



Carlos Alberto Figueiredo da Costa

Turismo na Serra da Estrela

- Impactos, transformações recentes e caminhos para o futuro -

Tese de Doutoramento em Geografia, ramo da Geografia Humana, orientada pelo
Senhor Professor Doutor Norberto Nuno Pinto dos Santos e apresentada ao
Departamento de Geografia da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Faculdade de Letras

Turismo na Serra da Estrela
- Impactos, Transformações Recentes e Caminhos Para o Futuro -

Ficha Técnica:

Tipo de Trabalho: Tese de Doutoramento
Título: Turismo na Serra da Estrela – Impactos, Transformações Recentes e Caminhos Para o Futuro
Autor: Carlos Alberto Figueiredo da Costa
Orientador: Professor Doutor Norberto Nuno Pinto dos Santos
Identificação do Curso: Doutoramento em Geografia
Área Científica: Geografia
Ramo: Geografia Humana
Data: 2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Este trabalho é financiado por Fundos FEDER através do Programa Operacional Factores de Competitividade – COMPETE e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto “Pest-OE/GDSS/UI4084/2014”

AGRADECIMENTOS

O meu primeiro agradecimento vai para o Professor Doutor Norberto Nuno Pinto dos Santos, não só pela orientação e ensinamentos que me proporcionou ao longo da realização deste estudo mas, sobretudo, pela sua preocupação, compreensão e incentivo para que a ultrapassagem de um dos mais críticos períodos da minha existência se constituísse uma realidade. Foi uma voz amiga, sempre presente, disponível e incentivadora, sabendo gerir os compassos de espera, que não raras vezes se prolongaram para além do desejado. Foi na força do seu humanismo que encontrei forças para retomar os trabalhos. Fica o meu eterno reconhecimento por tudo o que me proporcionou, consciente de que sem o seu apoio não teria sido possível.

Agradecimentos a todos os especialistas convidados que aceitaram fazer parte do painel Delphi, sem nunca terem abandonado o projeto, permitindo o pleno de participações ao longo das três rondas. Foi um trabalho longo, árduo e nem sempre pacífico que, ainda assim, foi cumprido.

Agradecimentos ao Professor Doutor Pedro Guedes de Carvalho, da Universidade da Beira Interior, obreiro do PETUR, pelo tempo que me proporcionou no esclarecimento de dúvidas. Agradecimentos muito especiais ao Engenheiro Lemos dos Santos, gestor da Ação Integrada de Base Territorial - Serra da Estrela (AIBT - SE), meu companheiro de luta em prol do desenvolvimento integrado da Serra da Estrela, quando fui o responsável pela Estrutura de Apoio Técnico dessa AIBT, por me ter facultado o acesso a toda a informação relativa aos projetos aprovados no âmbito da medida 2.5 do III QCA. Agradecimentos para a Dr.^a Carmo Ambrósio, Coordenadora da Equipa Técnica da Associação de Desenvolvimento Rural da Serra da Estrela (ADRUSE), pela disponibilidade evidenciada para o esclarecimento de dúvidas e disponibilização da informação respeitante aos programas LEADER e LEADER+.

Agradecimentos a todos os Professores do Curso de Doutoramento em Geografia pela partilha de conhecimentos ao longo desta caminhada, mormente no decurso do primeiro ano do ciclo de estudos. Agradecimentos a todos os colegas deste Curso de Doutoramento pelo companheirismo e espírito de partilha, que me demonstraram que na amizade não há tempos difíceis.

Finalmente, um imenso obrigado à minha família. Ao meu pai, meu mentor, a quem devo o homem que sou, que não logrou ver o final. À minha mãe, autêntico porto de abrigo nas tempestades da vida. À Paula, minha mulher, que na adversidade teve a sabedoria da partilha, mesmo sabendo que o tempo que lhe roubei, do tempo que lhe era devido, era um tempo precioso. Fica o reconhecimento eterno. Finalmente, ao Diogo... meu filho, meu amanhã! Ao menino que cedo se teve de fazer homem.

RESUMO

A Serra da Estrela, assim como o seu território envolvente, tem apresentado profundas transformações económicas e sociais ao longo das últimas décadas, sobretudo a partir do último quartel do século XX. À emergência da atividade industrial ligada ao setor têxtil seguiu-se um período de depressão profunda, materializado num processo de falência em massa das indústrias ligadas ao setor, desemprego e movimentos demográficos de abandono do território.

A atividade do turismo apresenta-se, hoje, por todo o mundo, como uma atividade em franco crescimento, capaz de gerar fluxos económicos significativos e novas oportunidades de desenvolvimento. Portugal e a região da Serra da Estrela, no contexto de uma economia aberta e globalizada, não se encontram à margem deste fenómeno. O turismo, enquanto atividade económica, funciona como um agente indutor de desenvolvimento, sobretudo em regiões onde o tecido económico e produtivo se apresenta pouco competitivo, pelo investimento em infraestruturas, empregos gerados e fixação das pessoas ao território. Assim, sustentados nesta realidade, decidimos avançar com um estudo sobre os efeitos ponderosos que a atividade do turismo apresenta, quando associada ao exercício da atividade do planeamento, no contexto do território supra referido.

Falar de turismo e de planeamento implica, forçosamente, falar de recursos, da sua gestão e do desenvolvimento económico que proporcionam a cada território. A maior ou menor atratividade que um destino turístico apresenta depende do modo como os recursos, qualitativamente representativos, se inter-relacionam. É nesta simbiose que a prática do planeamento em turismo assume a sua verdadeira importância nos termos da atual abordagem ao fenómeno turístico. A uma gestão correta e proficiente dos destinos turísticos nunca é estranha a atividade do planeamento e é aqui, justamente, que reside a sua força.

Considerando-se as vantagens comparativas que os recursos turísticos da região da Serra da Estrela oferecem, ao funcionarem como fatores atrativos para a captação de novos turistas e de novos investimentos facilitadores de desenvolvimento económico e social, os grandes objetivos desta investigação passam por: (i) identificar as características do território e competências organizativas capazes de permitir à atividade do turismo criar condições para a afirmação do turismo enquanto atividade de alavancagem económica e social numa região de montanha e de baixa densidade e (ii) determinar o impacto que o planeamento e uma correta gestão dos recursos podem ter no processo de transformação económica e social na Serra da Estrela, a partir da atividade do turismo.

Nesse sentido, para além de colocar em evidência o potencial turístico intrínseco à região da Serra da Estrela, designadamente a partir dos seus recursos mais atrativos, a investigação que aqui se apresenta pretende dar resposta à questão central, que reside no impacto que o planeamento e uma correta gestão dos recursos turísticos podem ter no processo de transformação económica e social da região.

Foi estruturado um modelo de investigação de acordo com os cânones da investigação científica, onde a técnica Delphi assumiu preponderante importância, tendo-se constituído, para esse efeito, um painel de especialistas convidados que, direta ou indiretamente, se encontram ligados à atividade do turismo no território em análise. Do estudo resultou a identificação dos recursos mais atrativos, transformações ocorridas, produtos e medidas estratégicas de intervenção a desenvolver no território da Serra da Estrela e respetiva gestão enquanto destino turístico.

Palavras-chave: Turismo da natureza; Recursos turísticos; Planeamento estratégico e sectorial; Gestão de Destinos.

ABSTRACT

Serra da Estrela, as well as its surrounding territory, has presented profound economic and social transformations over the last decades, mainly since the latter part of the twentieth century. The emergence of the industrial activity linked to the textile sector was followed by a period of deep depression, materialised in a large-scale process of bankruptcy of the industries associated with the sector, unemployment and demographic movements of territory abandonment.

Nowadays, all over the world, the tourism activity presents itself as an activity which is growing rapidly, able to create significant economic flows and new development opportunities. Portugal and the region of Serra da Estrela, in the context of an open and globalised economy, aren't on the sidelines of this phenomenon. Tourism, as an economic activity, works as an inducer agent of development in regions where the economic and productive fabric is uncompetitive, by the investment in infrastructure, job creation and retaining people to the territory. So, sustained in this reality, we decided to move forward with a study about the powerful effects the tourism activity presents, when associated to the exercise of the planning activity, in the context of the above mentioned territory.

Discussing tourism and planning implies, inevitably, speaking of resources, their management and the economic development they provide to each territory. The higher or lower attractiveness a tourist destination presents depends on the way the resources, qualitatively representative, relate to each other. It is in this symbiosis that the practice of planning in tourism assumes its true importance under the present approach to tourism. The planning activity is strong and essential to a proper and proficient management of tourist destinations.

Considering the comparative advantages that the tourist resources of the region of Serra da Estrela offer, by working as features of attractiveness to welcome new tourists and new investments which facilitate economic and social development, the great objectives of this research are: (i) to identify the characteristics of the territory and the organisational competences able to allow the tourism activity to create conditions to assert tourism as an economic and social leverage activity in a mountain region of low density and (ii) to determine the impact that planning and proper resource management can have in the process of economic and social transformation in Serra da Estrela, from the tourism activity.

In this respect, apart from highlighting the tourist potential of the region of Serra da Estrela, namely from its most attractive resources, the research that is presented here intends to give an answer

to the main question, which lies in the impact that planning and a proper management of the tourist resources can have in the process of economic and social transformation of the region.

A research model was structured in accordance with the canons of scientific research, where the Delphi technique played a major role. For that purpose, a panel of invited experts who, directly or indirectly, are linked to the tourism activity in the territory in analysis was constituted. The study has resulted in the identification of the most attractive resources, the changes that occurred, the products and intervention measures to develop in the territory of Serra da Estrela and their management as a tourist destination.

Keywords: Nature tourism; Tourist resources; Strategic and sectoral planning; Destination management.

Índice geral

Agradecimentos	i
Resumo.....	ii
<i>Abstract</i>	iv
Índice Geral.....	vi
Índice de figuras.....	x
Índice de quadros	xvii
Índice de anexos.....	xxvi
Glossário	xxvii
1. Introdução	1
1.1 Nota introdutória.....	1
1.2 Enquadramento e justificação do tema	5
1.3 Problemática e objetivos da investigação	17
1.4 Estrutura da tese.....	20
2. Enquadramento económico do turismo português.....	23
2.1 Balanço da atividade económica nacional	23
2.2 Balança turística evolução recente.....	26
2.3 Procura turística	29
2.4 Oferta turística.....	42
2.5 Principais indicadores da atividade turística na Região da Serra da Estrela	56
2.5.1 A oferta de turismo na região da Serra da Estrela	57
2.5.2 A procura turística na região da Serra da Estrela.....	60
3. Turismo, origem, definição e conceitos: uma abordagem sistémica	74
3.1 O turismo, recreio e lazer.....	74
3.2 A evolução dos modelos de investigação na área do turismo	89
3.2.1 Modelos racionais do turismo	91
3.2.2 Modelos sistémicos do turismo	95
3.3 O turismo e a sociedade de consumo.....	121
3.4 Definição de turista.....	126
3.4.1 Turistas, seus diferentes tipos e suas transformações recentes	141
3.4.2 “Novo turismo”, turismo de “nicho”/SIT.....	160
3.5 O espaço, o lugar e a paisagem.....	172

3.6 Turismo e desenvolvimento local em regiões de baixa densidade	180
3.7 O turismo em espaço rural	190
4. Potencial turístico, formação de destinos turísticos e a sustentabilidade do turismo.....	208
4.1 O Potencial turístico	208
4.1.1 Recursos turísticos.....	213
4.1.2 Atrações turísticas	223
4.1.3 Produtos turísticos	225
4.2 Processo de formação do destino turístico	232
4.3 O ciclo de vida dos destinos turísticos.....	245
4.4 Fatores de dinâmica do turismo: procura e oferta turística.....	253
4.5 A Segmentação do mercado turístico	265
4.6 A sustentabilidade do turismo	270
5. Planeamento, ordenamento do território, turismo e desenvolvimento.....	289
5.1 Planeamento e ordenamento do território, processos e técnicas.....	289
5.2 O plano, instrumento do planeamento	296
5.3 As Correntes do planeamento.....	302
5.3.1 O planeamento clássico	305
5.3.3.1 Planeamento Racional-Compreensivo	308
5.3.2 O movimento do Post-Modernismo	311
5.3.2.1 <i>Communicative Planning</i>	314
5.3.2.2 Planeamento Incrementalista	319
5.3.2.3 Planeamento Advocatório.....	324
5.3.2.4 Planeamento Equitativo	329
5.3.3 O planeamento estratégico no processo de planeamento público	331
5.4. Instrumentos, políticas, planeamento e gestão territorial do turismo	338
5.4.1 Os instrumentos e políticas de gestão territorial	338
5.4.2 Políticas de ordenamento territorial do turismo em Portugal.....	341
5.4.3 Evolução das políticas do ordenamento do território e do planeamento na atividade do turismo em Portugal.....	342
5.4.4 O ordenamento territorial do turismo em Portugal e a política nacional de turismo – uma evolução recente.....	357
5.5 A evolução do pensamento do planeamento e gestão estratégicos aplicados ao turismo	362
5.6 O Planeamento em turismo	367
5.6.1 Ontologia do planeamento em turismo.....	370

5.6.2	Planeamento em turismo, uma ferramenta ao serviço da economia	385
5.6.3	Planeamento turístico, atores e grupos de interesse.....	387
5.7	Modelos espaciais de planeamento em turismo	395
6.	Enquadramento metodológico	417
6.1	Investigação científica em turismo	417
6.1.1	Processo de investigação científica	417
6.1.2	Investigação em turismo	424
6.2	Modelo de investigação.....	427
6.2.1	Quadro conceptual	427
6.2.2	Modelo conceptual.....	428
6.2.3	Modelo e hipóteses de investigação	432
6.3	- Metodologia de investigação.....	435
7.	A escolha do método <i>Delphi</i> e da técnica de investigação.....	440
7.1	Origem e aplicações do método <i>Delphi</i>	440
7.2	A aplicação da técnica <i>Delphi</i> na investigação do turismo	441
7.3	O painel de especialistas	446
7.4	O questionário <i>Delphi</i>	452
7.5	Aspetos positivos e negativos decorrentes da aplicação da técnica <i>Delphi</i>	456
8.	O turismo na Serra da Estrela, território em estudo	460
8.1	Contextualização geográfica e administrativa da região que enquadra o território em estudo.....	460
8.1.1	A dimensão física.....	466
8.1.2	Dimensão funcional	468
8.2	Enquadramento dos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia no Sistema Urbano Nacional	470
8.3	Caracterização demográfica, económica e social.....	479
8.3.1	Estrutura demográfica	480
8.3.2	Estrutura da população ativa	493
8.4	Caracterização da base económica	501
8.4.1	Constituição do sistema produtivo	501
8.4.2	Empregabilidade e mercado de trabalho	504
8.5	Desenvolvimento da atividade económica e infraestruturas de apoio ao turismo	511
8.5.1	Indicadores da atividade económica.....	511
8.5.2	Infraestruturas e equipamentos de apoio ao turismo.....	515

8.6 Agentes institucionais com responsabilidade na administração e promoção do território da Serra da Estrela.....	524
8.6.1 Das Comissões de Iniciativa ao Turismo Centro de Portugal	525
8.6.2 Estruturas administrativas de apoio ao turismo capazes de valorizar a região da Serra da Estrela, enquanto região de destino.	533
8.6.3 Parque Natural da Serra da Estrela.....	546
8.6.4 TURISTRELA	553
8.7 Planos e programas de intervenção para o território da Serra da Estrela, com interesse turístico.....	555
8.7.1 Plano Estratégico Nacional de Turismo – PENT, ajustado à realidade da Serra da Estrela	560
8.7.2 PETUR.....	574
8.7.3 Ação Integrada de Base Territorial - Serra da Estrela (AIBT – SE)	584
8.7.4 – LEADER/FEADER	595
8.8 A atividade turística na região da Serra da Estrela	608
8.8.1 As atrações e os produtos turísticos dos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia.	609
8.8.2 A sazonalidade associada à atividade do turismo	622
8.9 A marca “Serra da Estrela”	632
8.10 A ação dos postos de turismo na região da Serra da Estrela	654
8.11 Valorização da região da Serra da Estrela enquanto destino turístico	660
8.12 Tipo de turismo e perfil de turista	681
9. Conclusões	687
9.1 Introdução	687
9.2 Conclusões principais.....	687
9.3 Implicações do estudo	694
9.4 Limitações do estudo e recomendações para investigações futuras	701
9.5 Considerações finais.....	703
Referências bibliográficas	705
Anexos	733

Índice de figuras

I 1	Implementação do PENT (2007)	7
I 2	Contributo de cada um dos produtos estratégicos do PENT para cada região	8
I 3	Matriz produtos <i>vs.</i> destinos	9
I 4	Estratégia de Produtos para a Região Centro	10
I 5	Desenvolvimento turístico na Região Centro	15
II 1	Valor do PIB Nacional de 2000 a 2014	23
II 2	Taxa de variação do PIB Nacional	24
II 3	Indicador de confiança dos consumidores de 2009 a 2014	25
II 4	Indicador de confiança na indústria no período de 2009 a 2014	25
II 5	Balança Turística Portuguesa, 2006-2010	27
II 6	Balança turística portuguesa, 2009 – 2013	28
II 7	Viagens realizadas pelos portugueses segundo a motivação primária - 2010 a 2013	30
II 8	Viagens realizadas em Portugal e ao Estrangeiro por motivo e ano (2010 – 2013)	32
II 9	Viagens, segundo os principais motivos, por mês de partida, (2013)	34
II 10	Duração média da viagem, segundo os principais motivos, por destino, em 2013.	34
II 11	Dormidas em território nacional e no estrangeiro nos anos de 2010 a 2013	36
II 12	Repartição (%) das viagens associadas aos principais motivos pelas regiões NUTS II de destino em Portugal Continental, 2013	37
II 13	Repartição (%) das dormidas associadas aos principais motivos pelas regiões NUTS II de destino em Portugal Continental, 2013.	38
II 14	Despesa média segundo o destino em 2013	39
II 15	Despesa média associada ao motivo das deslocações em 2013	40
II 16	Despesas médias diárias por turista e por destino entre os anos de 2010 e 2013	41
II 17	Despesa média diária por motivo de deslocação entre os anos de 2010 a 2013	41
II 18	Total de estabelecimentos de alojamento em Portugal	43
II 19	Estabelecimentos na Hotelaria, TER, TH (empreendimentos) e Alojamento Local, no Continente, em 2012 e 2013	44
II 20	Capacidade de alojamento nos estabelecimentos de alojamento, por regiões, nos anos de 2010, 2011, 2012 e 2013.	46

II 21	Capacidade de alojamento da hotelaria, por tipologias de estabelecimento de hospedagem nos anos de 2010 a 2013	47
II 22	Dormidas segundo o país de residência habitual em 2013	49
II 23	Estada média nos estabelecimentos hoteleiros, por regiões, nos anos de 2010 a 2013	50
II 24	Taxa líquida de ocupação - cama nos estabelecimentos hoteleiros, por regiões, nos anos de 2010 a 2013.	51
II 25	Número de Estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural e Turismo de Habitação, decompostos nos anos de 2012 e 2013	53
II 26	Rendimento médio por quarto (RevPar), por NUTS II, 2010 a 2013	56
II 27	Número de dormidas e de hóspedes registados nos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia (2000 – 2013)	61
II 28	Dormidas em estabelecimentos hoteleiros nos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia, segundo o país de origem dos turistas estrangeiros (2000 – 2013)	64
II 29	Taxa de ocupação de cama (líquida) do território em análise (2000 e 2013), Taxa de Variação e Variação Anual	67
II 30	Variação dos Proveitos de Aposentos entre 2000 e 2013	68
II 31	Taxa de Variação Anual do Proveitos de Aposentos entre 2000 e 2013	69
II 32	Variação, em percentagem, do número de hóspedes, dormidas e receitas ocorrida entre os anos de 2000 a 2013	72
II 33	Taxa de Variação Anual, em percentagem, do número de hóspedes, dormidas e receitas ocorrida entre os anos de 2000 a 2013	73
III 1	Os tempos sociais nas sociedades modernas	75
III 2	Consumo massificado do lazer. Entre democratização e elitização	76
III 3	Organização do tempo de vida da população	78
III 4	Relação entre lazer, recreio e turismo	79
III 5	Lazer, recreio e turismo (Modelo de Costa)	80
III 6	Relações entre turismo, lazer e recreio	81
III 7	Lazer e turismo (Modelo de Tribe)	87
III 8	As práticas e os espaços de lazer (Modelo de Patmore)	88
III 9	Modelo racionalista de Getz	92
III 10	Modelo de Alberta	94
III 11	O processo de investigação de Ryan	95
III 12	Elementos de um sistema turístico integrado	100
III 13	Base do sistema do turismo	101
III 14	O sistema turístico (um quadro de análise de tendências do turismo: as variáveis exógenas)	102
III 15	Componentes do Setor do Turismo – modelo de Inskeep –	104

III 16	Sistema de Turismo - SISTUR	106
III 17	O sistema turístico integrado	108
III 18	Sistema turístico de Murphy	109
III 19	O sistema turístico, proposta de Robert Mill e Alastair Morrison	111
III 20	Modelo de política de turismo de Mill e Morrison	112
III 21	Sistema turístico de Gunn	113
III 22	Sistema turístico de Manente e Minghetti	115
III 23	A estrutura e composição da política no destino	117
III 24	O fenómeno do turismo: componentes do turismo e gestão do turismo - Sistema turístico de Goeldner e Ritchie -	118
III 25	Estrutura do sistema turístico	120
III 26	Classificação dos turistas de Chadwick	132
III 27	Conceitos, definições e classificações dos indivíduos que integram os fluxos turístico	133
III 28	Abordagem económica de Smith	140
III 29	Tipo de turistas, número e grau de adaptação ao local de destino	149
III 30	Esquema de relacionamento para cada um dos “h’s”	150
III 31	A constituição do olhar do turista	152
III 32	Pirâmide de Maslow	157
III 33	Perfil psicográfico dos turistas	158
III 34	Características do Novo Turismo	164
III 35	Características do perfil do novo turista	166
III 36	A transdisciplinaridade do sistema «turismos de nicho»	169
III 37	A experiencição do turismo de nicho	170
III 38	Componente dos turismos de nicho	172
III 39	A categoria de Paisagem Agrária na obra de Leo Waibel.	174
III 40	Tipologia e evolução das relações centro-periferia	182
III 41	Elementos de sustentação do desenvolvimento local	186
III 42	Problemas dos territórios de baixa densidade	187
III 43	Causalidade circular nos territórios de baixa densidade	188
III 44	Pirâmide de abrangência dos termos relacionados com o turismo	196

III 45	Solares de Portugal	197
III 46	Do urbano ao <i>rurbano</i>	202
III 47	Turismo rural enquanto componente de revitalização dos espaços rurais	206
IV 1	Esquema para a matriz <i>TOWS</i>	210
IV 2	Classificação dos Recursos Turísticos	214
IV 3	O valor estratégico dos recursos territoriais.	218
IV 4	Qualidade de vida dos residentes e qualidade da experiência turística	224
IV 5	Representação dos modelos espaço-temporais	226
IV 6	Composição dos produtos turísticos	230
IV 7	Dez produtos Estratégicos com um contributo diferenciado na valorização dos destinos	231
IV 8	Modelo conceptual de competitividade dos destinos	233
IV 9	Processo de formação de um destino	238
IV 10	H2Otel em Unhais da Serra – Serra da Estrela	240
IV 11	Ciclo de vida de um destino turístico	245
IV 12	Total de chegadas de turistas Internacionais 2010-2014	254
IV 13	Chegada de Turistas Internacionais por Regiões – Previsão 2030	255
IV 14	Os elementos da interação oferta – procura	256
IV 15	Elementos mais relevantes das atividades turísticas	259
IV 16	Segmentação da procura turística	260
IV 17	Atividade e gastos turísticos	264
IV 18	Estratégias de <i>marketing</i> ligadas à segmentação do mercado	269
IV 19	Pilares do desenvolvimento sustentável	273
IV 20	Parâmetros de avaliação da sustentabilidade territorial	277
IV 21	Os princípios do desenvolvimento sustentável	280
IV 22	Desenvolvimento sustentável como sistema de relações	281
IV 23	Desenvolvimento sustentável como sistema de relações	282
IV 24	Desenvolvimento sustentável como sistema de relações	282
IV 25	A construção de um desenvolvimento sustentável	284
V 1	Importância do planeamento	290
V 2	Contextos do planeamento	293

V 3	Etapas a observar no processo de elaboração de um plano	297
V 4	Modelo de estrutura organizativa de planos estratégicos	336
V 5	Metodologia e técnicas de suporte na elaboração de planos estratégicos	337
V 6	Evolução do planeamento e do ordenamento do território na atividade do turismo em Portugal	343
V 7	As correntes explicativas da vantagem competitiva	366
V 8	Modelo de abordagem orientada para a comunidade: passos e condições facilitadoras	380
V 9	Modelo de Campbell de viagem recreativa e excursionista	399
V 10	Modelo de Mariot para fluxos turísticos entre as duas localidades	399
V 11	Distribuição de usos recreativos	401
V 12	Hierarquia Espacial do Fluxo de Turistas	402
V 13	Representação dos fluxos turísticos de e para as áreas urbanas importantes	404
V 14	Modelo de enclave turístico numa economia periférica	406
V 15	Modelo de planificação estratégica regional	407
V 16	Modelo de anéis concêntricos da atração turística de Gunn	408
V 17	A ocupação do solo – modelo de von Thünen	413
V 18	O espaço turístico teórico de Miossec (1976) – modelo 1 –	414
V 19	Modelo de desenvolvimento turístico de Miossec	415
VI 1	Etapas do procedimento científico – Quivy e Campenhoudt –	421
VI 2	Etapas do procedimento científico – Pardal e Lopes –	423
VI 3	Mapa conceptual	428
VI 4	Modelo conceptual da investigação	429
VI 5	Modelo da investigação	434
VI 6	Processo de investigação realizada	439
VI 7	Processo Delphi em três etapas	439
VIII 1	NUTS III que compunham a Região Centro até 2013	460
VIII 2	Passagem das antigas 30 NUTS III para as atuais 25 NUTS III	463
VIII 3	Atuais Comunidades Intermunicipais da Região Centro	464
VIII 4	Unidade Biofísica e Quadro de Referência Ambiental da Região Centro	465
VIII 5	Fluxos verificados entre a residência e o trabalho - Subsistema urbano Serra da Estrela -	468

VIII 6	Empresa Hidroelétrica da Serra da Estrela	472
VIII 7	Sistema Urbano Nacional	477
VIII 8	Sistema Urbano	475
VIII 9	Índice de primazia do sistema urbano e população dos dois maiores lugares, por NUTS III, (2011)	476
VIII 10	Dinâmicas Urbanas e Territoriais - Sistema Urbano e Redes de Acessibilidade diferenciadas -	477
VIII 11	Nucleações Urbanas, Relações Funcionais e Redes	479
VIII 12	Taxa de Variação da População Residente	485
VIII 13	Variação registadas nas diferentes classes etária em 2001-2011, na população residente dos concelhos agregados	486
VIII 14	Pirâmide etária da população do concelho de Fornos de Algodres - 2011	487
VIII 15	Pirâmide etária da população do concelho de Gouveia - 2011	489
VIII 16	Pirâmide etária da população do concelho de Seia - 2011	490
VIII 17	Percentagem de População com mais de 64 anos (2011)	494
VIII 18	Variação da população ativa (2001-2011)	497
VIII 19	Gráfico da distribuição da população empregada por setor de atividade	499
VIII 20	Comparação entre a percentagem de volume de negócios com o Valor de Taxa de Derrama aplicada às empresas em cada município do agregado em 2012	513
VIII 21	Acessibilidade das cidades da NUTS III Serra da Estrela em relação às cidades de média dimensão da NUTS II – Região Centro	517
VIII 22	Enquadramento PNSE na Cordilheira Central	549
VIII 23	PNSE – Sítio da Rede Natura 2000 – PTCO0014	552
VIII 24	Divisão da Serra da Estrela em anéis de influência, proposta pelo PETUR	578
VIII 25	Delimitação da área de intervenção da Ação Integrada de Base Territorial da Serra da Estrela	586
VIII 26	Carta sintética da suscetibilidade à precipitação sob a forma de neve, para a região da CIM Beiras e Serra da Estrela	587
VIII 27	Orografia da Serra da Estrela	588
VIII 28	Massas de água no território em estudo (Fornos de Algodres, Gouveia e Seia)	588
VIII 29	Aldeias de Montanha no concelho de Seia	611
VIII 30	Cabeça – Aldeia Natal	612
VIII 31	Rota do Pastoreio	613
VIII 32	Centro de Interpretação da Serra da Estrela (CISE) - Seia	615
VIII 33	Museu do Brinquedo - Seia	615

VIII 34	Museu Natural da Eletricidade - Seia	616
VIII 35	Museu da Miniatura Automóvel	617
VIII 36	Roteiro urbano de Gouveia	618
VIII 37	Taça do Mundo de <i>Snowboard – big air</i>	619
VIII 38	Parque da Senhora dos Verdes – Campeonato do Mundo de Enduro	620
VIII 39	Cartaz da Feira do Queijo da Serra da Estrela de Fornos de Algodres	620
VIII 40	Hotel <i>Palace Hotel & SPA</i> - Termas de S. Miguel (Parque da Serra da Esgalhada)	621
VIII 41	Evolução mensal dos Hóspedes em Portugal (2013)	623
VIII 42	Evolução mensal dos Hóspedes na Região Centro (2013)	624
VIII 43	Evolução mensal das dormidas em Portugal (2013)	625
VIII 44	Evolução mensal das dormidas na RT Centro (2013)	626
VIII 45	Proporção de dormidas entre julho e setembro no ano de 2013	627
VIII 46	Taxas de ocupação – quarto em estabelecimentos hoteleiros (%) - Região Centro -	628
VIII 47	Taxa de Ocupação (%) – Quarto em estabelecimentos hoteleiros; fim semana e dia útil Região Centro 2014	629
VIII 48	Taxa de ocupação - quarto no PDT Serra da Estrela (2012)	630
VIII 49	<i>Ecoresort</i> do Vale do Rossim	631
VIII 50	Vale do Rossim (Gouveia)	631
VIII 51	Taxa de ocupação quarto (%) Serra da Estrela (2012) - Fim semana e dia útil -	632
VIII 52	Construção de uma marca	635
VIII 53	O valor das marcas para os consumidores e empresas	635
VIII 54	Níveis de <i>marketing</i> de uma localidade ou destino turístico	640
VIII 55	O <i>marketing mix</i>	642
VIII 56	Fatores que influenciam a estratégia de marketing de uma empresa	643
VIII 57	Processos de elaboração da estratégia de comunicação	645
VIII 58	O processo de difusão de uma inovação segundo Lawrence Brown	647
VIII 59	Logótipos das Câmaras Municipais de Seia e de Gouveia	648
VIII 60	Posto de turismo da CIM Beiras e Serra da Estrela em Salamanca	657
VIII 61	As quatro características dos serviços	658
VIII 62	Gouveia Pelos Sentidos	659

Índice de quadros

II 1	Turismo em Espaço Rural e Turismo de Habitação, por tipologia e capacidade em Portugal no ano de 2013	54
II 2	Número de estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural por Regiões (2013)	54
II 3	Hóspedes nos estabelecimentos de TER, TH (2013)	55
II 4	Dormidas nos estabelecimentos de TER, TH (2013)	55
II 5	Desempenho das unidades hoteleiras dos municípios agregados no contexto regional e nacional - 2013 -	58
II 6	Desempenho das unidades hoteleiras dos restantes municípios que fecham o anel da Serra da Estrela - 2013 -	58
II 7	Variação do número de estabelecimentos hoteleiros e respetiva capacidade de alojamento na última década (2000 - 2013)	59
II 8	Número de dormidas e de hóspedes registados no total dos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia, entre os anos de 2000 a 2013	60
II 9	Taxa de variação média anual das dormidas e dos hóspedes	60
II 10	Dormidas registadas pelos turistas nacionais e estrangeiros nos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia	61
II 11	Dormidas em estabelecimentos hoteleiros segundo o país de residência habitual (2000)	62
II 12	Percentagem de dormidas em estabelecimentos hoteleiros segundo o país de residência habitual (2000)	62
II 13	Dormidas em estabelecimentos hoteleiros segundo o país de residência habitual (2013)	63
II 14	Percentagem de dormidas em estabelecimentos hoteleiros segundo o país de residência habitual (2013)	63
II 15	Hóspedes, dormidas e proveitos de aposento nos estabelecimentos de alojamento turístico por município, 2013	64
II 16	Indicadores Estada Média e Taxa de Ocupação - Cama líquida dos estabelecimentos de alojamento turístico por município, 2013	65
II 17	Proveitos de Aposento por capacidade de Alojamento (2000, 2010 e 2013)	66
II 18	Taxa de ocupação de cama (líquida) em 2000 e 2013	66
II 19	Proveitos de Aposento Taxa de Variação e Variação Anual (2000 e 2013)	67
II 20	Receitas em estabelecimentos hoteleiros em 2013	69
II 21	Capacidade de alojamento, taxa de ocupação de cama, volume de receitas e Proveito RevPAR do território em análise (2013)	70
II 22	Proveito de RevPAR (2010 e 2013)	70
II 23	Comportamento agregado dos indicadores hóspedes, dormidas e receitas dos concelhos envolventes à Serra da Estrela - (2000 e 2013)	71
III 1	As funções do lazer	83

III 2	Comparação do modelo de Quivy e Campenhoudt com o de Getz	93
III 3	Fatores que motivaram as viagens a partir da década de 1950	137
III 4	Classificação das viagens turísticas de acordo com a motivação principal	138
III 5	“Velho” turista <i>vs.</i> “Novo” turista	145
III 6	Atributos dos Novos Turistas	145
III 7	Classificação de turista segundo Cohen 1972 <i>vs.</i> 1979	147
III 8	Efeitos do processo de aculturação	151
III 9	Formas do olhar do turista, de acordo com Urry	153
III 10	Tipologias de representações fotográficas, segundo Hunter	154
III 11	Estados de autenticidade segundo Cohen	156
III 12	Matriz SWOT - Diagnóstico Prospetivo das Áreas de Baixa Densidade	185
III 13	Modalidades que integram o Turismo no Espaço Rural (TER)	194
IV 1	Chegadas de turistas por regiões de destino (2010 – 2014)	254
IV 2	Estrutura-tipo de estudo do mercado turístico	266
IV 3	Medidas passíveis de implementação para alcançar a sustentabilidade turística	287
V 1	Comparação entre o planeamento compreensivo e o de sucessivas comparações limitadas	322
V 2	Racional-compreensivo versus racionalidade limitada	323
V 3	Diferenças e complementaridades entre planeamento urbano e planificação estratégica	334
V 4	Tipos de planos e classificações possíveis	339
V 5	Vinculação dos planos de ordenamento em Portugal, segundo o Regime Jurídico de Instrumentos de Gestão Territorial (RJIGT)	340
V 6	Cronograma para a tradição do planeamento em turismo	373
V 7	Panorâmica da evolução do Planeamento em Turismo	374
V 8	Políticas internacionais de turismo, 1945 até ao presente	389
V 9	Modelos do espaço turístico	397
V 10	Modelos de viagem turística	398
V 11	Modelos estruturais	405
V 12	Modelos de evolução	410
VI 1	Comparação das fases do processo de investigação segundo Quivy e Campenhoudt (1995) <i>vs.</i> Fortin (1999)	422
VI 2	Etapas do planeamento e justificação do problema	425

VI 3	Diferenças entre a Pesquisa Quantitativa e Qualitativa em Turismo	437
VI 4	Características de um estudo de caso	438
VII 1	Técnicas de comunicação em grupo	445
VII 2	Número de participantes em cada ronda e respetiva distribuição tendo em conta a sua experiência profissional.	447
VII 3	Caracterização dos participantes e respetiva distribuição em função da escolaridade, idade, residência e sexo.	447
VII 4	Características do método Delphi e suas vantagens e desvantagens	457
VIII 1	População residente nos concelhos da NUTS III Serra da Estrela nos últimos 100 anos	470
VIII 2	Densidade populacional das diferentes unidades territoriais em 2011	473
VIII 3	Evolução da População Residente no agregado de concelhos nos anos de 1960, 1981, 2001 e 2011	480
VIII 4	Variação da População Residente por sexo e escalão etário, entre 1960 e 2011 - Fornos de Algodres –	481
VIII 5	Variação da População Residente por sexo e escalão etário, entre 1960 e 2011 - Gouveia -	482
VIII 6	Variação da População Residente por sexo e escalão etário, entre 1960 e 2001 - Seia -	483
VIII 7	Distribuição da população por Grupos Etários no agregado de concelhos (2011)	487
VIII 8	Distribuição da população residente do concelho de Fornos de Algodres - ano de 2011	487
VIII 9	Distribuição da população residente do concelho de Gouveia no ano de 2011	488
VIII 10	Distribuição da população residente do concelho de Seia - 2011	490
VIII 11	Indicadores com influência no Crescimento da população no agregado de concelhos (2011)	491
VIII 12	Contributo dos Saldos Natural e Migratório para a variação da população anual (%)	492
VIII 13	Saldos populacionais anuais: total, natural e migratório	492
VIII 14	População estrangeira que solicitou estatuto legal de residente e Índice de envelhecimento e de Dependência de Idosos, nos concelhos da NUTS III – Serra da Estrela (2011)	493
VIII 15	Índices de dependência registados pela população residente no agregado de concelhos, verificados nos censos de 2001 e de 2011	494
VIII 16	Ativos, total e por grupo etário (2001 – 2011)	495
VIII 17	Taxa de atividade por grupos etários (2001 – 2011)	496
VIII 18	Variação da população ativa entre 2001 - 2011	496
VIII 19	População ativa segundo os censos: total e por sexo	497
VIII 20	População residente versus população ativa por sexo em 2011	498
VIII 21	População empregada segundo os censos de 2001 e 2011	498

VIII 22	População empregada, por setor de atividade, nos anos de 2001 e 2011, Taxa de Variação e Taxa de Variação Anual	499
VIII 23	População ativa e população empregada, variações, nos anos de 2001 e 2011	500
VIII 24	População ativa face à população empregada 2001 e 2011	500
VIII 25	Total de empresas por município da sede, segundo o CAE – Ver. 3 (2010-2012)	501
VIII 26	Número de empresas por município da sede, segundo o CAE – Rev. 3 (2010)	502
VIII 27	Número de empresas por município da sede, segundo o CAE – Rev. 3 (2012)	502
VIII 28	Volume de negócios nas empresas por município em 2010 e 2012 (milhares de euros)	503
VIII 29	Empresas e volume de negócios por município 2012 (milhares de euros)	503
VIII 30	Indicadores de empresa por município (2012)	504
VIII 31	Desempenho dos estabelecimentos nos territórios considerados (2012)	505
VIII 32	Trabalhadores por conta de outrem nos estabelecimentos por município, segundo nível de habilitações (2012)	506
VIII 33	Beneficiários do rendimento social de inserção por município do agregado de concelhos, segundo sexo e idade (2013)	507
VIII 34	População ativa, empregada e empregada por conta de outrem, face à população beneficiária de Rendimento Social de Inserção, em 2011.	507
VIII 35	População empregada por conta de outrem, face à população beneficiária de Rendimento Social de Inserção nos anos de 2011 e 2012.	509
VIII 36	Desemprego por 100 empregados, no agregado de concelhos (2011)	509
VIII 37	Oferta de emprego (média anual) disponível nos Centros de Emprego e Formação Profissional: Total e Ignorado.	510
VIII 38	Oferta de emprego (média anual) disponível nos Centros de Emprego e Formação Profissional por Setor de Atividade Económica.	511
VIII 39	Receitas correntes e de capital das câmaras municipais e por município (2012)	512
VIII 40	Comparação do comportamento dos valores de População Residente, Ativa, Empregada (2011), Volume de Negócios e Receitas Municipais, no agregado de concelhos (2012)	513
VIII 41	Comparação do comportamento dos valores de Volume de Negócios e Receitas Municipais, verificado no agregado de concelhos entre 2010 e 2012	514
VIII 42	Unidades hoteleiras dos municípios agregados no contexto regional e nacional - 2013 -	516
VIII 43	Unidades hoteleiras dos restantes municípios que fecham o anel da unidade morfológica Serra da Estrela (2013)	516
VIII 44	As infraestruturas de apoio à atividade do turismo existentes na região da Serra da Estrela são suficientes para o apoio à atividade do turismo?	518
VIII 45	Infraestruturas de apoio à atividade do turismo	519
VIII 46	As apostas prioritárias em termos de infraestruturas na região da Serra da Estrela	520
VIII 47	As apostas prioritárias em termos de infraestruturas na região da Serra da Estrela	521

VIII 48	Considera o volume de negócios gerado pela atividade do turismo como um indicador de desenvolvimento local?	521
VIII 49	Proveniência do investimento que deve ser privilegiada para a dinamização do turismo na região da Serra da Estrela	522
VIII 50	Parcerias a privilegiar para a dinamização do turismo na região da Serra da Estrela e sua duração no tempo	522
VIII 51	Intervenções a assumir como prioritária pela entidade gestora	523
VIII 52	Intervenções a assumir como prioritária pela entidade gestora	524
VIII 53	A extinção da RTSE, pela transferência para o Turismo do Centro, revela-se prejudicial para o turismo na região da Serra da Estrela?	530
VIII 54	Transferência da RTSE para o Turismo do Centro pode ser prejudicial para o turismo na região da Serra da Estrela?	531
VIII 55	Transferência da RTSE para o Turismo do Centro pode ser prejudicial para o turismo na região da Serra da Estrela?	532
VIII 56	A transferência de competências do extinto do Pólo Turismo da Serra da Estrela (ex – RTSE), para o TC traduziu-se numa melhoria efetiva da promoção do turismo na região da SE?	533
VIII 57	Estrutura administrativa que deveria ser integrada para valorizar o turismo na região da Serra da Estrela	537
VIII 58	Coeficiente de concordância para as estruturas administrativas a integrar na SE	538
VIII 59	Modalidade de estrutura a privilegiar	539
VIII 60	Sequência da ações que deve ser privilegiada para a modalidade TTT	540
VIII 61	Sequências das ações que devem ser privilegiadas para a modalidade de TTT	540
VIII 62	Sequência da ações que deve ser privilegiada para a modalidade DMO	541
VIII 63	Sequências das ações que devem ser privilegiadas para a modalidade de TTT	541
VIII 64	Constituição proposta para as estruturas	542
VIII 65	Quais os temas a valorizar	542
VIII 66	<i>Players</i> a considerar	543
VIII 67	Liderança do processo	544
VIII 68	Objetivos prioritários	544
VIII 69	<i>Players</i> a considerar	545
VIII 70	Parcerias a privilegiar	545
VIII 71	Concorda que a elaboração de planos setoriais de intervenção para a atividade do turismo, independentemente da sua área geográfica de intervenção, se revela fundamental para o sucesso da atividade turística?	556
VIII 72	Nível de concordância com as fundamentações apresentadas	557
VIII 73	Nível de concordância com as fundamentações apresentadas	558
VIII 74	Tipo de Planeamento a privilegiar	559

VIII 75	Conhece o plano de intervenção para a área do turismo, proposto para o território nacional – PENT –	565
VIII 76	Reconhece eficácia ao PENT, enquanto instrumento facilitador da atividade do turismo para a Região Centro?	566
VIII 77	Nível de eficácia do PENT de acordo com os constrangimentos e as potencialidades	566
VIII 78	O desconhecimento do PENT revela-se impeditivo para o desenvolvimento de uma atividade com pendor turístico, convenientemente adequada à realidade da Serra da Estrela?	568
VIII 79	Razões plausíveis para a pouca eficácia do PENT na Região Centro	569
VIII 80	Eficácia do PENT para a região do Centro, indicando os constrangimentos	569
VIII 81	Eficácia do PENT para a região da Serra da Estrela, indicando os constrangimentos	570
VIII 82	Eficácia do PENT para a região da Serra da Estrela, indicando os constrangimentos	571
VIII 83	Nível de concordância com o facto de o desconhecimento do PENT ser nada ou pouco impeditivo para o desenvolvimento de uma atividade com pendor turístico, convenientemente adequada à realidade da Serra da Estrela	571
VIII 84	Legitimidade a ação dos diferentes Stakeholders, no que concerne à atividade do turismo, ao definirem estratégias individuais, apenas “reguladas” pelos instrumentos de planeamento disciplinadores do território em vigor, como é o caso dos seguintes planos de ordenamento do território (PP’s; PU’s; PDM’s; POPNSE)	572
VIII 85	Divisão das respostas por grupos profissionais face à questão da Legitimidade a ação dos diferentes Stakeholders, no que concerne à atividade do turismo, ao definirem estratégias individuais, apenas “reguladas” pelos instrumentos de planeamento disciplinadores do território em vigor, como é o caso dos seguintes planos de ordenamento do território (PP’s; PU’s; PDM’s; POPNSE)	573
VIII 86	Alinhamento das respostas por grupo profissional dos membros do painel, relativamente à questão anterior (quadro nº VIII 85)	573
VIII 87	Correlação de Kendall (tau-b) entre as respostas por grupos profissionais	574
VIII 88	Entidade a desempenhar a função de coordenadora do turismo da Região da Serra da Estrela	576
VIII 89	Concordância com a criação de Município ou Região de excelência	577
VIII 90	Pilares de sustentação do PETUR	579
VIII 91	Conhece o plano de intervenção proposto para o território da região da Serra da Estrela - PETUR?	580
VIII 92	Pensa que o PETUR, caso tivesse sido implementado, se poderia ter constituído como base de sustentação para a melhoria dos resultados da atividade do turismo na região da Serra da Estrela?	580
VIII 93	Como tomou conhecimento do PETUR?	582
VIII 94	Melhoria provocada pelo PETUR.	582
VIII 95	Melhoria provocada pelo PETUR (<i>Ranks</i>)	583

VIII 96	Concorda com a apropriação das ideias do PETUR para a resolução dos problemas do turismo na região da Serra da Estrela, pelos municípios a título individual?	583
VIII 97	Quadro síntese do desempenho da medida 2.5, do eixo 2, do PO Centro	591
VIII 98	Investimento realizado pelos municípios da NUTS III Serra da Estrela, a título individual e em parceria	592
VIII 99	Investimento realizado pelos concelhos da NUTS III Serra da Estrela, a título individual.	592
VIII 100	Investimentos elegíveis realizados no âmbito da Medida 2.5, AIBT-SE	593
VIII 101	Ações comuns aos 3 municípios	595
VIII 102	LEADER + (Ações materiais)	602
VIII 103	LEADER + (Ações imateriais)	602
VIII 104	Balanço da SP3 (PRODER) / Abordagem LEADER promovida pela ADRUSE	604
VIII 105	Medida 3.1 – Ação – 3.1.1 Diversificação de Atividades na Exploração Agrícola	605
VIII 106	Medida 3.1 – Ação – 3.1.2 Criação e Desenvolvimento de Microempresas (aptidão para atividade do turismo)	605
VIII 107	Medida 3.1 – Ação – 3.1.3 Desenvolvimento de Atividades Turísticas e de Lazer	605
VIII 108	Medida 3.2 – Ação – 3.2.1 Conservação e Valorização do Património Rural (vacionado para a atividade do turismo)	605
VIII 109	Dormidas registadas em Portugal nos meses de época alta, no ano de 2013	625
VIII 110	Processo de persuasão segundo o modelo de aprendizagem	646
VIII 111	“Serra da Estrela” como imagem de marca de um produto turístico diferenciado	649
VIII 112	CIM – Beiras e Serra da Estrela, unidade potenciadora do turismo na região da SE	649
VIII 113	Justificações apontadas	650
VIII 114	Concordância com a argumentação	651
VIII 115	Os concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia apresentam-se todos como representativos das características da Serra da Estrela e, como tal, legítimos representantes da sua imagem de marca?	651
VIII 116	Os concelhos integrantes da ex CIM das Beiras que se agregaram aos da ex CIM Serra da Estrela são representativos da “região Serra da Estrela” em toda a sua plenitude?	652
VIII 117	Em caso de discordância com a integração que concelhos retirava	652
VIII 118	A Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela deve chamar a si/recuperar as competências adstritas à promoção do turismo da Serra da Estrela, agora englobadas na instituição Turismo do Centro?	653
VIII 119	Considera que a recém criada delegação do Turismo do Centro na cidade da Guarda vai permitir dar resposta às necessidades de promoção do turismo na região da Serra da Estrela?	654
VIII 120	Reconhecimento da eficácia prestada pelos postos de turismo?	655

VIII 121	O <i>marketing</i> turístico pela internet e os postos de turismo	657
VIII 122	Quais considera serem os 2 produtos turísticos associados ao território mais importantes	660
VIII 123	Quais considera serem os 2 produtos turísticos associados ao território mais importantes (<i>Ranks</i> médios)	661
VIII 124	Concorda com as prioridades definidas pelo PENT para os recursos da região da Serra da Estrela: <i>Touring</i> (1º nível); Turismo da Natureza (2º nível); Saúde e bem-estar (4º nível) e Gastronomia e vinhos (4º nível)?	662
VIII 125	Quais os recursos mais importantes para a afirmação do turismo na Serra da Estrela, por tipologia	663
VIII 126	Quais os recursos mais importantes para a afirmação do turismo na Serra da Estrela, por tipologia	664
VIII 127	O futuro do turismo da região da Serra da Estrela deve passar pelo turismo de inverno/Neve?	664
VIII 128	Razões pelas quais o turismo da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/Neve	665
VIII 129	Razões pelas quais o turismo da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/Neve (<i>Rank</i> médio)	665
VIII 130	Concorda com a posição da maioria do painel, na primeira ronda, de que o turismo da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/Neve?	666
VIII 131	Razões pelas quais o turismo da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/Neve	667
VIII 132	Razões pelas quais o turismo da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/Neve (<i>Rank</i> médio)	667
VIII 133	Recursos com aproveitamento para fins turísticos em cada concelho analisado	669
VIII 134	Recursos com aproveitamento para fins turísticos no concelho de Fornos de Algodres	670
VIII 135	Recursos com aproveitamento para fins turísticos no concelho de Gouveia	671
VIII 136	Recursos com aproveitamento para fins turísticos no concelho de Seia	672
VIII 137	«Considera que esta visão se assume como o produto da constatação de uma crescente procura sustentada numa nova vaga de turistas predispostos a explorar outros recursos da Serra da Estrela, como são o caso dos recursos naturais e culturais?»	673
VIII 138	Concorda com a posição do painel de especialistas na primeira ronda, ao afirmarem que a sazonalidade se constituía como um problema real para a afirmação do turismo na Serra da Estrela?	674
VIII 139	A sazonalidade é um elemento negativo?	674
VIII 140	Recursos que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve	675
VIII 141	Recursos naturais que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve	676
VIII 142	Recursos culturais que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve	676
VIII 143	Recursos construídos que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve	677
VIII 144	Recursos que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve	678

VIII 145	Concorda com o alinhamento das respostas obtidas na segunda ronda, relativamente aos recursos naturais?	679
VIII 146	Concorda com o alinhamento das respostas obtidas na segunda ronda, relativamente aos recursos culturais?	679
VIII 147	Concorda com o alinhamento das respostas obtidas na segunda ronda, relativamente aos recursos construídos?	680
VIII 148	Alinhamento preferencial dos recursos	680
VIII 149	Existência de restrições à atividade turística, tendo em vista a manutenção da sustentabilidade ambiental.	681
VIII 150	Vias alternativas ao turismo de neve a privilegiar para a região da Serra da Estrela	682
VIII 151	As três tipologias de turismo que se afiguram estrategicamente mais importantes para a região da Serra da Estrela	682
VIII 152	Perfil de turista adequado ao tipo de turismo, o turista que procura	684
VIII 153	Perfil do turista	685
VIII 154	Perfil do turista (<i>Rank</i> médio)	685
VIII 155	Quem deve determinar o perfil do turista a privilegiar	686

Índice de Anexos

Anexo I	Painel Delphi	732
Anexo II	Primeiro contacto através de correio electrónico para aferir a disponibilidade de participar no estudo	733
Anexo III	Informação enviada juntamente com o primeiro questionário	734
Anexo IV	Estrutura do questionário e resultados obtidos na primeira ronda	735
Anexo V	Estrutura do questionário e resultados obtidos na segunda ronda	752
Anexo VI	Estrutura do questionário e resultados obtidos na terceira ronda	766
Anexo VII	Prova estatística	791

Glossário

ADL	ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL
ADRUSE	ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO RURAL DA SERRA DA ESTRELA
AHP	ASSOCIAÇÃO DE HOTELARIA PORTUGAL
AIBT	ACÇÃO INTEGRADA DE BASE TERRITORIAL
ARH	ADMINISTRAÇÃO DA REGIÃO HIDROGRÁFICA
ARTIS	FESTIVAL DE ARTES PLÁSTICAS DE SEIA
CA	COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO
CAE	CÓDIGO DE ACTIVIDADE ECONÓMICA
CAPOTE	COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO DO PLANO OPERACIONAL TURISMO DA ESTRELA
CCDRC	COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO CENTRO
CEB	CICLO DO ENSINO BÁSICO
CEB	COMPANHIA ELÉCTRICA DAS BEIRAS
CEE	COMUNIDADE ECONÓMICA EUROPEIA
CHENOP	COMPANHIA HIDROELÉCTRICA DO NORTE DE PORTUGAL
CIC	COMISSÃO DE INICIATIVA DA COVILHÃ
CIM	COMUNIDADE INTERMUNICIPAL
CIMBSE	COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DAS BEIRAS E SERRA DA ESTRELA
CISE	CENTRO DE INTERPRETAÇÃO DA SERRA DA ESTRELA
CMMAD	COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO
CNNMAD	CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO
COMURBEIRAS	COMUNIDADE URBANA DAS BEIRAS
CP	COMBOIOS DE PORTUGAL
CTTE	CONSUMO DE TURISMO NO TERRITÓRIO ECONÓMICO
CVB	<i>CONVENTIONS & VISITORS BUREAU</i>
DGDR	DIRECÇÃO GERAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
DGT	DIRECÇÃO GERAL DE TURISMO
DMC	<i>DESTINATION MANAGEMENT COMPANIES</i>
DMO	<i>DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION</i>
DRAP-LVT	DIRECÇÃO REGIONAL DA AGRICULTURA E PESCAS DE LISBOA E VALE DO TEJO
EAT	ESTRUTURA DE APOIO TÉCNICO
EDEC	ESQUEMA DE DESENVOLVIMENTO DO ESPAÇO COMUNITÁRIO
EDL	ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL
EHSE	EMPRESA HIDROELÉCTRICA DA SERRA DA ESTRELA
ENATUR	EMPRESA NACIONAL DE TURISMO
ERT	ENTIDADE REGIONAL DE TURISMO

ETAR	ESTAÇÃO DE TRATAMENTO DE ÁGUAS RESIDUAIS
EUA	ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA
FEADER	FUNDO EUROPEU AGRÍCOLA DE DESENVOLVIMENTO RURAL
FEAMP	FUNDO EUROPEU PARA ASSUNTOS MARÍTIMOS E DAS PESCAS
FEDER	FUNDO ESTRUTURAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
FEOGA	FUNDO ESTRUTURAL DE ORIENTAÇÃO E GARANTIA AGRÍCOLA
FSE	FUNDO SOCIAL EUROPEU
GAL	GRUPO DE ACÇÃO LOCAL
GAM Vis	GRANDE ÁREA METROPOLITANA DE VISEU
IARN	INSTITUTO NACIONAL DE APOIO AO RETORNO DE NACIONAIS
IC	ITINERÁRIO COMPLEMENTAR
ICEP	INVESTIMENTOS COMÉRCIO E TURISMO DE PORTUGAL
IEFP	INSTITUTO DE EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
IGJ	INSPECÇÃO GERAL DE JOGOS
IMB	IMOBILIÁRIA MANUEL BRANCAL
INATEL	INSTITUTO NACIONAL DE APOIO AOS TEMPOS LIVRES
INE	INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA
INE	INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA
INFTUR	INSTITUTO DE FORMAÇÃO TURÍSTICA
IPHH	INQUÉRITO À PERMANÊNCIA DE HÓSPEDES NA HOTELARIA E OUTROS ALOJAMENTOS
ITI	INVESTIMENTO TERRITORIAL INTEGRADO
ITP	INSTITUTO DE TURISMO DE PORTUGAL
IUOTO	<i>INTERNATIONAL UNION OF OFFICIAL TRAVEL ORGANIZATON</i>
LA	LINHA DE ACÇÃO
LD	LONGA DURAÇÃO
LEADER	LIGAÇÃO ENTRE ACÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA RURAL
MAI	MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
MIC	MÉTODO DE IMPACTOS CRUZADOS
MICE	<i>MEETINGS INCENTIVES CONGRESSES & EXHIBITIONS</i>
MIT	<i>MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY</i>
MSESS	MINISTÉRIO DA SOLIDARIEDADE, EMPREGO E SEGURANÇA SOCIAL
NERGA	ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DA REGIÃO DA GUARDA
NERCAB	ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DA REGIÃO DE CASTELO BRANCO
NUTS	NOMENCLATURA DE UNIDADE TERRITORIAL ESTATÍSTICA
NUTS	NOMENCLATURA DE UNIDADE TERRITORIAL ESTATÍSTICA
OCDE	ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO
OGD	ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE DESTINOS
OMT	ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO
ONG	ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL

ONU	ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS
OPEP	ORGANIZAÇÃO DOS PAÍSES PRODUTORES DE PETRÓLEO
OTSE	OBSERVATÓRIO DE TURISMO DA SERRA DA ESTRELA
PAC	POLÍTICA AGRÍCOLA COMUM
PAG	<i>PLANNING ADVISORY GROUP</i>
PDM	PLANO DIRECTOR MUNICIPAL
PDT	PÓLO DE TURISMO
PEDI	PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO INTERMUNICIPAL
PENT	PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL DE TURISMO
PEOT	PLANOS ESPECIAIS DE ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO
PET	PLANOS ESTRATÉGICOS DE TURISMO
PETUR	PLANO ESTRATÉGICO DE TURISMO (SERRA DA ESTRELA)
PGI	PLANO GLOBAL DE INVESTIMENTOS
PIB	PRODUTO INTERNO BRUTO
PIC	PROGRAMA DE INICIATIVA COMUNITÁRIA
PIOT	PLANOS INTERMUNICIPAIS DE ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO
PITER	PROGRAMAS INTEGRADOS TURÍSTICOS DE NATUREZA ESTRUTURANTE E BASE REGIONAL
PNPOT	PROGRAMA NACIONAL DE ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO
PNT	PLANO NACIONAL TURÍSTICO
PNTN	PROGRAMA NACIONAL DE TURISMO DA NATUREZA
PO CENTRO	PROGRAMA OPERACIONAL DO CENTRO
POAAP	PLANO DE ORDENAMENTO DE ALBUFEIRAS E DE ÁGUAS PÚBLICAS
POAP	PLANO DE ORDENAMENTO DAS ÁREAS PROTEGIDAS
POFC	PROGRAMA OPERACIONAL DOS FACTORES DE COMPETITIVIDADE
POOC	PLANO DE ORDENAMENTO DA ORLA COSTEIRA
POPNSE	PLANO DE ORDENAMENTO DO PARQUE NATURAL DA SERRA DA ESTRELA
POT	PLANO DE ORDENAMENTO TURÍSTICO
PP	PLANO DE PORMENOR
PRN	PLANO RODOVIÁRIO NACIONAL
PRODER	PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO RURAL
PROESTRELA	PROGRAMA OPERACIONAL DA ESTRELA
PROT	PLANO REGIONAL DE ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO
PROT-C	PLANO REGIONAL DE ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO DO CENTRO
PROVERE	PROGRAMA DE VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS
PSIT	PLANOS SECTORIAIS DE INCIDÊNCIA TERRITORIAL
PU	PLANOS DE URBANIZAÇÃO
PUTT	PLANOS DE UTILIZAÇÃO TURÍSTICA DO TERRITÓRIO
QCA	QUADRO COMUNITÁRIO DE APOIO
QEC	QUADRO ESTRATÉGICO COMUNITÁRIO

QREN	QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL
RevPAR	RENDIMENTO MÉDIO POR QUARTO DISPONÍVEL
RGEU	REGULAMENTO GERAL DE EDIFICAÇÕES URBANAS
RJIGT	REGULAMENTO JURÍDICO DE INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO TERRITÓRIO
RSI	RENDIMENTO SOCIAL DE INSERÇÃO
RT - Centro	REGIÃO DE TURISMO DO CENTRO
RTSE	REGIÃO DE TURISMO DA SERRA DA ESTRELA
SAER	SOCIEDADE DE AVALIAÇÃO DE EMPRESAS EM RISCO
SDN	SOCIEDADE DAS NAÇÕES
SIFIT	SISTEMA DE INCENTIVOS FINANCEIROS AO INVESTIMENTO NO TURISMO
SIG	SISTEMA DE INFORMAÇÃO GEOGRÁFICA
SISTUR	SISTEMA DE TURISMO
SIT	<i>SPECIAL INTEREST TOURISM</i>
SNI	SECRETARIADO NACIONAL DA INFORMAÇÃO
SPA	<i>SANITAS PER AQUUM</i>
SPN	SECRETARIADO DE PROPAGANDA NACIONAL
SPP	SOCIEDADE DE PROPAGANDA DE PORTUGAL
SWOT	<i>STRENGTHS; WEAKNESSES; OPPORTUNITIES; THREATS</i>
TC	TURISMO DO CENTRO
TER	TURISMO EM ESPAÇO RURAL
TER+TH	TURISMO EM ESPAÇO RURAL + TURISMO DE HABITAÇÃO
TH	TURISMO DE HABITAÇÃO
THR	<i>TURISMO HOTELARIA Y RECREACIÓN</i>
TOWS	<i>THREATS ; OPPORTUNITIES; WEAKNESSES; STRENGTHS.</i>
TTT	<i>TOURISM THINK TANK</i>
TURIHAB	TURISMO DE HABITAÇÃO (EMPRESA)
TURISTRELA	TURISMO DA SERRA DA ESTRELA (EMPRESA)
UBI	UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
UDI	UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INTERIOR
UEM	UNIÃO ECONÓMICA E MONETÁRIA
UEP	UNIÃO ELÉCTRICA PORTUGUESA
UNCTAD	<i>UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT</i>
UNESCO	ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A CIÊNCIA EDUCAÇÃO E CULTURA
UNTWO	<i>UNITED NATIONS TOURISM WORLD ORGANIZATION</i>
URSS	UNIÃO DAS REPÚBLICAS SOCIALISTAS SOVIÉTICAS
WTO	<i>WORLD TOURISM ORGANIZATION</i>

1. Introdução

1.1 Nota Introdutória

O turismo apresenta-se como uma das mais importantes atividades económicas da atualidade, tendo-se verificado, ao longo dos tempos, uma variação concomitante com o desenvolvimento económico e social das nações que nele têm apostado. A sua consolidação foi o resultado, em primeira instância, de uma das mais importantes conquistas laborais alcançadas pelos sindicatos no decurso do séc. XIX, que foi o direito ao gozo do período de férias. Esta atividade beneficiou, ainda, mais tarde, da democratização dos voos comerciais, a partir da Segunda Guerra Mundial, designadamente a partir da década de sessenta do século passado, reforçando os fluxos de pessoas e de mercadorias entre regiões, países e continentes. Do ponto de vista evolutivo, estas são duas marcas incontornáveis do processo.

Foi com a conquista do direito ao lazer, por via da redução da jornada de trabalho e definição do período de férias, que o turismo ganhou a sua importância atual, cotando-se como uma das atividades económicas de charneira nesta sociedade cada vez mais competitiva e globalizada. Alguns investigadores, como é o caso de Russel (1977) e Dumazedier (1979), defendem que esta foi uma das mais significativas conquistas laborais das sociedades urbano – industriais, sendo que do ponto de vista histórico e social o direito ao lazer e ao gozo do período de férias se constituiu como o produto das reivindicações efetuadas pelos trabalhadores assalariados europeus na era moderna. Reportando-se à exploração a que os assalariados eram sujeitos, sem direito de gozar dos frutos de seu próprio trabalho, Lafargue (1883) afirmou na sua obra o “Direito à Preguiça¹”: «Trabalhem, trabalhem, proletários, para aumentar a riqueza social e suas misérias individuais, trabalhem, trabalhem para que, ficando mais pobres, tenham mais razões para trabalhar e tornarem-se miseráveis.» (Lafargue, 1999, p. 79). Este seu testemunho constituiu um grito de alerta para as condições laborais vigentes, um incentivo à revolta e à libertação das grilhetas que aprisionavam estes trabalhadores à eterna permanência no seu posto de trabalho, sem direito à sua realização integral enquanto pessoas.

Mais tarde, com a eclosão do fenómeno dos transportes aéreos, que rapidamente evoluíram

1 - Obra original "Le droit à la paresse" (Direito à preguiça – 1883), considerada como a grande obra-prima de Lafargue, escrita na prisão, onde o autor exhibe a paradoxal dialética sobre as falhas do sistema capitalista. O direito à preguiça apresentou-se como a forma originária de uma teoria crítica da sociedade moderna, não apresentando, objetivamente, reivindicações económicas ou políticas, mas, antes, a necessidade de se defender para o homem uma vida diversa, liberta da tirania do mercado e do Estado capitalista. Refletiu um genuíno e autêntico pensamento utópico do século XIX, centrado na pessoa humana.

para uma atividade massificada, à escala planetária, a atividade do turismo alcançou-se a um patamar até então impensável. O turismo massificou-se, as áreas de destino tiveram de adaptar-se a novos contextos, promovendo uma oferta em mercados cada vez mais alargados e exigentes. Num mundo onde as distâncias tendem a ser relativizadas pelos fatores custo e tempo, onde as pessoas viajam para locais cada vez mais distantes, com maior rapidez e com motivações diversas, as áreas de destino viram-se obrigadas a estruturar e a promover a sua oferta de forma sustentável de modo a garantirem a sua competitividade junto da procura. Pode afirmar-se, sem constrangimentos, que o turismo se encontrava predestinado a ganhar escala territorial e competitividade económica pela disputa de mercados cada vez mais diversificados e especializados, impulsionado por esta dinâmica.

O turismo apresenta-se como uma das maiores indústrias à escala da economia mundial. As receitas do turismo internacional aumentaram 48 mil milhões de dólares em 2014, para atingir um recorde de 1.245 mil milhões de dólares, de acordo com os dados analisados na edição do barómetro do turismo da OMT Mundial (2015). As receitas alcançadas com os gastos com alojamento, alimentação e bebidas, entretenimento e outros serviços de compras e mercadorias, pelos visitantes internacionais, atingiram cerca de 1.245 mil milhões de dólares americanos em 2014, um aumento de 3,7% em termos reais.

As chegadas de turistas internacionais aumentaram 4,4% em 2014, atingindo os 1.135 milhões, acima dos 1.087 milhões registados em 2013 (UNWTO, 2015). Além de receitas de turismo internacional, o turismo também gera receitas de exportação por meio de serviços internacionais de transporte de passageiros (prestados a não residentes). Este último ascendeu a cerca de 221 mil milhões de dólares em 2014, conduzindo as exportações totais do turismo internacional até 1,5 biliões de dólares ou 4 mil milhões de dólares por dia em média. Em Portugal o turismo rendeu 10.393,9 milhões de euros no ano de 2014 (Turismo de Portugal, 2015). Como se constata, os impactos ponderosos resultantes da atividade do turismo à escala mundial não podem, nem devem, ser ignorados.

O aproveitamento dos recursos endógenos, capazes de se transformarem em produtos competitivos por força do aproveitamento das suas vantagens comparativas, assume-se como o pilar de sustentação dos países e das regiões menos desenvolvidas do interior, económica e socialmente falando. Estima-se que o turismo de montanha seja responsável por quinze a vinte por cento do turismo à escala global (Agenda Mountain, 1999). Apesar deste valor poder parecer à primeira vista elevado, devemos ter presente que as regiões de montanha, sobretudo nos países desenvolvidos, mormente da Europa Ocidental, são destinos de referência para o turismo de massas, onde os

elevados volumes de fluxos de pessoas e de capitais constituem a norma.

A região da Serra da Estrela apresenta especificidades próprias, obrigando a um enquadramento diverso. A quebra da atividade empresarial no último quartel do século passado, fortemente ancorada na atividade têxtil, contribuiu de forma significativa para o despovoamento dos territórios e desconexão das atividades do setor primário, com particular acuidade na atividade agrícola e da pastorícia, que se encontravam fortemente correlacionadas com este tipo de indústria. Este cenário pouco atrativo, caracterizado por um tecido económico empresarial fragilizado e movimentos demográficos de abandono da região, verificáveis sobretudo na última metade do século passado, ajudaram a que se olhasse para o turismo e para os recursos da região com outros olhos. Cedo se percebeu que a aposta num novo modelo de desenvolvimento económico não poderia ignorar o potencial da atividade, conscientes de que o património existente poderia prestar um importante contributo para a preservação da diversidade das áreas rurais de baixa densidade e para um desenvolvimento territorial equilibrado, destas regiões agora deprimidas.

A dinâmica evidenciada pela atividade turística permite-nos afirmar, sem constrangimento, que ele se assume como promotor das economias regionais, com particular incidência naquelas que se têm visto privadas de atividades industriais, como é o caso das regiões do interior, de montanha e de baixa densidade. Tem sido a aposta nesta atividade que tem conseguido contrariar os efeitos negativos da interioridade em regiões como a da sub-região da Serra da Estrela, território sobre o qual se desenvolverá este estudo. Têm sido o turismo e as atividades de lazer em espaço rural que se têm constituído, nas últimas décadas, como meios privilegiados de promoção dos recursos existentes nos territórios rurais, assumindo o estatuto de elemento revitalizador do tecido económico e social, garantindo uma derradeira oportunidade para o desenvolvimento destas regiões.

De acordo com Silva (2004), a investigação científica, no que concerne ao turismo, tem-se caracterizado por um lento desenvolvimento, ainda que do ponto de vista histórico este seja um dos setores mais recentes e mais dinâmicos no processo de evolução das sociedades contemporâneas. A região da Serra da Estrela, no seu todo, enquanto região de montanha, encontra-se naturalmente vinculada aos fenómenos turísticos, à conta da sua dimensão territorial e diversidade morfológica, ecológica e ambiental. Assim, revela-se de capital importância perceber o papel desempenhado pelas instituições que operam no terreno, responsáveis, em primeira instância, pela aplicação de políticas de ordenamento do território, pela gestão dos recursos ambientais e paisagísticos, pela promoção e operacionalização da atividade do turismo e, ainda, pela operacionalização de programas de financiamento ajustados à realidade do território em análise.

No âmbito deste estudo serão analisadas as condições de logística, empresariais e institucionais, existentes na região, os tipos de estratégias pensadas e adotadas pelas empresas a laborar no setor e diferentes *stakeholders* com interesse na atividade do turismo. Reconhecendo os benefícios potenciais que a participação institucional pode trazer para as regiões de destino, vários autores têm defendido o alargamento do envolvimento de *stakeholders* no planeamento [participativo] e na gestão dos destinos e comunidades turísticas (Gartner, 1996; Williams, Penrose e Hawkes, 1998).

A escolha do agregado de concelhos constituído pelos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia, que constituíam a sub-região Serra da Estrela até à aprovação da Lei nº 75/2013, de 12 de setembro, enquanto base territorial de suporte a este trabalho de investigação, deve-se à manifesta impossibilidade de se realizar um estudo mais alargado, extensível a todo o território da extinta Região de Turismo da Serra da Estrela num tão curto espaço de tempo, como aquele sobre o qual este trabalho foi edificado. Considera-se importante o estabelecimento de um contraponto, sempre que possível, com o restante território turístico da Serra da Estrela, liderado pelo pólo da Covilhã, mas apenas em itens considerados relevantes do ponto de vista económico. Estes dois territórios, embora partes integrantes de uma mesma unidade territorial, a Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela, apresentam-se distintos e simultaneamente complementares, do ponto de vista da atividade do turismo, permitindo a valorização de um território com uma grande diversidade ambiental, cultural e paisagística, numa lógica de relacionamento de proximidade.

Esta dissertação procura, assim, prestar mais um contributo para a continuidade da investigação da atividade do turismo num território que se afirma como um destino de exceção no contexto do turismo doméstico, circunscrito à especificidade da Serra da Estrela. Para esse efeito contou-se com a prestimosa colaboração de especialistas convidados com profundo conhecimento do setor e do território em apreço, assim como das instituições de referência ligadas à atividade do turismo, da natureza e do desenvolvimento rural, para além, naturalmente, das duas instituições de ensino superior com docentes ligados ao painel de especialistas convidados, designadamente da Universidade de Coimbra e da Universidade da Beira Interior.

Pretende-se percorrer, como elemento condutor, toda uma metodologia assente em procedimentos de investigação científica capazes de tornar objetivo e compreensível o fenómeno turístico, designadamente através do recurso à estatística (adequada às circunstâncias), de modo a contextualizar e tornar inteligível a dinâmica do fenómeno à escala nacional e regional, perceber os

contextos do seu processo evolutivo e o seu impacto nas economias locais, colocando particular ênfase nas transformações recentes e caminhos de futuro desejáveis para este território; dando especial atenção às tendências hoje presentes nas agendas de governação e turísticas.

1.2 Enquadramento e justificação do tema

A opção pelo tema resultou da conjugação de um conjunto de circunstâncias e de elementos que, por via da sua inter-relação, assumem capital importância para o desenvolvimento e compreensão da atividade do turismo no agregado de concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia, antiga sub-região NUTS III Serra da Estrela. Num território fortemente disciplinado por planos de ordenamento do território, a diferentes escalas, como é o da Serra da Estrela, e pelo monopólio de exploração do turismo a partir da cota dos 800 m pela TURISTRELA S.A., importa perceber se os recursos existentes têm permitido produzir impactos efetivos sobre a economia, alcançando transformações ponderosas sobre o território da região. A produzirem, qual a sua dimensão e que caminhos devem ser percorridos para a sua máxima rentabilização?

Propusemo-nos analisar, deste modo, os possíveis caminhos de serem percorridos por todos aqueles que possuem manifesto interesse no desenvolvimento da atividade do turismo, salvaguardando o superior interesse das comunidades afetadas, mormente no que concerne à sustentabilidade do território nas suas dimensões ambiental e paisagística, quando se materialize uma aposta no turismo.

A dimensão estratégica que agora se atribui à atividade do turismo, sobretudo em regiões de montanha e de baixa densidade, constitui o móbil para esta tentativa de entendimento do possível efeito motor que a atividade do turismo pode ter nas economias deprimidas da Serra da Estrela, outrora dinamizadas pela indústria dos lanifícios e dos têxteis.

Para o desenvolvimento deste estudo recorreu-se a experiências anteriores, sustentadas em projetos de investigação académica, e bibliografia muito diversa, alusiva à temática, ainda que com enquadramento territorial diferenciado, na condição de se alcançarem objetivos comuns. No entanto, apesar dos estudos aqui considerados e conscientes de que a tendência aponta no sentido do crescimento do interesse em torno do turismo, nas suas diferentes abordagens, o facto é que poucos são os trabalhos desenvolvidos em torno de unidades territoriais mais restritas, como é o caso desta antiga NUTS III – Serra da Estrela. Este *handicap* acaba por funcionar como elemento de motivação

para se desenvolverem mais investigações em unidades territoriais mais restritas, com elementos identitários específicos e de difícil reprodução, como é o caso deste agregado de concelhos, agora integrados na Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela (CIMBSE).

No que concerne ao processo de tomada de decisão e enquadramento territorial do tema assumiram particular relevância os documentos estratégicos de planeamento e desenvolvimento territorial de referência, enquanto documentos reguladores da atividade, como é o caso do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT, 2007), já sujeito a revisão (2011 e 2013); o Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT, 2007); o Plano Regional de Ordenamento do Território do Centro (PROT-C, 2011) e Plano de Ordenamento do Parque Natural da Serra da Estrela (POPNSE, 2010).

O PENT, depois de um moroso processo de construção, da responsabilidade do Ministério da Economia e da Inovação, assumiu-se como um dos principais pilares de apoio para o crescimento sustentado do turismo nacional na atualidade. Este documento sintetizou as conclusões do diagnóstico, objetivos e linhas de desenvolvimento estratégico para o setor, materializados em cinco eixos, através de onze projetos (PENT, 2007). Para a implementação desses projetos revela-se de primordial importância a participação das entidades que possuam capacidade de influência, direta ou indireta, sobre a qualidade do destino Portugal e respetivos produtos turísticos.

O PENT (2007) assume-se como o principal documento estratégico para o planeamento e desenvolvimento do turismo. Tendo sido apresentado em 2007, o seu horizonte temporal encontra-se balizado pelo ano de 2015.

Este documento encontra-se assente numa proposta de valor baseado em condições que mais diferenciam Portugal de outros destinos concorrentes, como é o caso do clima e Luz, História, cultura e tradição, hospitalidade e diversidade concentrada em elementos que qualificam Portugal para um leque de opções dos turistas – autenticidade moderna, segurança e qualidade competitiva (Berger, 2007).



Figura nº I 1: Implementação do PENT (2007)
 Fonte: Berger – Turismo de Portugal – (2007)

De acordo com Berger (2007), a implementação do PENT encontra-se estruturada em 5 eixos, com base em 11 projetos (figura nº I 1). Para executar uma estratégia exigente, ambiciosa e inovadora para o setor do turismo selecionaram-se vinte e um mercados emissores alvo, encontrando-se neles incluído o mercado interno, tendo sido diferenciados em função do seu potencial e do posicionamento competitivo de Portugal, tendo sido classificados em três grupos distintos: i - mercados estratégicos; ii - mercados a consolidar e iii - mercados de diversificação (PENT, 2007, p.6). Os mercados estratégicos são aqueles sobre os quais se desenvolveu um elevado esforço de promoção, capaz de garantir um novo impulso ao turismo, nomeadamente através de uma aposta no crescimento dos fluxos na época baixa, ainda que relativo, relativamente à época alta. Os mercados estratégicos a privilegiar são Portugal, Reino Unido, Espanha, Alemanha e França. Os mercados a consolidar são aqueles onde se espera um crescimento absoluto relevante, designadamente nos países escandinavos, Itália, Estados Unidos da América, Japão, Brasil, Holanda, Irlanda e Bélgica. Finalmente, os mercados de diversificação, onde os objetivos passam por acrescentar quota de mercado, alicerçada na notoriedade do destino turístico Portugal, privilegiando-se a Áustria, Suíça, Rússia, Canadá, Polónia, República Checa, Hungria e China.

A implementação desta estratégia encontra-se estruturada em cinco eixos fundamentais: i – território, destino e produtos; ii – Marcas e mercados; iii – Qualificação de recursos; iv – Distribuição e comercialização; v – Inovação e conhecimento; cuja materialização reclama a implementação de onze projetos com posicionamento diversificado e que integram diferentes entidades: i – Produtos, destinos e pólos; ii – Intervenção em zonas turísticas de interesse (urbanismo, ambiente e paisagem); iii – Desenvolvimento de conteúdos distintos e inovadores; iv – Eventos; v – Acessibilidade aérea; vi – Marcas, promoção e distribuição; vii – Programa de qualidade; viii –

Excelência no capital humano; ix – Conhecimento e inovação; x) Eficácia do relacionamento Estado - Empresas; e xi – Modernização Empresarial.

Portugal dispõe das “matérias – primas” – condições climatéricas, recursos naturais e culturais necessários à consolidação e desenvolvimento de dez produtos turísticos estratégicos: Sol e Mar, *Touring* cultural e Paisagístico, *City Break*, Turismo de Negócios, Turismo náutico, Saúde e Bem-estar, Golfe, *Resorts* integrados e Turismo Residencial e Gastronomia e Vinhos (PENT, 2007).

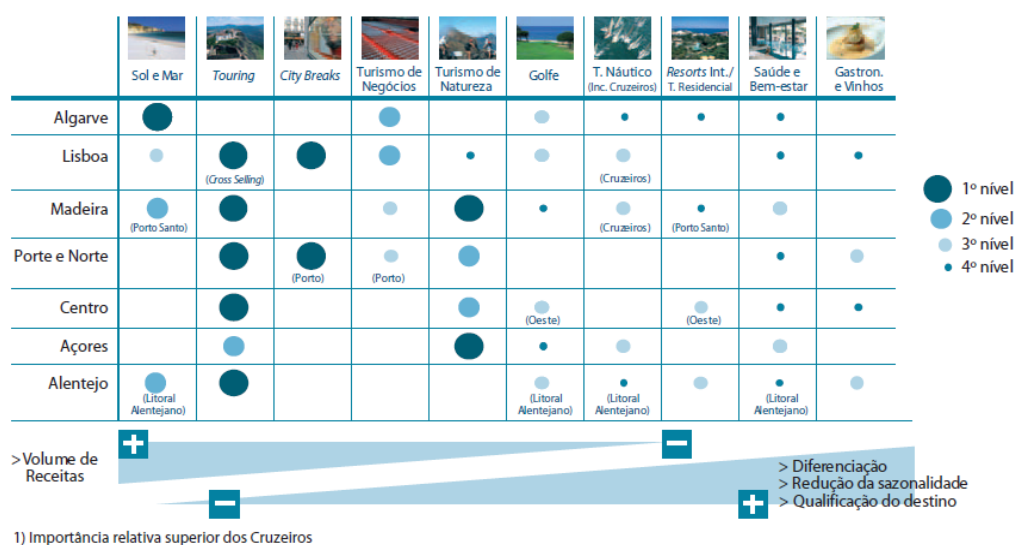


Figura nº I 2: Contributo de cada um dos produtos estratégicos do PENT para cada região
 Fonte: PENT (2007, p. 75)

De acordo com o documento a intervenção nestes produtos (figura nº I 2) envolve o desenvolvimento de ofertas estruturadas, distintivas e inovadoras, alinhadas com a proposta de valor de Portugal e alicerçadas na capitalização da vocação natural de cada região, que nos permitam competir, com sucesso, nos mercados alvo (PENT, 2007). As características e infraestruturas de cada destino refletem-se num portefólio de produtos que devem ser potenciados em cada região. O pólo turístico da Serra da Estrela é um dos seis novos pólos estratégicos a desenvolver, a par do Douro, Oeste, Alqueva, Litoral Alentejano e Porto Santo, territórios que pelos seus conteúdos específicos e distintivos, justificam a sua criação para o desenvolvimento do mercado nacional e internacional. Eles têm por objetivo a diversificação da oferta turística, embora se revele necessário garantir a implementação de modelos de desenvolvimento sustentado para estes destinos.

O PENT foi publicado em 2007 pela primeira vez e, de então para cá, foi revisto em duas circunstâncias distintas, uma em 2011 e outra em 2013, fruto das alterações do cenário introduzidas pela crise económica mundial em 2008. As alterações introduzidas tiveram, sobretudo, em vista a

consecução de novas metas e resultados até 2015, à conta das evoluções ocorridas, mormente na evolução do perfil dos turistas, enquanto consumidores. Assim, de acordo com esta última revisão, estima-se que para o período de 2013-2015 haja um crescimento médio anual de 3,1% nas dormidas, afirmando-se a procura externa como o principal motor do crescimento com a previsão de um resultado de 3,7%. Em termos de receitas, base de rentabilidade e sustentabilidade das empresas, e num cenário de financiamento limitado, o objetivo proposto é o de se crescer 6,3% ao ano no mesmo período de tempo, o que implica o aumento do consumo médio do turista em Portugal, algo que só será tangível com o incremento da qualificação e inovação da oferta das experiências vividas pelos turistas em Portugal. De acordo com as estimativas, o saldo da balança turística evoluirá a uma taxa de crescimento médio anual de 9,5% até 2015, em linha com aposta macroeconómica do governo de aumento das exportações e setores de elevado nível de incorporação nacional. Os dez produtos estratégicos, anteriormente apresentados, mantêm-se atuais de acordo com as revisões realizadas, apostando-se na importância da estabilidade da oferta e na perceção externa do destino Portugal.

Com base nos conceitos anteriores, foi desenvolvida uma matriz de produtos vs. Destinos (figura nº I 3), que presidiu à revisão do PENT para 2015 onde se pode constatar a perspetiva sobre cada produto vs. destino em termos de desempenho, subdividindo-os em quatro categorias (emergente, complementar, em desenvolvimento e consolidado).

C	Cspa/taless Dt médico	P	D náutica de recreio Dswimng	D0es. grees	Algarve	P	D		C	P
C	Cspa/taless	D	D náutica de recreio Dswimng	C passeios Dt. aqestre D0es. grees	Lisboa (região)	D			P inclui Touring religioso P peregrinações	C
C	Et médico				Lisboa (cidade)		P	P	Short breaks	
C	Cspa/taless	E	D náutica de recreio Eswimng	P passeios	Madeira	C			P	D
Gastron. e vinhos	Turismo saúde	Turismo residencial	Turismo náutico	Turismo natureza		Golfe	Turismo negócios	City breaks	Touring	Sol e mar
C	P terras Cspa/taless		Enáutica de recreio Eswimng	D passeios Dt. aqestre	Norte (região)	C			P inclui Touring religioso	
C	Et médico				Porto (cidade)		D	D	Short breaks	
C	P terras Et médico Cspa/taless		Eswimng	D passeios	Centro				P	C
C		E	Dswimng	Dt. aqestre D0es. grees	Alentejo				P	C
C			D náutica de recreio Eswimng	P passeios D0es. grees	Açores				D	

E P emergente C P complementar D P em desenvolvimento P P consolidado

Figura nº I 3: Matriz produtos vs. destinos
Fonte: PENT (2013, p.20)

No entanto, neste processo de revisão produziu-se uma alteração significativa no que respeita ao *Touring*, por via da individualização do turismo religioso. Assim, a designação inicial do produto *Touring Cultural e Paisagístico* foi alterada para *Touring Cultural e Religioso*. Foi reforçada, nesta

última revisão, a importância da valorização dos recursos naturais, paisagísticos e culturais, numa perspetiva do enriquecimento do produto e da promoção das respetivas atividades, sendo igualmente colocada em evidência a importância da identificação e desenvolvimento de nichos de mercado (turismo de nicho), como é o caso da gastronomia que se apresenta como produto complementar para o território em estudo ou do turismo da natureza que se encontra em desenvolvimento, de acordo com a matriz expressa na figura nº I 4.

Assim, apostou-se na seguinte estratégia para a Região Centro:

ESTRATÉGIA PRODUTOS	Consolidado	Desenvolvimento	Complementar	Emergente	Sem Expressão
Sol e mar			✓		
Turismo de saúde	✓		✓	✓	
City breaks					✓
Towing	✓				
Gastronomia e vinhos			✓		
Turismo de natureza		✓			
Golfe					✓
Turismo náutico				✓	
Turismo de negócios					✓
Turismo residencial					✓

Figura nº I 4: Estratégia de Produtos para a Região Centro

Fonte: PENT (2013, p.31)

Ao nível do produto, destacam-se as seguintes linhas de atuação:

- i. Nos circuitos turísticos, verifica-se a necessidade de colocar os recursos georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos e informação para o cliente, bem como incentivar e diversificar as experiências e colocar o produto no mercado;
- ii. No turismo de saúde suportado na procura termal, verifica-se a necessidade de requalificar zonas envolventes, desenvolver serviços especializados, criar conteúdos para disponibilização em canais internos e externos e reposicionar o produto termal no mercado. A nível do bem-estar (*spa* e talassoterapia), verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos para a sua disponibilização em canais específicos, bem como apostar na diversidade de experiências de *spa* e talassoterapia. No domínio do turismo médico verifica-se a necessidade de fazer um diagnóstico global da articulação entre serviços

- médicos e de turismo, bem como proceder à análise da situação competitiva nacional e definição do modelo de negócio que melhor potencie os serviços de turismo;
- iii. No turismo de natureza, na vertente passeios, verifica-se a necessidade de desenvolver infraestruturas e serviços especializados, criar conteúdos e a sua disponibilização em canais, colocar o produto dos passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo no mercado;
 - iv. No âmbito do produto sol e mar, é necessário estruturar ofertas para complementar outras motivações de procura primária (circuitos turísticos);
 - v. No âmbito da gastronomia e vinhos verifica-se a necessidade de densificar atividades, desenvolver conteúdos e experiências e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização;
 - vi. No turismo náutico, verifica-se a necessidade de divulgar a oferta de *surfing*. (PENT, 2013, p. 32).

No que respeita ao território em estudo, em termos da aposta feita no turismo religioso (*Touring Cultural e Religioso*), que se apresenta consolidado, importa referir que Belmonte, Guarda e Trancoso são 3 municípios da Serra da Estrela que preservam a herança judaica portuguesa, merecendo um olhar atento por parte dos operadores turísticos israelitas. O programa integrado de valorização do património judaico, que tem vindo a ser desenvolvido em colaboração com os Municípios supra referidos visa reforçar a visibilidade turística da Rota das Antigas Judiarias no contexto da região da Serra da Estrela. Importa registar que é cada vez maior o interesse de profissionais deste nicho de mercado em visitar Portugal, mais concretamente a Serra da Estrela, sendo que só em 2011 o Museu Judaico de Belmonte recebeu a visita de 1.539 turistas israelitas e de 537 turistas americanos. O turismo religioso assume-se como uma atividade que abrange viagens que combinam fé, cultura e lazer. Assumem-se como atividades turísticas decorrentes da busca espiritual da prática religiosa, onde o turista é um utente da religião que procura bem-estar, lazer e conhecimento de outros lugares (Cavaco e Simões, 2009, p.25)

Numa lógica de promoção do turismo da Serra da Estrela, assente num turismo de nicho de mercado, o Turismo de Portugal tem apostado nos mercados externos europeus assumindo que este nunca será um turismo de massas. Será mais um mercado de nicho, para pessoas interessadas no turismo cultural, gastronómico ou de natureza, de acordo com Silva (2013). Daí que a alteração da designação faça sentido, de modo a permitir explorar-se mais um nicho específico do mercado turístico na região da Serra da Estrela.

Todos os anos, em muito devido às alterações frequentes no ambiente de turismo, fomenta-se a competição entre e dentro dos destinos turísticos (Farhangmehr e Simões, 1999, *apud* Sousa e Simões, 2010, p.139), tornando-a cada vez mais numa atividade multifacetada e geograficamente complexa, onde diferentes serviços são solicitados e fornecidos em diferentes estágios, desde a origem até ao destino (Pearce, 1991, *apud* Sousa e Simões, 2010, p.139).

Sempre que nos encontramos perante mercados de reduzida dimensão estamos, segundo Kotler (1991), perante um potencial nicho, apesar da sua possível evolução em direção à constituição de um grande mercado, como é o caso do turismo religioso na Região da Serra da Estrela. O interesse pelos nichos de mercado não é algo novo. A novidade encontra-se no aumento da diversidade de mercados e no avanço das tecnologias que permitem novas abordagens de *marketing*. A aposta em nichos de mercado parece ser um método adequado a ser utilizado neste ambiente de mudança, à medida que se caminha para o alargamento dos espaços comuns, globalização de mercados e criação de um *Euromarketing* (Dalgic e Leeuw, 1994, *apud* Sousa e Simões, 2010, p.141). O turismo de nicho, ao contrário daquilo que se passa com o turismo massificado, apresenta-se como um tipo de turismo alternativo, dirigido para públicos distintos, segmentados, com um elevado nível de personalização. Este tipo de oferta permite sucessivos ajustamentos de molde a dar resposta a interesses especiais e enfatizar a autenticidade ou aos cenários autênticos, de acordo com Novelli (2005), citado por Cavaco (2009). O turismo de nicho encontra-se, assim, associado a uma lógica de sustentabilidade territorial, de motivação e de escolhas turísticas alternativas, mais intimistas e genuínas, e também a novas modas, agregando uma miríade de produtos onde a escala limitada da procura tende a ser um dos critérios, ainda que subjetivos, de identificação (Marques, 2013, p.28).

A resolução do Conselho de Ministros nº 31/2006, de 23 de março, determinou a elaboração do PROT – Centro onde foram estabelecidas orientações relativas aos objetivos estratégicos, ao modelo territorial, delimitando o seu âmbito. Este plano aponta como objetivos gerais: i) Definir diretrizes para o uso, ocupação e transformação do território, num quadro de opções estratégicas estabelecidas a nível regional; ii) Desenvolver, no âmbito regional, as opções constantes do programa nacional da política de ordenamento do território e dos planos sectoriais; iii) Traduzir, em termos espaciais, os grandes objetivos de desenvolvimento económico e social sustentável formulado no plano de desenvolvimento regional; iv) Equacionar as medidas tendentes à atenuação das assimetrias de desenvolvimento intrarregionais e v) Servir de base à formulação da estratégia nacional de ordenamento territorial e de quadro de referência para a elaboração dos planos especiais,

intermunicipais e municipais de ordenamento do território. Apresenta, ainda, seis objetivos estratégicos, dos quais se realçam os quatro mais significativos para o território em apreço, de acordo com o estudo que aqui se desenvolve: i) A proteção, valorização e gestão sustentável dos recursos hídricos e florestais; ii) O aproveitamento do potencial turístico, dando projeção internacional ao património natural, cultural e paisagístico; iii) A mobilização do potencial agropecuário e a valorização dos grandes empreendimentos hidro-agrícolas; iv) O reforço da cooperação transfronteiriça, visando uma melhor inserção ibérica das sub-regiões do interior suscetíveis de reconhecimento pela procura.

O PROT – Centro defende, no seu ponto 2.6 - Valorizar complementaridades e sinergias entre recursos turísticos – que a estratégia territorial para o desenvolvimento turístico da Região deve assentar em quatro prioridades fundamentais: i) Maximizar sinergias e complementaridades entre os modelos de Região Centro para consumo interno turístico e de Região Centro como fator de atratividade da procura turística internacional; ii) Explorar na Região oportunidades decorrentes do quadro de produtos estratégicos e complementares definidos em sede do Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT), aumentando a representatividade de produtos como o turismo religioso e turismo náutico numa próxima e eventual revisão do PENT; iii) Posicionar estrategicamente a Região não só em relação às marcas Douro e Alentejo e viabilizar uma geoestratégia turística para o território que situe a Região em relação aos fluxos de *touring* horizontal (E – W) e vertical (N – S) que atravessam a Região, e que tire partido do estatuto de plataforma distribuidora de fluxos viários - (hub) entrada terrestre; iv) Estabelecer quadros normativos e de intervenção de requalificação do património cultural, ambiental, urbanística, infraestrutural, de recursos humanos e organizacional, que potenciem a viabilização de complementaridades e sinergias entre recursos turísticos, segundo uma lógica de organização da oferta. Aponta, ainda, no seu ponto 2.7. - Valorizar os recursos culturais e patrimoniais como ativos específicos de afirmação – as seguintes prioridades: i) Proteção, salvaguarda, valorização e fruição do património histórico - arqueológico e arquitetónico como fator de desenvolvimento e de garantia de originalidade, diferenciação e afirmação de identidade e memória; ii) Reforço da incorporação da componente cultural nos produtos de turismo cultural e de natureza, ao serviço da qualificação da Região Centro como destino turístico; iii) Preservação e recuperação de elementos patrimoniais rurais e de paisagens culturais, como partes integrantes de estratégias de desenvolvimento rural e de afirmação de marcas território; iv) Consagração da articulação património - educação como elemento formativo de excelência e de instrumento privilegiado de diálogo com o meio; v) Valorização do património cultural histórico - arqueológico

como elemento estruturante dos processos de regeneração urbana. Defende, ainda, no seu ponto 2.10. - Potenciar a biodiversidade e as suas mais-valias ambientais - que em matéria de conservação da natureza e da biodiversidade, as sub - unidades territoriais Ria de Aveiro, Baixo Mondego/ Estuário do Mondego, Serra da Estrela assumem na Região uma importância fulcral em termos do desenho de políticas e intervenções que assegurem combinações virtuosas das lógicas de preservação e valorização, cabendo-lhe a especial função de gerar efeitos de demonstração nesta matéria sensível para toda a Região, pela sua valia intrínseca.

O documento define, ainda, finalmente, no seu ponto 3.2.1.3 - Turismo - que o setor beneficiou recentemente de um novo modelo de organização institucional regional, que se espera mais ajustado aos desafios de organização de recursos e de oferta que a estratégia territorial proposta exige e que a criação de sinergias e complementaridades entre os programas de atuação das Entidades Regionais de Turismo cujo as atribuições e competências se desenvolvem no território da Região Centro. Defende que a transversalidade do desenvolvimento turístico e a sua transformação como instrumento de reconversão produtiva e socioeconómica de territórios em perda demográfica e produtiva requer: i) a existência de fatores de atratividade e de competências de gestão; ii) a definição rigorosa de segmentos de mercado; iii) a garantia de condições de acessibilidade e mobilidade; iv) a consolidação de produtos turísticos suscetíveis de assegurar a sustentabilidade dos fatores de atratividade; v) disseminação de práticas de hospitalidade entre a população local e, ainda, que os efeitos multiplicadores de rendimento e de emprego que tendem a alargar a influência da atividade turística, para além dos espaços que apresentam fatores de atratividade, devem ser tidos em linha de conta (PROT – Centro, 2011, p. 49).

No mapa da figura nº I 5 podemos constatar que, no âmbito da Serra da Estrela, Seia e Gouveia se configuram como centralidades urbano - turísticas de nível 2 e que apenas a Covilhã e a Guarda assumem o estatuto de nível 1 face ao contexto da novel unidade territorial Comunidade Intermunicipal Beiras e Serra da Estrela (CIMBSE). Assim, face à constatação apontada, ganha redobrado sentido uma abordagem ao PEDI (Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal) da CIM – Beiras e Serra da Estrela no que concerne à aposta feita em matéria de planeamento e investimento na atividade do turismo, apresentado em setembro de 2014.

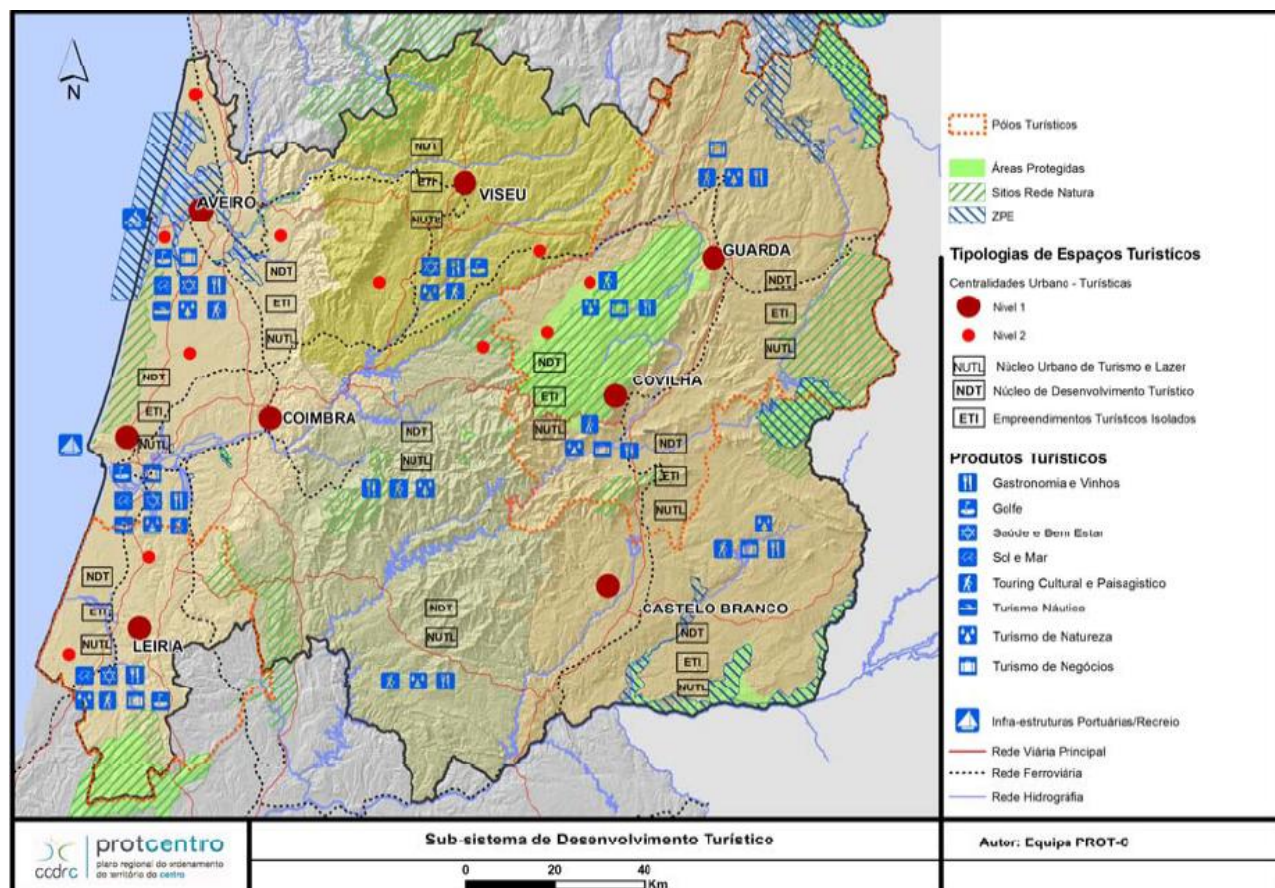


Figura nº I 5: Desenvolvimento turístico na Região Centro
Fonte: PROT – Centro (2011, p.50)

Os autarcas e as forças vivas desta Comunidade Intermunicipal da BSE consideram, numa perspetiva estruturante, que o território das Beiras e Serra da Estrela evidencia como principais forças o posicionamento estratégico – designadamente pela proximidade com Espanha – a disponibilidade de infraestruturas – turísticas, de restauração, culturais, de educação, de ciência e tecnologia e sociais – a diversidade de recursos e o património natural e produtos endógenos identitários da região. Do lado das fraquezas destaca-se o envelhecimento populacional, a dinâmica económica díspar do ponto de vista territorial, as debilidades nas infraestruturas de transporte e logísticas, a resistência no estabelecimento de uma cultura colaborativa, com consequência na dinâmica económica e social local (PEDI – CIM BSE, 2014). As oportunidades deste território, segundo o mesmo parecer, centram-se, na sua maior parte, na mais-valia dos recursos naturais e no reconhecimento da qualidade e do potencial dos produtos endógenos associados aos setores agroalimentar e do turismo da natureza, potenciado pela prestação de serviços diferenciadores nas áreas da saúde.

Segundo os autarcas e diferentes *stakeholders* desta unidade territorial, o sucesso do

planeamento estratégico encontra-se inexoravelmente ligado ao planeamento coletivo, que obriga ao envolvimento e auscultação dos diversos agentes locais, de modo a permitir assegurar uma visão comum em torno das prioridades a definir em termos de intervenção no território, bem como projetos que pela sua escala partilhada consigam responder a essas necessidades. Assim, o plano estratégico dos municípios que integram a CIMBSE desenvolve-se em torno de quatro eixos estratégicos: i – Reforçar a atratividade e a conectividade do território; ii – Afirmar o posicionamento estratégico da região com base na inovação e no conhecimento; iii – Promover a região inclusiva e iv – Consolidar a região sustentável. Estes quatro eixos encontram-se balizados por dois eixos transversais ao plano, ou seja: 1 – Governação do PEDI e 2 – Interconectividade da região com a sua componente externa.

Tendo presente a estrutura dos eixos de intervenção propostos, 15 municípios que integram a CIMBSE realizaram um conjunto de eventos onde, em debates alargados, se discutiram abordagens estruturantes ancoradas em cinco áreas temáticas: i – Inovação, internacionalização e atração do investimento; ii – Turismo e agroindustrial; iii – Infraestruturas logística e mobilidade; iv – Capital Humano e modernização administrativa e v – Saúde, terceiro setor e desenvolvimento social. No que respeita ao ponto dois, que é aquele que mais diretamente tem a ver com a investigação que aqui se produz, o PEDI – BSE (2014) refere que o racional de intervenção nestes dois setores se encontra diretamente associado às diferentes valências e recursos diferenciadores da região e ao potencial em dinamizar marcas com créditos firmados e reconhecimento no mercado - Serra da Estrela, Aldeias Históricas, Aldeias de Xisto, Beira Baixa, Coa e Cova da Beira – a produtos do território e ao respetivo património cultural, como fonte de promoção económica de produtos (queijo da Serra, cereja do Fundão, enchidos da Beira Baixa, requeijão de Seia, compotas de Trancoso) e serviços (ex. turismo). De acordo com o documento, trata-se de um domínio de especialização inteligente, no sentido de combinação virtuosa de competências e complementar de atividades, em que a inovação é promovida através de uma abordagem integrada de mercado, onde o projeto âncora se encontra associado marca-chapéu, produto do território e destino turístico.

O Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal “Beiras e da Serra da Estrela 2020” surge no contexto do novo ciclo de programação de fundos comunitários (2014 – 2020) e constitui-se como um primeiro exercício desta novel Região no sentido de proceder a um diagnóstico das suas potencialidades e necessidades, enquadrando as áreas que se entendem de intervenção prioritária. Definidas as linhas de intervenção, nomeadamente através dos eixos, das áreas temáticas, dos projetos âncora e de linhas orientadoras do modelo de governação, a Região das Beiras e Serra da

Estrela plasmará com detalhe, posteriormente, no Plano de Ação o conjunto de projetos (intermunicipais e municipais) entendidos como determinantes, seus promotores e respetivos prazos de execução. Em termos genéricos, tanto o Plano Estratégico (PEDI), como o Plano de Ação (ITI), posicionam-se como um dos instrumentos de gestão e de afetação de recursos à disposição dos territórios, numa lógica de autonomia (PEDI, 2014, p.9).

A elaboração deste documento obrigou à consideração dos desafios transversais que se colocam a este tipo de planos, designadamente através de projetos que promovam e potenciem: i) Redes de cooperação: pela participação conjunta de entidades de naturezas diversas – municípios, empresas, sistema científico e tecnológico e outros facilitadores; ii) Especialização produtiva inteligente: pela combinação virtuosa de áreas de conhecimento e setores de atividade económica e iii) Infraestruturas existentes: alavancar as estruturas existentes, apostando na sua dinamização numa lógica integrada. Todavia, no que respeita aos desafios do PEDI - Beiras e Serra da Estrela 2020 -, há a referir, adicionalmente, o reconhecimento das seguintes características: i) O Plano Estratégico 2014-2020 apresenta, no novo quadro de fusão de Comunidades Intermunicipais (CIM), a especificidade de ter resultado de um processo de fusão, no âmbito do novo quadro legal, nomeadamente da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro; ii) Apesar da transversalidade de algumas características – o território em causa apresenta realidades e dinâmicas distintas; iii) Atendendo a essas características, os *stakeholders* locais reconhecem a necessidade de unirem esforços em prol de uma visão comum e de uma estratégia integrada para a Região das Beiras e da Serra da Estrela, que se constitua efetivamente como uma marca de planeamento local (PEDI, 2014, p.10). Resumindo, os desafios que se colocam ao PEDI passam, por um lado, pela necessidade de se alinhar o plano com as diretrizes comunitárias, nacionais e regionais para a aplicação dos fundos estruturais, e, por outro lado, com a necessidade de se articular com as políticas públicas existentes, traduzidas nos planos nacionais e regionais sectoriais, sem esquecer, obviamente, as legítimas expectativas das comunidades locais, expressas pela voz dos autarcas e restantes *stakeholders*. É justamente nesta simbiose de propósitos que o estudo que aqui se produz encontra enquadramento, ao abordar os impactos, transformações recentes e caminhos de futuro para o turismo na Serra da Estrela.

1.3 Problemática e objetivos da investigação

A focalização da problemática associada à investigação que aqui se produz remete-nos para

questões relacionadas com o planeamento e gestão da atividade do turismo na região da Serra da Estrela, através da identificação dos seus produtos turísticos, definição de estratégias para valorização da oferta e aproveitamento do seu potencial económico, enquanto ferramenta de alavancagem para a consecução de um desenvolvimento social efetivo a favor das populações das comunidades recetoras.

Os objetivos implícitos ao desenvolvimento de um estudo, conforme defende Perez (2001), traduzem-se na componente mais importante da pesquisa, uma vez que o sucesso do estudo depende, em larga medida, da adequação dos objetivos ao problema e à realidade estudada. Os objetivos, tanto os gerais como os específicos, devem ser claros, precisos e concisos e devem adequar-se ao trabalho, o mais amplamente possível. Os objetivos devem deixar claro, também, o campo de aplicação do estudo, tanto no espaço como no tempo, marcando a sua utilização (Perez, 2001, p.8).

Pelo atrás exposto, o enquadramento e a problemática associada a esta investigação conduzem-nos para questões relacionadas com o planeamento, gestão dos destinos turísticos e desenvolvimento de produtos turísticos associados ao território. Considerando-se as vantagens comparativas que os recursos turísticos da região da Serra da Estrela apresentam, com um potencial de desenvolvimento económico e social concreto, os grandes objetivos desta investigação, a que se pretende dar resposta, passam por: (i) identificar as características do território e competências organizativas capazes de permitir à atividade do turismo criar condições para a afirmação do turismo enquanto atividade de alavancagem económica e social numa região de montanha e de baixa densidade e (ii) determinar o impacto que o planeamento e uma correta gestão dos recursos podem ter no processo de transformação económica e social na Serra da Estrela, a partir da atividade do turismo.

Constituindo-se a atividade do turismo como um fator de alavancagem para a prossecução do desenvolvimento económico e social das populações das regiões onde ele se desenvolve, importa perceber as melhorias que podem ser introduzidas e operacionalizadas, de modo a permitir a melhoria do desempenho da atividade do turismo e consequente potencialização do desenvolvimento económico e social das áreas recetoras.

De acordo com Perez (2001), os objetivos gerais de um trabalho constituem-se como a essência da abordagem e deles derivam, em regra, os objetivos específicos que definem partes ou pequenos avanços do consagrado nos objetivos gerais e vão orientar a investigação no sentido da sua conclusão. Admitindo-se a hipótese de existência de uma variação concomitante e correlativa entre a atividade do turismo e o desenvolvimento, os objetivos gerais desta investigação, como se percebe, têm como finalidade colocar em evidência a necessidade de se compreender os efeitos ponderosos da

atividade do turismo na consecução de um desenvolvimento social e económico das áreas de destino, quando sujeita a um planeamento eficaz. Fundados neste propósito, procura-se, igualmente, alcançar um referencial teórico e metodológico que autorize uma correta compreensão e definição de variáveis de análise para a componente empírica deste estudo. Para se alcançar este desiderato serão analisados diferentes trabalhos de investigação, de modo a determinar a existência de requisitos objetivos para a dinamização do turismo, enquanto atividade económica, a favor da comunidade local da área de receção.

De acordo com os objetivos gerais anteriormente propostos, constitui nosso propósito, do ponto de vista da determinação dos objetivos específicos: i) associar os recursos disponíveis ao tipo de oferta turística; ii) relacionar a atividade do planeamento com as transformações verificadas no território; iii) relacionar a sazonalidade do turismo na região da Serra da Estrela com o padrão de investimentos realizados; iv) relacionar os investimentos efetuados com o volume de negócios da atividade turística e a criação de emprego; v) relacionar os investimentos na atividade do turismo com o incremento do rendimento das populações residentes; vi) comparar os resultados verificados na atividade do turismo com o tipo de gestão do destino (estruturas administrativas); vii) associar os fluxos de visitantes à valorização dos destinos pelo recurso ao *marketing*.

Teve-se, na definição destes objetivos, em linha de conta os pressupostos do estudo de Graburg em *The Anthology of Tourism* (1988) focado na variabilidade do turismo a partir dos fatores predominantes da sociedade de origem. De acordo com o autor, cada sociedade gera um tipo diferenciado de turismo. A região recetora oferece, por seu lado, o seu diferencial, através de suas particularidades: relevo, clima, património etc. O visitante procura o que necessita, como a qualidade no serviço, preço justo, paisagem, gastronomia, folclore, festa etc. Nesta visão, analisam-se linhas fundamentais do turismo a partir da oferta e da procura. De acordo com Smith (1998), o turismo é um agregado de todos os negócios que fornecem diretamente bens e serviços para facilitar as atividades de lazer fora do ambiente doméstico, algo que reforça o atrás exposto.

No seguimento daquilo que aqui se pretende colocar em evidência, em matéria de objetivos a alcançar, Przeclawski (1993), citado por Burns (2004), propôs uma abordagem interdisciplinar para o estudo do turismo, em que as questões podem ser examinadas a partir de diferentes pontos de vista. Esta abordagem salientou que o turismo é um fenómeno muito complexo, englobando questões que são:

- económicas (tendo a ver com oferta e a procura, negócios e mercados);
- psicológicas (como necessidade e motivação do turista);

- sociais (papéis , contactos e laços que se estabelecem),
- culturais (onde o turismo pode funcionar como fator de transmissão de conhecimento e ser um fator de mudança) (Przeclawski, 1993, *apud* Burns, 2004, p.7).

Devido à complexidade evidenciada, parece-nos apropriado realizar uma abordagem integradora, interdisciplinar de modo a que se possa alcançar uma visão mais holística do turismo.

1.4 Estrutura da Tese

Tendo em vista a consecução dos objetivos propostos, esta tese foi estruturada em nove capítulos, de acordo com os cânones dos trabalhos de investigação.

No primeiro capítulo procedeu-se à introdução ao tema do Turismo na Serra da Estrela, com o respetivo enquadramento teórico e justificação da investigação. Identificou-se o território de análise, para além, naturalmente, da questão de partida sobre a qual se sustenta a investigação. Encontram-se identificados os objetivos, as hipóteses e método de investigação, a desenvolver no capítulo sexto, com uma referência resumida à metodologia utilizada e ao modelo de investigação que informou a pesquisa empírica.

No segundo capítulo procedeu-se ao enquadramento económico da atividade do turismo na sua dimensão nacional e regional, à escala da Serra da Estrela. Nesse sentido, procedeu-se à apresentação e discussão de alguns indicadores estatísticos pertinentes para o desenvolvimento do estudo, colocando-se a tónica na balança turística e sua evolução recente, na procura e oferta turística verificada nos territórios considerados, temporalmente contextualizada.

No terceiro capítulo é explorada a dimensão conceptual do turismo explorando os conceitos de turismo, recreio e lazer e, ainda, dos diferentes modelos organizacionais. Apresentam-se e discutem-se, igualmente, definições de turismo e de tipos de turistas, respetivas motivações e impactos económicos e sociais que a atividade produz em territórios específicos. Coloca-se em discussão a dinâmica do turismo numa perspetiva sistémica para se compreender todas as interações existentes entre os elementos envolvidos, capazes de reproduzir transformações efetivas e duradouras sobre os territórios, mormente nos de baixa densidade como é o caso. Coloca-se, igualmente, em análise o enquadramento do turismo nas sociedades de consumo e as novas tendências emergentes para o setor, nas suas diferentes modalidades, enquadradas nos territórios de referência.

No quarto capítulo explora-se o conceito de potencial turístico, na sua vertente dos recursos e atrações turísticas, capazes de gerar produtos turísticos específicos e simultaneamente capazes de garantir a competitividade dos destinos. Aborda-se a dimensão da sustentabilidade da atividade do turismo, numa perspetiva de conciliação das necessidades dos turistas atuais e das regiões de acolhimento, uma lógica de proteção e garantia de criação de oportunidades para o futuro.

No quinto capítulo procedeu-se a um enquadramento da atividade do planeamento, percorrendo-se as suas diferentes correntes e colocando em evidência o seu contributo para a atividade do turismo. Valorizou-se, no contexto deste seu contributo, o papel dos atores e grupos de interesse enquanto parte interessada e integrante da atividade o turismo, cuja participação reforça o estatuto do planeamento e enquanto ferramenta ao serviço da economia.

No sexto capítulo procede-se ao enquadramento metodológico do processo de investigação, sendo apresentados e discutidos o procedimento científico e a formulação das hipóteses de investigação, que se avançaram para testagem, de acordo com o postulado da questão de partida. Apresenta-se, igualmente, a técnica seguida para a testagem de hipóteses, enquanto procedimento decisório para apurar se uma dada hipótese é ou não suportada pela informação fornecida pelos dados de uma amostra, obtidas a partir de inquérito a um painel de especialistas. No caso vertente a escolha da técnica de testagem recaiu sobre o coeficiente de concordância W de Kendall e coeficiente de correlação $tau-b$ de Kendall, quando de acordo com as circunstâncias.

No sétimo capítulo apresenta-se a metodologia Delphi, enquanto técnica de investigação utilizada, explicando a sua origem e utilidade, procedimentos utilizados, condições gerais e etapas de aplicação. Colocou-se em evidência a pertinência da sua utilização numa investigação em turismo e a sua importância na gestão dos destinos turísticos. Face à complexidade da aplicação do método Delphi e à dificuldade em construir e gerir um painel de especialistas convidados durante sucessivas rondas, procedeu-se, igualmente, a uma reflexão crítica sobre os principais constrangimentos decorrentes da sua aplicação, justificando-se as opções subjacentes à sua constituição.

No oitavo capítulo procede-se ao estudo de caso. É analisada a dimensão económica, social, territorial e ambiental, enquanto sustentáculo do desenvolvimento da atividade do turismo. Procede-se à análise do potencial específico do território da Serra da Estrela através da sua contextualização num espaço alargado de influências, materializadas em fluxos de pessoas, bens, serviços e mercadorias. Analisam-se as infraestruturas de apoio à atividade e o papel desempenhado pelos agentes institucionais com responsabilidade na administração e promoção do território da Serra da Estrela, assim como as medidas dos diferentes programas gizados a partir dos fundos comunitários,

vocacionados para a dinamização e qualificação da atividade do turismo. Analisa-se, ainda, a importância que a imagem de marca assume na afirmação do território enquanto destino turístico de excelência.

Neste capítulo assume particular relevância o contributo prestado pelo painel de especialistas convidados, que através do recurso à técnica *Delphi* permitiram uma correta e efetiva perscrutação do potencial intrínseco ao território, ajudando à discussão em torno das principais estratégias a desenvolver. O seu prestimoso contributo sustentado no conhecimento da atividade e território de destino, conforme se constatará na caracterização do painel, que em lugar próprio se realizará, revelou-se fundamental para os resultados alcançados.

No nono e último capítulo é apresentada a síntese dos resultados, segundo os objetivos delineados, o ponto de partida para determinar as implicações da investigação realizada, principais conclusões e propostas que advieram da realização deste estudo, explorando-se as dificuldades físicas e temporais emergentes no decurso da investigação. Apontam-se os impactos, transformações recentes e caminhos para o futuro, a par possíveis rumos para novas investigações sobre a temática. Valorizam-se as dificuldades emergentes no processo de investigação como alerta para investigações futuras, como forma de se evitarem os escolhos sempre presentes e muitas vezes desconhecidos a quem inicia a sua investigação. Procurou-se, sobretudo, verificar da utilidade deste estudo, enquanto putativo contributo para a compreensão de uma realidade tão complexa como é esta sobre a qual se debruçou. Do seu contributo para as pessoas, agentes económicos e instituições a operar no terreno, enquanto instrumento de caracterização e ferramenta de alavancagem para possíveis novos cenários de futuro, pela discussão promovida. O ecletismo dos membros do painel, o seu entusiasmo na participação, cuja assiduidade foi total, criou legítimas expectativas sobre os resultados, tendo sido sugerida e aceite a apresentação pública dos resultados no Centro de Interpretação da Serra da Estrela (CISE) em Seia.

2. Enquadramento económico do turismo português

2.1 Balanço da atividade económica nacional

Numa primeira abordagem de carácter abrangente ao desempenho da atividade económica nacional, com início no ano de 2000, primeiro ano da década e do século, constatou-se que a economia nacional esboçava, até 2008, uma tendência para o crescimento. O ano de 2009 reflete a primeira quebra, traduzido no abrandamento da economia, por efeitos da crise económica global que se despoletou em 2008. Os resultados verificados em Portugal, no final da primeira e início da segunda década deste século e milénio, são o produto do desempenho da economia mundial que sofreu um arrefecimento a partir de 2008. O comportamento expectável de retoma económica em Portugal, a partir do desempenho de 2010, não viria, contudo, a confirmar-se, uma vez que os resultados obtidos nos anos subsequentes (2011 e 2012) evidenciaram uma quebra consecutiva do valor do PIB Nacional, conforme se pode constatar na figura nº II 1.

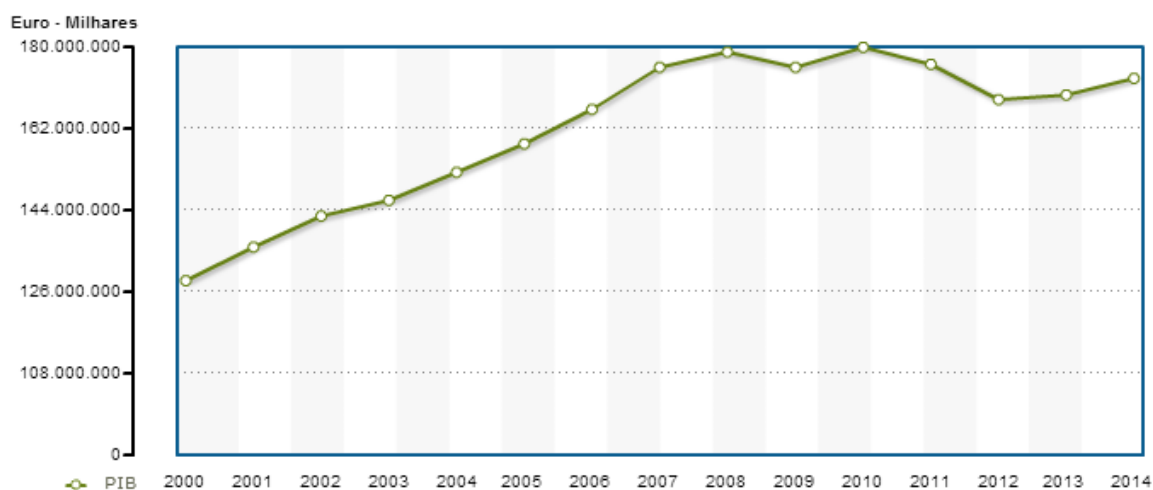


Figura nº II 1: Valor do PIB Nacional de 2000 a 2014

Fonte: Pordata (2015)

Os resultados mais recentes permitem-nos afirmar que o Produto Interno Bruto evidenciou uma ligeira recuperação a partir de 2013, reforçada em 2014, com uma variação positiva de 0,9%, em termos de variação homóloga. Recorde-se que o ano de 2012 tinha registado uma contração deste valor com uma variação de -3,6% relativamente ao período homólogo, isto depois de uma redução de 1,6% verificada em 2011. Assistimos, com o desempenho destes dois últimos anos, a uma inversão da tendência de variação negativa, ainda que um pouco incipiente. Estas tendências, sustentadas numa ligeira melhoria das taxas de variação, de 0,6 para 2013 e, previsivelmente, de 2,2

para 2014 (base = 2011), embora incipientes, constituem-se como indicador positivo.

A taxa de desemprego recuou ligeiramente para os 13,9%, em 2014, melhorando a *performance* relativamente a 2013 com 16,2%, a 2012 com 15,5%, mas ainda aquém dos 12,7% de 2011 e dos 10,8% de 2010. Assistimos, igualmente, a uma redução do valor da taxa de inflação face ao ano anterior, passando de 0,3% em 2013, para -0,3% em 2014 quando em 2012 era de 2,8%.

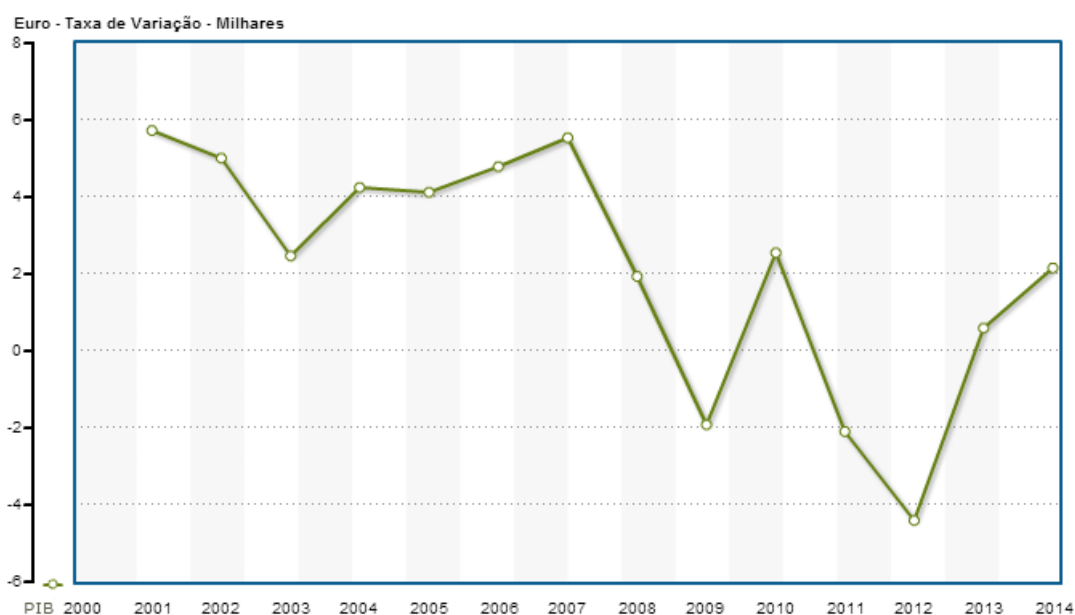


Figura nº II 2: Taxa de variação do PIB Nacional
Fonte: Pordata (2015)

Do ponto de vista da variação do PIB assistimos a um comportamento pouco constante ao longo dos últimos tempos, designadamente a partir do ano de 2007. O ano de 2010 apresentou-se, neste espaço de tempo, como o melhor ano, averbando um crescimento de 2,3% do valor PIB face ao ano anterior, sendo que a partir de 2010, depois de verificada uma retoma, a variação foi sempre negativa, até que, em 2013 se assistiu à primeira variação homóloga positiva, conforme se pode verificar na figura nº II 2. O volume da riqueza nacional cresceu 0,9% em 2014, de acordo com a estimativa publicada pelo Instituto Nacional de Estatística, conforme se referiu, constituindo-se como o produto da recuperação da procura interna.

No que concerne ao indicador de confiança dos consumidores, apesar do comportamento positivo verificado em 2010, este indicador apresentou-se negativo nos anos subsequentes, apenas registando uma recuperação no ano de 2014², conforme se pode constatar na figura nº II 3.

2 - Dados publicados em agosto de 2014 pelo Banco de Portugal.

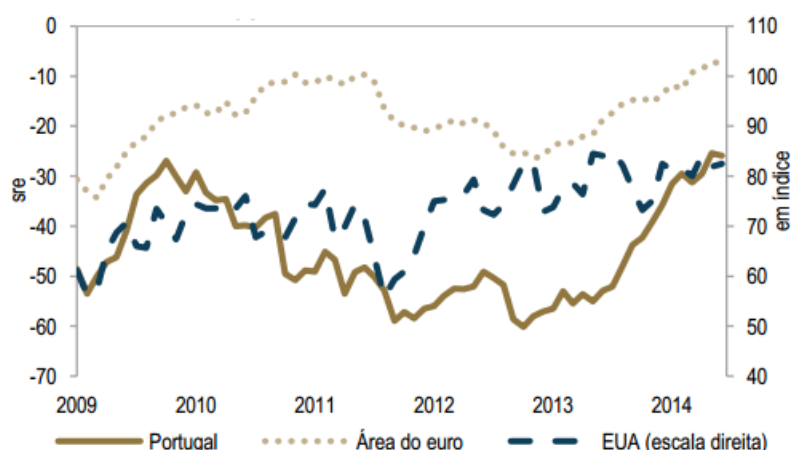


Figura nº II 3: Indicador de confiança dos consumidores de 2009 a 2014
Fonte: Banco de Portugal (2015)

No que concerne à indústria o comportamento apresenta-se idêntico, com a agravante de os valores expressos serem valores negativos, conforme se pode constatar na figura nº II 4, apesar de uma ligeira melhoria verificada nos últimos tempos.

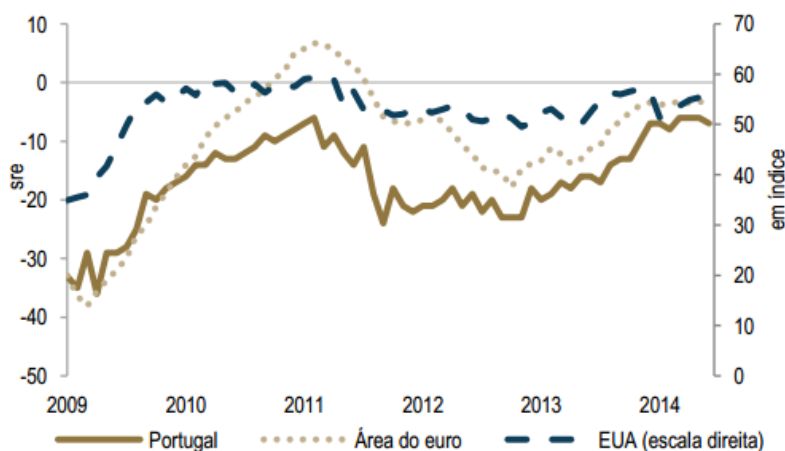


Figura nº II 4: Indicador de confiança na indústria no período de 2009 a 2014
Fonte: Banco de Portugal (2015)

O comportamento do indicador de confiança, expresso no gráfico supra representado, não é exclusivo de Portugal. O comportamento dos indicadores da economia mundial tem sido menos favoráveis para os países do mundo ocidental. Estas economias têm sido fustigadas por uma crise que demora a ser ultrapassada, volatilizando, sobretudo, as economias dos países periféricos do sul da zona euro, o que leva a que os índices de confiança se apresentem muito fracos junto dos consumidores e da indústria, com reflexos negativos na atividade do turismo, pelo menor consumo

de produtos turísticos.

2.2 Balança turística evolução recente

Tomando como referência o ano de 2010 para análise ao desempenho recente do turismo em Portugal, convém referir que as primeiras estimativas da Conta Satélite do Turismo³ 2010 apontavam para um crescimento homólogo da procura turística, medida pelo Consumo do Turismo no Território Económico (CTTE), de 7,9% em termos nominais, aproximando-se dos 16 mil milhões de euros. A oferta turística, medida pelo valor acrescentado gerado pelo turismo registou, igualmente, um acréscimo nominal de 6,4%, correspondendo a 6,3 mil milhões de euros de acordo com o INE (2011). O ano de 2010 permitiu que a balança turística⁴ portuguesa apresentasse uma evolução positiva digna de registo, com as receitas da atividade do turismo a alcançar os 7.611 milhões de euros e as despesas turísticas 2.953 milhões, equivalendo ambas a crescimentos homólogos de 10,2% e 8,9%, respetivamente. O saldo da balança turística foi de 4.658 milhões de euros, superior ao verificado no ano anterior em 11,0% (INE, 2011). A atividade turística apresentou resultados positivos para os principais indicadores, pese embora a dinâmica de crescimento tenha sofrido variações ao longo do ano. Assim, as dormidas apresentaram, ainda, uma evolução negativa no primeiro semestre, face ao ano anterior, averbando uma variação de -1,3%, seguida de uma forte recuperação nos meses do verão, alcançando-se, por esta altura, uma variação positiva de 6,7 pontos percentuais, para voltar a registar um abrandamento do ritmo de crescimento no último trimestre, quedando-se por uma variação positiva de 3,4 pontos percentuais.

Os dados facultados pelo INE, respeitantes ao desempenho da Balança Turística Portuguesa⁵, para o ano de 2010, mostram uma melhoria significativa das receitas resultantes da atividade do turismo, quando comparadas com os alcançados no ano anterior, registando-se uma variação positiva de 10,2%, o que corresponde, em termos de valor bruto, a 7.611 milhões de euros. Este valor apresenta-se, em termos comparativos, ligeiramente acima dos valores registados nos anos de 2007 e 2008, fazendo expectar uma possível recuperação do setor para os anos seguintes.

3 - A Conta Satélite do Turismo (CST) consiste num sistema de informação integrada, que tem como objetivo principal apresentar, as atividades e produtos relacionados, direta ou indiretamente, com o Turismo (INE, 2006).

4 - O saldo da balança turística é o contributo líquido do setor do Turismo na balança comercial portuguesa, medido pela diferença entre os gastos dos estrangeiros no nosso país (receita turística) e os gastos domésticos acrescidos dos efetuados no estrangeiro pelos portugueses (despesa turística).

5 - Não inclui a rubrica relativa a Transporte Internacional.

Pelo lado das despesas turísticas, que ascenderam a um valor de 2.953 milhões de euros, evidenciou-se, igualmente, um crescimento homólogo muito interessante, embora menos volumoso, ao registar uma variação positiva de 8,9%. Deste modo, o saldo da balança turística cifrou-se em 4658 milhões de euros, superando, claramente, o valor alcançado em 2009, o que correspondeu a uma variação positiva de 11%. Este desempenho permitiu que no ano de 2010 a taxa de cobertura da balança turística fosse de 257,7%, revelando-se superior à de 2009, cujo valor se situou nos 254,7%.

Observando a evolução da Balança Turística nos últimos cinco anos da primeira década, onde os melhores desempenhos se verificaram nos anos de 2007, 2008 e 2010 e os menos favoráveis em 2006 e 2009, alcançamos um crescimento médio anual de 3,4% nas receitas, 2,7% nas despesas e 3,8% no saldo da Balança, conforme se pode verificar na figura nº II 5.

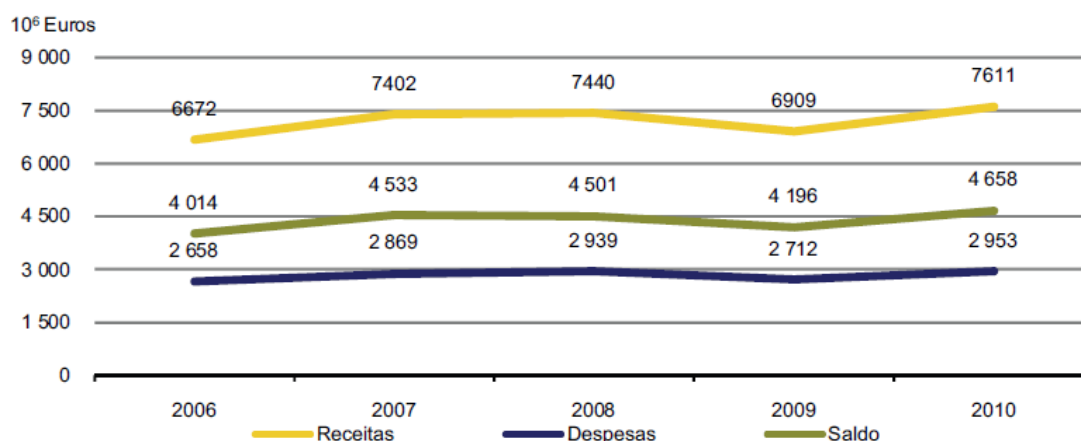


Figura nº II 5: Balança Turística Portuguesa, 2006-2010

Fonte: INE (2011)

Feito o enquadramento e olhando para os dados de 2013 (figura nº II 6), facultados pelo INE, respeitantes à rubrica Viagens e Turismo⁶, da Balança de Pagamentos, demonstram que as receitas continuaram a evidenciar um crescimento por comparação com os valores alcançados nos anos anteriores, pelo quarto ano consecutivo, registando uma variação positiva de 7,5%, entre 2012 e 2013, averbando, em termos brutos, 9.250 milhões de euros. Este crescimento foi superior em 1,9 pontos percentuais ao verificado em 2012.

6 - Esta rubrica inclui, sobretudo, os bens e serviços adquiridos a uma economia por viajantes durante visitas inferiores a um ano a essa economia. Os bens e serviços são adquiridos pelo viajante, em seu nome ou são-lhe fornecidos sem contrapartida para seu uso próprio ou de terceiros. Exclui-se o transporte internacional e o transporte dos viajantes no interior da economia visitada quando este é fornecido por não residentes (INE, 2014, p. 23).

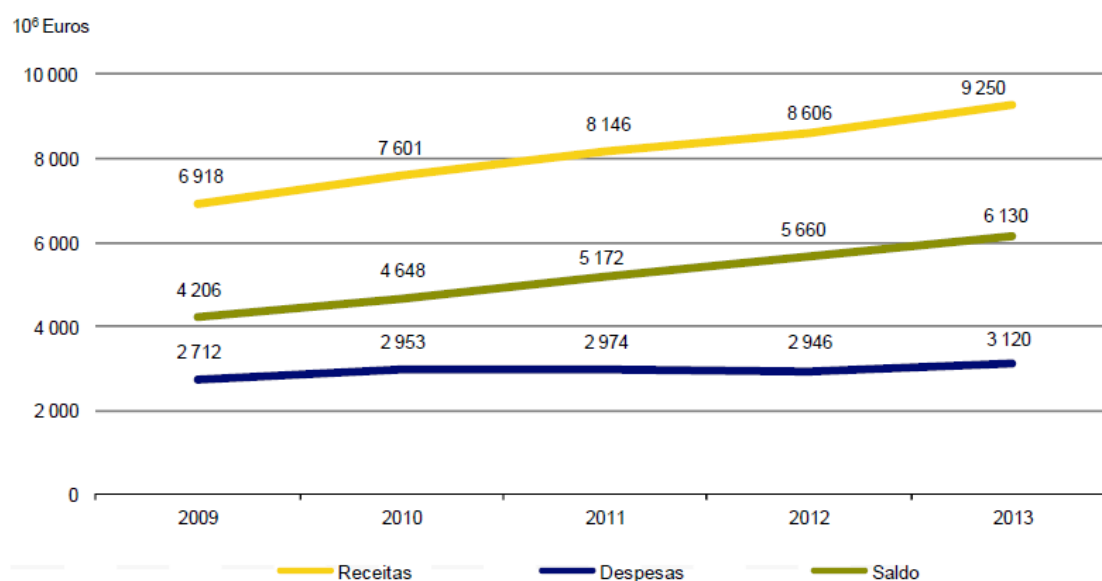


Figura nº II 6: Balança turística portuguesa, 2009 - 2013

Fonte: INE (2014)

As despesas registadas nesta rubrica superaram os 3 mil milhões de euros (3.120 milhões de euros), o que representou um acréscimo de 5,9% comparativamente a 2012 que se tinham quedado por uma variação negativa de 0,9%. Em termos de saldo, o ano de 2013 permitiu um encaixe recorde de 6.130 milhões de euros, que comparados com os 5.660 milhões de euros alcançados em 2012 refletem um crescimento de 8,3%. Em consequência de um crescimento mais pronunciado das receitas face às despesas, a taxa de cobertura da rubrica Viagens e Turismo tem vindo a subir sucessivamente, de 255,1% em 2009 até 296,5% em 2013, representando uma melhoria de 4,4 pontos percentuais em 2013.

Segundo os dados oficiais fornecidos pelo Banco de Portugal, o saldo da balança comercial de bens e serviços foi positivo pela primeira vez em 70 anos, em 2013, o que constituiu um marco histórico e inesperado, cujo maior contributo para este feito se deveu ao Turismo.

Os dados disponíveis da balança turística para o ano de 2014, embora ainda não oficiais, apontam para um valor de 7.060 milhões de euros, o que, a confirmar-se, constitui novo recorde para Portugal, permitindo uma variação homóloga anual de +15,4%.

A escolha dos últimos cinco anos, enquanto período privilegiado para a análise da variação da balança turística em Portugal, revelou-se acertada, uma vez que foi neste curto espaço de tempo que se verificaram os três maiores saldos de balança turística nacional: o maior saldo verificou-se em 2014 com 7 075 700 000€, seguido do ano de 2013 com 6 129 995 000€ e finalmente, na terceira posição, 2012 com 5 659 570 000€.

2.3 Procura turística

No que concerne à procura turística importa começar por referir, antes de tudo, que de acordo com os dados avançados pelo relatório *Estatísticas do Turismo*, publicado pelo INE (2014), foram cerca de 4 milhões (3,98 milhões) de residentes em Portugal que realizaram pelo menos uma deslocação turística, em que tenham dormido uma ou mais noites fora do seu ambiente habitual, no ano de 2013. O valor aqui expresso representa 37,9% do total da população residente, refletindo um aumento de mais 0,1% face ao valor registado em 2012. Comparativamente ao ano de 2010, enquanto ano de referência, registaram-se, igualmente, cerca de 4 milhões de residentes a efetuar idêntica deslocação, representando, por esta altura, uma parcela de 37,4% da população, o que correspondeu a menos 2,7% do que o valor registado no ano de 2009.

Os destinos localizados dentro das fronteiras nacionais fizeram deslocar, no ano de 2013, 29,8% dos residentes, valor inferior ao verificado no ano de 2012 (34,9%), enquanto os destinos situados no exterior atraíram 3,5% do total da população residente, contabilizando-se, aqui, os 4,8% do total da população que efetuou deslocações para ambos os destinos. Em termos comparativos, 2012 registou 2,9% para os destinos do exterior e 5,2% para ambas as modalidades. Considerando-se o ano de referência de 2010, o valor das deslocações realizadas com destino ao estrangeiro situou-se em 8,8% da população residente, o que correspondeu a mais 1% do que o valor verificado no ano de 2009.

O ano de 2013 foi responsável pela realização de 17,9 milhões de viagens turísticas pelos residentes em Portugal, o que equivale a um aumento de 4,5% relativamente a 2012, sendo que este ano de 2012 foi responsável pela realização de cerca de 17,1 milhões de viagens turísticas pelos residentes em Portugal, equivalendo a um aumento de 12,6% relativamente ao total de viagens realizadas em 2011. Em 2011 realizaram-se cerca de 15,2 milhões de viagens por motivos turísticos, traduzindo-se numa redução de 1,2% relativamente a 2010 e em 2010 foram realizadas cerca de 15,4 milhões de viagens por motivos turísticos, o que, por comparação, se traduziu em menos 14,8% do valor registado em 2009. Constata-se, portanto, que o ano de 2013 revelou uma tendência para a subida face ao período homólogo, reforçando a tendência para uma recuperação lenta e gradual.

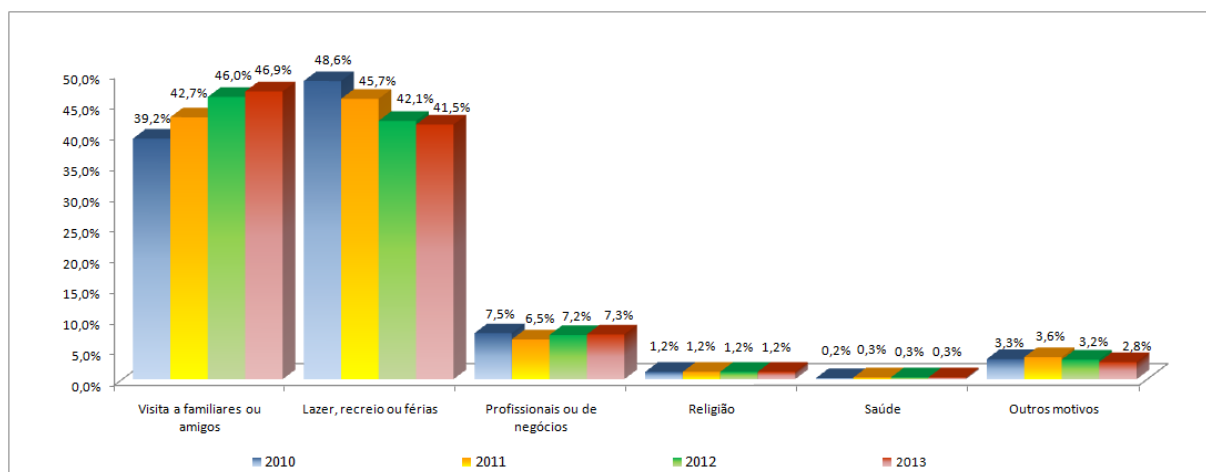


Figura nº II 7: Viagens realizadas pelos portugueses segundo a motivação primária - 2010 a 2013
Fonte: INE (2011, 2012, 2013 e 2014)

Olhando para a figura nº II 7 constatamos que para a modalidade “Visita a familiares ou amigos” foram realizadas cerca de 8,4 milhões de viagens, em 2013, o que equivale a 46,9% do total de deslocações, tendo sido este o principal motivo para viajar, tal como tinha acontecido no ano anterior, mas em contraste com anos precedentes em que predominou “Lazer, recreio ou férias”. De facto, a importância relativa da modalidade de “Lazer, recreio ou férias”, no conjunto das viagens realizadas, tem vindo a diminuir desde 2009 a esta parte (2013), com uma variação de valores entre os 51,2% e os 41,5%, equivalendo esta última percentagem a 7,4 milhões de deslocações, no ano de 2013.

Já as viagens realizadas ao abrigo da modalidade “Profissionais ou de negócios” totalizaram 1,3 milhões, em 2013, e equivaleram a 7,3% do total, valor muito próximo do verificado em 2012, com 7,2% do total. As viagens realizadas ao abrigo da motivação religiosa mantiveram a sua representatividade no total, quando comparadas com o ano anterior (1,2%), tal como sucedeu, aliás, com as deslocações por motivos de “Saúde” (0,3%).

De referir que foi no ano de 2012 que a motivação “Visita a familiares ou amigos” (7,9 milhões de registos) superou pela primeira vez as viagens cuja motivação é o “Lazer, recreio ou férias”, com 7,2 milhões de registos. Este motivo foi responsável, ainda assim, por 42,1% do total das viagens em 2012 e tem vindo a perder, continuamente, significado no total das deslocações verificadas. Pelo contrário, as viagens cuja motivação é a “Visita a familiares ou amigos” têm vindo a reforçar o seu peso desde 2009.

Do ponto de vista dos destinos escolhidos, foram privilegiadas as viagens dentro do território nacional, com 16,4 milhões das viagens realizadas em 2013, revelando crescimento do seu peso

relativo face aos anos precedentes (90,4% em 2011, 91,0% em 2012 e 91,7% em 2013). Complementarmente, no ano de 2013, foram realizadas 1,5 milhões de viagens para o estrangeiro traduzindo-se numa redução de 2,6% face a 2012, que se tinha situado em linha com os valores registados em 2011.

Como se pode constatar na figura nº II 8, as deslocações por lazer, recreio e férias apresentam, no que concerne à sua distribuição, uma matriz interessante, sendo que no ano de 2013 se registaram 91,1% das viagens realizadas em território nacional e 8,9% no estrangeiro, o que por comparação com o ano de 2012, com 89,7% das viagens realizadas em território nacional e 10,3% no estrangeiro, evidencia uma tendência para a diminuição do número de viagens para fora do território nacional. A visita a familiares e amigos apresenta-se como o valor mais significativo em termos de deslocações domésticas (94,7%), embora registando um decréscimo face a 2012 (95,4%), e revelaram um ligeiro crescimento de ocorrências para os destinos no estrangeiro (5,3% em 2013), representando mais 0,8% que no ano transato. As deslocações profissionais ou de negócios apresentaram um bom *score*, em 2013, nas viagens para o estrangeiro, em termos relativos, com 25,8%, embora tenha sido inferior aos 31,5% do valor total das viagens realizadas ao abrigo desta motivação no ano de 2012.

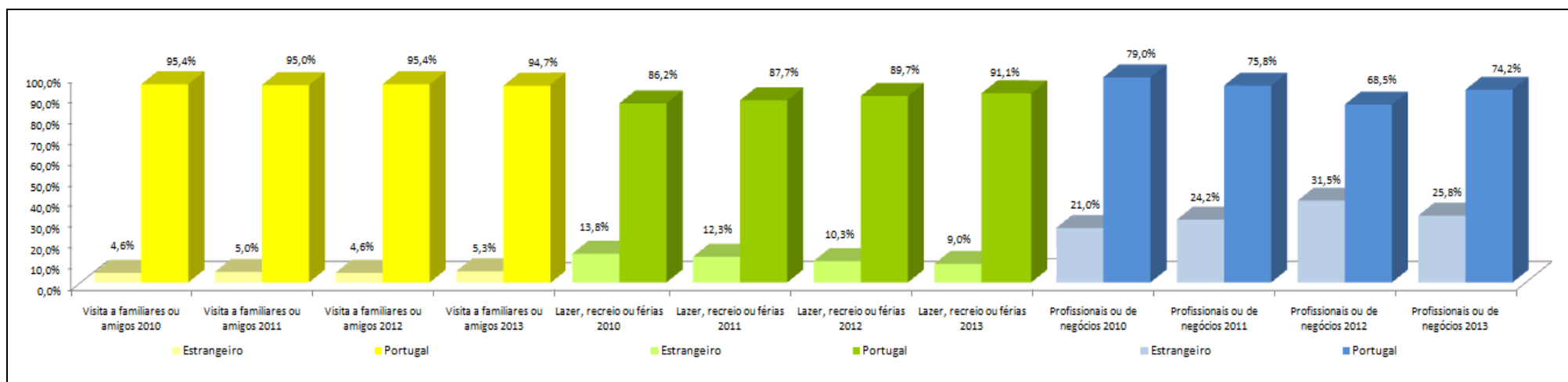


Figura nº II 8: Viagens realizadas em Portugal e ao Estrangeiro por motivo e ano (2010 – 2013)

Fonte: INE (2011, 2012, 2013 e 2014)

Esta leitura reforça a tendência para o incremento do turismo doméstico, estratégia defendida, aliás, pelo Turismo do Centro de Portugal. Na componente visita a familiares e amigos observamos um valor elevado, constituindo-se, mesmo, a principal motivação para as viagens realizadas no ano de 2012, o que indicia a procura de um padrão de gastos mais controlados. Idêntico raciocínio pode ser desenvolvido para as viagens realizadas por motivos profissionais ou de negócios, cujo desempenho assenta em três dimensões distintas: i) incremento da procura de emprego em países estrangeiros em períodos de crise financeira no território de origem, como forma de combater o desemprego e diminuição do poder de compra, como sucede em Portugal com a atual conjuntura; ii) procura dos mercados estrangeiros por empresas nacionais que procuram expandir o seu mercado potencial, como forma de atenuar os efeitos da retração económica no mercado interno. Estas empresas focam-se em mercados com elevado potencial de crescimento, onde a conjuntura económica é mais favorável e iii) assume a sua máxima expressão nos períodos turísticos de época alta (verão, Natal e Páscoa), sobretudo com viagens relacionadas com a visita a familiares e amigos, uma vez que quem emigra aproveita estas épocas para regressar às origens e contactar com familiares e amigos (Marques, 2013).

Como se tem vindo a revelar habitual, as deslocações por motivo de “Lazer, recreio ou férias” continuaram a evidenciar uma forte sazonalidade, concentrando-se particularmente no 3º trimestre: 49,8% do total em 2013 (50,7% em 2012). Em contrapartida, o 1º e o 4º trimestre de 2013 apenas reuniram 15,0% e 14,6% das deslocações turísticas. Todavia, embora de modo não tão evidente também as deslocações para “Visita a familiares ou amigos” continuaram a apresentar oscilações sazonais, e concentraram-se nos meses de dezembro (14,1% do total de viagens deste motivo em 2013), agosto (11,3%) e março (9,1%) e apresentaram valores mais baixos em maio, outubro e novembro.

A dinâmica expressa no gráfico nº II 9 reforça a ideia de que as viagens de lazer, recreio e férias se apresentam fortemente influenciadas pelos meses mais quentes do ano que, como sabemos, são meses fortemente vocacionados para o turismo de sol e praia. Assim, agosto apresenta o maior valor, sendo acompanhado de perto pelos meses de julho e setembro, o que vinca bem a sazonalidade deste tipo de turismo, cujo usufruto a sociedade convencionou para estes meses do ano. Já as viagens de visita a familiares e amigos apresentam três picos no aumento da procura designadamente nos meses de abril, agosto e dezembro. O mês de dezembro faz disparar os valores, superando para mais do dobro o valor registado em agosto, que se apresenta superior ao de abril. Estas variações encontram-se associadas ao aproveitamento dos períodos de férias e quadras festivas,

sobretudo do Natal e Páscoa, para visitar familiares e amigos. As viagens realizadas ao abrigo de obrigações profissionais ou de negócios apresentam um comportamento algo constante ao longo do ano, como se pode constatar na figura nº II 9.

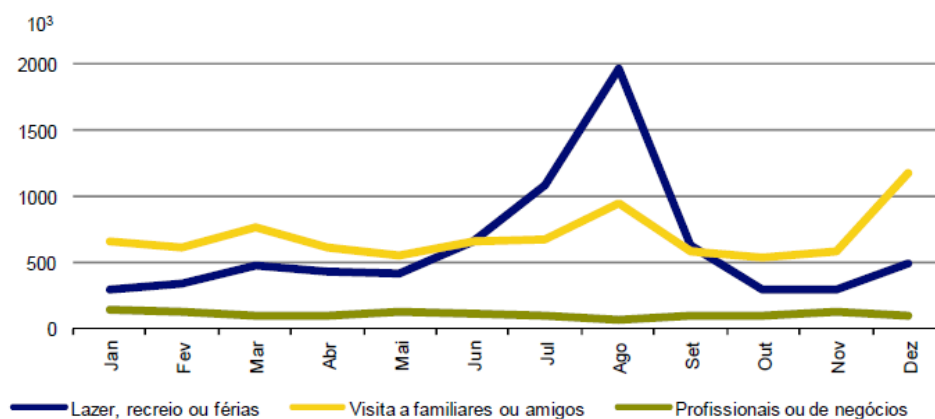


Figura nº II 9: Viagens, segundo os principais motivos, por mês de partida, (2013)
 Fonte: INE (2014)

Ressalta o facto do incremento dos valores das viagens com o móbil de visita a familiares ou amigos, ao longo de todo o ano, com particular incidência no mês de dezembro, o que reforça a ideia de que a crise económica criou uma nova dinâmica no comportamento deste fenómeno. O padrão de distribuição mantém-se idêntico em todas as viagens, com ligeiras oscilações dos valores registados, conforme se constata na figura nº II 10.

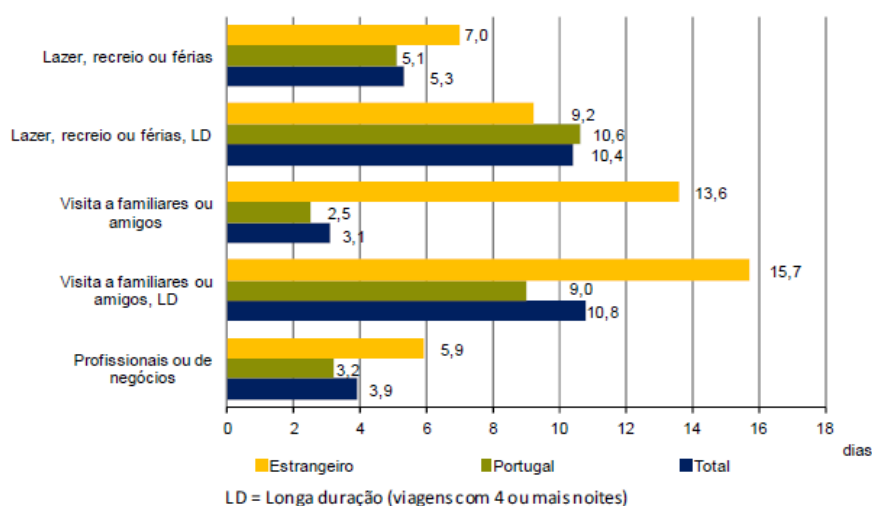


Figura nº II 10: Duração média da viagem, segundo os principais motivos, por destino, em 2013
 Fonte: INE (2014)

Relativamente ao tempo de duração média das viagens realizadas, as viagens ao estrangeiro evidenciaram uma duração média superior ao das domésticas, situação que se acabou por revelar transversal às várias motivações.

Em 2013, a duração média das viagens turísticas dos residentes para “Visitas a familiares ou amigos” situou-se em 3,1 noites (3,0 em 2012), em que as viagens para o estrangeiro registaram uma duração média muito acima das domésticas: 13,6 versus 2,5 noites respetivamente (11,9 e 2,6 noites em 2012). Nos outros dois principais motivos (“Lazer, recreio ou férias” e “Profissionais ou de negócios”) o diferencial de durações médias foi menos acentuado, mas com maiores durações para os destinos além fronteiras.

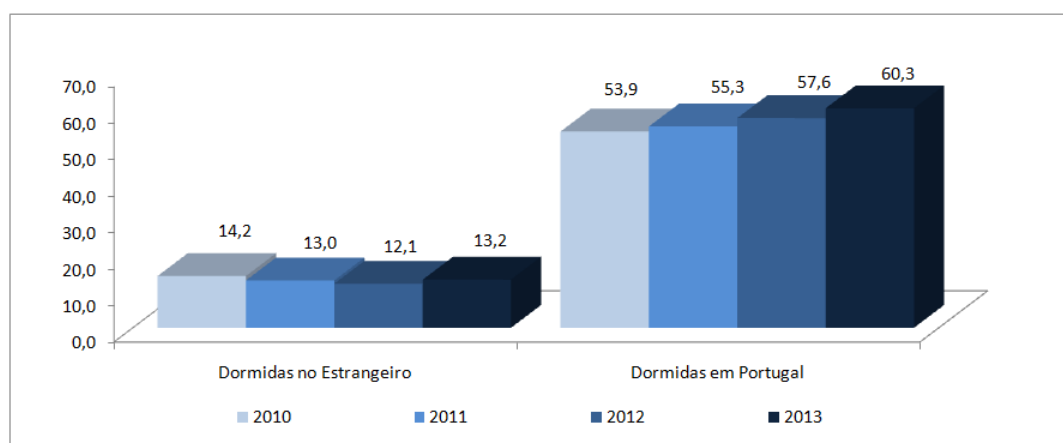
Da análise à figura nº II 10, podemos constatar algumas circunstâncias não despiciendas, como o facto de as visitas a familiares e amigos apresentarem estadas mais longas, eventualmente pelas características intrínsecas, uma vez que são aquelas que apresentam menores custos diretos ao permitirem uma poupança no alojamento e transportes no destino. Na mesma linha de raciocínio podemos incluir as viagens realizadas por motivos profissionais ou de negócios, uma vez que os custos de alojamento e transporte não são suportados pelo turista. Assim, a folga orçamental gerada pode criar uma propensão para o consumo de outros produtos turísticos relacionados com a atividade do lazer, culturais e desportivas. A verificação deste comportamento reforça a ideia da necessidade de se apostar neste mercado potencial, estruturando e promovendo uma oferta turística complementar próxima do turismo desenvolvido com motivações profissionais ou de negócios.

No pólo oposto temos as viagens de lazer, recreio e férias que apresentam uma menor discrepância entre a duração média das viagens realizadas para o exterior, quando comparadas com as realizadas em Portugal, em resultado da cada vez maior competitividade custos associados ao alojamento, transporte e alimentação dos destinos no estrangeiro. As companhias *low cost* e as tecnologias da informação e comunicação têm sido as grandes obreiras desta aproximação dos custos, ao permitirem promover e comercializar de forma cada vez mais competitiva o alojamento turístico e outros serviços associados ao turismo (Marques, 2013).

O número de dormidas originadas pelas deslocações turísticas dos residentes atingiu, em 2013, 73,4 milhões, o que representou um acréscimo de 5,3% face ao observado no ano anterior (69,7 milhões de dormidas). Numa perspetiva evolutiva, podemos dizer que o ano de 2012 registou 69,7 milhões de dormidas originadas pelas deslocações turísticas dos residentes, o que representou mais 2,1% do que o valor alcançado no ano anterior.

Em registo idêntico, mas no âmbito das dormidas ocorridas em Portugal, dos 73,4 milhões de

dormidas registados em 2013, 60,3 milhões foram passadas em Portugal, representando mais 4,5% face aos valores de 2012. Em 2012 ocorreram cerca de 82,7% de dormidas em Portugal, correspondendo a 57,6 milhões de dormidas, o que se traduziu num aumento de 4,3% face ao ano anterior (2011). Por outro lado, as dormidas respeitantes às deslocações ao estrangeiro perfizeram, em 2013, 13,2 milhões, mais 9,0% face aos valores do ano anterior (2012), que registou 12,1 milhões de dormidas, o que correspondeu, por sua vez, a um decréscimo de 7,3% face ao ano de 2011. Ou seja, encontramos-nos perante uma recuperação dos valores registados além fronteiras, embora com valor inferior ao primeiro dos quatro anos (2010), acompanhada da correspondente variação positiva das dormidas em território nacional, ao longo dos quatro anos, conforme se pode constatar na figura nº II 11.



* Valores em Milhões

Figura nº II 11: Dormidas em território nacional e no estrangeiro nos anos de 2010 a 2013

Fonte: INE (2011, 2012, 2013 e 2014)

Considerando as deslocações efetuadas em território nacional, foi a região Centro que no ano de 2013 acomodou maior número de dormidas 25,4%, embora tenha registado um valor inferior ao verificado em 2012, com 27,1% do total, que por sua vez já tinha sido inferior ao registado em 2011 (29,1%) e superior ao de 2010 (26,6%). Seguiu-se o Algarve que passou a ser a segunda região que reuniu um maior número de dormidas das deslocações em Portugal: 23,8% (21,5% em 2012), 21,5% desse mesmo valor, recuperando a sua posição no *ranking* regional passando de 3ª região mais relevante para o 2º lugar. Em 2012 tinha registado uma redução de 2,2%, face aos valores de 2011 no total de dormidas em Portugal e, ainda, uma redução de 5,5%, por comparação com o ano de 2010, nesse mesmo item. A região Norte agregou 20,8% destas dormidas (22,9% em 2012) valor que lhe valeu a despromoção, passando para o 3º lugar. Ambas as Regiões Autónomas registaram

diminuições nas suas importâncias relativas em 2012; nos Açores ocorreram 1,7% do total de dormidas (2,3% em 2010 e 2,1% em 2011, 1,8% em 2012) e na Madeira concentraram-se 1,2% das dormidas (1,3% em 2010 e 1,5% em 2011, 1,1% em 2012).

Considerando-se as viagens realizadas, associadas à motivação Lazer, Recreio e Férias, por regiões de NUTS II de destino (figura nº II 12), verificamos que a região Centro obteve a preferência dos turistas ao averbar 23,4%, enquanto para a mesma modalidade mas por um período mais alargado, de longa duração, foi o Algarve a garantir a primazia com os seus 42,8%. Para a Visita a Familiares e Amigos foi a região Centro que garantiu a preferência dos turistas com 28,2%, embora na modalidade de longa duração tenha sido a região Norte com 26,4%, embora seguida de muito próximo pela região Centro com 24,1%, para a modalidade de longa duração. Já para a motivação Viagens Profissionais e de Negócios foi de novo a região Centro a garantir a preferência, com 28,3%, seguida de muito perto por Lisboa (26,2%) e Norte (25,6%). As regiões do Alentejo e do Algarve, registaram valores pouco apelativos, de (13,6%) e (6,8%), respetivamente.

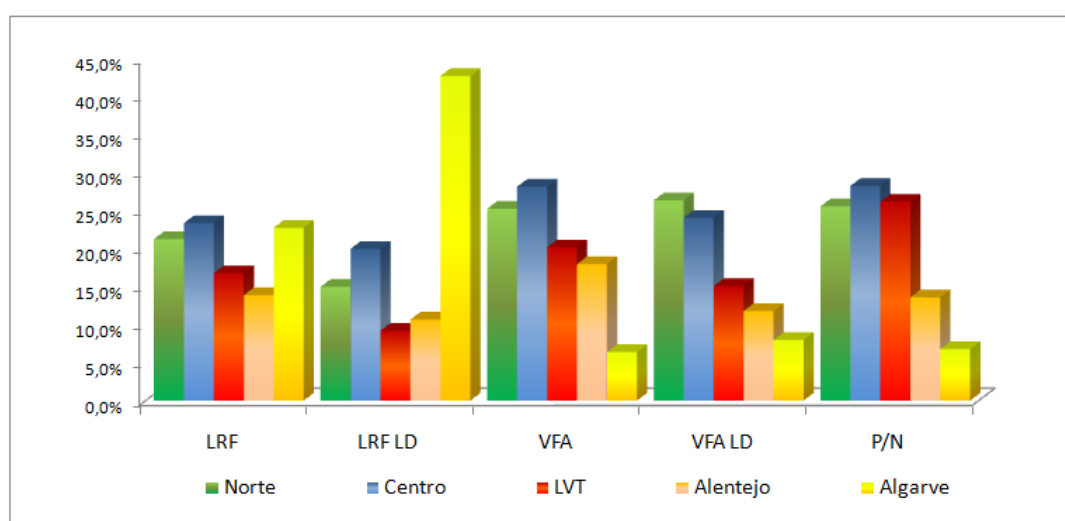


Figura nº II 12: Repartição (%) das viagens associadas aos principais motivos pelas regiões NUTS II de destino em Portugal Continental, 2013

Fonte: INE (2014)

Numa outra perspetiva, olhando para as dormidas ocorridas em Portugal (figura nº II 13), em resultado das viagens pelo motivo “Lazer, recreio ou férias”, constatou-se que o Algarve foi a região que registou a maior concentração, com 36,5% do total das escolhas, destacando-se das outras regiões, onde a região Centro, com 21,9%, registou o segundo lugar. Igual cenário ocorre na modalidade de longa duração onde a região do Algarve leva a primazia com os seus 42,8% das preferências, seguida à distância pela região Centro com 21,0%.

Considerando as restantes motivações, destacou-se de novo a região Centro ao averbar o maior número de dormidas para a motivação “Visitas a familiares ou amigos”, com 30,2% das dormidas realizadas. A região Norte na modalidade de longa duração para mesma motivação, “Visitas a familiares ou amigos”, registou 28,3%, seguindo-se-lhe a região Centro, muito próxima, com 27,9%. Para a motivação “Profissionais ou de Negócios”, emerge de novo a região Centro com 32,2% do total de dormidas associadas. Não se encontrou uma explicação objetiva para o desempenho da Região Centro, no que às dormidas verificadas ao abrigo da motivação “Profissionais ou de Negócios” concerne, em qualquer publicação do Instituto Nacional de Estatísticas ou publicação da especialidade, ligada ao turismo e negócios, pelo que se aceita a perspetiva de Santos e Cunha (2011, p. 241) ao afirmarem que «Na Região [Centro] existem vários espaços com as condições necessárias à realização de eventos profissionais, científicos ou culturais que poderão competir com as restantes regiões de Portugal» e que «Relativamente ao alojamento, tem-se verificado [na Região Centro] um crescente investimento na qualificação hoteleira e posicionamento estratégico dos empreendimentos turísticos para captar o turismo de negócios através não só remodelação das unidades hoteleiras existentes (de modo a dotarem-se de espaços para reuniões) mas também através da construção de novas e modernas unidades direcionadas para este importante segmento turístico».

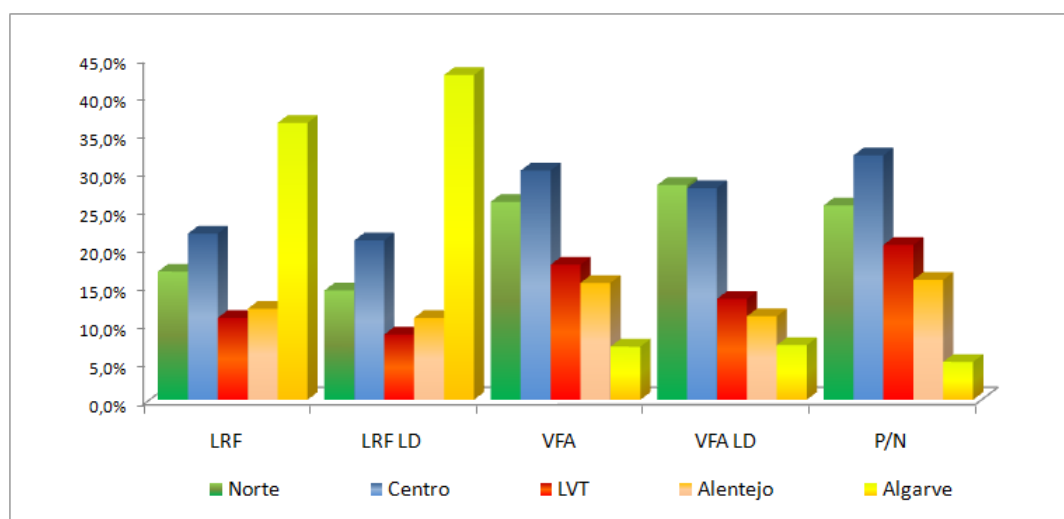


Figura nº II 13: Repartição (%) das dormidas associadas aos principais motivos pelas regiões NUTS II de destino em Portugal Continental, 2013.

Fonte: INE (2014)

Olhando para a figura nº II 13, podemos considerar, no cômputo geral, que a Região Centro

regista um desempenho positivo, quando comparada com as outras regiões (NUTS II). Tal circunstância decorre do facto de nos encontrarmos perante uma região com um território bem dimensionado, ocupando 31,3% do território de Portugal continental, que de acordo com o PENT (2007) alberga pólos industriais competitivos, universidades de renome e de referência, a par de regiões e cidades com forte aptidão turística como o Oeste e a Serra da Estrela, Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Leiria/Fátima e Viseu. Esta disposição, quando conjugada com os grandes fluxos internos (interior/litoral) e externos (emigração) de pessoas, acaba por contribuir para a consecução de um elevado número de visitantes e de dormidas neste território.

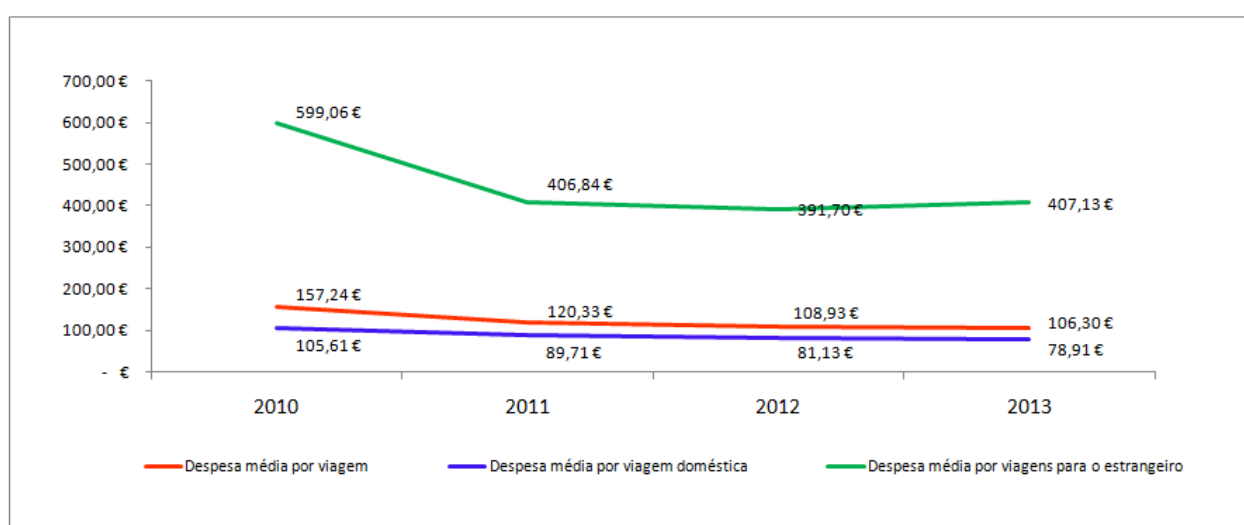


Figura nº II 14: Despesa média segundo o destino em 2013
Fonte: INE (2014)

No capítulo das despesas (figura nº II 14), a despesa média realizada por viagem fixou-se no valor de 106,30€ em 2013, o que em termos comparativos com os anos de 2010 (157,24€), 2011 (120,23€) e 2012 (108,93€) reforça o cenário da contração já aqui exposto.

Se considerarmos apenas as deslocações domésticas, em 2013, verificamos que a despesa média se cifrou em 78,91€, o que, por comparação com os anos de 2010 (105,61€), 2011 (89,71€) e 2012 (81,13€) mantém o cenário de contração aqui exposto. Igual comportamento se verifica com as viagens ao estrangeiro onde em 2013 se atingiu o valor de 407,13€, recuperando para valores próximos de 2011 (406,84€), já superior a 2012 (391,70€), embora inferior ao registado em 2010 (599,06€).

No que respeita às despesas por motivo de deslocação (figura nº II 15), a despesa média por viagem de Lazer, Recreio e Férias registou, no ano de 2013, o valor de 156,01€, inferior ao registado nos anos de 2012 (165,69€), 2011 (176,28€) e 2010 (218,20€). Estes valores são, naturalmente,

superiores aos registados nas viagens realizadas com o intuito de visitar familiares e amigos que em 2013 apresentaram os valores médios de 57,96€, valor superior ao registado em 2012 (53,70€), mas inferiores aos registados em 2011 (62,45€) e 2010 (76,76€). Já a despesa média associada às deslocações profissionais ou de negócios registaram valores médios de 137,38€ em 2013, valor inferior ao registado em 2012 (141,87€), mas superior ao registado em 2011 (118,08€), embora distante dos 205,58€ verificados em 2010, conforme atestam os valores expostos na figura nº II 15.

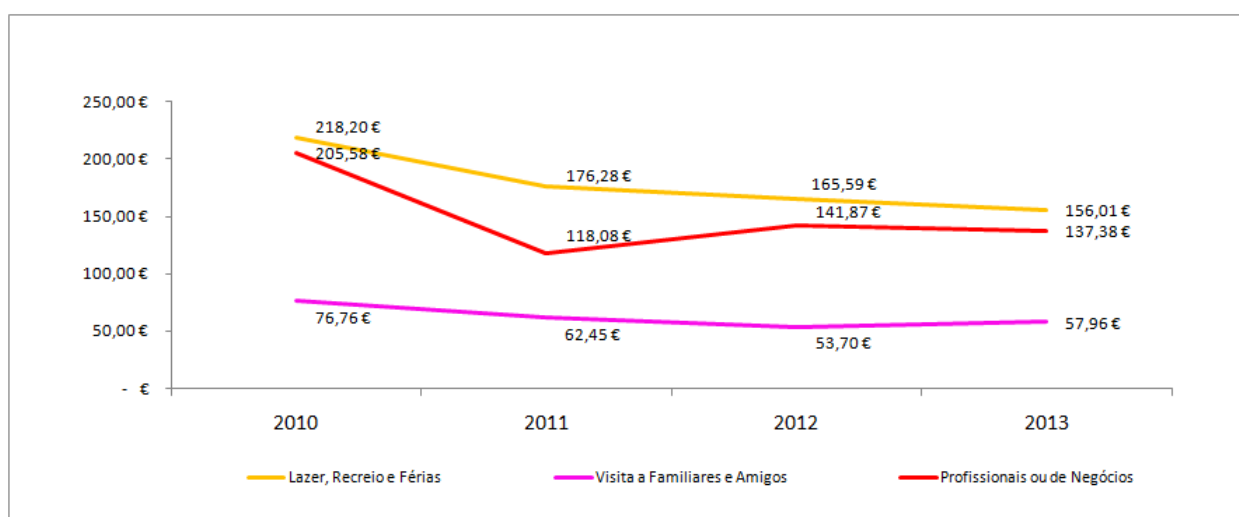


Figura nº II 15: Despesa média associada ao motivo das deslocações em 2013
Fonte: INE (2014)

Do ponto de vista das despesas médias realizada por turista e por destino (figura nº II 16), obteve-se um valor de média diária de 25,85€, em 2013, valor inferior ao registado no ano de 2012 (26,71€), que tinha sido praticamente coincidente com o de 2011 (26,73€), embora distantes dos 35,48€ registados em 2010.

Transpondo-se estes valores para as viagens realizadas em Portugal obtivemos o valor médio de 21,44€, ligeiramente inferior ao verificado em 2012 (21,91€) e 2011 (22,30€) e algo distante do valor de 2010 (26,94€).

Para as viagens realizadas para o estrangeiro registou-se um gasto médio de 46,03€, valor inferior ao registado em 2012 (49,58€), ligeiramente superior ao verificado em 2011 (45,60€), embora distante do registo de 2010 (68,06€). À semelhança dos resultados anteriormente expostos, o ano de 2010 continua a apresentar-se como o ano de referência no que aos valores mais significativos concerne, conforme se constata na figura nº II 16.

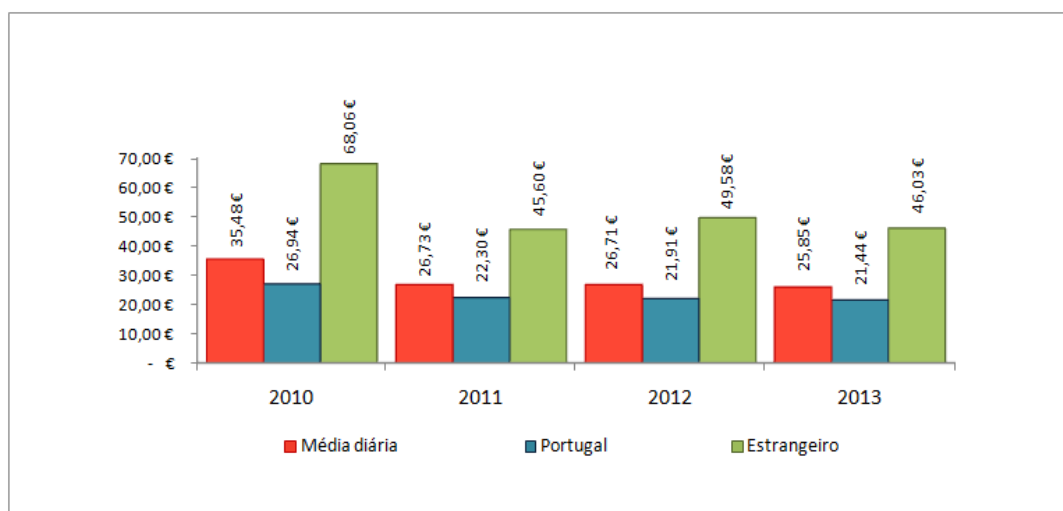


Figura nº II 16: Despesas médias diárias por turista e por destino entre os anos de 2010 e 2013
 Fonte: INE (2011, 2012, 2013 e 2014)

Quando extrapolamos estes valores para os motivos que determinaram as viagens (figura nº II 17) constatamos que as viagens profissionais ou de negócios, com 35,10€ de gasto médio diário, em 2013, e as de lazer, recreio e férias, com 29,4€ de gastos médios diários, são aquelas que apresentam os valores mais favoráveis. Já as viagens realizadas com o intuito de visitar familiares e amigos registaram um valor inferior, cifrando-se nuns pouco expressivos 18,8€.

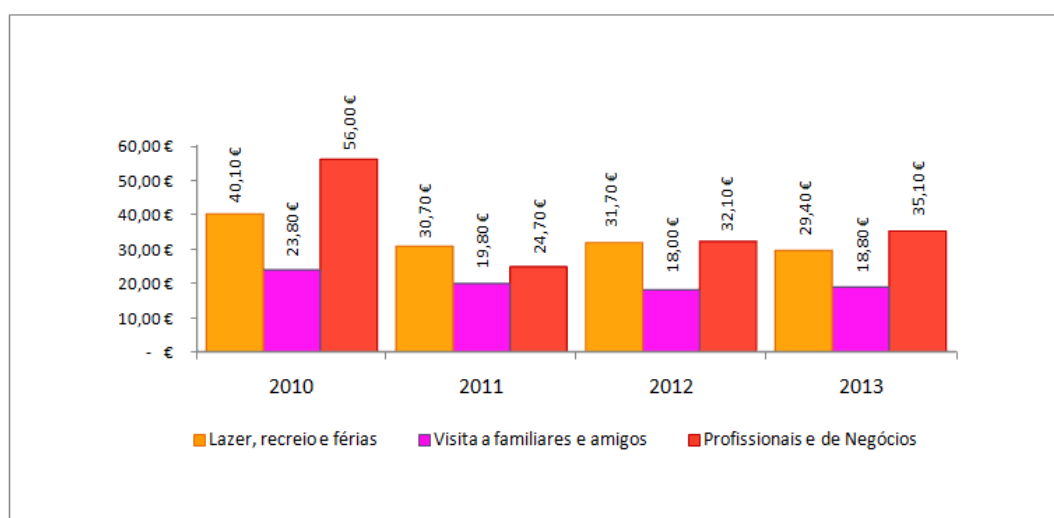


Figura nº II 17: Despesa média diária por motivo de deslocação entre os anos de 2010 a 2013
 Fonte: INE (2011, 2012, 2013 e 2014)

O desempenho registado em 2013, no que concerne à despesa média por turista, de acordo com o motivo de deslocação, não é similar ao verificado nos três anos anteriores. Em 2010, ano de referência, os maiores gastos ocorreram nas deslocações de motivos profissionais e de negócios, com

56,00€ em termos médios, regredindo para menos de metade (24,70€) em 2011 e subindo para 32,10€ em 2012, mantendo a recuperação em 2013 (35,10€). As despesas realizadas ao abrigo das deslocações de lazer, recreio e férias sofreram uma quebra (29,40€) quebra em 2013 face a 2012 (31,70€), que tinha sido melhor que 2011 (30,70€) e algo distante do valor de 2010 (40,10€). As despesas realizadas com as visitas a familiares e amigos foram sempre as mais modestas, sofrendo uma variação negativa ao longo dos três últimos anos: 23,80€ em 2010, 19,80€ em 2011 e 18,00€ em 2012, para sofrerem uma ligeira recuperação em 2013, com 18,80€, como se constata na figura nº II 17.

Importa, todavia, proceder a uma contextualização do comportamento destes valores. Os valores menos significativos, expressos pelas deslocações com o intuito de visitar familiares e amigos, devem-se ao facto de não ocorrerem gastos com o alojamento na maior parte dessas viagens, uma vez que a regra é ficar alojado em casas particulares de familiares ou amigos, com as repercussões expectáveis nos valores finais dos orçamentos adstritos à viagem. O mesmo não sucede com as viagens de lazer, recreio e férias ou profissionais ou de negócios que obrigam a gastos mais elevados, independentemente da pessoa ou entidade que os suporta. Assim se compreende que a aposta seja feita nestas duas modalidades, nas regiões de destino, pelos fluxos financeiros gerados. As despesas associadas às deslocações profissionais ou de negócios, pela sua especificidade, são assumidas pelas empresas/entidades patronais, libertando o turista de encargos com o alojamento, transporte e alimentação, permitindo-lhe investir em atividades de recreio e lazer nas áreas de destino. As deslocações encontram-se, ainda, por via de regra, associadas um transporte em classe executiva e alojamento turístico de categoria superior (Cunha, 2011).

2.4 Oferta turística

A partir de 2012, após a entrada em vigor do Regulamento Comunitário nº 692/2011 de 6 de julho e das alterações legislativas anteriormente introduzidas pelo Decreto-Lei nº39/2008 de 7 de março, com implicações na tipologia dos empreendimentos turísticos, a recolha do Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos (IPHH) alargou-se a outros estabelecimentos de alojamento coletivo, passando a abranger o Turismo no Espaço Rural, o Turismo de Habitação e o Alojamento Local (INE, 2013). Assim, considerando-se a globalidade da

atividade de alojamento⁷ que abrange a Hotelaria, Turismo no Espaço Rural - Turismo de Habitação e o Alojamento Local, foram 3345 os estabelecimentos contabilizados em Portugal, em 31 de julho de 2013, o que representou uma quebra de 1,8%, para um total de 145,0 mil quartos e capacidade de 326,2 mil camas, o que permitiu, ainda assim, um acréscimo de 0,8% na oferta. A redução de estabelecimentos resultou, fundamentalmente, da diminuição registada no Turismo no Espaço Rural, onde se verificou uma redução de 10,9%.

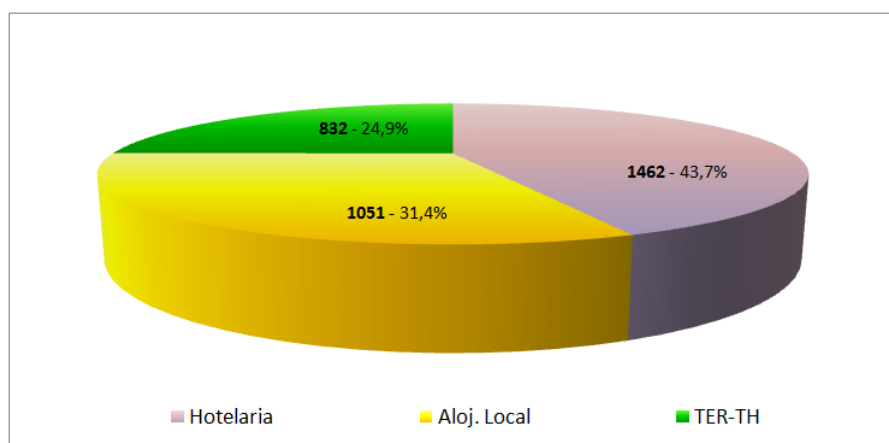


Figura nº II 18: Total de estabelecimentos de alojamento em Portugal
Fonte: INE (2014)

Estas unidades encontram-se distribuídas pelo total nacional, em 2013, de acordo com a figura nº II 18. A hotelaria (1462 unidades) constituiu-se como o segmento mais representativo, abrangendo 43,7% do número total de estabelecimentos e 83,4% da capacidade instalada de camas.

Relativamente ao ano 2012 observou-se um aumento de 3,0% no número de estabelecimentos, tendo a respetiva capacidade aumentado em 2,0%. Note-se que tinham sido, justamente, os hotéis que mais haviam crescido em número entre 2010 e 2011, contabilizando-se 102 estabelecimentos, o que equivale a um aumento homólogo de 13,2%, beneficiando do processo de reconversão dos

7 - De acordo com o enquadramento legislativo que o DL nº 39/2008 de 7 de março estipula, os empreendimentos turísticos abrangem os estabelecimentos hoteleiros (hotéis, hotéis - apartamentos e pousadas), os aldeamentos e apartamentos turísticos, os empreendimentos de turismo rural, de turismo de natureza e de turismo de habitação, bem como outras tipologias distintas (conjuntos turísticos/resorts e parques de campismo e caravanismo).

Para efeitos de divulgação de resultados na presente publicação, foram adotadas algumas simplificações na organização e apresentação das tipologias, bem como adaptações para conciliação com as terminologias em uso nas Regiões Autónomas. Assim, as designações de “hotelaria” ou “estabelecimentos hoteleiros” abrangem hotéis, hotéis - apartamentos, pousadas, quintas da Madeira, aldeamentos e apartamentos turísticos. Os resultados de turismo no espaço rural e turismo de habitação são apresentados em paralelo com o alojamento local (no qual se incluíram os estabelecimentos das tipologias extintas - motéis, estalagens e pensões – que não efetuaram reconversão) num ponto específico adiante na presente publicação. Por globalidade do setor de alojamento turístico entende-se os estabelecimentos hoteleiros, o Alojamento Local e o Turismo no Espaço Rural e de Habitação. As atividades de alojamento em colónias de férias, pousadas da juventude e parques de campismo são apresentadas separadamente em pontos específicos desta publicação. (INE, 2014, p. 45)

estabelecimentos de tipologias extintas. Todas as categorias aumentaram, com destaque para as unidades de duas e uma estrela com uma variação positiva de 35,1% e de cinco estrelas com uma variação positiva de 14,1%.

No ano de 2013 os estabelecimentos de Alojamento Local representaram 31,4% do número total (30,9% em 2012) e 12,6% da capacidade em camas (13,6% em 2012). O Alojamento Local, por seu turno, acolheu 10,4% da totalidade dos hóspedes do setor de alojamento em Portugal, em 2013, o que refletiu um peso de 8,3% nas dormidas, valores que se mantiveram idênticos aos do ano anterior em que os hóspedes e dormidas em AL representavam, respetivamente, 10,7% e 8,5%. A variação nas dormidas em Alojamento Local foi de 2,6% e os hóspedes recebidos aumentaram 1,4%.

No que se refere ao agregado TER+TH, tivemos, em 2013, peso de 24,9%, no que respeita número de estabelecimentos e disponibilidade de camas. Turismo no Espaço Rural e o Turismo de Habitação foram os responsáveis por 2,1% dos hóspedes e 1,7% das dormidas em 2013, tendo o peso relativo sido de 2,4% para os hóspedes e 1,9% para as dormidas em 2012. Os hóspedes acolhidos em TER+TH de 2012 para 2013 diminuíram 6,9% e as dormidas 5,1%.

Globalmente, o número de hóspedes totalizou 15,3 milhões em 2013, o que correspondeu a uma variação positiva de 4,6% relativamente a 2012, e traduziu-se em 43,5 milhões de dormidas, o que representou, igualmente, uma variação positiva de 5,3% relativamente a 2012.

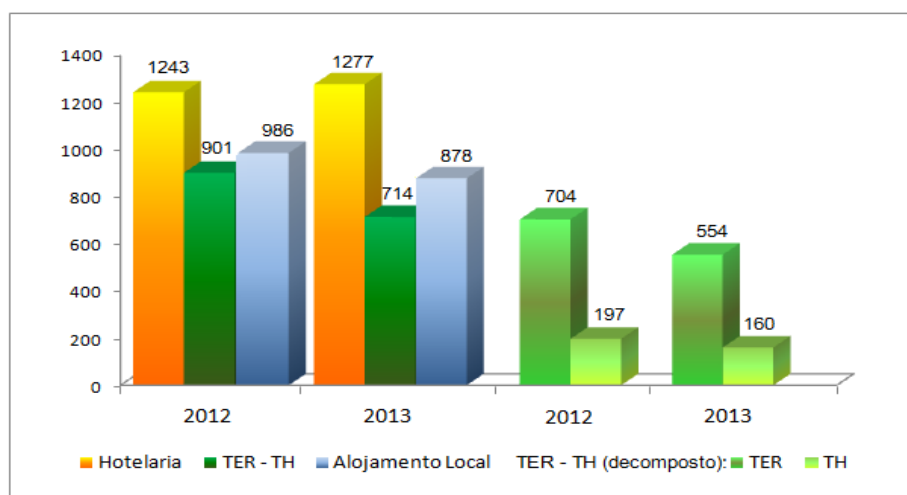


Figura nº II 19: Estabelecimentos na Hotelaria, TER, TH (empreendimentos) e Alojamento Local, no Continente, em 2012 e 2013

Fonte: INE (2013 e 2014)

A figura nº II 19 (gráfico síntese) e comentários que se apresentam de seguida aplicam-se, apenas, ao Continente, dado o tratamento diferenciado dos dados e diferentes terminologias

utilizadas entre o Continente e as Regiões Autónomas, decorrente da legislação aplicável. Assim, olhando apenas para o continente, constatamos que, em 2013, existiam 1277 estabelecimentos hoteleiros, sendo o Algarve se constituiu como a região com a maior oferta hoteleira, 366 estabelecimentos, representando 25,0% do total, secundada pelo Norte com 286 estabelecimentos, representando 19,6% da oferta e do Centro com 284 estabelecimentos, representando 19,4% da oferta. Os hotéis representaram 71,1% do total, sendo também de salientar, pela sua importância relativa, os apartamentos turísticos (13,1%) e os hotéis - apartamentos (9,9%), no contexto da hotelaria.

A capacidade de alojamento disponível fixou-se em 119,9 mil quartos e 272,1 mil camas (266,7 mil camas em 2012), traduzindo-se num acréscimo de 2,0% na capacidade de oferta em camas, sendo que o Algarve deteve 38,4% dessa oferta logo seguido por Lisboa (19,2%).

Encontravam-se em atividade, em 2013, no continente, 554 estabelecimentos de Turismo no Espaço Rural, incluindo as modalidades Agroturismo, Casas de Campo e Hotéis Rurais e similares. No Turismo de Habitação existiam 160 estabelecimentos e no Alojamento Local (com 10 ou mais camas) 878 estabelecimentos de alojamento. O ano de 2013 registou uma redução de 14,1% no número de estabelecimentos de Turismo no Espaço Rural em funcionamento, e no Turismo de Habitação esta redução foi de 12,6%.

No que respeita ao Alojamento Local o número de estabelecimentos em funcionamento em 2013 manteve-se praticamente inalterado. Em termos de capacidade destacou-se o Alojamento Local, com 36,1 mil camas em 2013, tendo evidenciado um peso de 12,7% face à totalidade da atividade de alojamento incluindo hotelaria. O Alojamento Local reduziu em 6,6% o número de camas em 2013. Por seu lado, a capacidade de alojamento no Turismo no Espaço Rural ascendeu a 9 mil camas em 2013 (+0,6%), com especial predominância das Casas de Campo (3,9 mil camas), enquanto o Turismo de Habitação assegurou a disponibilidade de 2,4 mil camas em 2013 (-9,0%).

Numa análise ao desempenho por regiões verificamos que, em 2013, o Algarve apresentou-se como a região com a maior oferta hoteleira (366 estabelecimentos, 25,0% do total), seguida à distância pelas regiões Norte (286, 19,6%) e Centro (284, 19,4%).

Os hotéis foram os responsáveis por 71,1% do total, merecendo particular destaque, pela sua importância relativa, os apartamentos turísticos (13,1%) e os hotéis - apartamentos (9,9%). A capacidade de alojamento disponível fixou-se em 119,9 mil quartos e 272,1 mil camas (266,7 mil camas em 2012), o que se traduziu num aumento de 2,0% na capacidade em camas. Por regiões, foi o Algarve que deteve maior oferta de camas (38,4%), seguido por Lisboa (19,2%). No ano de 2013,

devem ser destacadas as variações de 3,8% em Lisboa e na Madeira e 2,7% no Centro, na capacidade/camas oferecidas. Em termos comparativos, em 2012, as regiões que apresentaram maior oferta turística, em termos do número de estabelecimentos, foram a região Norte com 22,8% do total, o Algarve com 21,1% e o Centro com 20,7%, tal como tinha sucedido no ano de 2011, embora se tenha desfeito a igualdade entre a região do Algarve e a região Centro.

Como normalmente acontece, a região que em 2013 disponibilizou o maior número de camas foi o Algarve averbando 38,4% da oferta de camas, seguido por Lisboa (19,2%). Em 2012 o Algarve deteve 36,0% do total, seguido de Lisboa, com 18,8%, e pelo Norte e Centro, com pesos similares, 14,1% e 14,0% respetivamente. Constata-se, ainda, em termos comparativos, considerando-se os anos de 2010, 2011, 2012 e 2013, que o Algarve tem vindo a consolidar a sua posição de liderança, ainda que com ganhos pouco significativos, assim como as regiões do Norte e do Centro, enquanto a região de Lisboa sofreu um ligeiro decréscimo, no que à oferta concerne, de acordo com os valores expressos no gráfico da figura nº II 20.

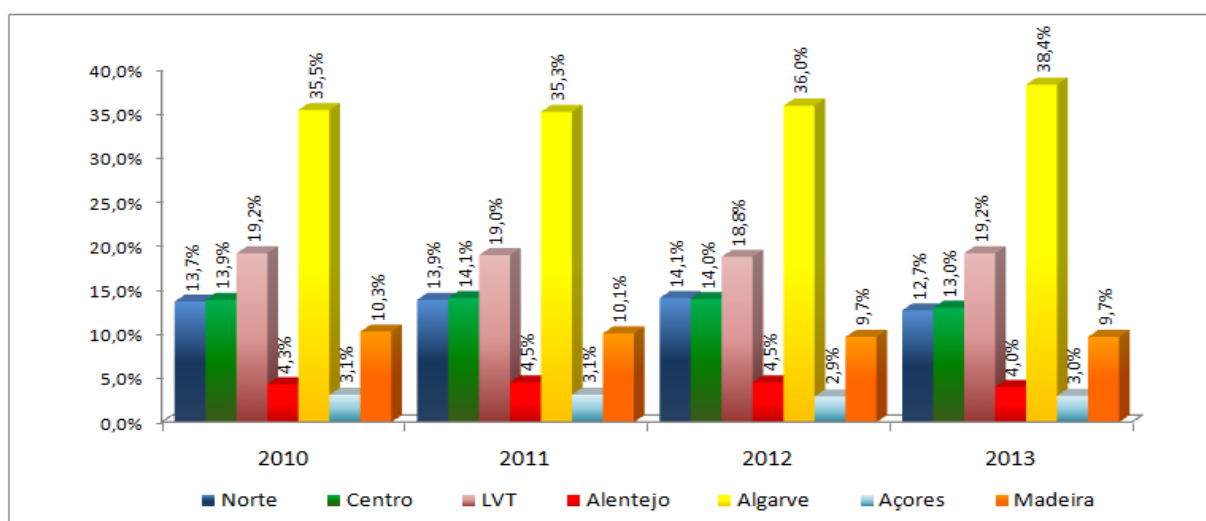


Figura nº II 20: Capacidade de alojamento nos estabelecimentos de alojamento, por regiões, nos anos de 2010, 2011, 2012 e 2013

Fonte: INE (2011, 2012, 2013 e 2014)

No ano de 2010, foram os hotéis que disponibilizaram mais de metade da capacidade de alojamento com 53,4% do valor total, seguindo-se os hotéis apartamentos com 13,6% e os apartamentos turísticos com 11,6%. Igual distribuição ocorreu no ano de 2011, onde os hotéis representaram 55,6% da capacidade total, seguidos dos hotéis - apartamentos com 14%, motéis/estalagens/pensões com 12,7% e apartamentos turísticos com 11,4%. Seguindo a mesma tendência, o ano de 2012 voltou a colocar em evidência os hotéis, que foram os responsáveis por

56,1% da capacidade de alojamento, secundados pelos hotéis - apartamentos (14,5%) e pelos apartamentos turísticos (12,2%), apresentando-se os aldeamentos turísticos e as pousadas pouco expressivos, com 5,9% e 1,1% respetivamente. Porém, é no ano de 2013 que os hotéis se destacam ao colocar em evidência a consolidação da sua capacidade de alojamento, com um incremento de 7,8% da sua capacidade de oferta. Esta consolidação faz-se à conta do aumento anual do seu potencial de alojamento, face a outras modalidades de alojamento, conforme se pode verificar na figura nº II 21.

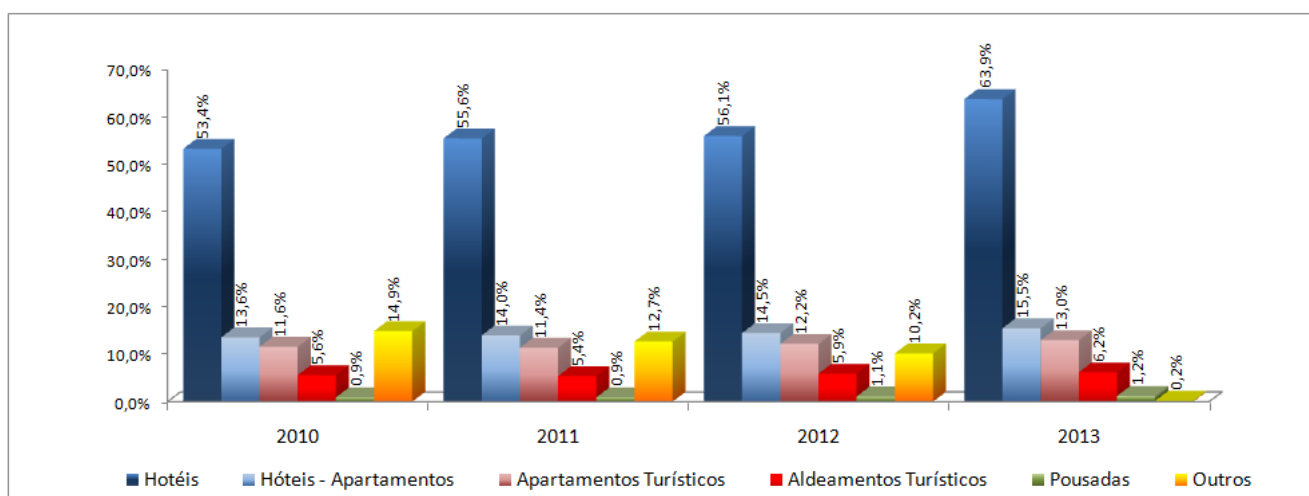


Figura nº II 21: Capacidade de alojamento da hotelaria, por tipologias de estabelecimento de hospedagem nos anos de 2010 a 2013

Fonte: INE (2011,2012, 2013 e 2014)

No que concerne à capacidade de oferta média de camas, no ano de 2010 os estabelecimentos hoteleiros apresentaram uma capacidade média de 139 camas, valor que se apresentou ligeiramente superior ao do período homólogo de 2009 (+0,9%). A desagregação por tipo de estabelecimento revela que as pousadas e os hotéis - apartamentos aumentaram a sua capacidade média em 5,5% e 1,8%, respetivamente, enquanto as restantes tipologias decresceram, de forma mais expressiva nos aldeamentos turísticos (-9,2%) e nos hotéis (-6,8%).

Por seu lado, no ano de 2011, a capacidade média dos estabelecimentos hoteleiros passou para 143,2 camas, o que representou mais 3% do que o valor verificado no ano anterior. Para este aumento contribuíram, principalmente, os hotéis - apartamentos, enquanto, pelo contrário, os hotéis e os aldeamentos turísticos reduziram a sua capacidade média. Mantendo a tendência verificada nos anos anteriores, os estabelecimentos com maior capacidade média foram os aldeamentos turísticos (387,5) e os hotéis - apartamentos (281,2), seguidos de longe pelos hotéis (184,4).

Em 2012, de acordo com o exposto pelo INE (2013), cada estabelecimento hoteleiro dispunha em média de 146,1 camas, a nível nacional, o que representa um ligeiro aumento de 2,0% face ao período homólogo. As pousadas, os apartamentos turísticos e os hotéis - apartamentos aumentaram a capacidade média, enquanto as restantes tipologias apresentaram reduções. Os aldeamentos turísticos foram os estabelecimentos com maior capacidade média ao oferecerem 386 camas, tal como tinha sucedido nos anos anteriores. Seguiram-se os hotéis - apartamentos com 287,1 camas, os apartamentos turísticos com 186,1 camas e os hotéis com 168,1 camas.

Finalmente, no que respeita a 2013, os estabelecimentos hoteleiros dispunham de uma capacidade média de alojamento de 186,1 camas por estabelecimento, sendo que os aldeamentos turísticos apresentaram em média, como tem sido habitual, maior oferta de camas (383,1 unidades por estabelecimento), seguidos pelos hotéis - apartamentos, pelos apartamentos turísticos e pelos hotéis.

Em 2013 os estabelecimentos hoteleiros alojaram 13,3 milhões de hóspedes, o que correspondeu a mais 5,3% do que o valor alcançado no ano de 2012, registo que permitiu alcançar 39,2 milhões de dormidas (+5,8%). A hotelaria tinha alojado, em 2012, 13,8 milhões de hóspedes, responsáveis por 39,7 milhões de dormidas. Estes resultados pouco diferem dos do ano anterior, traduzindo-se em variações de -1,1% para os hóspedes e +0,6% para as dormidas, que corresponderam, em termos brutos a 14,0 milhões de hóspedes e 39,4 milhões de dormidas. Valores que quando comparados com os valores de 2010 pouco divergiram, uma vez que se têm mantido em linha ao averbarem 13,5 milhões de hóspedes e 37,4 milhões de dormidas.

O aumento das dormidas em 2013 baseou-se no crescimento das dormidas de não residentes (8,5%) uma vez que as dormidas de residentes diminuíram 0,5%. Importa referir que esta evolução não espelha a dinâmica do Alojamento Local (incluindo as antigas pensões, estalagens e motéis, bem como novas modalidades de alojamento), tipologia que será abordada mais adiante, neste ponto.

No ano de 2013, as dormidas de residentes situaram-se em 11,1 milhões (-0,5%), correspondendo a 28,3% do total, valor inferior ao verificado em 2012 (31,3%). Os principais destinos dos residentes foram o Algarve, com 30,0% das dormidas, Lisboa com 19,9%, Norte com 18,1% e Centro com 17,5%. Os hotéis constituíram-se como a primeira escolha, sendo responsáveis por 72,6% das dormidas, seguindo-se os hotéis - apartamentos com 13,3% e os apartamentos turísticos com 9,5%. Relativamente à sua distribuição ao longo do ano, mais de metade das dormidas de residentes (53,5%) aconteceram no período de junho a setembro, tendo o mês de agosto sido o mês de registou maior procura (19,2% das dormidas anuais), como, aliás, tem sido habitual.

As dormidas de não residentes atingiram 28,1 milhões (+8,5%), valor que representou 71,7% das dormidas totais. Os dez principais mercados emissores (Reino Unido, Alemanha, Espanha, França, Holanda, Brasil, Estados Unidos da América, Itália, Irlanda e Bélgica) contribuíram com 79,6% das dormidas de não residentes. A representatividade dos principais mercados manteve-se, assim, sem alterações significativas, face ao ano de 2012, conforme se pode constatar na figura nº II 22.

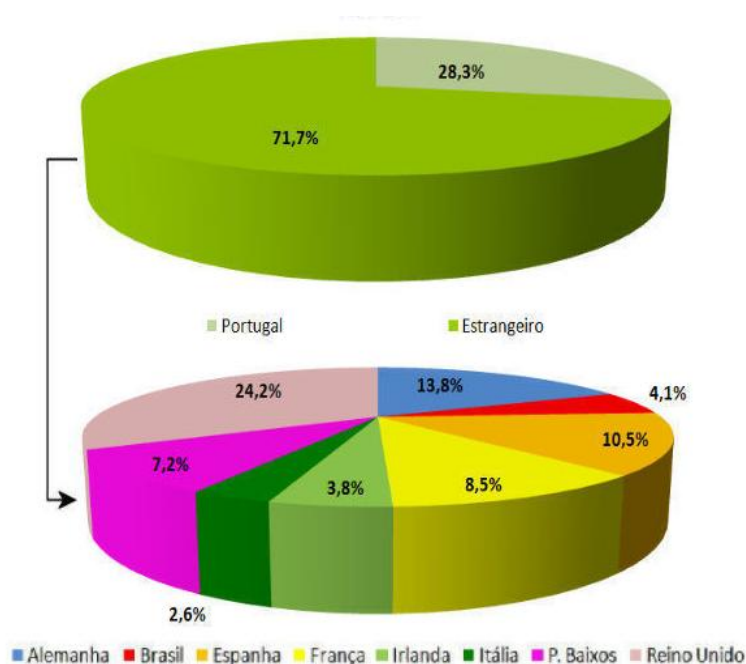


Figura nº II 22: Dormidas segundo o país de residência habitual em 2013
Fonte: INE (2014)

Em 2013, o mercado britânico, o primeiro em termos de representatividade (24,2% das dormidas de não residentes), demonstrou preferir o Algarve como destino principal, permitindo-lhe alcançar os 69,7% das dormidas ocorridas e a Madeira como segundo destino, com 19,6% das preferências. Por seu lado, os hóspedes da Alemanha, cuja quota se situa nos 13,8%, elegeram o Algarve e Madeira como destinos preferenciais, com 37,0% e 34,2%, respetivamente. Os hóspedes de Espanha, que representam 10,5% das dormidas de não residentes, repartiram as suas preferências por Lisboa (33,9%), Algarve (22,7%) e Norte (18,5%), enquanto os de França elegeram como primeiro destino Lisboa (30,8%) e como segundo a Madeira (26,0%). O peso relativo das dormidas de franceses situou-se em 8,5% do total.

Lisboa, por sua vez, assumiu-se como o principal destino do mercado brasileiro (62,4%), do norte-americano (59,9%) e do italiano (60,0%). As dormidas de brasileiros representaram 4,1% das

dormidas de não residentes e as dos Estados Unidos e Itália, 2,6% para cada país. Finalmente, da Holanda e da Irlanda assumiram como principal escolha o Algarve com (65,5% e 82,1%, respetivamente), cabendo a cada um destes países uma quota de 7,2% e 3,8%, respetivamente.

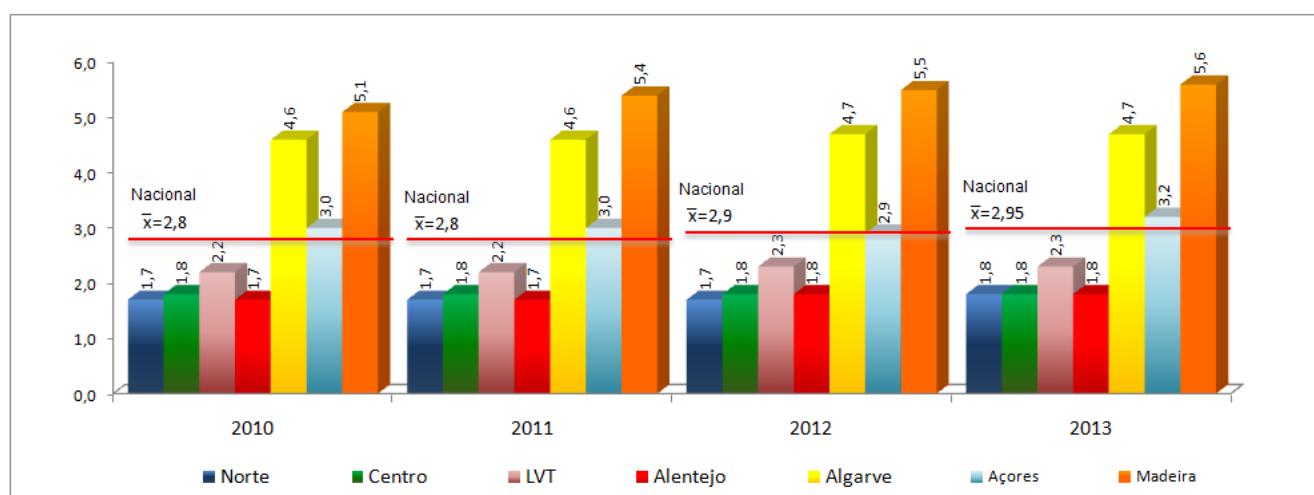


Figura nº II 23: Estada média nos estabelecimentos hoteleiros, por regiões, nos anos de 2010 a 2013
Fonte: INE (2011, 2012, 2013 e 2014)

A estada média (figura nº II 23) foi 2,95 noites, no ano de 2013, cabendo às Quintas da Madeira a maior estada média (5,69 noites). Seguiram-se os apartamentos turísticos (5,47 noites), os aldeamentos turísticos (5,18 noites) e os hotéis - apartamentos de 5 estrelas (4,50 noites). As pousadas e os hotéis de 2 e 1 estrelas registaram as menores estadas médias, ao registarem 1,83 noites e 1,85, respetivamente. Em termos de proveniência, os residentes permaneceram nos estabelecimentos hoteleiros 2,05 noites em média e os não residentes 3,55 noites. De entre os não residentes, os mercados que apresentaram estadias mais prolongadas foram a Irlanda (5,06 noites), Holanda (4,91 noites) e Finlândia (4,68 noites). Por regiões, as que registaram os valores mais elevados da estada média foram a Madeira com 5,64 noites, o Algarve com 4,7 noites e os Açores com 3,21.

Por contraponto, em 2012, a estada média nos estabelecimentos hoteleiros foi de 2,9 noites, valor ligeiramente superior aos dos dois anos anteriores (2010 e 2011) que registaram um valor médio de 2,8 noites. Ao longo destes quatro anos foram as regiões da Madeira e do Algarve que registaram os valores mais significativos, em termos médios, com estadas mais prolongadas, oscilando entre as 5,1 e 5,64 noites e 4,6 e 4,7 noites respetivamente, conforme se pode verificar na figura nº II 23.

No que respeita ao desempenho da Região Centro, NUTS II de referência para este estudo, o

seu valor apresentou-se constante ao longo dos quatro anos aqui considerados, com 1,82 noites, o que associado ao facto de ser preferencialmente procurada pelos turistas residentes em Portugal indicia estarmos perante um território de passagem, ao contrário daquilo que sucede com a Região Autónoma da Madeira e Região do Algarve, que apresentam valores médios de estada muito superiores associados a períodos de férias mais longos e preferencialmente escolhido por estrangeiros.

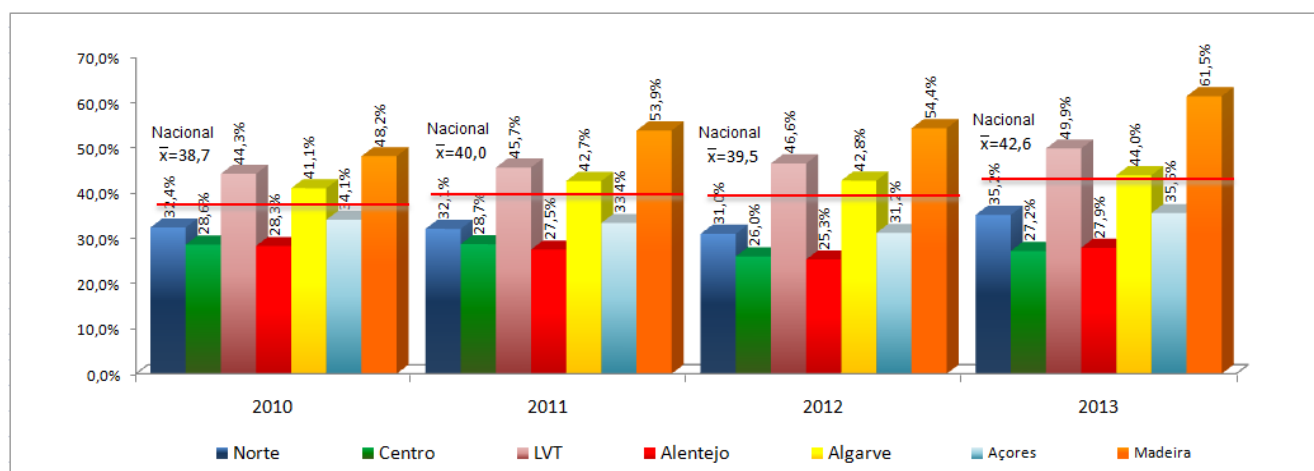


Figura nº II 24: Taxa líquida de ocupação - cama nos estabelecimentos hoteleiros, por regiões, nos anos de 2010 a 2013.

Fonte: INE (2011, 2012, 2013 e 2014)

No que respeita à taxa líquida de ocupação - cama⁸ (figura nº II 24) na hotelaria registou-se, em 2013, o valor médio de 42,6%. As taxas de ocupação mais elevadas ocorreram nas regiões da Madeira (61,5%), Lisboa (49,9%) e Algarve (44,0%). Por unidades de alojamento, foram as Quintas da Madeira a registar a ocupação elevada (72,5%), assim como os hotéis de 5 estrelas (49,1%) e, ainda, os hotéis - apartamentos de quatro (48,2%). Os estabelecimentos com menor taxa de ocupação foram os hotéis de 2 e 1 estrelas e os aldeamentos turísticos com 33,9% e 34,0%, respetivamente.

Como é hábito, foram os meses de verão que proporcionaram níveis de ocupação elevados, designadamente agosto (70,4%), julho (59,3%) e setembro (56,3%).

No ano de 2012 a taxa líquida de ocupação – cama situou-se nos 39,5%, valor ligeiramente inferior ao verificado em 2013 e 2011, que se situaram nos 42,6% e 40%, respetivamente, embora superior ao de 2010, que se ficou por uns menos significativos 38,7%, conforme se pode constatar

8 - Relação entre o número de dormidas e o número de camas disponíveis, considerando-se como duas as camas de casal. Este indicador permite avaliar a capacidade média de alojamento durante o período de referência e é calculado através da fórmula: “T.O.L. (cama) = [Nº de dormidas durante o período de referência / (Nº de camas disponíveis x Nº de dias do período de referência)] x 100”.

na figura nº II 24.

No que concerne à taxa de ocupação pelas diferentes Regiões no ano de 2013, a Região Autónoma da Madeira foi a Região que registou a taxa de ocupação mais significativa, com 61,5% do valor total, logo seguida das regiões de Lisboa e do Algarve, que registaram valores muito próximos, com 49,9% e 44,0% respetivamente. Acresce dizer que a Região Autónoma da Madeira tem liderado este indicador ao longo do período de tempo considerado no gráfico, registando o valor de 48,2% em 2010, 53,9% em 2011, 54,4% em 2012 e 61,5% em 2013. Já as regiões de Lisboa e do Algarve, embora mantendo as suas posições relativas ao longo dos anos, têm vindo a apresentar um crescimento muito ténue, passando Lisboa de 44,3%, em 2010, para 49,9% em 2013, e o Algarve de 41,1%, em 2010, para 44,0% em 2013, conforme se pode constatar na figura nº II 24.

A partir de 2012, após a entrada em vigor do Regulamento Comunitário nº 692/2011 de 6 de julho e das alterações legislativas anteriormente introduzidas pelo Decreto-Lei nº39/2008 de 7 de março, com implicações na tipologia dos empreendimentos turísticos, a recolha do Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos (IPHH) alargou-se a outros estabelecimentos de alojamento coletivo, passando a abranger o Turismo no Espaço Rural, o Turismo de Habitação e o Alojamento Local (INE, 2013), conforme se referiu anteriormente.

De acordo com este novo enquadramento legal as tipologias de motéis, estalagens e pensões deixaram de existir, tendo sido definido um prazo para a reconversão destes estabelecimentos em outras tipologias de empreendimentos turísticos ou para alojamento local. As moradias turísticas deixaram de ser consideradas empreendimentos turísticos, tendo passado automaticamente a alojamento local. Em 2012 o INE passou, pela primeira vez, a recolher dados relativos aos estabelecimentos de Turismo no Espaço Rural (TER)⁹ e apartamentos mobilados para turistas (Grupo 55.2 da CAE rev3).

9 - No quadro da legislação atual, o Turismo no Espaço Rural inclui os estabelecimentos de Agroturismo, as Casas de Campo e os Hotéis Rurais, mas foram adicionalmente considerados outros estabelecimentos TER não especificados.

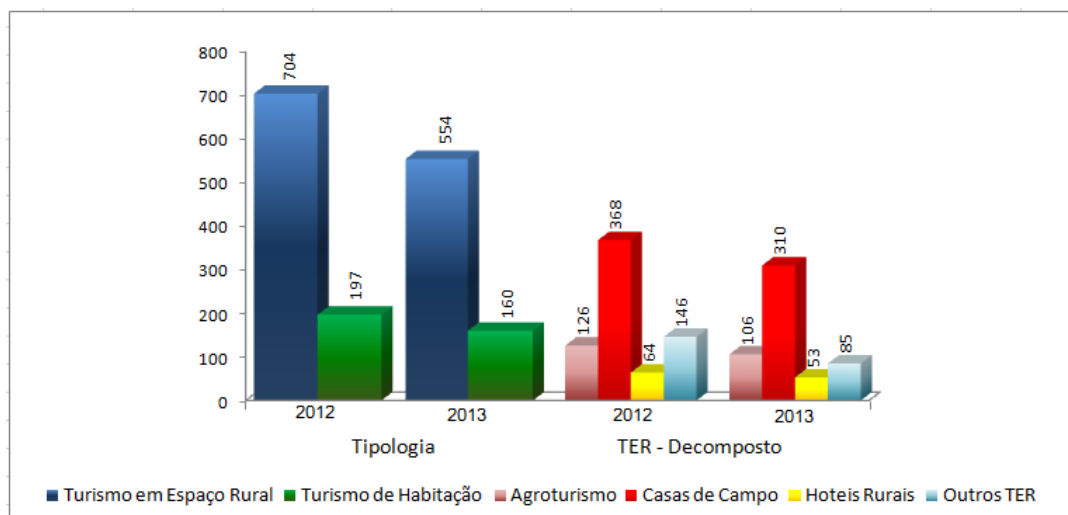


Figura nº II 25: Número de Estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural e Turismo de Habitação, decompostos nos anos de 2012 e 2013
Fonte: INE (2013 e 2014)

Olhando para a figura nº II 25 podemos constatar que, em 2012, no que respeita à oferta específica de estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural (TER) e Turismo de Habitação (TH), o conjunto de estabelecimentos representam 901 unidades de hospedagem em Portugal Continental (704 estabelecimentos TER e 197 TH), responsáveis pela oferta de 12 485 camas, que em 2012 alojaram cerca de 393 000 hóspedes, o que correspondeu a cerca de 845 000 dormidas, com uma estada média de 2,2 noites. De todas as tipologias consideradas, as casas de campo (368 estabelecimentos) são as que detêm maior representatividade, ao contrário dos hotéis rurais (64 estabelecimentos) que apresentam um menor efetivo.

No ano de 2013 encontravam-se em atividade 554 estabelecimentos de Turismo no Espaço Rural, no Continente, incluindo as modalidades de Agroturismo, Casas de Campo e Hotéis Rurais e similares. No Turismo de Habitação havia 160 estabelecimentos e no Alojamento Local (com 10 ou mais camas) 878 estabelecimentos de alojamento, conforme se pode constatar no gráfico nº II 25. Este desempenho traduziu-se, no ano de 2013, numa redução de 14,1% de estabelecimentos de Turismo no Espaço Rural em funcionamento, ao passo que esta redução foi ligeiramente inferior (-12,6%) no Turismo de Habitação. No que concerne ao Alojamento Local o número de estabelecimentos em funcionamento manteve-se praticamente inalterado em 2013.

No que concerne à capacidade de alojamento verificada no ano de 2013 merece particular destaque o Alojamento Local ao oferecer 36,1 mil camas, conforme quadro nº II 1, traduzido num peso de 12,7%, face à totalidade da atividade de alojamento, incluindo hotelaria. Ainda assim, o Alojamento Local reduziu em 6,6% o número de camas face ao disponibilizado em 2012. Por seu

lado, o Turismo no Espaço Rural viu a sua capacidade ascender a 9 mil camas em 2013, revelando uma ligeira melhoria face a 2012 (+0,6%), onde merece especial referência o desempenho das Casas de Campo, ao disponibilizar 3,9 mil camas, enquanto o Turismo de Habitação assegurou de 2,4 mil camas, o que representou uma redução significativa da oferta face a 2012 (- 9,0%).

Quadro nº II 1: Turismo em Espaço Rural e Turismo de Habitação, por tipologia e capacidade em Portugal no ano de 2013

Tipologia	Número de Estabelecimentos	Capacidade (camas)	Nº de hóspedes (em milhares)	Dormidas (em milhares)
Turismo em Espaço Rural	554	9064	247	530
<i>Agroturismo</i>	106	1798	40	85
<i>Casas de Campo</i>	310	3909	100	224
<i>Hotéis Rurais</i>	53	1948	81	159
<i>Outros TER*</i>	85	1409	27	63
Turismo de Habitação	160	2377	51	105
Alojamento Local	878	36137	1448	3008

* “Outros TER” inclui as modalidades Turismo Rural e Turismo de Aldeia (estabelecimentos ainda não reconvertidos) e outros similares.

Fonte: INE (2014)

Ao focalizarmos a nossa atenção na oferta facultada pelas diferentes regiões constatamos que é na Região Norte, Alentejo e Centro que ocorre a maior oferta (quadro nº II 2).

Quadro nº II 2: Número de estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural por Regiões (2013)

Regiões	Turismo em Espaço Rural				Turismo de Habitação
	Agroturismo	Casas de Campo	Hotéis Rurais	Outros TER	
Norte	46	129	22	43	82
Centro	14	62	12	15	42
Lisboa	3	14	2	1	8
Alentejo	36	87	13	19	27
Algarve	7	18	4	7	1
Total	106	310	53	85	160

Nota: “Outros TER” inclui as modalidades Turismo Rural e Turismo de Aldeia (estabelecimentos ainda não reconvertidos) e outros similares.

Fonte: INE (2014)

As regiões que expressam os valores mais significativos de TER são as regiões que detêm maior extensão territorial, onde a presença da interioridade e de espaços rurais se apresenta mais expressiva, permitindo o desenvolvimento destas tipologias de alojamento turístico, a par do desenvolvimento de produtos turísticos associados ao contacto com a natureza e meio rural.

Quadro nº II 3: Hóspedes nos estabelecimentos de TER, TH (2013)

Regiões	Total TER e TH	Agroturismo	Turismo em Espaço Rural			Turismo de Habitação	Unidade 10 ³
			Casas de Campo	Hotéis Rurais	Outros TER (1)		
Norte	112,0	16,6	27,5	32,2	9,7	25,9	
Centro	61,6	4,8	21,7	15,5	6,3	13,3	
Lisboa	16,6	---	5,5	---	---	---	
Alentejo	89,5	14,8	37,3	22,4	7,4	7,2	
Algarve	19,0	---	7,1	---	---	---	
Continente	298,6	40,2	99,5	80,6	26,9	51,4	

(1) Inclui as modalidades Turismo Rural e Turismo de Aldeia (estabelecimentos ainda não reconvertidos) e outros similares.

Fonte: INE – Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos (2014)

A região Centro apresenta um valor de cerca de 61 600 hóspedes (87 mil hóspedes em 2012) no conjunto do TER e TH, o que se traduz num valor inferior ao apresentado pela Região Norte e Alentejo com cerca de 112.000 e 89.500 hóspedes, respetivamente, conforme quadro nº II 3, valores que, de qualquer forma ficaram, aquém dos verificados em 2012 em ambas as regiões (161 mil e 98 mil hóspedes, respetivamente).

Quadro nº II 4: Dormidas nos estabelecimentos de TER, TH (2013)

Regiões	Total TER e TH	Agroturismo	Turismo em Espaço Rural			Turismo de Habitação	Unidade 10 ³
			Casas de Campo	Hotéis Rurais	Outros TER (1)		
Norte	225,8	32,8	60,7	55,3	22,3	54,7	
Centro	121,0	9,1	41,5	33,1	13,1	24,2	
Lisboa	35,4	---	13,7	---	---	---	
Alentejo	185,6	30,7	82,7	43,9	15,9	12,4	
Algarve	67,3	---	25,0	---	---	---	
Continente	635,1	85,0	223,5	158,6	63,1	104,8	

(1) Inclui as modalidades Turismo Rural e Turismo de Aldeia (estabelecimentos ainda não reconvertidos) e outros similares.

Fonte: INE – Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos (2014)

Olhando para o quadro nº II 4 é possível verificar que este desempenho se apresenta similar, no que ao número de dormidas concerne, com a Região Centro a averbar cerca de 121 000 dormidas (176 mil em 2012), menos que as regiões do Norte e Alentejo que alcançaram cerca de 225.800 e cerca de 185.600, respetivamente, conforme se pode constatar no quadro nº 4 (332 mil e 203 mil, respetivamente, em 2012).

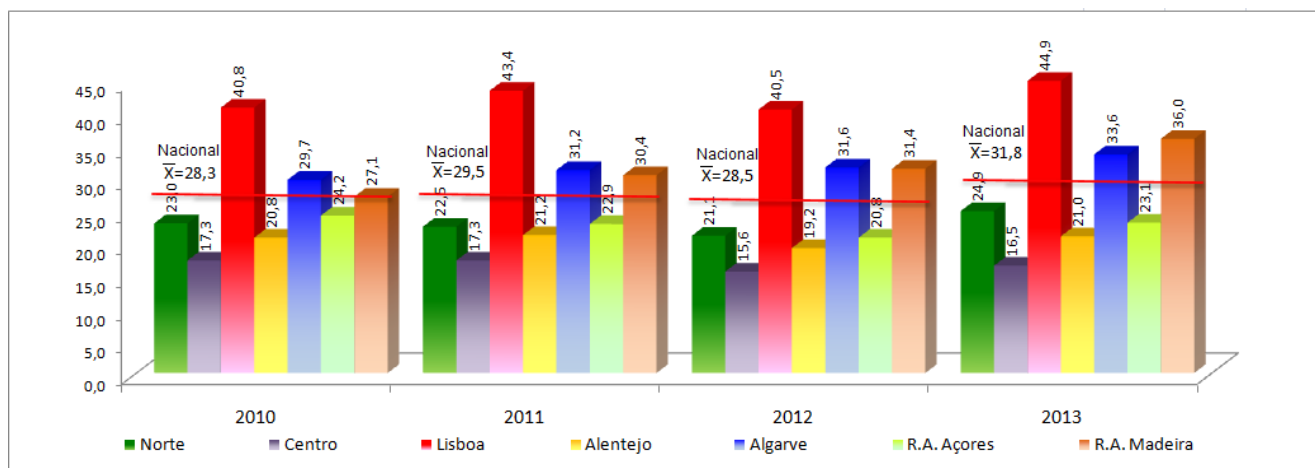


Figura nº II 26: Rendimento médio por quarto (RevPar), por NUTS II, 2010 a 2013
Fonte: INE (2011,2012,2013 e 2014)

Olhando para a figura nº II 26 é possível constatar que em 2013 o rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) se fixou, em Portugal, em 31,8 euros (+5,3%). Lisboa registou o valor mais elevado deste indicador (44,9€), secundada pela Madeira (36,0€) e pelo Algarve (33,6€). Na região Centro o valor alcançado pelo indicador foi substancialmente inferior (16,5€). Do ponto de vista das unidades, destacaram-se as quintas da Madeira ao apresentarem a mais elevada rentabilidade média por quarto disponível (80,0€), seguidas pelos hotéis de 5 estrelas (61,0€), as pousadas (41,2€) e os hotéis - apartamentos de 5 estrelas (37,5%). Em termos comparativos, considerando o desempenho desde 2010 até à atualidade, o indicador RevPar apresentou, em 2013, o melhor dos valores, superando, claramente, o melhor valor dos restantes três anos (2011 com 29,5€). O desempenho das regiões manteve-se similar, do ponto de vista da sua hierarquização, ao longo dos quatro anos considerados, onde Lisboa assumiu sempre a posição de destaque, liderando os resultados com uma margem confortável.

2.5 Principais indicadores da atividade turística na Região da Serra da Estrela

Depois de analisada a atividade turística à escala nacional, fazendo apelo aos indicadores mais significativos, mormente no que concerne às infraestruturas existentes, fluxos turísticos registados, independentemente das motivações, tempos de permanência dos turistas e desempenho económico, importa adotar o mesmo procedimento, descendo em escala de análise, em direção ao território em estudo.

2.5.1 A oferta de turismo na região da Serra da Estrela

A região da Serra da Estrela tem passado por um conturbado processo de transformação do seu sistema produtivo ao longo das últimas décadas. A evolução verificada no setor têxtil, no decurso da passagem da primeira para a segunda metade do século passado, acabou por perder muito do seu fôlego no final do século, com as consequências que são conhecidas sobre o emprego e sobre a fixação da população. Este desempenho deve-se, em grande parte, ao advento da globalização, para a qual os empresários locais não se encontravam preparados.

Apesar da forte preponderância de ativos ligados ao setor primário, por via da agricultura e da pastorícia, a aposta na indústria têxtil permitiu a alguns concelhos desta região serrana alcançar níveis interessantes de desenvolvimento que, após a eclosão da crise no setor, mergulharam numa depressão económica para a qual tardam a encontrar uma solução. É nos escombros deste cenário que a aposta na atividade do turismo ganha redobrado sentido em toda a região da Serra da Estrela.

A região da Serra da Estrela detém um património paisagístico raro, oferecendo cenários ímpares, de uma beleza incontornável, para quem a visita. A região apresenta uma outra característica não desprezível, a par desta, nomeadamente a grandeza da sua cultura e das suas gentes. Assim se compreende a crescente importância que o turismo assume, apresentando-se como uma janela de oportunidade para a região, pela possibilidade do aproveitamento económico destas suas características.

Porém, apesar da diversidade física e cultural que a região da Serra da Estrela detém, o turismo tem tardado em assumir, com proveito das populações, o potencial que lhe é reconhecido. O seu contributo, do ponto de vista económico, apresenta-se, ainda, pouco relevante, face ao potencial existente. Se centrarmos esta nossa análise em torno do contributo que o agregado de concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia, que estruturalmente constituíam a antiga NUTS III – Serra da Estrela e agora integrados na CIM das Beiras e Serra da Estrela, tem prestado no contexto da oferta de estabelecimentos hoteleiros na região Centro, conseguimos perceber melhor o significado desta realidade.

Quadro nº II 5: Desempenho das unidades hoteleiras dos municípios agregados no contexto regional e nacional - 2013 -

Unidade territorial	Estabelecimentos Hoteleiros				Capacidade de Alojamentos				Taxa de ocupação de cama-líquida (Total)
	Total	Hotelaria	Alojamento Local	TER + TH	Total	Hotelaria	Alojamento Local	TER + TH	
	Número (nº)								Percentagem (%)
Portugal	3 345	1 462	1 051	832	326.187	272 070	41 243	12.874	39,71
Continente	2 869	1 277	878	714	285.140	237 562	36 137	11 441	37,92
R. Centro	656	284	227	145	47 176	35 451	9 415	2 310	24,84
F. Algodres	3	2	0	1	376	---	0	---	16,22
Gouveia	9	2	1	6	235	---	---	---	17,34
Seia	14	2	4	8	575	---	---	188	19,58
Sub-total	26	6	5	15	1 186	744	145	297	18,24

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2014)

A análise ao quadro nº II 5 permite-nos constatar que o agregado de concelhos supra referido detém, apenas, 3,96% do número de estabelecimentos hoteleiros existentes na Região Centro e 2,51% da capacidade de alojamento desta mesma região. A taxa de ocupação de cama-líquida do agregado de concelhos (18,24%) apresenta-se abaixo do valor médio da Região Centro (24,84%).

Numa abordagem mais abrangente, numa tentativa de melhor se compreender o potencial turístico associado aos territórios envolventes da unidade morfológica Serra da Estrela, por comparação com o território em estudo, propõe-se igual análise, alargada aos restantes concelhos que fecham o arco do território envolvente desta unidade morfológica (quadro nº II 6).

Quadro nº II 6: Desempenho das unidades hoteleiras dos restantes municípios que fecham o anel da Serra da Estrela - 2013 -

Concelho	Estabelecimentos Hoteleiros				Capacidade de Alojamento				Taxa de ocupação de cama-líquida (Total)
	Total	Hotelaria	Alojamento Local	TER + TH	Total	Hotelaria	Alojamento Local	TER + TH	
	Número (nº)								Percentagem (%)
C. da Beira	6	2	1	3	316	---	---	51	18,18
Guarda	9	3	5	1	611	333	264	14	24,52
Manteigas	9	3	1	5	250	---	---	134	22,80
Covilhã	11	7	3	1	1 414	---	151	---	38,20

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2014)

Assim, agregando-se os concelhos de Celorico da Beira, Guarda, Manteigas e Covilhã (quadro nº II 7) aos concelhos que constituem o território em estudo (Fornos de Algodres, Gouveia e Seia), obtemos os seguintes resultados: 9,45% do total dos estabelecimentos hoteleiros da Região Centro, aos quais correspondem 7,86% da capacidade de alojamento deste mesmo território, reportada aos valores de 2013. Aqui o cenário da oferta ganha outra expressão, uma vez que os

valores expressos se encontram mais consentâneos com o potencial da oferta existente.

Quadro nº II 7: Variação do número de estabelecimentos hoteleiros e respetiva capacidade de alojamento na última década (2000 - 2013)

Unidade territorial	Estabelecimentos			Capacidade de Alojamento		
	2000	2013	Variação %	2000	2013	Variação %
Portugal	1786	3345	+ 87,3%	215 572	326 187	+ 51,3%
Região Centro	264	656	+ 148,5%	21 053	47 176	+ 124,1%
Fornos de Algodres	---	3	---	---	376	---
Gouveia	2	9	+ 350,0%	108	235	+ 117,6%
Seia	3	14	+ 366,7%	330	575	+ 74,2%
Sub-total	5	26	+ 420,0%	438	1 186	+ 170,8%
Celorico da Beira	2	6	+ 200,0%	54	316	+ 485,2%
Guarda	5	9	+ 80,0%	448	611	+ 36,4%
Manteigas	4	9	+ 125,0%	42	250	+ 495,2%
Covilhã	9	11	+ 22,2%	599	1 414	+ 136,1%
Sub-total	20	35	+ 75%	1 143	2 591	+ 126,7%

Fonte: Anuários Estatísticos da Região Centro (INE, 2001 e 2014)

Os concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia, enquanto destino turístico, têm envidado esforços para melhorar a oferta, sendo evidente a aposta feita nas infraestruturas e equipamentos turísticos face às propostas dos concelhos limítrofes, com relação direta com o turismo na Serra da Estrela. A um crescimento da oferta de estabelecimentos de 148,5%, entre 2000 e 2013, na Região Centro, que permitiu aumentar a capacidade de alojamento da região em 124,1%, o agregado de concelhos contrapõe 420%. Este incremento do número de estabelecimentos permitiu aumentar em 170,8% a sua capacidade de alojamento, em igual período de tempo. Os valores ostentados pelo conjunto dos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia permitem-nos afirmar que tem sido feito um esforço efetivo em todos os concelhos batendo, em termos de crescimento relativo, qualquer dos concelhos a título individual e no seu conjunto, todos os restantes territórios considerados no quadro nº II 7.

De acordo com os dados expressos é lícito afirmar que a região tem vindo a realizar um esforço em termos de investimento, capaz de lhe permitir tirar um proveito real do seu património histórico-cultural e natural, ganhando, através dele, a notoriedade necessária, não só como fonte de atração, como também como fonte diversificada de programas e circuitos turísticos a funcionar durante todo ano. Os esforços de investimento realizados ao abrigo da medida 2.5 (AIBT – Serra da Estrela), do Programa Operacional da Região Centro, no âmbito do III QCA e de outros programas (LEADER+ e Abordagem LEADER) vocacionados para o turismo, a analisar pormenorizadamente noutro momento deste estudo, a par do investimento privado, têm vindo a produzir os seus efeitos,

designadamente através do incremento da oferta de dormidas. A inauguração de alguns equipamentos hoteleiros neste território, já no decurso dos anos de 2012 e 2013, ajudou a uma nova dinâmica pelo aumento da oferta e da capacidade de alojamento.

2.5.2. A procura turística na região da Serra da Estrela

Tendo em vista a análise da evolução da procura turística ocorrida na NUTS III Serra da Estrela procedeu-se, por uma questão metodológica, ao levantamento dos valores de dormidas e de hóspedes, registados ao longo dos últimos doze anos. A opção pela integração dos dados mais recentes, relativos a 2012 e 2013, resultou da necessidade de se refletir, o mais possível, a atual realidade da região, em termos evolutivos, constituindo-se estes como os dados de referência para o desenvolvimento desta análise. Assim, como primeiro facto relevante, podemos apontar um incremento de 7,97% no número de hóspedes, entre 2000 e 2012, e de 67,55%, entre 2000 e 2013, acompanhado por um crescimento de 28,3% no número de dormidas entre os anos de 2000 e de 2012, e de 88,46% entre 2000 e 2013, conforme quadro nº II 8:

Quadro nº II 8: Número de dormidas e de hóspedes registados no total dos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia, entre os anos de 2000 e 2013

Anos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dormidas	44257	44634	56214	51174	49109	42755	46822	48838	53704	46378	52072	56776	56772	83410
Hóspedes	28378	25325	31875	29204	27329	23931	26177	26967	29142	26044	31853	32079	30640	47549

Fonte: Anuários Estatísticos da Região Centro (INE, 2001 a 2014)

Quadro nº II 9: Taxa de variação média anual das dormidas e dos hóspedes

Modalidade	Taxa de Variação média anual ¹⁰ 2000 - 2013
Número de Dormidas	5,00%
Número de Hóspedes	4,05%

Fonte: INE (elaborado pelo autor)

Olhando para o quadro nº II 9 verificamos que a taxa de variação anual é muito similar para as duas situações em análise, número de dormidas e número de hóspedes), com 5,0% e 4,05%

10 - Calculado através da fórmula $\left(\sqrt[13]{\frac{X_{2013}}{X_{2000}}} - 1 \right) * 100$

respetivamente.

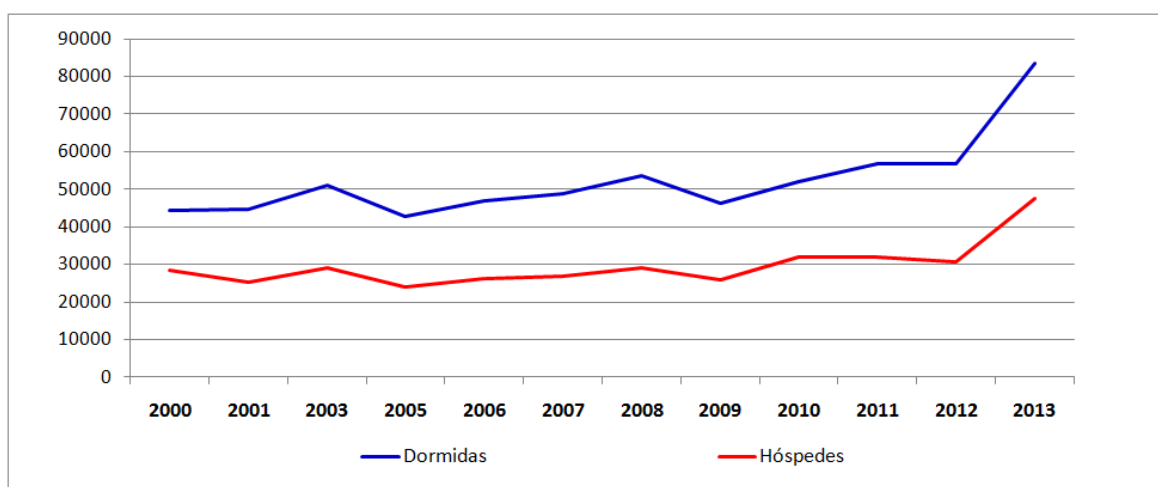


Figura nº II 27: Número de dormidas e de hóspedes registados nos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia (2000 – 2013)

Fonte: Anuários Estatísticos da Região Centro (INE, 2001 a 2014)

Considerando-se os anos de 2012 e de 2013 como anos referenciais de delimitação para o estudo da evolução da procura verificada a partir do ano 2000 (figura nº II 27), constatamos que apesar de se ter registado uma variação positiva de 28,3% na procura global, entre 2000 e 2012, assistimos a uma variação preocupante de -38,4% pelo lado da procura efetuada por turistas estrangeiros em igual período de tempo. Todavia, quando consideramos o ano de 2013 os valores alteram-se substancialmente: a procura global registou uma variação positiva de 44,3% e a procura efetuada por estrangeiros registou um aumento de 75,7% entre os anos de 2000 e 2013, de acordo com o expresso no quadro nº II 10.

Quadro nº II 10: Dormidas registadas pelos turistas nacionais e estrangeiros nos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia

Proveniência	2000	2012	Variação (2000-2012)	2013	Variação (2000-2013)	Variação (2012-2013)
Turistas estrangeiros	7 576	4 663	-38,4%	8 192	+ 8,1%	+ 75,7%
Turistas nacionais	36 681	52 109	42,1%	75 218	+ 105,1%	+ 44,3%
Total	44 257	56 772	28,3%	83 410	+ 88,5%	+ 46,9%

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2001-2014)

O incremento foi realizado, em 2013, à custa de uma crescente procura interna do destino “Serra da Estrela”, sendo os turistas nacionais responsáveis pelo acréscimo da procura registada ao contribuírem com uma variação positiva de 105,1%, contra 8,1% dos estrangeiros (quadro nº 10).

Analisando o comportamento da procura ocorrida entre os anos de 2000 e de 2013, de forma decomposta e por cada um dos anos de referência, conforme as tabelas seguintes, podemos constatar o comportamento global da procura, assim como a sua distribuição pelos países de residência habitual. De referir que por razões de ordem metodológica e para a realização de comparações futuras entre o agregado de concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia e os restantes concelhos limítrofes da unidade morfológica da Serra da Estrela se entendeu proceder ao registo de todos os valores desta unidade territorial, a par do território nacional e da Região Centro (quadros nº(s) II 11, II 12, II 13 e II 14).

Quadro nº II 11 Dormidas em estabelecimentos hoteleiros segundo o país de residência habitual (2000)

Unidade Territorial	Total Geral	Total UE	Portugal	Alemanha	Espanha	França	Itália	Países Baixos	Reino Unido	E.U.A.
Portugal	33795123	30394411	9693160	5010959	1842852	1001519	796561	1814267	7152425	827053
R. Centro	2000134	1878504	1417525	62145	156130	86605	53509	24915	38479	27244
F. Algodres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gouveia	12481	11353	10757	71	102	181	33	117	24	68
Seia	31776	28934	25924	764	350	156	406	370	868	100
Sub-total	44257	40287	36681	835	452	337	439	487	892	168
Cel. Beira	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Guarda	40439	39514	35428	624	1354	1102	236	194	313	231
Manteigas	12212	10800	7403	819	462	352	255	293	549	433
Covilhã	77225	76324	72131	415	946	686	663	333	887	72
Sub-total	129876	126638	114962	1858	2762	2140	1154	820	1749	736

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2001)

Quadro nº II 12: Percentagem de dormidas em estabelecimentos hoteleiros segundo o país de residência habitual (2000)

Unidade Territorial	Total Geral	Portugal	Estrangeiros	E.U.A.	Total UE	Alemanha	Espanha	França	Itália	Países Baixos	Reino Unido
Portugal	33795123	28,7%	71,3%	2,4%	89,9%	14,8%	5,5%	3,0%	2,4%	5,4%	21,2%
R. Centro	2000134	70,9%	29,1%	1,4%	93,9%	3,1%	7,8%	4,3%	2,7%	1,2%	1,9%
F. Algodres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gouveia	12481	86,2%	13,8%	0,5%	91,0%	0,6%	0,8%	1,5%	0,3%	0,9%	0,2%
Seia	31776	81,6%	13,9%	0,3%	91,1%	2,4%	1,1%	0,5%	1,3%	1,2%	2,7%
Sub-total	44257	82,9%	17,1%	0,4%	91,0%	1,9%	1,0%	0,8%	1,0%	1,1%	2,0%
Cel. Beira	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Guarda	40439	87,6%	12,4%	0,6%	97,7%	1,5%	3,3%	2,7%	0,6%	0,5%	0,8%
Manteigas	12212	60,6%	40,0%	3,5%	88,4%	6,7%	3,8%	2,9%	2,1%	2,4%	4,5%
Covilhã	77225	93,4%	6,6%	0,1%	98,8%	0,5%	1,2%	0,9%	0,9%	0,4%	1,1%
Sub-total	129876	88,5%	11,5%	0,6%	97,5%	1,4%	2,1%	1,6%	0,9%	0,6%	1,3%

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2001)

Quadro nº II 13: Dormidas em estabelecimentos hoteleiros segundo o país de residência habitual (2013)

Unidade Territorial	Total Geral	Total UE	Portugal	Alemanha	Espanha	França	Itália	Países Baixos	Reino Unido	E.U.A.
Portugal	43533151	37906670	13150991	4274060	3215634	2690657	833824	2198808	7101302	795312
R. Centro	4022416	3625453	2422906	110412	461623	209727	99040	49063	74994	60352
F. Algodres	20169	20061	19591	2	119	229	0	22	10	46
Gouveia	15160	13312	11806	92	401	325	73	172	179	162
Seia	48081	47070	43821	687	1264	362	71	317	148	54
Sub-total	83410	80443	75218	781	1784	916	144	511	337	262
Cel. Beira	20105	19325	17236	162	718	447	91	330	48	53
Guarda	56074	49077	42741	580	2199	2139	137	240	414	221
Manteigas	19021	16633	13001	581	525	514	90	700	657	222
Covilhã	196463	189757	172270	443	12432	1959	702	232	741	158
Sub-total	291663	274792	245248	1766	15874	5059	1020	1502	1860	654

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2014)

Quadro nº II 14: Percentagem de dormidas em estabelecimentos hoteleiros segundo o país de residência habitual (2013)

Unidade Territorial	Total Geral	Portugal	Estrangeiros	E.U.A.	Total UE	Alemanha	Espanha	França	Itália	Países Baixos	Reino Unido
Portugal	43533151	30,2%	69,8%	1,8%	87,1%	9,8%	7,4%	6,2%	1,9%	5,1%	16,3%
R. Centro	4022416	60,2%	39,8%	1,5%	90,1%	2,7%	11,5%	5,2%	2,5%	1,2%	1,9%
F. Algodres	20169	91,7%	8,3%	0,2%	99,5%	0,0%	0,6%	1,1%	0,0%	0,1%	0,0%
Gouveia	15160	77,9%	22,1%	1,1%	87,8%	0,6%	2,6%	2,1%	0,5%	1,1%	1,2%
Seia	48081	91,1%	8,9%	0,1%	97,9%	1,4%	2,6%	0,8%	0,1%	0,7%	0,3%
Sub-total	83410	90,2%	9,8%	0,3%	96,4%	0,9%	2,1%	1,1%	0,2%	0,6%	0,4%
Cel. Beira	20105	85,7%	14,3%	0,3%	96,1%	0,8%	3,6%	2,2%	0,5%	1,6%	0,2%
Guarda	56074	76,2%	23,8%	0,4%	87,5%	1,0%	3,9%	3,8%	0,2%	0,4%	0,7%
Manteigas	19021	68,4%	31,6%	1,2%	87,4%	3,1%	2,8%	2,7%	0,5%	3,7%	3,5%
Covilhã	196463	87,7%	12,3%	0,1%	96,6%	0,2%	6,3%	1,0%	0,4%	0,1%	0,4%
Sub-total	291663	84,1%	15,9%	0,2%	94,2%	0,6%	5,4%	1,7%	0,3%	0,5%	0,6%

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2014)

Como se constata, a par da redução percentual do valor da procura por parte dos turistas estrangeiros ao longo do período em análise, assistimos, igualmente, a uma variação da sua proveniência por área de residência habitual. Se em 2000 assistíamos a uma procura dominada pelos turistas provenientes do Reino Unido e Alemanha, com 892 e 835 dormidas registadas, respetivamente, no agregado de concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia, atualmente assistimos a uma clara preponderância da procura efetuada pelos turistas espanhóis, responsáveis por 1784 dormidas, conforme se pode visualizar-se no quadro nº II 13. O turista espanhol foi responsável por 21,8% do total das dormidas registadas pelos turistas estrangeiros e 54,9% dos turistas provenientes da U.E., considerada a 25 membros, embora represente, apenas, 2,1% do total das dormidas registadas, facto que reforça, de modo inequívoco, o peso do mercado nacional para o destino “Serra da Estrela”.

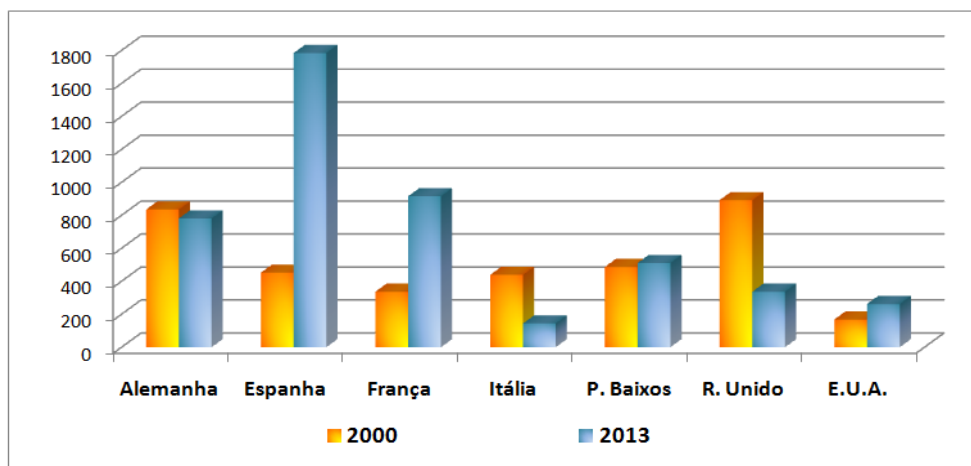


Figura nº II 28: Dormidas em estabelecimentos hoteleiros nos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia, segundo o país de origem dos turistas estrangeiros (2000 – 2013)
 Fonte: Anuários Estatísticos da Região Centro (INE, 2001 e 2014)

A variação da proveniência dos turistas estrangeiros segundo o país de origem pode ser melhor percecionada através da figura nº II 28, onde se constata a emergência de novos mercados, designadamente de Espanha e França e uma quebra do Reino Unido e Itália.

Para além dos valores de procura, absolutos e relativos, aqui apresentados, revela-se importante perceber os seus efeitos ponderosos sobre a economia local. Assim, propõe-se uma análise ao comportamento dos valores de estada média e da taxa de ocupação – cama (quadro nº II 15), para os anos de referência (2000 e 2013).

Quadro nº II 15: Hóspedes, dormidas e proveitos de aposento nos estabelecimentos de alojamento turístico por município, 2013

Unidade Territorial	Hóspedes				Dormidas				Proveitos de Aposento			
	Total	Hotelaria	Aloj. Local	TER - TH	Total	Hotelaria	Aloj. Local	TER - TH	Total	Hotelaria	Aloj. Local	TER - TH
	(Número)											
F. de Algodres	10903	---	0	---	20169	---	0	---	384	---	0	---
Gouveia	8994	---	---	---	15160	---	---	---	279	---	---	---
Seia	27652	---	---	3751	48081	---	---	8423	1049	---	---	170
Sub-total	47549	37095	4953	5501	83410	63593	6743	13074	1712	1227	212	273
Cel. da Beira	14473	---	---	806	20105	---	---	1464	476	---	---	22
Guarda	42853	28976	13775	102	56074	39454	16413	207	1448	1148	296	4
Manteigas	10728	---	---	6065	19021	---	---	10912	888	---	---	581
Covilhã	107712	---	9753	---	196463	---	16103	---	6137	---	546	---
Sub-total	175766	---	23528	---	291663	---	---	---	8949	---	---	---

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2014)

Da análise efetuada ressalta como principal evidência o facto do concelho de Gouveia ser o que regista pior desempenho em todos os itens considerados (Hóspedes, Dormidas e Proveito por Aposento) no ano de 2013, quando considerado o agregado de concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia e, simultaneamente, quando considerados todos os municípios da envolvente à unidade morfológica Serra da Estrela.

Quadro nº II 16: Indicadores Estada Média e Taxa de Ocupação - Cama líquida dos estabelecimentos de alojamento turístico por município, 2013

Unidade Territorial	Estada média no estabelecimento				Taxa de ocupação - cama (líquida)			
	Total	Hotelaria	Alojamento Local	TER - TH	Total	Hotelaria	Alojamento Local	TER - TH
	(Número de noites)				(percentagem - %)			
Fornos de Algodres	1,85	---	//	---	16,22	---	//	---
Gouveia	1,69	---	---	---	17,34	---	---	---
Seia	1,74	---	---	2,25	19,58	---	---	14,24
Sub-total	1,75	1,71	1,36	2,38	18,24	22,00	8,78	14,28
Celorico da Beira	1,39	---	---	1,82	18,18	---	---	10,72
Guarda	1,31	1,36	1,19	2,03	24,52	31,89	16,28	4,96
Manteigas	1,77	---	---	1,80	22,80	---	---	25,89
Covilhã	1,82	---	1,65	---	38,20	31,11	29,81	---
Sub-total	---	---	---	---	---	---	---	---

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2014)

No que respeita aos dados do quadro nº II 16 constata-se que, em termos de estada média por estabelecimento, os concelhos agregados do território composto por Fornos de Algodres, Gouveia e Seia possuem um desempenho mais interessante, quando comparados com os restantes concelhos, sendo que Fornos de Algodres apresenta o melhor *score* (1,85). Já em termos de Taxa de Ocupação – cama (líquida) são os concelhos do agregado Celorico da Beira, Guarda, Manteigas e Covilhã que apresentam o melhor desempenho com a Covilhã (38,20) a liderar a grande distância dos restantes concelhos.

Quadro nº II 17: Proveitos de Aposento por capacidade de Alojamento (2000, 2010 e 2013)

Unidade Territorial	Proveitos por Aposento por capacidade de alojamento			Variação	
	2000	2010	2013	2000-2013	2010-2013
	(milhares de euros)			(percentagem)	
Portugal	4,1	4,4	4,4	7,3%	0,0%
Região Centro	2,4	3,0	2,5	4,2%	- 16,7%
Fornos de Algodres	---	//	1,0	---	---
Gouveia	2,0	1,8	1,2	-66,7%	- 33,3%
Seia	2,1	3,5	1,8	-14,3%	- 48,6%
Sub-total	2,0	2,9	1,4	-30,0%	- 51,7%
Celorico da Beira	---	2,1	1,5	---	- 28,6%
Guarda	2,1	3,1	2,4	14,3%	- 22,6%
Manteigas	2,9	---	3,6	24,1%	---
Covilhã	2,5	4,3	4,3	72,0%	0,0%
Sub - total	2,4	3,6	3,5	45,8%	- 2,8%

Fonte: INE (2001, 2011 e 2014)

Da análise ao quadro nº II 17 ressalta o facto de, em termos de proveito por aposento por capacidade de alojamento, ter havido uma variação negativa em todos os concelhos (2010-2013), exceção feita para o concelho da Covilhã que se manteve estável (0,0%). De referir, ainda, que Gouveia é o único concelho que melhora a performance, em termos de variação, entre os períodos de 2000-2013 e 2010-2013, embora tenha mantido uma taxa negativa (-33,3%). Todos os restantes concelhos pioraram a sua performance, o que não deixa de ser problemático para a região, sendo que a explicação mais plausível para este desempenho possa residir no facto de este ser um mercado fortemente dependente do mercado interno e, assim sendo, acompanhar o ciclo recessivo da economia nacional.

Todavia, quando analisamos o desempenho relativo à Taxa de ocupação de cama (líquida), os valores revelam-se surpreendentes (quadro nº II 18).

Quadro nº II 18: Taxa de ocupação de cama (líquida) em 2000 e 2013

Ano	Fornos Algodres	Gouveia	Seia	Celorico da Beira	Guarda	Manteigas	Covilhã
2000	--	26,7%	26,5%	--	23,5%	21,6%	32,6%
2013	16,2%	17,3%	19,6%	18,2%	24,5%	22,0%	38,2%
Variação 2000-2013	---	-35,2%	-26,0%	---	4,3%	1,9%	17,2%
Taxa de Variação Anual	--	-3,28%	-2,29%	--	0,32%	0,14%	1,23%

Fonte: Anuários Estatísticos da Região Centro (INE, 2001 e 2014)

Mais uma vez se constata que o agregado de concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia apresenta um desempenho menos favorável que os restantes aqui considerados, com -35,2% e -26,0% de taxa de variação entre 2000-2013 em Gouveia e Seia, respetivamente. A taxa de variação anual apresenta-se igualmente negativa neste conjunto de concelhos, com -3,28% para Gouveia e -2,29% para Seia. Este fenómeno ganha outra dimensão com o recurso ao tratamento gráfico (figura nº II 29).

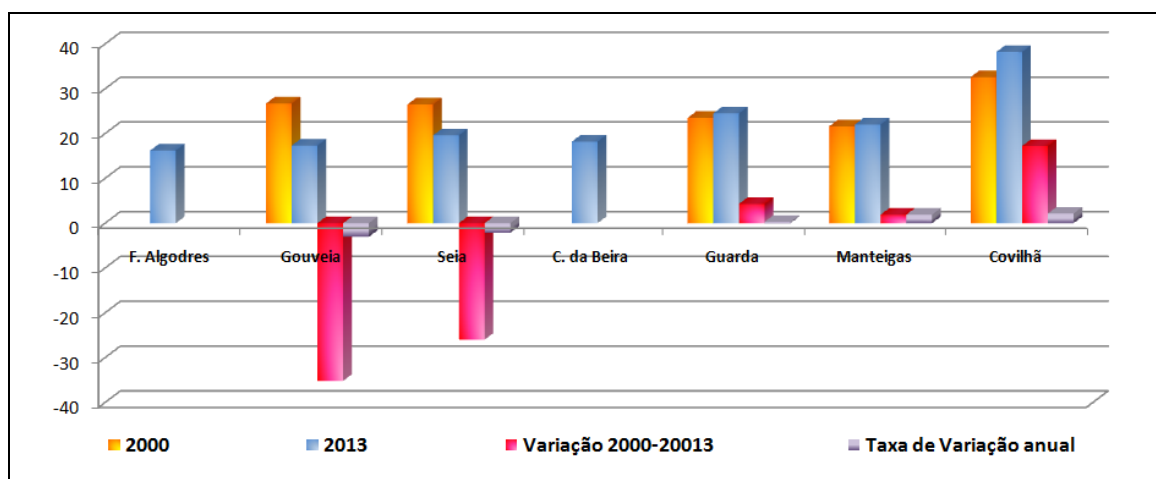


Figura nº II 29: Taxa de ocupação de cama (líquida) do território em análise (2000 e 2013), Taxa de Variação e Variação Anual

Fonte: Anuários Estatísticos da Região Centro (INE, 2001 e 2014)

Relativamente ao proveito de aposento (quadro nºII 19) constata-se:

Quadro nº II 19: Proveitos de Aposento Taxa de Variação e Variação Anual (2000 e 2013)

Unidade Territorial	Proveitos de aposento Total de 2000	Proveitos de aposento Total de 2013	Variação do período 2000-2013	Taxa de Variação Anual 2000-2013
(em milhares de €)				
Portugal	1 367 823	1 425 738	+ 4,23%	+ 0,32%
Região Centro	77 872	115 711	+ 48,59%	+ 3,09%
Fornos de Algodres	---	384	---	---
Gouveia	561	279	- 50,26%	- 5,23%
Seia	964	1 049	+ 8,81%	+ 0,65%
Sub-total	1 525	1 712	+ 12,26%	+ 0,89%
Celorico da Beira	---	476	---	---
Guarda	1 498	1 448	- 3,33%	- 0,26%
Manteigas	762	888	+ 16,53%	+ 1,18%
Covilhã	2 782	6 137	+ 120,59%	+ 6,27%
Sub-total	5 042	8 949	+ 77,49%	+ 4,51%
Total	6 567	10 661	+ 62,34%	+ 3,80%

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2001 e 2014)

- i. Todos os concelhos evidenciam uma variação positiva para o período considerado, exceção feita para os concelhos de Gouveia e da Guarda que registaram -50,26% e -3,33%, respetivamente;
- ii. Que Gouveia apresenta o pior desempenho em 2013, seja na variação do período 2000-2013 (-50,26%), seja na variação anual (-5,23%);
- iii. A taxa de variação anual do agregado de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia (0,89%) é muito inferior à registada pelo agregado dos restantes concelhos (3,80%).

A perceção deste desempenho pode ser melhor observada através da figura nº II 30 onde se constata, para além do comportamento supra descrito, colocando particular atenção na variação negativa evidenciada pelo concelho de Gouveia (-50,26%) e Guarda (-3,33%), a variação positiva evidenciada pelo concelho da Covilhã, que se assume como a locomotiva da região em matéria de atividade turística.

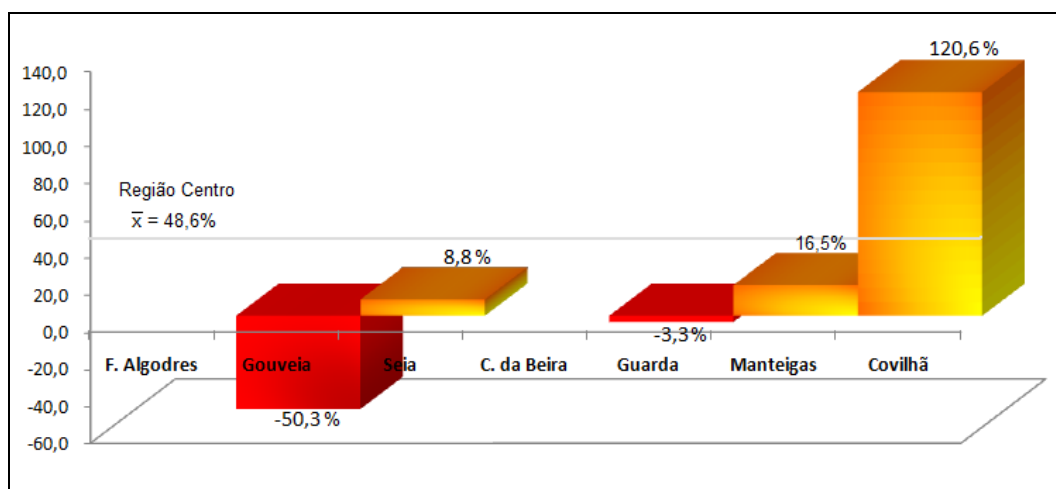


Figura nº II 30: Variação dos Proveitos de Aposentos entre 2000 e 2013
Fonte: INE (2001 e 2014)

O mesmo desempenho pode ser verificado graficamente, no que respeita à taxa de variação anual do proveito de aposentos entre os anos de 2000 e 2013, para todos os concelhos limítrofes da unidade morfológica da Serra da Estrela. Aqui, como na situação anteriormente retratada, Gouveia assume o pior desempenho (-5,23%), em termos de variação anual e a Covilhã a melhor, com uma variação positiva de 6,27%, conforme se pode verificar na figura nº II 31.

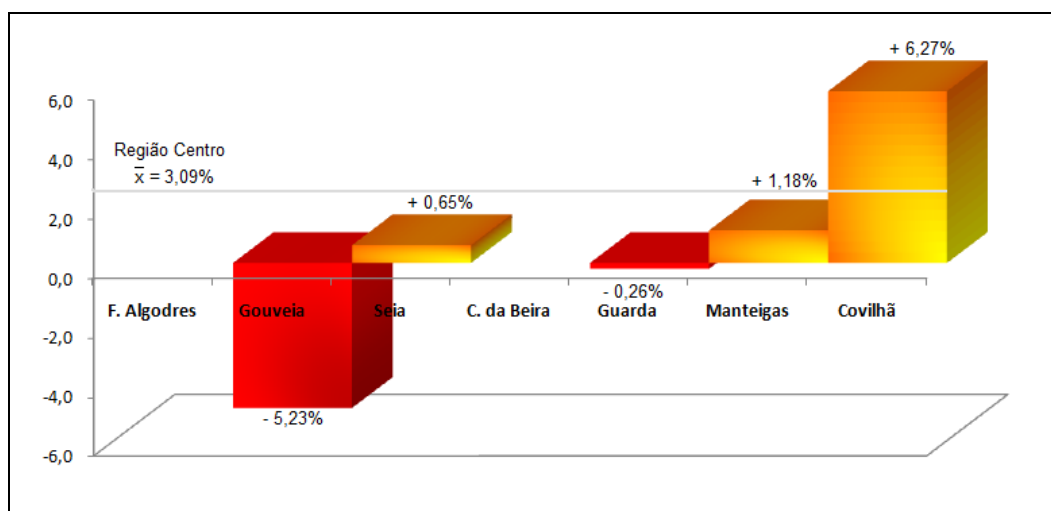


Figura nºII 31: Taxa de Variação Anual do Proveito de Aposentos entre 2000 e 2013
Fonte: INE (2001 e 2014)

No que respeita às receitas obtidas em estabelecimentos hoteleiros (quadro nº II 20), no mesmo conjunto de concelhos, verificamos que o concelho de Gouveia é aquele que apresenta pior desempenho, corroborando os valores registados no item “Proveito de Aposentos”.

Quadro nº II 20: Receitas em estabelecimentos hoteleiros em 2013

Unidade Territorial	Total (em milhares €)	Hotelaria	Alojamento Local	TER + TH
Portugal	1 425 738	1 306 886	91 961	26 891
Região Centro	115 711	97 848	13 175	4 687
Fornos de Algodres	384	---	0	---
Gouveia	279	---	---	---
Seia	1 049	---	---	170
Sub-total	1 712	1 227	0	170
Celorico da Beira	476	---	---	22
Guarda	1 448	1148	296	4
Manteigas	888	---	---	581
Covilhã	6 137	---	546	---
Sub-total	8 949	1 148	842	607
Total	10 661	2 375	842	777

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2014)

Constata-se que existem três patamares diferentes de volume de receitas que podem ser estratificados do seguinte modo: i) até mil milhares de euros, onde se encaixam Celorico da Beira, Fornos de Algodres, Gouveia e Manteigas; ii) de mil milhares até dois mil milhares, onde se encaixam Guarda e Seia e, finalmente, iii) acima desse valor, onde apenas se encaixa a Covilhã, com

valores muito superiores aos obtidos pelos restantes concelhos. O valor registado pelo concelho da Covilhã representa uns expressivos 57,6% do total das receitas do agregado de todos os concelhos, o que coloca em evidência a sua importância no contexto do turismo da região da Serra da Estrela.

Quadro nº II 21: Capacidade de alojamento, taxa de ocupação de cama, volume de receitas e Proveito RevPAR do território em análise (2013)

Município	Capacidade alojamento	Taxa de ocupação cama	Volume de receitas (milhares de €)	Proveito de RevPAR ¹¹ (€)
Fornos de Algodres	376	16,22	384	...
Gouveia	235	17,34	279	6,8
Seia	575	19,58	1 049	16,7
Celorico da Beira	316	18,18	476	9,8
Guarda	611	24,52	1 448	15,3
Manteigas	250	22,80	888	14,7
Covilhã	1 414	38,20	6 137	24,6

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2014 e 2015)

Olhando para o quadro nº II 21 e quando considerados, conjuntamente, os valores de capacidade de alojamento, de taxa de ocupação de cama e das receitas obtidas, verificamos que o desempenho continua a manter-se coincidente com os atrás expostos. Seia obtém a melhor performance do agregado de concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia. A Covilhã, por seu lado, lidera, à distância, todos os indicadores expressos no quadro, apresentando a maior taxa de ocupação cama e proveito de RevPAR.

Quadro nº II 22 Proveito de RevPAR¹² (2010 e 2013)

Município	RevPAR (€)		Variação (%)	Taxa de variação anual (%)
	2010	2013	(2010-2013)	(2010-2013)
Fornos de Algodres	//	---	---	---
Gouveia	9,5	6,8	-28,4	-10,6
Seia	24,2	16,7	-30,9	-11,6
Celorico da Beira	12,1	9,8	-19,0	- 6,8
Guarda	17,9	15,3	-14,5	- 5,1
Manteigas	...	14,7	---	---
Covilhã	24,6	24,6	0,0	0,0

Fonte: INE (2015)

11- O indicador de Proveito de RevPAR (2013) por município foi calculado pelo INE em abril de 2015, mediante solicitação do autor.

12 - O indicador Proveito de RevPAR (2010 e 2013), por município, foi calculado pelo INE em abril de 2015, mediante solicitação do autor.

Da análise ao quadro nº II 22 verificamos que o proveito de RevPAR sofreu uma variação negativa em todos os concelhos considerados, exceção feita ao concelho da Covilhã onde se manteve estável. Seia e Gouveia apresentam o pior resultado em termos de variação aos quais correspondem, naturalmente, uma taxa de variação anual menos favorável. Tudo indica que o resultado desta variação se deva ao momento menos bom que a nossa economia tem vindo a atravessar, uma vez que o turismo da região vive, sobretudo, à custa do mercado interno.

Ainda assim, é possível, segundo dados do *Tourism Monitor* da AHP (2014), expectar uma evolução positiva para o mercado nacional daqui em diante e que os efeitos de contágio possam ser extensíveis, a breve trecho, à região da Serra da Estrela. Os dados mostram que entre janeiro e dezembro a taxa de ocupação por quarto foi de 59,02%, mais 4,4% em comparação com o mesmo período de 2012, em todo o território nacional. Ao mesmo tempo, o preço médio por quarto ocupado subiu apenas 0,96%, para 67,11 euros e o preço médio de cada quarto disponível nas unidades atingiu os 39,61 euros, uma subida de 5,43%. “O RevPar subiu à custa da taxa de ocupação e não do preço”. Todavia, certo é que o preço médio por quarto disponível se encontra distante dos valores de 2008, ano em que estalou a crise financeira e mundial.

Quadro nº II 23: Comportamento agregado dos indicadores hóspedes, dormidas e receitas dos concelhos envolventes à Serra da Estrela - (2000 e 2013)

Indicador	2000	2013	Varição (2000-2013)	Taxa de variação anual (2000-2013)
Agregado 1 - Totalidade dos concelhos -				
Hóspedes	120 036	223 315	+ 86,04%	+ 4,89%
Dormidas	174 133	375 043	+115,37%	+ 6,08%
Receitas (milhares €)	6 565	10 661	+ 62,39%	+ 3,80%
Agregado 2 - Fornos de Algodres, Gouveia e Seia -				
Hóspedes	28 378	47 549	+ 67,55%	+ 4,05%
Dormidas	44 257	83 410	+ 84,47%	+ 5,00%
Receitas (milhares €)	1 524	1 712	+ 12,34%	+ 0,90%
Agregado 3 - Celorico da Beira, Guarda, Manteigas e Covilhã -				
Hóspedes	91 658	175 766	+ 91,76%	+ 5,14%
Dormidas	129 876	291 663	+ 124,57%	+ 6,42%
Receitas (milhares €)	5 041	8 949	+ 77,52%	+ 4,51%

Fonte: Anuários Estatísticos da Região Centro - INE (2001 e 2014)

Olhando para o quadro nº II 23, que sintetiza três dos indicadores mais importantes para a atividade do turismo (Hóspedes, Dormidas e Receitas) constata-se que o número de hóspedes quase que duplicou em termos globais (86,04%), no período de tempo considerado, embora haja um comportamento diferenciado nos três subconjuntos de agregados. O agregado liderado pela Covilhã sofreu uma variação superior (91,76%) do a que foi registada no agregado liderado pelo concelho de Seia (67,55%). Em termos de dormidas o comportamento revela-se similar, sendo que no agregado

total o número de dormidas mais do que duplicou (115,37%), à conta do excelente desempenho verificado no agregado liderado pelo concelho da Covilhã (124,57%) muito à frente do resultado alcançado pelo agregado liderado por Seia (84,47%). Finalmente, no que concerne às receitas idêntico desempenho para os três agregados, como seria expectável viesse a suceder. O agregado de todos os concelhos apresenta, em 2013, um incremento de 62,39% das receitas alcançadas em 2000, fortemente impulsionado pelo valor registado no agregado liderado pelo concelho da Covilhã que averbou um incremento de 77,52%, enquanto o agregado liderado por Seia se quedou por uns modestos 12,34% de variação positiva entre os anos 2000 e 2013.

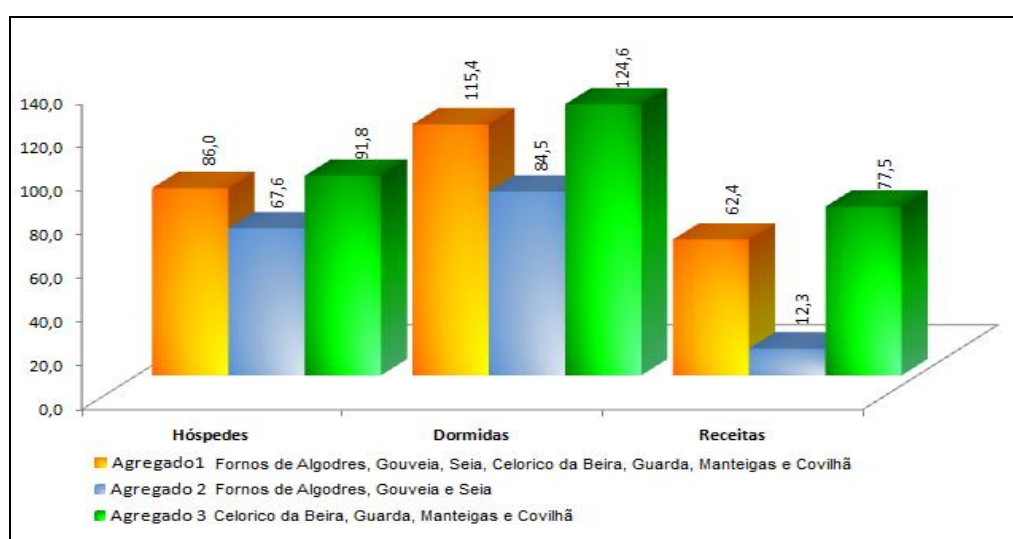


Figura nº II 32: Variação, em percentagem, do número de hóspedes, dormidas e receitas ocorrida entre os anos de 2000 a 2013

Fonte: Anuários Estatísticos da Região Centro (INE, 2001 e 2014)

Para uma melhor perspetiva do desempenho supra citado, propõe-se uma análise à figura nº II 32. Verifica-se que do ponto de vista da proporcionalidade o comportamento se mantém similar em todas as variáveis, pese embora com valores diferentes. Se entre os registos do número de hóspedes e dormidas não há diferenças substanciais em termos de distribuição, o mesmo não pode ser dito para o volume de receitas. Verifica-se aqui que os resultados para o agregado dos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia os proveitos são inferiores, indo de encontro, de alguma forma, à taxa de variação dos valores de RevPAR já aqui expostos, onde Gouveia e Seia apresentam as piores taxas de variação.

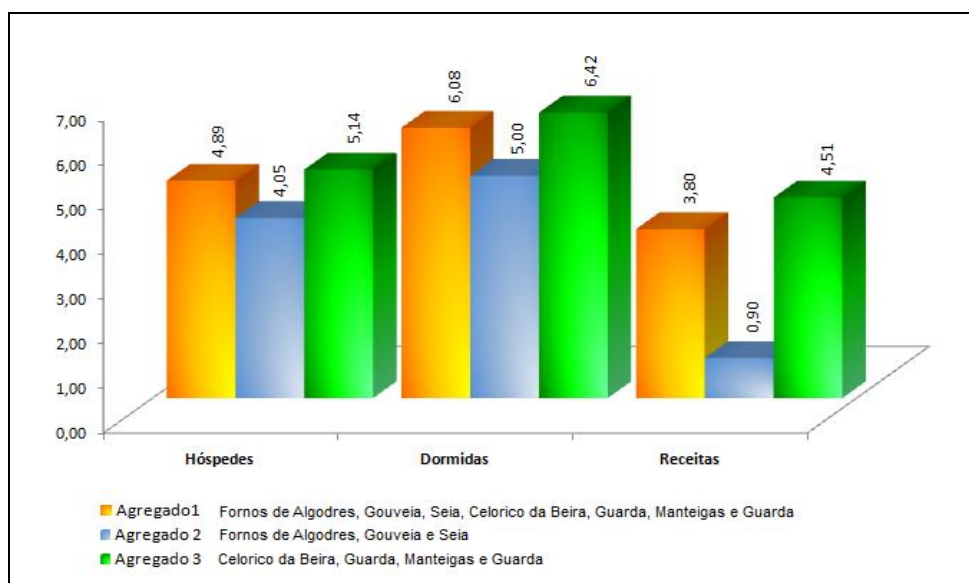


Figura nº II 33: Taxa de Variação Anual, em percentagem, do número de hóspedes, dormidas e receitas ocorrida entre os anos de 2000 a 2013

Fonte: Anuários Estatísticos da Região Centro (INE, 2001 e 2014)

Em termos de taxa de variação anual dos indicadores analisados, constatamos através da figura nº II 33 que ela reproduz a “papel químico” o desempenho anteriormente analisado, saindo reforçada a ideia que o ritmo de crescimento das receitas no agregado de concelhos liderado por Seia é muito baixo, com um valor inferior a um por cento ao ano (0,9%).

Todavia, apesar do cenário aqui traçado, é possível detetar uma tendência para inversão do desempenho. Já é possível contabilizar os dividendos dos investimentos realizados ao abrigo dos diferentes programas de incentivo, como foi o caso da Ação Integrada de Base Territorial AIBT – Serra da Estrela que se concluiu em 2008, cujos principais projetos âncora nos concelhos de Seia, Fornos de Algodres, Manteigas e Covilhã (CISE, Parque da Serra da Esgalhada onde se implantou o hotel, pista sintética de esqui e infraestruturas das Penhas Douradas) firmaram os seus créditos. A Abordagem LEADER viu as suas contas agora encerradas, em junho de 2015, pelo que se espera venha acontecer um efeito potenciador de associação melhorando os desempenhos. Ao abrigo destas medidas foram realizados importantes e significativos investimentos noutros concelhos, que não deixarão de contribuir para a melhoria dos resultados, sendo necessário aguardar pela fidelização de alguns dos turistas, sobretudo os espanhóis, que agora começam a escolher o destino “Serra da Estrela”.

3. Turismo, origem, definição e conceitos: uma abordagem sistémica

3.1 O turismo, recreio e lazer

O turismo apresenta-se como um setor multidisciplinar, capaz de integrar diferentes atividades económicas, sem que a sua definição se apresente consensual, coerente e universal, capaz de agradar a todos os interlocutores envolvidos no processo. O turismo apresenta-se, portanto, como um fenómeno complexo e multifacetado que encerra, em si mesmo, um conjunto de interdependências.

Múltiplas são as suas definições, consubstanciadas nas orientações emergentes a partir das áreas de investigação específicas e de acordo com os respetivos autores. Assim, podemos classificá-las como definições de carácter: i) técnico, quando no seu enunciado se coloca a ênfase na localização do turista em determinado espaço geográfico e num certo contexto temporal, tomando-se como referencial a sua residência habitual. Coloca-se em evidência a sua utilidade estatística, legislativa ou setorial, através da mensuração dos fluxos e fenómenos; ii) conceptual, quando para a sua abordagem se privilegia a dimensão holística através do reconhecimento das características essenciais e compõem para um enquadramento técnico, capaz de permitir a distinção do turismo de fenómenos idênticos (Brandão, 2007, *apud* Santos, 2010).

Numa abordagem capaz de integrar a dimensão humana na perceção do fenómeno, designadamente através de uma aproximação a outras atividades humanas como o recreio e o lazer, conforme defenderam McIntosh, Goeldner e Ritchie (1995), constata-se que o turismo pode ser aprofundado na sua conceção, explorando-se as suas semelhanças, diferenças e interações. De acordo com Santos e Gama (2008), o modo de estruturação do tempo foi um dos fenómenos que apresentou modificações mais significativas nas sociedades industrializadas, colocando em evidência uma configuração de tempos sociais que acompanharam a transformação de práticas sociais. O tempo dedicado ao trabalho, que durante muito tempo se assumiu como nuclear na esfera dos tempos sociais, é, atualmente, confrontado com novos tempos sociais, designadamente aquele que é dedicado ao consumo, que tem vindo a tomar o lugar do tempo dedicado ao trabalho, enquanto elemento integrador. A evolução ocorrida no âmbito dos espaços urbanos, enquanto territórios simbólicos do processo de afirmação de uma sociedade pós-industrial e pós-moderna, permite que a população perceçione os espaços de lazer como coincidentes com os territórios de consumo e culturais sendo, desta forma, «desencadeadas sinergias responsáveis pela espetacularidade de alguns espaços urbanos, onde o urbanismo comercial acaba por determinar, com importância crescente, o modo e os tempos, tornando o espaço num produto para consumir e o consumo numa forma de lazer» (Santos e Gama, 2008, p.

128).

A transformação verificada no processo de estruturação dos tempos sociais, próprios das sociedades modernas, permitiu a valorização do tempo de lazer o que, por sua vez, desencadeou profundas transformações nos hábitos de consumo, nas relações sociais e nas funções do espaço. Foram estas transformações que proporcionaram uma nova abordagem aos temas do consumo, do lazer e de terciarização, conforme o expresso na figura nº III 1:

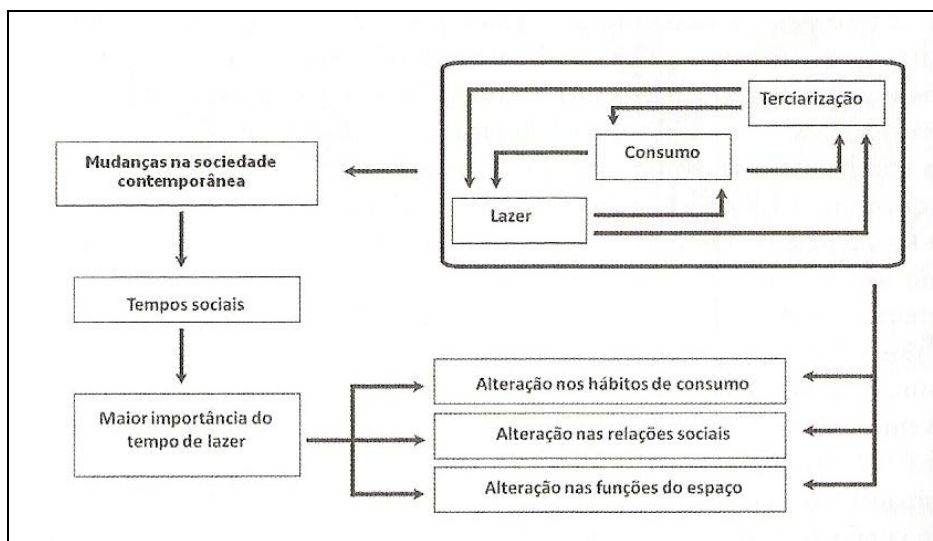


Figura nº III 1: Os tempos sociais nas sociedades modernas

Fonte: Santos e Gama (2008, p. 128)

O tempo livre e o tempo de lazer aparecem, cada vez mais, como tempos dedicados ao consumo, definidores de distinção para além mesmo de um valor de classe. O campo do consumo é um campo social estruturado em que os bens e as próprias necessidades, como também os diversos indícios de cultura, transitam de um grupo modelo e de uma elite diretora para outras categorias sociais, em conformidade com o seu ritmo de “promoção” relativa (Baudrillard, 1970).

Como sintetiza Culler (1988, pp. 154-155) os turistas percebem a paisagem e as culturas como uma espécie de sistemas de signos culturais, aquilo a que Baudrillard (1970) se referiu como base da teoria dos objetos sociais. Os indivíduos passam a interagir em diferentes processos de relações sociais, assumindo ligações de classe, grupos profissionais ou socioeconómicos, sendo capazes de combinar de modo diferenciado a oferta com a sua procura de bens e serviços. Esta combinação, diferenciada de grupo para grupo, vem caracterizar estilos e modos de vida, convertendo-os em categorias de análise social, mas também territorial (Santos e Gama, 2008), o espaço é também visto como um produto e, por isso, entendido como fazendo parte da oferta (Urry, 1995, *apud* Santos e

Gama, 2008, p. 120). De acordo com Santos e Gama (2008) a análise do lazer na sociedade contemporânea, pós-industrial, pós-fordista e pós-moderna, deve sustentar-se numa interpretação do consumo/espetáculo capaz de integrar tempo de lazer, tempo livre e tempo de produção.

Podemos considerar, então, que o lazer se assume como orientação central na vida quotidiana da população, com particular importância naquela que mantém relações de proximidade com os espaços urbanos, substituindo, de alguma forma, o trabalho nessa função de organização social. A solicitação à evasão da monotonia da vida quotidiana, por via do consumo e do espetáculo é uma constante para as populações, sobretudo as urbanas. O lazer afirma-se, portanto, como uma expressão superlativa deste consumo/espetáculo (Santos, 2011). Podemos afirmar, sem embargo que à rotina do trabalho, sucede a rotina do lazer, pela democratização do consumo, conforme o esquema da figura nº III 2 sugere.

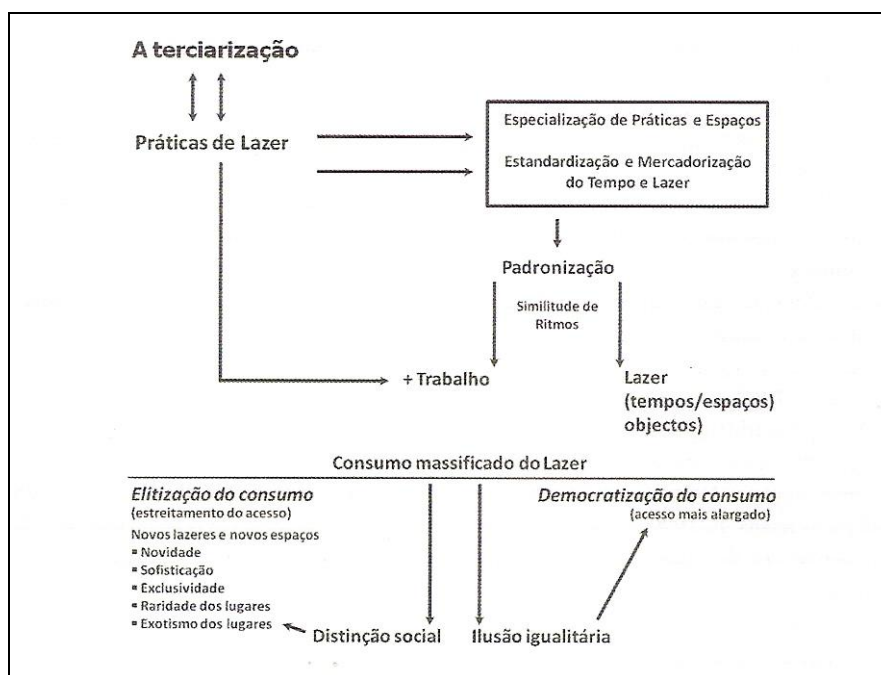


Figura nº III 2: Consumo massificado do lazer. Entre democratização e elitização

Fonte: Santos e Gama (2008, p.129)

Todavia, o advento da sociedade pós-industrial e pós-moderna, consubstanciada na terciarização da economia, que conduziu à massificação do lazer, só aparentemente democratizou o seu consumo. Temos assistido a um processo de elitização dos lazeres pelo cercear do acesso ao grosso da população quer a certos espaços, quer a certos lazeres (Santos e Gama, 2008). Assim, o comportamento do consumo e disponibilidade do tempo livre necessários à afirmação do processo de democratização e massificação do consumo de lazeres parecem confirmar a ideia de uma certa

conquista igualitária pela via do lazer. Porém, a prática tem demonstrado que o lazer executa a reprodução social de classes pelo desigual acesso a lugares de lazer que pela sua sofisticação, exotismo e raridade, afirmam o seu caráter de exclusividade.

Cazes (1992) coloca em evidência, na sua abordagem, o fator temporalidade nas práticas do lazer e restantes atividades que ocupam grande parte do tempo das nossas vidas. Trabalha, fundamentalmente, com as variáveis “tempo de trabalho” e “tempo liberto”, sendo que neste último se encontra o “tempo livre”, no qual as pessoas se podem dedicar a práticas variadas de “lazer em casa” ou de “lazer turístico”. Considera a existência de um “tempo obrigatório” e de um “tempo livre”, reconhecendo, no contexto da sua gestão, o lazer e práticas de apropriação diversas, estabelecendo a necessária distinção. O tempo disponível encontra-se decomposto em “tempo de trabalho” e “tempo liberto”, no qual se insere o lazer como uma divisão do “tempo liberto” do trabalho e do “tempo obrigatório”, que é, por natureza, forçado pelos compromissos do quotidiano. Cazes (1992), nesta sua abordagem, chama a atenção para a inclusão do turismo de negócios no tempo destinado ao trabalho, o que vai, aliás, de encontro ao preceituado pela OMT. A linha divisória que aqui se insere, de acordo com Cazes (1992, p.7) e que não consta na proposta de Santos (2008, p. 159), da “deslocação/viagem”, apresenta-nos diferentes formas ou motivações que o turismo pode adotar, seja na modalidade de trabalho ou de lazer. Cazes (1992), na sua apreciação, faz referência ao facto de que tanto os lazeres turísticos como o turismo de negócios, embora distintos, obriguem a uma deslocação em viagem, conforme se pode constatar na figura que se segue. Ainda assim, o turismo de lazer, cuja realização acontece em tempo dedicado exclusivamente ao lazer e a outras formas de turismo, que segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT) podem assumir diferentes formatos no que concerne à sua classificação quanto ao consumo, dependendo do local de despesa onde o consumo turístico é feito e com a origem do visitante ou, ainda, quanto às motivações e objetivos da viagem, algo que se desenvolverá mais adiante, são agrupáveis num tempo que podendo ser considerado livre, não deixa de comportar alguma obrigatoriedade ou imposição.

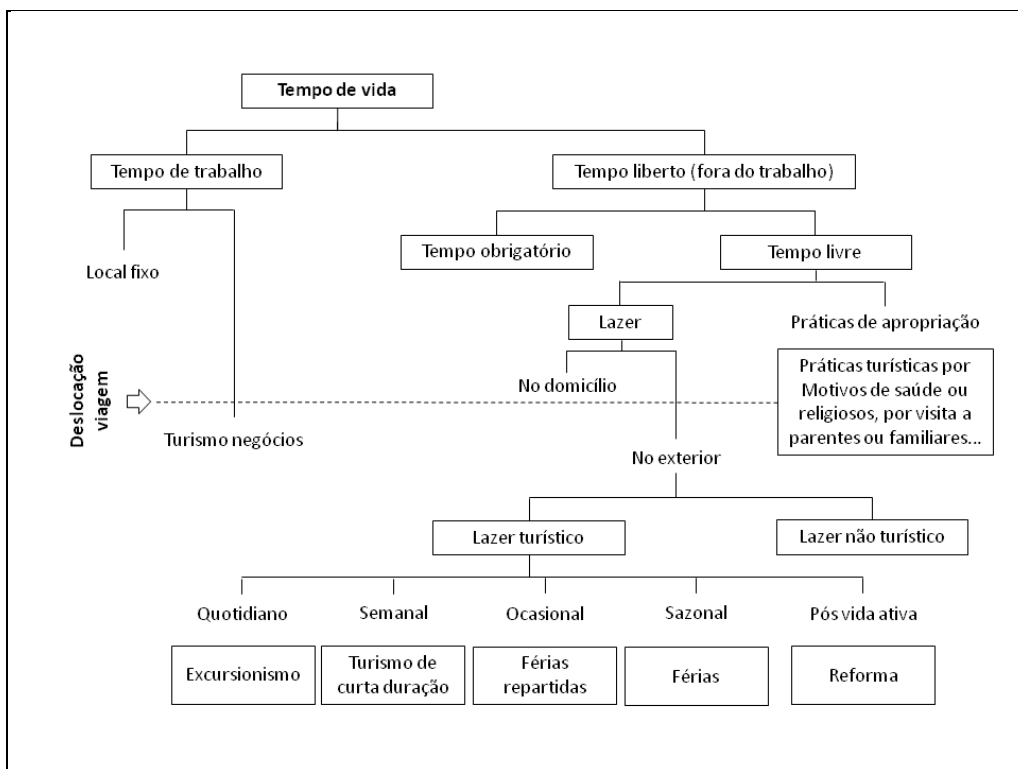


Figura nº III 3: Organização do tempo de vida da população
 Fonte: Cazes (1992, p.7) *apud* Santos (2008, p. 159).

De um modo simplificado (figura nº III 3), Cazes (1992), não fugindo à abordagem feita pela OMT (2003) cataloga as principais atividades de lazer turístico, diferenciando-as temporalmente da seguinte forma: no quotidiano teríamos os visitantes, em eventual modalidade de “excursionistas” e em fim de semana estaríamos perante um “turismo [estada] de curta duração” (turistas) e com a duração de temporada teríamos uma correspondência com as “férias”, propriamente ditas. Todavia, Santos (2008, p. 159) associou uma quinta temporalidade (ocasional) ao modelo, que resulta da importância que hoje é reconhecida a esta temporalidade, na valorização das férias repartidas.

Boniface e Cooper (2005) relacionam, igualmente, o conceito de turismo com os de recreio e lazer. Porém, se para estes autores o fator temporalidade assume importância significativa, assumindo como tempo de lazer o tempo disponível após a satisfação das necessidades básicas e de trabalho, a componente geográfica encontra-se bem presente, conforme se pode verificar na figura nº III 4.

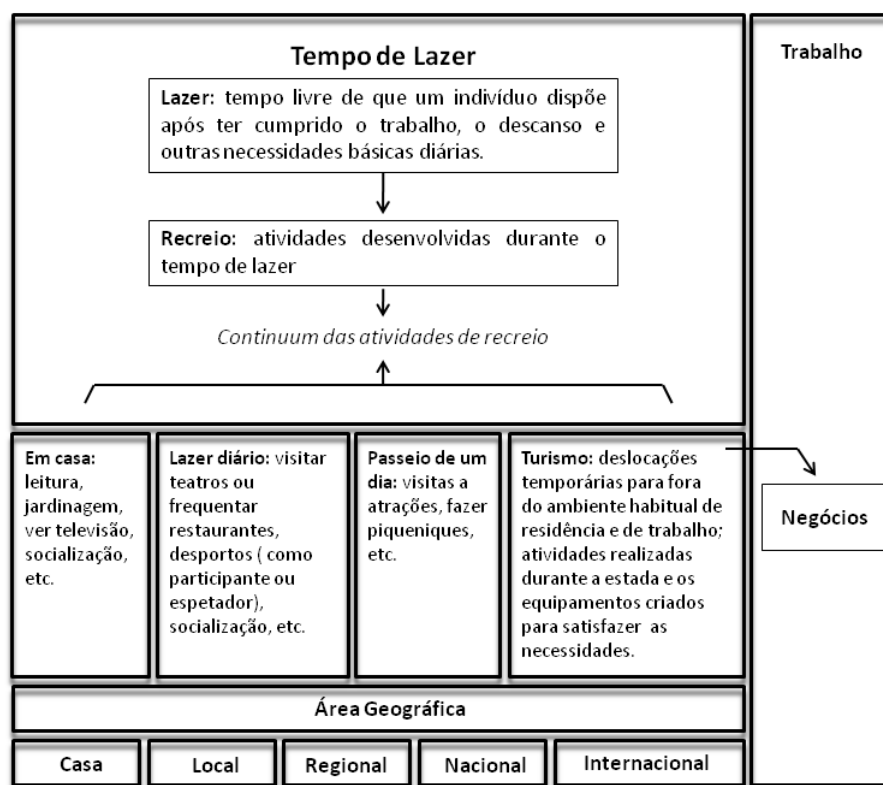


Figura nº III 4: Relação entre lazer, recreio e turismo
 Fonte: Adaptado de Boniface e Cooper (2005, p.14).

Para Boniface e Cooper (2005), o recreio apresenta-se como o conjunto de ações que podem ser efetuadas durante o tempo de lazer. A figura nº III 4 permite-nos constatar que existem quatro tipos diferenciados de recreio: i) recreio em casa; ii) recreio fora de casa; iii) excursões e iv) turismo, variando de acordo com a área geográfica onde a atividade é praticada, podendo esta ser realizada em casa, na localidade, na região, no próprio país ou noutros países. É a verificação da sua prática a diferentes escalas que nos permite afirmar que o turismo é uma atividade de recreio realizada fora do ambiente habitual do indivíduo. Importa referir, ainda, que para Boniface e Cooper (2005), as viagens de negócios afiguram-se como uma modalidade de turismo, embora com uma abrangência temporal diferente do lazer, ao englobar o tempo de trabalho.

Para Costa (1996), a interligação entre o lazer e o recreio pode ser abordada segundo dois panoramas distintos: i) Holístico, onde as situações de lazer são analisadas como “estados mentais”, capazes de envolver uma diversidade de processos cognitivos e afetivos que podem diversificar-se em diferentes indivíduos. Ou seja, a experiência provirá do indivíduo e não única e necessariamente de fatores externos; ii) Orgânica, que contrasta o tempo de lazer com os tempos de existência (relacionado com a satisfação de necessidades fisiológicas) e subsistência (identificado com o exercício de

atividades profissionais), imputando um caráter residual (“escape”) às experiências de lazer.

Aceitando as vantagens da via orgânica, Costa (1996) apresenta o seguinte articulado de conceitos (figura nº III 5):

1. Lazer como um bloco de tempo livre de obrigações, designadamente o trabalho;
2. Recreio, como uma parcela do tempo de lazer que o indivíduo dedica à expressão pessoal e ao reforço da sua autoestima, pressupondo uma atividade;
3. Turismo, como uma forma de lazer relacionada com a visita e pernoita num local distinto do da sua residência habitual.

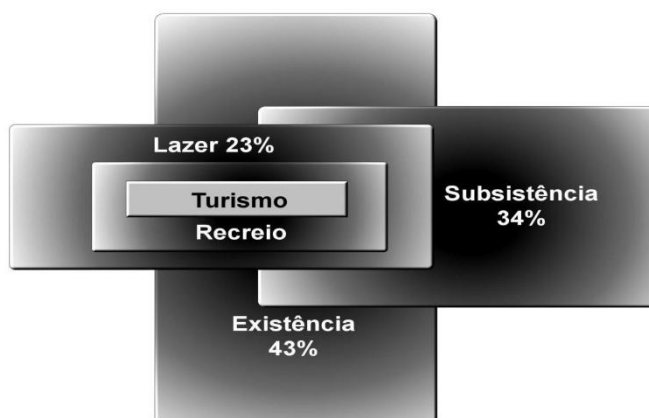


Figura nº III 5: Lazer, recreio e turismo (Modelo de Costa)
Fonte: Adaptado de Costa (1996)

De modo a evitar-se alguma conflitualidade entre os pontos 2 e 3, supra referidos, apresenta-se como sugestão uma diferenciação centrada na dimensão temporal, associada à espacial, quando o autor refere a pernoita num local distinto da sua residência habitual, de acordo com a definição de turismo defendida pela OMT em 1963.

O turismo deve ser perspetivado como um sistema. Para se efetuar uma conceptualização ajustada sobre este fenómeno temos, inevitavelmente, que estudar a relação existente entre o lazer, recreio e turismo com outras práticas sociais e comportamentos humanos. Segundo Hall e Page (2006, p. 3) «turismo, recreação e lazer são geralmente vistos como um conjunto de conceitos inter-relacionados e sobrepostos », conforme o expresso na figura nº III 6.

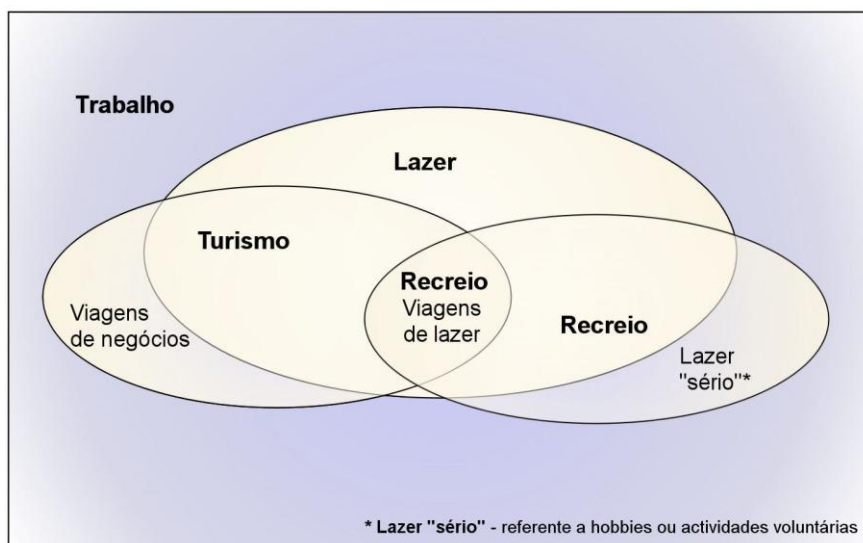


Figura nº III 6: Relações entre turismo, lazer e recreio
 Fonte: Adaptado de Hall e Page, 2006.

No entanto, de acordo com Burns e Holden (1995), subsistem algumas dificuldades naquilo que concerne a esta conceção.

«O turismo é um fenómeno difícil de descrever (...) todo o turismo envolve viagens, no entanto, nem todas as viagens são turismo. Todo o turismo envolve recreio, no entanto, nem todo o recreio é turismo. Todo o turismo ocorre durante o tempo de lazer, mas nem todo o tempo de lazer é dedicado a práticas turísticas».

(Mill e Morrison 1985, *apud* Burns e Holden, 1995, p. 5).

Apesar de numa perspetiva mais classicista o turismo se encontrar associado ao conceito de lazer que, por seu lado, se apresenta em oposição ao tempo de trabalho, a verdade é que esta abordagem dicotómica tem vindo a ser, lenta e paulatinamente, ultrapassada. Segundo diversos autores, com particular destaque para Hall e Page (2006), Shaw e Williams (2004), e Lew, et al. (2004), embora turismo e lazer se justaponham, turismo e lazer não se configuram como conceitos sobrepostos, tal como Hall e Page (2006) conseguem colocar em evidência no seu modelo. Como tivemos oportunidade de verificar anteriormente, o turismo não pode ser compreendido, na atualidade, como algo que se encontra estritamente associado ao lazer. Na perspetiva de Henriques (2003, p. 25), embora discutível, «há atividades de lazer que não correspondem a fenómenos turísticos e manifestações turísticas que não se integram no âmbito do tempo livre».

Na ótica de Lew, et al. (2004), embora o trabalho seja diferente do lazer, existem dois territórios de sobreposição. Os hobbies e outros interesses pessoais, apesar de não se encontrarem estritamente ligados a objetivos profissionais, contêm uma dimensão que se encontra interligada ao

trabalho. Sobre esta questão se abordará de imediato a perspectiva de Stebbins (1982), sobre o lazer sério/organizado. Por outro lado, as viagens realizadas com a motivação de negócios (turismo de negócios) e as visitas de estudo associam tempo de trabalho e tempo de lazer. É nesta simbiose que o turismo produz uma miscelânea de tempos, ultrapassando a fronteira do lazer «(...) e penetra domínios dos tempos dos compromissos sociais e dos tempos coercivos do trabalho» (Henriques, 2003, p. 25).

Hall e Page (2006) classificam as viagens de negócios como um modo de fazer turismo dirigido para o trabalho, para a formação e para a ciência, que se distingue das viagens de lazer que procuram exclusivamente práticas de lazer. Podemos considerar que existe turismo quando as atividades de negócios, lazer ou recreio são efetuadas fora do “ambiente habitual”, por qualquer outra razão que não seja a de executar uma atividade remunerada. Todavia, só poderemos considerar essa viagem como turística quando esta detiver uma componente de lazer ou recreio, ainda que a motivação principal possa ser a dos negócios, sem que ocorra, forçosamente, uma remuneração direta pelo tempo de permanência.

Stebbins (1982) introduz um novo conceito nos seus estudos sobre lazer: o do “lazer sério”. Numa pesquisa que levou a efeito sobre a relação existente entre práticas amadoras e profissionais, o autor estranhou o modo como os participantes se posicionavam perante aquilo que era entendido como o senso comum de prática de lazer. Os participantes, considerados amadores, fizeram absoluta questão de deixar claro a Stebbins, na qualidade de investigador, que as atividades que praticavam não eram “lazer”. Na perspectiva dos inquiridos, as atividades que desenvolviam eram “sérias”, onde havia uma participação diferenciada com elevado comprometimento, diferente, portanto, daquilo que as pessoas faziam por “lazer”.

O lazer sério corresponde a uma forma de execução especializada da atividade do lazer, que Stebbins (1982) denominou de *serious leisure* – lazer organizado. Stebbins estruturou o estudo da atividade do lazer abordando-a dois modos distintos, sustentados na valorização da identidade: i) *casual leisure* (lazer casual-imediato), esta abordagem teve como principal objetivo ajudar a compreender e explicar melhor o conceito de *serious leisure*. Stebbins (2008) considerava “lazer casual” como «todo o lazer não classificado como sendo de amadores, praticantes de *hobby* ou voluntários» (Stebbins, 2008, p.43), uma conceção que acabou por ser mais tarde revista e reformulada: «Lazer casual é uma atividade imediata, de valor intrínseco, com satisfação relativamente curta, que requer pouca ou nenhuma habilidade especial para ser aproveitada» (Stebbins, 2008, p.38). No sentido de problematizar a relação possível de ser estabelecida entre as práticas de “lazer sério” e “casual”, Stebbins utiliza o conceito de *optimal leisure lifestyle* (2008, p.42). Esta abordagem reporta-

nos ao conceito «estilo de vida ótimo de lazer» (Stebbins, 2000), reproduzido num artigo seu, conceito que abordaremos de seguida; ii) *project-based leisure* (lazer baseado em projeto) esta abordagem apareceu no desenvolvimento de um trabalho académico publicado em 2005. O “lazer baseado em projeto” assume-se como uma tarefa criativa, excepcional ou ocasional, pouco freqüente, no tempo livre, que requer planeamento e esforço consideráveis e algumas vezes, habilidades e conhecimento, mas que difere do "lazer sério", porque não há intenção por parte dos participantes em aprofundar o seu desenvolvimento (Stebbins, 2008, p.43).

Nem todo o tempo que se encontra fora do trabalho profissional é de lazer. Há uma amálgama de atividades que compartilham com o trabalho remunerado o caráter de “obrigação” e só diferem deste, precisamente, na falta de remuneração (Friedmann, 1961/1971, p.24). Foi acordado, por conseguinte, que a «estrutura de vida diária não é bipolar, mas pelo menos tripartida» (idem, p.341). Friedmann define o lazer como:

«Um conjunto de ocupações onde um indivíduo pode entregar-se, de maneira completamente voluntária, seja para descansar, seja para divertir-se, seja para desenvolver a sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária, depois de se ter libertado das suas obrigações profissionais, familiares e sociais»

Dumazedier (1971, p.20)

De acordo com Sue (1980, p.9), o lazer é «toda a atividade que resulte de uma eleição livre e que proporcione à pessoa que o realiza um sentimento de liberdade». O autor publicou, em 1980, a obra “*Le loisir*” (o lazer), onde sistematiza as ideias fornecidas pelos investigadores franceses e apresenta uma tipologia sobre as funções essenciais do lazer nas sociedades capitalistas (quadro nº III 1).

Quadro nº III 1: As funções do lazer

Funções psicológicas	1a Função de descanso (Recuperação física e mental); 1b Função de diversão (Rutura com os ritmos entorpecentes da vida quotidiana por meio de atividades dinâmicas, em muitas ocasiões coletivas, entre as quais se incluem os jogos); 1c Função de desenvolvimento (Intelectual, artístico e físico. É uma função muito ambiciosa e, em consequência, a de menor dimensão).
Funções sociais	1a Função de sociabilidade (Extensão da rede de relações sociais através da prática de lazer colectivo dentro e fora da envolvência familiar); 1b Função simbólica (Afirmação da personalidade e da manifestação pública e da pertença a um determinado grupo ou classe social); 1c Função terapêutica (Baseia-se nas duas primeiras funções psicossociológicas. O lazer é a chave para a saúde ao ser considerado como recuperador físico e mental).
Função económica	É uma função ambivalente. O lazer pode ser ocupado com atividades pouco onerosas mas, também, tende a ser reduzido a uma atividade de consumo. A indústria da cultura e do lazer é uma peça chave no motor económico de muitos países.

Fonte: Sue (1980, pp. 75-107)

Retomando a questão de Stebbins (2008), recorde-se que o *serious leisure* (lazer organizado), se encontra alicerçado na prática de lazeres que obrigam a um grande compromisso por parte de quem o pratica, num esforço assumido em desenvolver ao máximo as suas performances ou habilidades, como é o caso da prática regular de desporto amador. O lazer sério foi o conceito que mereceu maior atenção por parte do autor nas suas investigações, tendo-a definido como:

«(...) a prática sistemática de uma atividade central realizada por amadores, praticantes de *hobby* ou voluntários, considerada substancial, interessante e realizadora, que em casos típicos, os lança numa carreira (de lazer) centrada na aquisição e expressão de uma combinação de habilidades especiais, conhecimento e experiência »

(Stebbins 2008, p.5).

Stebbins (2008) entende por “atividade central” a configuração de ações ou passos inter-relacionados que devem ser seguidos para obter os resultados ou produtos que os participantes procuram [alcançar] (Stebbins, 2012, p.7). O “lazer sério” é um tipo de atividade que permite alcançar um profundo sentimento de autorrealização. Apresenta-se distinto do “lazer casual” por seis diferentes qualidades: a) perseverança; b) carreira; c) esforço substancial; d) benefícios duradouros; e) ethos único e f) identificação.

A perseverança é o “motor” que impulsiona a segunda qualidade, a carreira, que se encontra ligada à continuidade na atividade. A carreira, por sua vez, encontra-se ligada à continuidade na atividade, seja em períodos favoráveis com aumento de prestígio e de benefícios, seja em períodos menos favoráveis. É possível encontrar quatro estágios na qualidade “carreira” podendo ocorrer de modo impreciso: i) iniciação, onde os praticantes adquirem habilidades ou conhecimentos específicos para o desenvolvimento da atividade do lazer; ii) o desenvolvimento, onde os praticantes aperfeiçoam as suas habilidades ou conhecimentos; iii) o estabelecimento, fase em que os praticantes atingem relativa estabilidade nas suas habilidades e conhecimentos; iv) manutenção, onde os praticantes procuram manter as suas habilidades e conhecimentos ao mais elevado nível. Podem acontecer, ainda, os estágios v) declínio e vi) afastamento.

Embora nem sempre se encontrem presentes, acontecem quando os praticantes apresentam um declínio das suas habilidades físicas ou mentais. Na “carreira”, que é considerada como qualidade central do “lazer sério”, os praticantes necessitam de desenvolver um “esforço substancial” para serem capazes de desenvolver o seu conhecimento, treino, experiência ou habilidades; esta terceira qualidade, “esforço substancial”, que se traduz no empenho que o praticante coloca no treino de competências e de destrezas, com a ajuda de técnicos especializados, tem como retorno compensações de índole

emocional e social; a quarta qualidade, “benefícios duradouros” é aquela onde o praticante recolhe o reconhecimento e integração social, uma valorização pessoal pela melhoria da sua autoimagem; a quinta qualidade “ethos único” reporta-se ao “mundo social específico” que envolve as práticas do “lazer sério”.

Esta é uma qualidade que se evidencia no seio da comunidade de praticantes de “lazer sério” pela «partilha de atitudes, práticas, valores, crenças, objetivos.» (Stebbins, 2008, p.12). Ao participarem desse mundo social, os praticantes do “lazer sério” tendem a estabelecer laços identitários fortes, identificando-se uns com os outros, o que nos leva até à última qualidade distintiva do lazer sério, a sexta: a “identificação”. Esta qualidade do “lazer sério” resulta das restantes qualidades e, segundo Stebbins (2012, p.13) as realizações alcançadas no “lazer sério” podem ter um apelo identificador superior ao papel profissional do praticante.

Face à complexidade das formas de lazer aqui apresentadas, que se localizam em “dois pólos opostos de um *continuum*” (Stebbins, 2008, p.49), surge o “lazer baseado em projeto” (*project-based leisure*), a intermediar.

«(...) a tarefa criativa, excepcional ou ocasional, pouco frequente, no tempo livre, que requer planeamento e esforço consideráveis e algumas vezes, habilidades e conhecimento, mas onde, de modo diverso do "lazer sério", não há intenção por parte dos participantes em incrementar a sua prática »

(Stebbins, 2008, p.43).

O “lazer baseado em projeto” pode englobar atividades regulares como aniversários, festas de passagem de ano, festivais religiosos, entre outros, que Stebbins (2008) classificou como “projetos ocasionais”, como atividades decorrentes da organização de eventos que com caráter de exceção, como são o caso de eventos desportivos, festas de aniversários surpresa, festas de confraternização, entre outras e que são classificados como “projetos excepcionais” (Stebbins, 2008, pp. 44 - 47). Para que as atividades de um projeto possam ser qualificadas como “lazer baseado em projeto” revela-se de crucial importância que se apresentem como não coercivas e de satisfação para o proponente do projeto. Contrastando com o “lazer sério”, o “lazer baseado em projeto” não apresenta um entendimento de carreira, tal como Stebbins (2008, p.45) defende, todavia algumas qualidades que o aproximam do “lazer sério” podem ser detetadas, como são o caso da “perseverança”, “esforço”, “benefícios duráveis” e “identificação” entre os participantes, de acordo com Stebbins (2008, p.75).

Stebbins (2008) fez questão de apresentar o “lazer casual” (*casual leisure*) e o “lazer baseado em projeto” (*project-based leisure*), como dois tipos possíveis de lazer, enquanto subdivisões do “lazer

sério”. Apesar de o autor pensar que toda a gama de lazer praticada nas sociedades do mundo ocidental pudessem ser classificadas de acordo com uma das modalidades por ele identificadas teve o cuidado de explicar que a sua proposta não se configurava como um “mapa tipológico do mundo do lazer” (Stebbins, 2008, p.3).

«A ambiguidade de que se reveste a noção de tempo livre, leva-nos a relacioná-la com a noção de trabalho e de ócio. A imprecisão do significado das noções torna esta problemática objeto de controvérsias» (Lanfant, 1972 *apud* Gama, 2008, p.18). Este imbricado de conceitos, o modo como se relacionam entre si, mereceu, por parte de Tribe (2005), o seguinte esclarecimento: o lazer é considerado como uma medida de tempo que é usada para aludir ao tempo disponível depois do horário de trabalho, do sono, das tarefas pessoais e domésticas se encontrarem realizadas, constituindo-se como um tempo não obrigatório.

«A abolição do trabalho, ou pelo menos, redução massiva da sua duração» (Sue, 1982, p.21) traduziam a meta da sociedade pós-industrial. «A diminuição do tempo de trabalho conduziu tanto à alteração dos valores de uso do tempo e do espaço e à modificação das necessidades, como ao aparecimento de novas figuras de uso do tempo e do espaço à margem das formas convencionalmente estabelecidas» (Gama, 2008, p.18).

«Tempo livre, ócio e trabalho são concebidos na forma de produtos da sociedade moderna, em que a urbanização e a industrialização configuram o modo de vida e as relações sociais. Nestas, à ideologia do trabalho sucede a ideologia do ócio sob os signos da racionalidade, da produtividade e do consumismo» (Gama, 2008, p. 19). Dito de outra forma, o lazer apresenta-se como o tempo livre que as pessoas têm à sua disposição para ser usado como entenderem e tendencialmente não alienado. O recreio, por seu lado, respeita às várias atividades realizadas durante o tempo de lazer que podem, inclusivamente, ser realizadas em casa, designadamente ler, ver televisão, ouvir música, entre outras, ou no exterior, como por exemplo o desporto, cinema, teatro e o turismo.

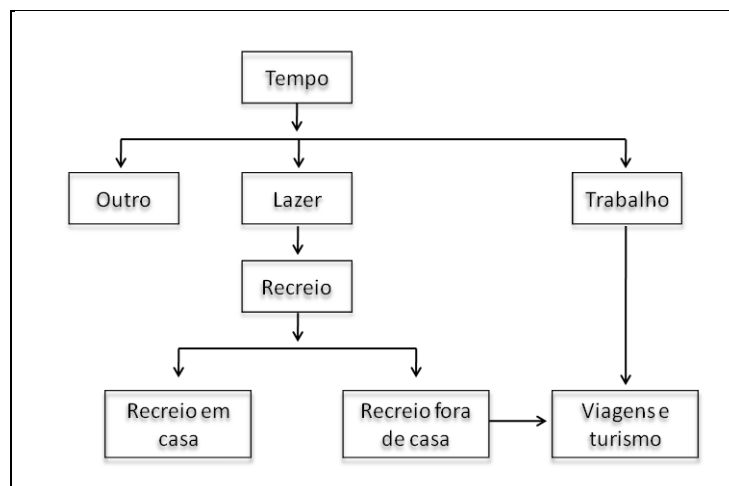


Figura nº III 7: Lazer e turismo (Modelo de Tribe)
 Fonte: Adaptado de Tribe (2004)

Tribe (2004), figura nº III 7, apresenta um modelo relacional entre as componentes do lazer, recreio e turismo, colocando a tónica no papel das organizações que desenvolvem atividades no âmbito de cada um destes setores. Estas organizações, mercê do seu campo de intervenção, através do fornecimento de produtos ou prestação de serviços, que são disponibilizados não só aos visitantes como, também, às populações locais, acabam por potenciar o consumo de produtos, bens e serviços relacionados com as atividades do lazer e do turismo.

Verifica-se uma relação apertada entre produção e consumo de certos bens de lazer, uma vez que não só o consumo tende a aumentar, como também se revelou possível uma maior difusão desses bens que se tornaram acessíveis devido ao processo de industrialização dos lazeres, aberto a toda a população. O autor destaca duas vertentes principais de espaço de lazer: i) em casa (leitura, ver televisão, entre outras) e ii) fora de casa (desporto, cinema e teatro, turismo, entre outras). Na perspetiva de Tribe (2004), as viagens e o turismo emergem duas dimensões distintas: i) o lazer, com preponderância para as atividades realizadas fora de casa e ii) o trabalho, responsável pelas viagens de trabalho e o turismo de negócios. Podemos considerar, então, que Tribe (2004) procede, com o seu modelo, a uma abordagem de carácter económico à atividade do turismo.

Patmore (1983), por seu lado, coloca em evidência o facto de que os espaços construídos em função do consumo de lazer, para além de se disseminarem de modo ubíquo e prestarem um forte contributo para os exercícios de caracterização da socioeconomia contemporânea, são responsáveis pela qualidade de vida das populações (Santos, 2008).

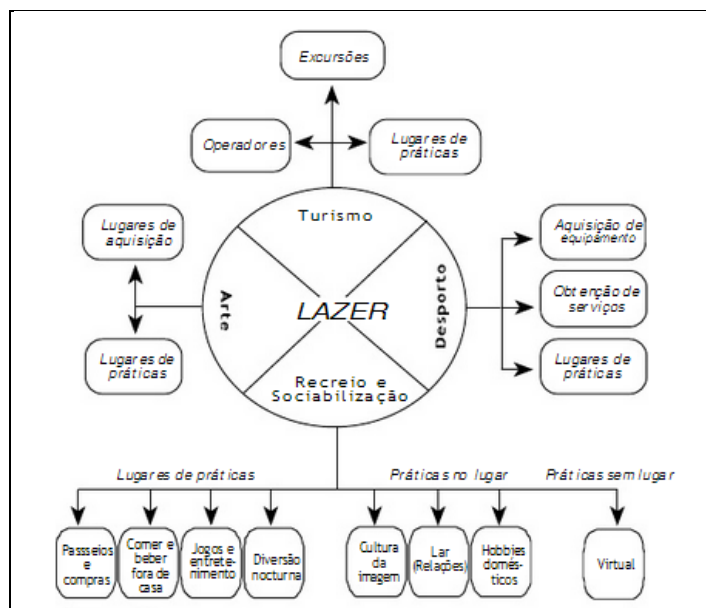


Figura nº III 8: As práticas e os espaços de lazer (Modelo de Patmore)

Fonte: Patmore (1983), *apud* Santos (2008, p. 159).

Patmore (1983), conforme figura nº III 8, propõe uma divisão do lazer em quatro setores significantes, em função da natureza das suas práticas e dos seus espaços: i) o turismo; ii) o desporto; iii) as artes e iv) o recreio e a socialização. Estas formas de lazer e de consumo dependentes diretamente da especialização comercial e de serviços implicam novas socioespacialidades (Santos, 2008, p.158).

A cada um destes quatro domínios encontram-se associados os lugares de práticas, os lugares de aquisição e de apoio e os agentes operadores. Não raras vezes os lugares de práticas confundem-se com os de aquisição de bens de lazer ou de apoio às suas práticas. A estas práticas e lugares de práticas temos, ainda, de adicionar os agentes operadores que, pelas características dos serviços que prestam, podem estabelecer unidades funcionais distintas (Gama e Santos, 2008). Ilustrativos desta situação são os lugares de prestação de serviços, como os agentes de viagem e os operadores turísticos que constituem atividades exteriores mas fortemente relacionadas com estas práticas.

Para Santos (2008), a propósito das socioespacialidades, são a cultura e a identidade social que ajudam a definir os comportamentos das populações num mundo que apresenta um crescente processo de globalização.

«A assumpção da relevância desta afirmação permite transformar o lazer num tema de análise transversal: tomado a diferentes escalas, decorrendo em tempos curtos e tempos longos, promovendo produções e consumos, integrando situações sincrónicas e diacrónicas, assumindo valências relacionais incontornáveis e atos de isolamento social, expressando-se

num mundo urbano e valorizando os espaço rurais e *vazios*, transformando espaços em lugares e servindo-se dos não-lugares, expressando situações de massificação e de diferenciação.»

(Santos, 2008, p. 158).

Esta dinâmica complexa foi retratada por Gama (2008, p. 23) ao colocar a seguinte questão: «Se o alcance espacial é um problema técnico, dependendo dos meios de transporte e da sua eficácia em distância, tempo de duração das deslocações e comodidade, é também, por razões económicas, um problema social já que gera, por este motivo, uma segregação social no que se refere à utilização do território».

3.2 A evolução dos modelos de investigação na área do turismo

O turismo tem vindo a ser objeto de uma significativa evolução no contexto das sociedades modernas, solicitando às ciências sociais um esforço para a criação e compreensão de novos paradigmas, o que acabou, de algum modo, por se repercutir no modo como os modelos de turismo têm vindo a ser criados e defendidos. Como consequência da revolução quantitativa ocorrida nas décadas de 1950 e 1960 do século XX, a par da chegada das novas tecnologias, designadamente na área da informática, assistimos ao desenvolvimento de diversos modelos capazes de materializar a cientificidade das pesquisas efetuadas. A construção destes modelos sustentou-se na teoria da analogia (Chorley e Haggett, 1967 *apud* Coles, 2006), tendo sido apresentados como representações seletivas, que por via da eliminação de detalhes acidentais, possibilitaram a revelação, em termos gerais, dos aspetos essenciais e/ou mais relevantes da realidade vivida. Estes modelos, quando foram aplicados ao domínio de conhecimento do turismo, já no decurso da década de 1960, foram classificados em (i) modelos teóricos, (ii) modelos de processos de planeamento/gestão e (iii) modelos de previsão (Getz, 1986). Constituindo-se, quando aplicados à atividade do turismo, como um contributo para o melhor entendimento das diferentes componentes da atividade turística, para além, naturalmente, da compreensão do processo de planeamento/gestão do turismo e da materialização de previsões de possíveis tendências futuras.

Apesar do exposto, não conseguimos encontrar na literatura de referência um debate substancial ou uma organização disciplinada em torno da substituição e criação de novos paradigmas (Costa, 2014). Ao longo dos últimos anos, à medida que as diferentes análises se deslocam de uma

vertente macroestrutural para uma mais microcultural (Jasper, 2012), as análises do significado conceptual de movimento social e de novas propostas sobre a sua definição parecem ir perdendo importância em termos de posicionamento nas abordagens sobre os movimentos sociais. A questão que se coloca é a de se saber se estas tendências poderão estar, por um lado, a possibilitar novas vias de análise que transformam as abordagens tradicionais da noção de movimento social ou se, por outro, a utilização da sua terminologia conceptual estará a ser preterida na análise dos processos de ação coletiva contemporâneos.

A utilização do conceito de movimento social reporta-se à análise do movimento operário, identificado como o motor do desenvolvimento da transformação e de um conflito central na sociedade industrial. De acordo com Touraine (1969), o movimento operário desenvolveu uma identidade estruturada e coerente, capaz de travar um conflito com um ou mais adversários sociais, os industriais no caso vertente, que controlavam os modos e os meios de produção. Todavia, a identificação do(s) opositor(es) não é suficiente para capturarmos o seu conceito de movimento social. Torna-se necessário que o conflito se desenrole em torno da *historicidade*, ou seja, ao nível «da produção das grandes orientações normativas da vida social» (Touraine, 1998, p.12). Só podemos, desta forma, falar em movimento social quando se realiza a conjugação «de um projeto cultural associado a um conflito social» (Touraine, 1998, p.131). Da passagem da sociedade industrial para a sociedade programada, os novos movimentos sociais suplantam em importância os antigos, segundo Touraine.

«A sociedade programada surge a partir do momento em que se aplica o investimento na própria capacidade de produção para além da organização do trabalho. O essencial não é a recorrência à ciência e tecnologia, mas a intervenção global sobre um sistema de produção pelo cálculo da análise de um sistema e não mais de uma atividade e portanto, a passagem do conhecimento técnico ao tratamento da informação. A sociedade pós-industrial concebe as interdependências entre os elementos de um sistema e transforma esse conhecimento em programas e roteiros. Ela já não se preocupa em estabelecer uma relação direta entre uma causa e seu efeito, isolados de seu contexto, mas em definir encaminhamentos que permitam conduzir um conjunto complexo a determinado estado. É por isso que a sociedade pós-industrial deve ser chamada de sociedade programada».

(Touraine, 1998, p.101).

Enquanto os antigos movimentos, fundamentalmente o sindicalismo operário, se deterioram em grupos de pressão política e em agências de defesa corporativa de setores de uma nova classe média assalariada, os novos movimentos sociais, mesmo quando hes falta organização e capacidade de ação

permanente, deixam transparecer uma nova geração de problemas e de conflitos ao mesmo tempo culturais e sociais. «Não se trata de lutar pela direção dos meios de produção, e sim sobre a finalidade destas produções culturais que são a educação, os cuidados médicos e a informação de massa» (Touraine, 1994, p. 260). Os movimentos não visam criar um novo tipo de sociedade, menos ainda de libertar as forças do progresso, mas sim “mudar de vida”, defender os direitos do homem, assim como o direito à vida para os que estão ameaçados pela fome, pelo extermínio, e também pelo direito à livre expressão ou à livre escolha de um estilo de uma história de vida pessoal.

Se é lícito afirmar-se que em outras áreas do conhecimento assistimos a uma evolução natural de paradigmas que permitiram que pudessemos assistir ao seu aparecimento, desenvolvimento e declínio, o mesmo não podemos afirmar na área do turismo, uma vez que este se afirmou mais tardiamente. Os paradigmas dominantes nas ciências sociais, durante o século anterior, e em particular na área do planeamento, foram o “paradigma clássico”, o “paradigma racional” e o “paradigma do mercado” (Costa 2001 *apud* Costa 2014). É disso que aqui trataremos, defendendo os modelos racionais do turismo e os modelos sistémicos do turismo deixando os modelos de planeamento do turismo, com implicações territoriais, para o quinto capítulo.

3.2.1 Modelos racionais do turismo

As décadas de 1950 – 1970 foram prolíficas nas abordagens racionais à atividade do planeamento, constituindo-se a modelização e a procura de soluções, por via de processos racionais, dedutivos e deterministas, o objetivo central desta corrente. Para os planeadores de então, os problemas de que a sociedade enfermava continham, invariavelmente, uma causa objetiva que as explicava e, assim sendo, a sua resolução deveria passar, sempre, por soluções técnico-científicas. A metodologia vigente sustentava-se numa abordagem científica com recurso a métodos rigorosos de investigação.

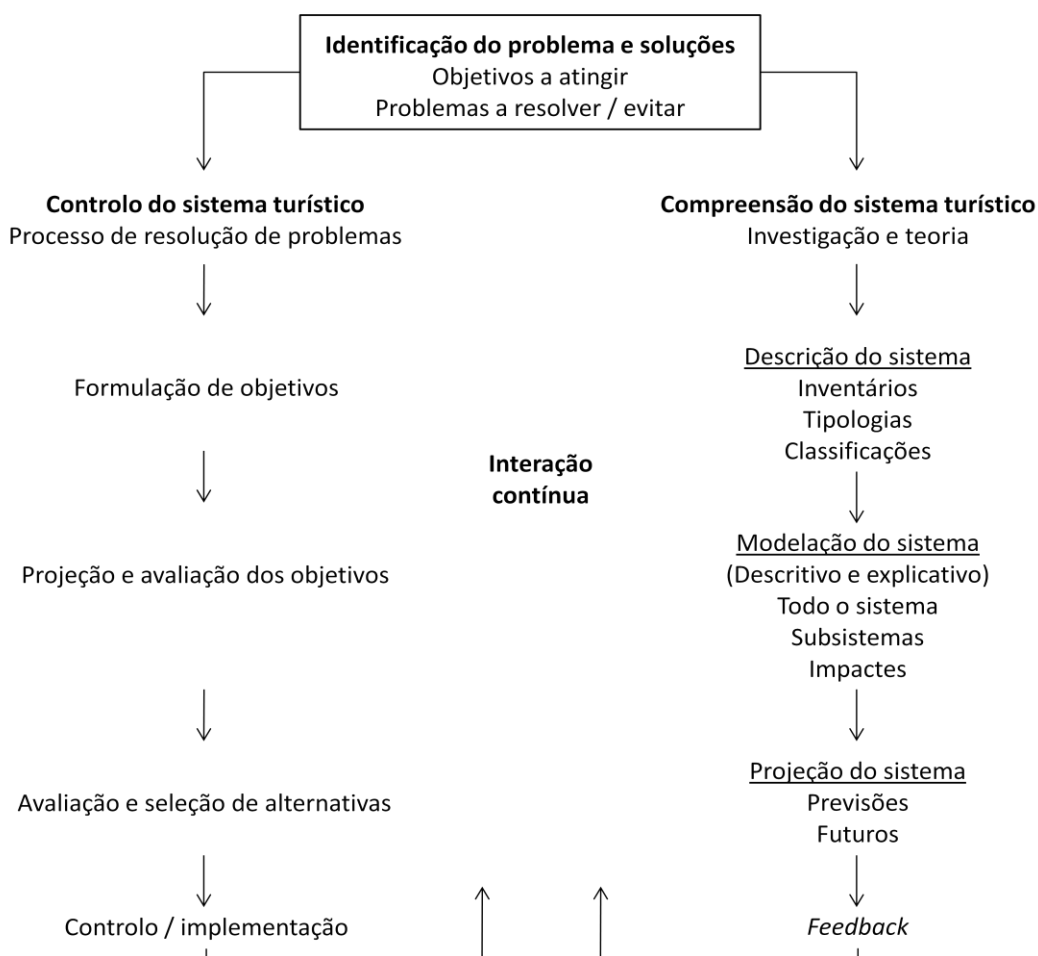


Figura nº III 9: Modelo racionalista de Getz
Fonte: Adaptado de Getz (1986).

Getz (1986) insere no estudo do turismo, com o seu modelo (figura nº III 9), uma abordagem sequencial e racional dedutiva, característica das correntes do planeamento racionalista, cujo período áureo tinha ocorrido na já distante década de 1960. O autor defende, no seu modelo, que o planeamento e subsequente gestão da atividade turística devem realizar-se de uma forma sequencial, a partir da qual se devem subtrair as etapas de inventariação e classificação dos sistemas; modelação; projeção de cenários futuros e controle do futuro.

Este modelo científico, aplicado ao turismo, reitera a abordagem preconizada por Quivy e Campenhoudt (1995), já abordado no capítulo II, para as ciências sociais e com o qual se procede a uma comparação no quadro nº III 2.

Quadro nº III 2: Comparação do modelo de Quivy e Campenhoudt com o de Getz

Quivy e Campenhoudt		Modelo Racionalista de Getz		
Fase	Etapa	Fase	Etapa	
Rutura	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Pergunta de partida (etapa 1); ♦ Leituras – entrevista exploratória (etapa 2); ♦ Problemática (etapa 3). 	Identificação do problema e soluções (objetivos a atingir; Problemas a resolver/evitar)		
		Compreensão do sistema turístico (investigação e teoria)		Controlo do sistema turístico (Processo de resolução de problemas)
		Inventariação e classificação dos sistemas	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Descrição do sistema turístico <ul style="list-style-type: none"> › Inventários; › Tipologias; › Classificações. 	<ul style="list-style-type: none"> › Formulação de objetivos;
Construção	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Cosntrução do modelo de análise (etapa 4). 	Modelação	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Modelaçãodo sistema (Descritivo e explicativo) <ul style="list-style-type: none"> › Todo o sistema; › Subsistemas; › Impactes. 	<ul style="list-style-type: none"> › Projeção e avaliação dos objetivos;
Verificação	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Recolha de dados (etapa 5); ♦ Análise de dados (etapa 6); ♦ Conclusão (etapa 7). 	Projeção de cenários futuros e controlo de futuro	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Projeção do sistema <ul style="list-style-type: none"> › Previsões; › Futuros 	<ul style="list-style-type: none"> › Avaliação e seleção de alternativas; › Controlo / implementação.
			Feedback	

Fonte: Autor a partir de Quivy e Campenhoudt (1995) e Getz (1986)

Como se constata, existe uma correspondência entre as etapas preconizadas pelos autores, Quivy e Campenhoudt e Getz, nos seus modelos de sequência linear. Grosso modo, às fases de rutura, construção e verificação de Quivy e Campenhoudt (1995), correspondem as de inventariação e classificação dos sistemas, modelação e projeção de cenários futuros e controlo de futuro, de Getz (1986).

No final da década de 1980, Gunn (1988) apresenta um outro modelo, o modelo de “Alberta”, que além da visão integrada e sustentável do turismo, introduziu a necessidade de um inventário e análise detalhada do território e da participação do setor privado e da população no processo. Este modelo é referenciado como um dos modelos de turismo que melhor integra a abordagem sequencial e racionalista aqui colocada em debate.

Esta abordagem preconiza, na sua essência, que o planeamento da atividade do turismo deve desenvolver-se de uma forma linear, através da qual deverá ser percorrido um conjunto definido de

etapas: i) inventariação de produtos; ii) definição de objetivos; iii) criação de um programa de desenvolvimento e implementação, conforme o expresso na figura nº III 10:

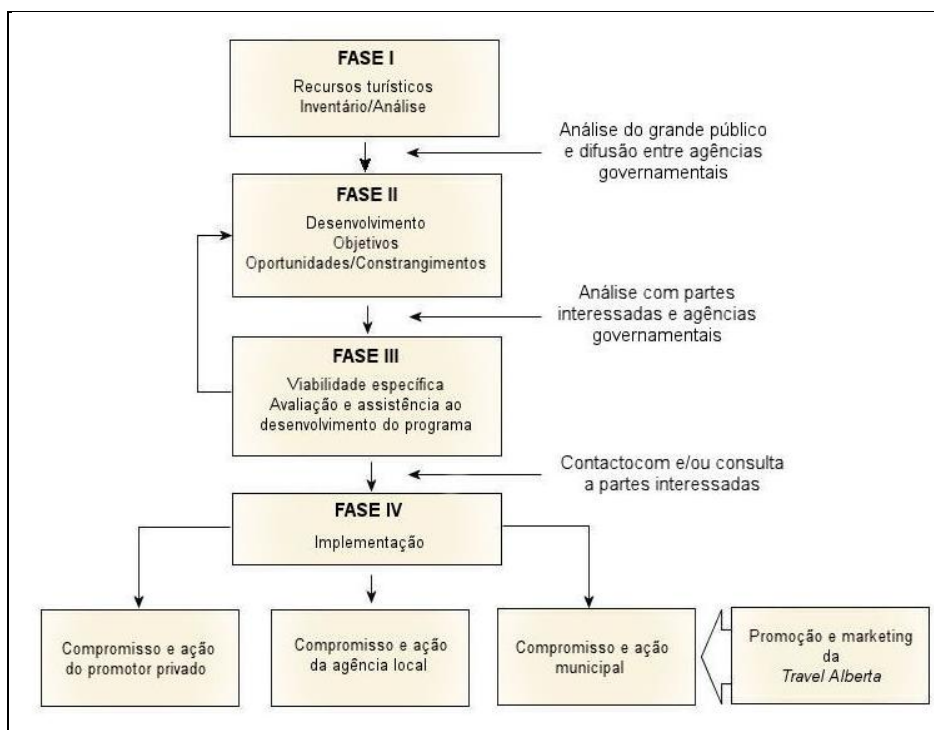


Figura nº III 10: Modelo de Alberta
Fonte: Adaptado de Gunn (1988).

À semelhança dos restantes autores Ryan (1995) apresenta um modelo que divide o processo de investigação em sete passos sequenciais, dando início ao processo com a identificação e formulação do problema a ser investigado, para em seguida avaliar os constrangimentos intrínsecos à investigação e aferir da viabilidade da sua prossecução. Caso a avaliação se apresente positiva, deve elaborar-se uma proposta de investigação e em seguida, no quarto passo desenvolver o *design* da investigação, definindo-se a metodologia a utilizar e em consonância elaboram-se os instrumentos de recolha de informação, assim como deve proceder-se à seleção da amostra. O quinto passo respeita à recolha dos dados, secundários e primários, à elaboração do modelo de análise e à simulação. No sexto passo deve levar-se a efeito o tratamento dos dados para finalmente no sétimo e último passo se proceder à redação do relatório. A sequencialidade deste processo de investigação, proposto por Ryan (1995), pode ser observada na figura nº III 11:

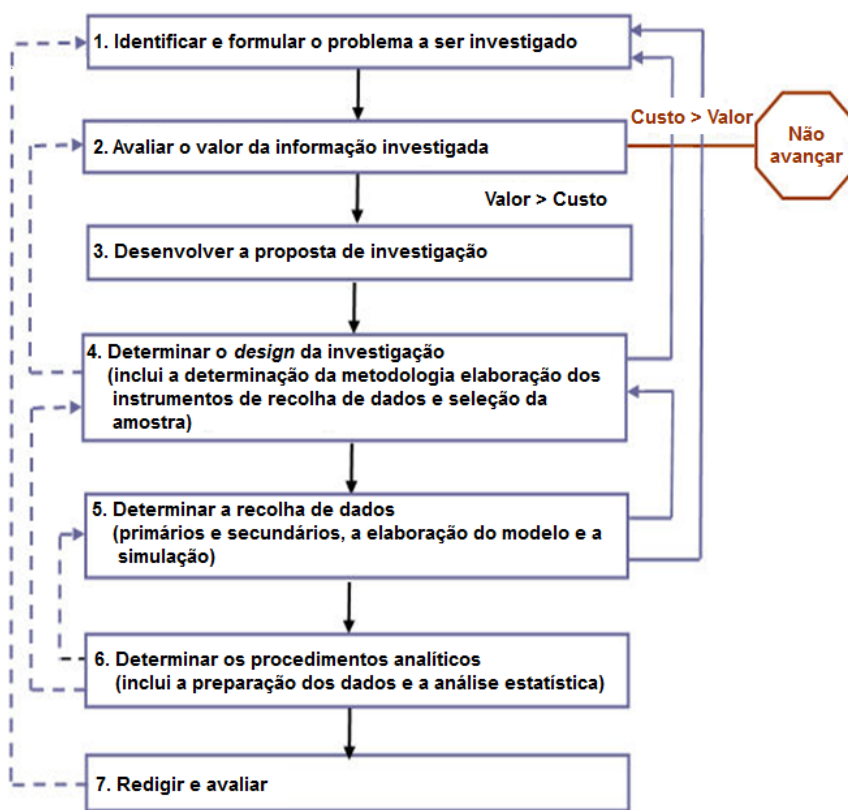


Figura nº III 11: O processo de investigação de Ryan
 Fonte: Adaptado de Ryan (1995).

Podemos afirmar, sem embargo, que os modelos racionalistas incorporam abordagens técnico-científicas, baseadas num método hipotético-dedutivo, tal como sugeriram Quivy e Campenhoudt (1995). A convicção de que os métodos de análise utilizados, sustentados numa abordagem científica, eram isentos de subjetividade, levou a que os planeadores considerassem as suas abordagens como justas e neutras.

3.2.2 Modelos sistémicos do turismo

Os modelos racionais, como tivemos oportunidade de constatar, encontram-se direcionados para a atividade do planeamento, o que se aprofundará no capítulo V, enquanto os modelos sistémicos valorizam abordagens que se intercalam entre a organização do território e o modo como os agentes económicos operacionalizam a economia do turismo. O aparecimento dos modelos sistémicos incorporam a realidade de que o turismo engloba um sistema empresarial vasto e que as transformações ao nível do território dependem da forma como essas atividades económicas se

organizam e desenvolvem (Costa, 2014).

A origem do pensamento sistémico encontra acolhimento na teoria geral dos sistemas, concebida por Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972), e deve ser entendido como uma reação científica ao mecanicismo na interpretação da realidade. A partir da Teoria de Sistemas, é possível desenvolver-se um estudo circunstanciado sobre o turismo, no sentido de se identificarem os seus elementos com os respetivos atributos e as relações de causa e efeito, tendo em vista delinear-se, com clareza, a extensão abrangida pelo Sistema de Turismo (Beni, 1990). Etimologicamente, Sistema < *Systema* (grego) < *Synhistanai* combinar < *Syn* + *Histanai* (com + ser causa de ficar = ser causa de ficar com), pode definir-se sistema «como um conjunto de partes que se interagem de modo a atingir um determinado fim, de acordo com um plano ou princípio; ou conjunto de procedimentos, doutrinas, ideias ou princípios, logicamente ordenados e coesos com intenção de descrever, explicar ou dirigir o funcionamento de um todo.» (Beni, 1990, p. 18). Entender as coisas sistemicamente significa, literalmente, coloca-las dentro de um contexto, estabelecer a natureza de suas relações. (Capra, 1997, p. 39).

Nesta perspetiva, o sistema pode ser definido, de acordo com Hall e Fagen (1956, p. 22) como «o conjunto dos elementos e das relações entre eles e entre os seus atributos». Miller (1965, p. 217) apresenta outra definição, defendendo que «sistema é um conjunto de unidades com relações entre si», onde a palavra «conjunto» implica que as unidades possuem propriedades comuns. O estado de cada unidade é controlado, condicionado ou dependente do estado das outras unidades. Ou, ainda, Thornes e Brunson (1977, p. 209) definem sistema como «conjunto de objetos ou atributos e das suas relações, que se encontram organizados para executar uma função particular». Nesta perspetiva, o sistema recebe o *input* e transforma-o em *output*, em determinado intervalo de tempo.

O turismo, não obstante apresentar-se como setorial, complexo e fragmentado, é um sistema singular, composto por um conjunto de elementos inter-relacionados entre si e o ambiente que os rodeia (Inskeep, 1991; Jordan, 1981 e Bertalanffy, 1972, *apud* Leiper, 2004). Mill e Morrison (1985) apresentam-no como um sistema em teia de aranha, uma vez que qualquer alteração num dos seus pontos acaba por repercutir-se em todo o sistema, como nos refere a definição do sistema, um pouco à imagem da Teoria do Caos¹³ e o do chamado “efeito borboleta”, teorizada em 1963 por Edward

13 - A Teoria do Caos pode ser entendida como «comportamento sem lei inteiramente governado pela lei» (Stewart, 1991), se pensarmos em termos determinísticos ou estocásticos. Fundamentado em várias teorias anteriores ao século XX sobre o assunto, Edward Lorenz, um meteorologista do MIT, no início dos anos 1960, usando um computador primitivo e um conjunto simples de equações que visavam modelagem atmosférica, esboçou os contornos de um dos primeiros reconhecidos atratores caóticos. Para estender a sua simulação para um futuro mais distante, Lorenz fez pequenos ajustes no cálculo, iniciando-o do meio do caminho com algumas casas decimais a menos. No entanto, o resultado foi

Lorenz.

Mais recentemente, outros autores abordaram a questão, tendo Güell (1989, p. 73) defendido que sistema é um «conjunto de componentes, coordenados entre si para alcançar uma série de metas e de objetivos». Para Laws (1995, p. 4), o sistema assume-se como «um conjunto ordenado de componentes; cada componente é afetada por ser parte do sistema: o seu comportamento é condicionado pelas necessidades e condições que levaram à sua existência e todo o sistema é afetado se uma componente do sistema se alterar». Hall e Lew (2009, p. 66), por seu lado, descrevem o sistema como «um grupo de elementos organizados de tal forma que cada elemento é, de algum modo, direta ou indiretamente, interdependente de todos os outros elementos». Enquanto Goeldner e Ritchie (2009, p. 25) apresentam uma definição de sistema onde ele é perspectivado como «um conjunto interligado de grupos coordenado para formar um todo unificado e organizado para atingir um conjunto de objetivos».

De acordo com Beni (1990, p. 18-19) os sistemas devem possuir:

- a) meio ambiente: conjunto de todos os objetos que não fazem parte do sistema em questão, mas que exercem algumas influências sobre a operação do mesmo;
- b) elementos ou unidades: as partes componentes de um sistema;
- c) relações: os elementos integrantes do sistema encontram-se inter-relacionados, um dependendo dos outros, através de ligações que denunciam os fluxos;
- d) atributos: são as qualidades que se atribuem aos elementos ou ao sistema, a fim de caracterizá-los;
- e) entrada (*input*): constituída por aquilo que o sistema recebe.

Cada sistema é alimentado por determinados tipos de entradas;

- a) saída (*output*). produto final dos processos de transformação a que se submete o conteúdo da entrada;
- b) realimentação (*feedback*), processo de controle que tem por finalidade manter o sistema em equilíbrio;
- c) modelo: é a representação do sistema. Constitui-se numa abstração para facilitar o projeto e/ou análise do sistema. É utilizado por dois motivos básicos: porque simplifica o estudo do sistema, permitindo a análise de causa e efeito entre os seus elementos para conclusões de maior

completamente diferente do primeiro. O clima passou a se comportar de maneira distinta. Esta foi uma das primeiras demonstrações claras de dependência sensível das condições iniciais. Demonstrou, portanto, que uma pequena variação nas condições existentes em determinado ponto de um sistema dinâmico podem apresentar consequências de proporções inimagináveis, daí o “bater de asas de uma borboleta em Pequim poder causar um furacão no outro lado do mundo”.

precisão; e pela impossibilidade de abranger a complexa totalidade das características e aspetos da realidade objeto de estudo.

O modelo é construído a partir de informações obtidas da realidade, através da observação e/ou da medição das variáveis associadas ao fenómeno em estudo. É, dessa forma, o instrumento mais útil, no presente estágio do conhecimento, para o estudo de sistemas.

Poder-se-à afirmar que esta é, talvez, uma primeira abordagem possível de ser realizada ao conceito de sistema, com o intuito de o perceber e analisar, e que apela ao recurso às noções de interação e de interdependência. Todavia, o sistema é igualmente passível de ser entendido, definido e analisado na(s) sua(s) relação(ões) com o ambiente, isto é, com o meio, com a realidade que lhe é exterior e que o envolve, definindo o seu contexto de atuação. Esta realidade, apesar de ser exterior ao sistema, não pode nem deve ser ignorada. Não pode ser considerada imutável e inócua na sua existência. O ambiente não é gerado pelo sistema, uma vez que o sistema é distinto do seu ambiente, mas o sistema não se lhe apresenta indiferente, pelo que não se deve ignorar o ambiente na análise do sistema. Esta realidade, quando isolada, desligada do ambiente ou de outros conjuntos mais vastos em que se insere, não se apresenta significativa do ponto de vista científico. «Os sistemas sociais, de que o sistema turístico é um exemplo, têm na sua envolvente outros sistemas com os quais agem e aos quais reagem. É neste âmbito que emergem as noções de diferenciação, de adaptação, entre outras.» Moreira (2013, p. 27). Em última instância o sistema distingue-se do ambiente que lhe serve de contexto adaptando-se, constantemente, às mudanças que aí se operam.

Vários são os autores que procedem a uma abordagem à atividade do turismo enquanto sistema, em detrimento de uma abordagem que considere o turismo enquanto setor de atividade económica (Law, 1993). Page (1995) defende a utilização de uma metodologia sistémica, por parte dos estudiosos do turismo, onde a complexidade da situação do mundo real possa ser de novo racionalizada num modelo simplificado, para se tentar entender como os diferentes elementos se podem encaixar.

Segundo Moreira (2013, pp. 28-29), e de acordo com inúmeros investigadores que se interessam pelo turismo são seis as propriedades que se encontram intrinsecamente associadas a um sistema tendo em vista a sua interpretação:

- i. totalidade, o todo não se reduz às suas partes, ou seja, a totalidade não é a adição dos elementos que compõem o sistema. As partes de uma totalidade são interdependentes e não um simples agregado. Nunca a partir de elementos isolados se pode apreender a realidade

- pois assim escapa a unidade interna do todo. Tal significa que os elementos que integram o sistema não se somam mas antes posicionam-se e relacionam-se entre si;
- ii. diferenciação das partes, que é o contrário da totalidade. Esta característica compreende-se na sua plenitude a partir de outras duas propriedades do sistema: a segregação e a mecanização. A segregação é característica, essencialmente, dos sistemas abertos. Significa que com o tempo as interações entre os elementos integrativos do sistema vão diminuindo. A totalidade cede lugar à desintegração e a uma segregação progressiva que se traduz na emancipação dos elementos integrativos. A mecanização decorre da segregação, a interação entre os elementos constitutivos e o todo vai-se desvanecendo pelo que o comportamento do sistema se passa a assemelhar a uma máquina composta por mecanismos independentes. O que compromete a eficiência do sistema;
 - iii. interdependência, os elementos constitutivos do sistema não são elementos autónomos. O que quer significar que qualquer modificação num dos elementos pode modificar direta ou indiretamente os outros elementos, isto é, o conjunto do sistema. Note-se que esta interdependência é diferente da simples interação;
 - iv. organização ou hierarquia, esta característica quer significar que o sistema tem propriedades organizativas. Refira-se que de acordo com Perestrelo (2005, p.45) a hierarquia não envolve, necessariamente, subordinação. Tal significa que os elementos integrativos do sistema dispõem-se obedecendo a uma determinada ordem. Um sistema pode ser mais ou menos hierarquizado. Os sistemas podem ser pequenas unidades (micro) ou grandes conjuntos (macro). A organização ou hierarquia traduz, precisamente, o carácter constitutivo das interações e das interdependências contempla: (a) *o organigrama*, o modo como os elementos se posicionam, se relacionam e se organizam no espaço; (b) *o programa* o que quer significar a organização funcional entre os elementos constitutivos e a sua organização temporal e, por fim, (c) *a estabilidade*, toda e qualquer organização requer, para ser bem sucedida, uma certa estabilidade, sincrónica e diacrónica. Neste sentido, conservação e permanência são dois aspetos importantes do sistema, que apesar de tudo não excluem inovação, nem instabilidade e caos, que podem ser, como se terá oportunidade de constatar, benéficos para o sistema;
 - v. complexidade, já se deixou perceber que um sistema é um conjunto complexo de elementos mais simples, dotados, ainda assim, cada um, de complexidades várias. Ora o grau de complexidade de um sistema depende, direta e invariavelmente, do número e do tipo de relações que se estabelecem entre os seus elementos constitutivos;

vi. finalidade significa que o comportamento do sistema depende de um estágio final futuro, propriedade que exprime, precisamente, a dependência do presente em relação ao futuro. O futuro que se pretende para o sistema depende das decisões e das ações que têm lugar no presente.

Ainda de acordo com a autora, estas propriedades longe de parecerem abstratas apresentam-se plenas de significado na interpretação do sistema turístico, que é, reconhecidamente, um sistema complexo, composto por vários agentes e grupos de interesse.

Analisadas as propriedades de um sistema, importa perceber, numa lógica de aplicação à atividade do turismo, o funcionamento de um sistema turístico. Assim, de acordo com Leiper (2004), são cinco os elementos que devem incorporar um sistema turístico integrado, igualmente definido por Boullón (2004) e que se aprofundará mais adiante, no qual: i) os turistas: são os elementos humanos. Pessoas que viajam e sem as quais o turismo não pode existir; ii) a região de origem: é o elemento geográfico. Constitui-se como o local onde as viagens têm o seu início e onde, regra geral, têm o seu epílogo; iii) as rotas de trânsito: enquanto elemento geográfico. Constitui-se como o(s) local(ais) onde se desenvolvem as principais atividades da viagem; iv) as regiões de destino: igualmente um elemento geográfico. Constitui-se como o(s) local(ais) onde se desenvolvem as principais atividades turísticas durante a visita; v) a indústria e os serviços turísticos: são elementos organizacionais. São as entidades, agentes turísticos, que podem trabalhar conjuntamente naquilo que concerne às estratégias de *marketing* de produtos e serviços, de bens de equipamentos e de apoio à atividade.

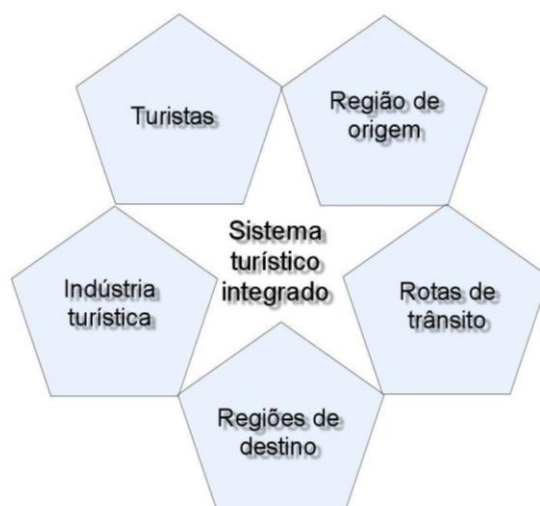


Figura nº III 12: Elementos de um sistema turístico integrado
Fonte: Adaptado de Leiper (2004).

O conhecimento dos elementos que constituem um sistema turístico integrado (figura nº III 12), inscritos na figura apresentada, e o modo como se processa a interação entre estes elementos e entre estes e o meio envolvente, ajudam-nos a compreender melhor as dinâmicas da atividade turística.

A dinâmica do turismo apresenta-se complexa, como podemos constatar. Este carácter complexo do turismo foi realçado por Pike (2008, p. 9) ao sublinhar a sua natureza fragmentada, multidisciplinar e complexa do sistema turístico. Aparece, igualmente, em Pender (2005, pp. 7-8) que destaca o seu carácter holístico, multifacetado e multissetorial. Surge em Wall e Mathieson (2006, p. 15) que realçam a natureza compósita e complexa do turismo. Verifica-se, finalmente, em Holden (2005, p. 199) que o assume como um sistema complexo e dinâmico, de acordo com Moreira (2013, p.30).

A figura nº III 13 ilustra a base de um sistema de turismo onde nos é possível reconhecer as diferentes envolventes do fenómeno, de acordo com Leiper (1979).

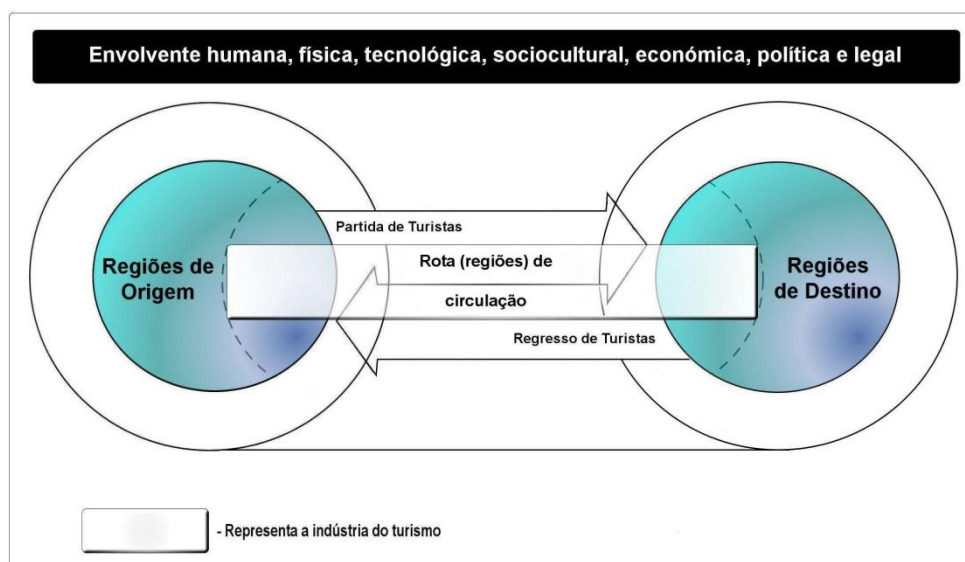


Figura nº III 13: Base do sistema do turismo
Fonte: Adaptado de Leiper (1979).

O modelo de Leiper (1979) encontra-se direcionado para a compreensão da inter-relação dos sistemas de turismo em termos das suas áreas e economias geradoras de turistas, as regiões de trânsito e as regiões de destino. Leiper (1979) produz uma abordagem ao turismo com base em definições holísticas e sistémicas. Na perspetiva sistémica considera o conjunto de elementos que são capazes de estabelecer inter-relações entre si e com outros sistemas. Encontramo-nos, aqui, perante um conjunto de subsistemas que agindo em conjunto e de modo integrado fazem funcionar o sistema no seu todo, corrigindo pela introdução de retro alimentação todas as situações que requeiram uma retificação face aos objetivos definidos.

Para Leiper (2004), o sistema turismo compreende a viagem e a estada temporária de pessoas fora dos seus locais de residência habitual, por uma ou mais noites, excetuando-se a situação de realização de viagens com a intenção de realizar atividades remuneradas em qualquer das regiões de trânsito ou recetoras. Conforme se constata na figura nº III 13, os elementos que integram este sistema são os turistas, as regiões geradoras de turistas, de trânsito, recetoras de turistas e indústria do turismo, que estabelecem relações de conectividade em termos espaciais e funcionais. Ainda de acordo com o mesmo autor, porque estes se apresentam como sistemas abertos, os seus elementos interagem com outros sistemas mais extensos, como é o caso dos proporcionados pelos ambientes humanos, físico, sociocultural, tecnológico, económico, político e legal.

Numa abordagem aos modelos que incorporam uma perspectiva económica (oferta e procura) e geográfica (origem e destino) importa analisar a proposta de Westlake, datada de 1985, (Cooper, Shepherd, e Westlake, 2005, p. 20). O modelo coloca em evidência o papel que os transportes detêm na ligação entre a origem e o destino, realçando, simultaneamente, a importância que o planeamento e o desenvolvimento de estratégias no destino assumem tendo em vista a minimização dos impactos do turismo, constituindo-se este como elemento importante para o mercado. Coloca também em evidência o interesse do *marketing* na ligação entre a oferta e a procura. Este é um modelo de concetualização do turismo simples e linear, quer pelos elementos que associa, quer pelas relações que estabelece entre elas.



Figura nº III 14: O sistema turístico (um quadro de análise de tendências do turismo: as variáveis exógenas)
 Fonte: Adaptado de Cooper et al. (2005).

De acordo com os autores, qualquer dos modelos remanescentes de sistema de turismo tende a colocar em evidência os elementos essenciais apresentados por Leiper (2004), o que, aliás, é constatável no seu modelo (figura nº III 14). A componente nuclear do modelo de Cooper *et al.* (2005) apresenta-se, estruturalmente falando, similar ao modelo apresentado por Leiper (2004), colocando em evidência os fluxos gerados entre as regiões emissoras e os destinos turísticos.

O modelo de Cooper *et al.* (2005) aponta como principais relevâncias do modelo Leiper (2004) a sua simplicidade e aplicabilidade geral, integrando uma perspectiva multidisciplinar e evidenciando o facto de todos os elementos se encontrarem relacionados e em perfeita interação entre si.

Segundo Dwyer (2005) o setor do turismo pode sofrer influências por um conjunto de fatores exógenos ao seu ambiente, capazes de influenciar o sistema turístico, como são os casos dos fatores demográficos e sociais, políticos e tecnológicos, expressos no modelo de Cooper *et al.* (2005). Todavia, não se deve considerar a sua ação de modo isolado, uma vez que, numa lógica de funcionamento sistémico, uma mudança num dos fatores pode condicionar o funcionamento dos restantes.

Existe, no entanto, um outro agregado de fatores que podem ser identificados, resultantes dos fatores mais abrangentes, anteriormente referidos, que podem também influir nas atividades do setor do turismo, como o comportamento do consumidor, desenvolvimento do destino, mercados, produtos, distribuição e transportes. No entanto, como defendem Cooper *et al.* (2005), estes fatores, tal como os anteriores, podem produzir mudanças e cada mudança que ocorre em cada uma destas variáveis são dinâmicas e não devem ser isoladas umas das outras, revelando-se inevitável que mudanças protagonizadas por uma das variáveis/fatores possam influenciar todas as outras.

Cooper *et al.* (2005) defendem que a evolução do turismo, no futuro, será influenciada por um conjunto de fatores exógenos ao ambiente do turismo, nomeadamente: i) Fatores sociais: tendências demográficas e tendências sociais; ii) Fatores políticos; iii) Segurança; iv) Alterações climáticas e v) Recursos humanos. Já no que concerne ao conjunto de fatores identificáveis e internos ao sistema turístico, estes autores reconhecem: i) Tendências do sistema turístico: a emergência de novos mercados, o “novo turista”, segmentação do mercado, emergência de novos destinos, sustentabilidade, planeamento e gestão, empresas sustentáveis e fortalecimento das cadeias de valor, empresas com perspectiva de internacionalização e novas tendências em matéria de transportes; ii) Produtos existentes: sol e praia, turismo rural, ecoturismo, turismo cultural e património; iii) Produtos emergentes: produtos destinados a novos nichos de mercado “special interest tourism”, profusamente analisado por Birgit Trauer (2006), como por exemplo a gastronomia e vinhos, “dark tourism”, turismo de saúde e bem-estar, viagens com fins educacionais, entre outras; e iv) Produtos futuros: turismo virtual e turismo

espacial.

Cooper *et al.* (2005) consideram que a perspetiva de Leiper (2004) se apresenta adequada no que concerne à análise das tendências futuras do turismo porque tem uma perspetiva abrangente do setor. O facto de não se focalizar no estudo do destino como mera peça do sistema turístico permite ao modelo apresentar uma outra dimensão pela sua abrangência ao considerar toda a envolvente e complexidade do setor, aliando as tendências futuras tanto do lado procura, com base no mercado e comportamento do consumidor, sustentada na evolução dos transportes, e do lado da oferta, com base no desenvolvimento de produtos e destino. Cooper *et al.* (2005) consideram que uma abordagem isolada a qualquer destes fatores conduziria a uma apreciação imponderada sobre o futuro do setor do turismo, conforme se pode verificar na figura nº III 14.

Da complexidade do fenómeno, gerado pela multiplicidade de relações que se estabelecem, e considerando-se a necessidade de materializar o planeamento do turismo incorporado por Mathieson e Wall (1982), assim como pela necessidade de compreender os fluxos gerados pelos visitantes e sua interação com a região de origem, durante a sua deslocação e no destino, revela-se de capital importância analisar todas as componentes do setor, bem como as relações estabelecidas pelos diferentes componentes.

Inskeep (1991) apresenta um modelo que se baseia num contexto de conjugação de políticas de planeamento turístico integrado e sustentável, onde as diferentes componentes do turismo se encontram ligadas à envolvente ambiental e socioeconómica do destino, de acordo com a figura nº II 15.

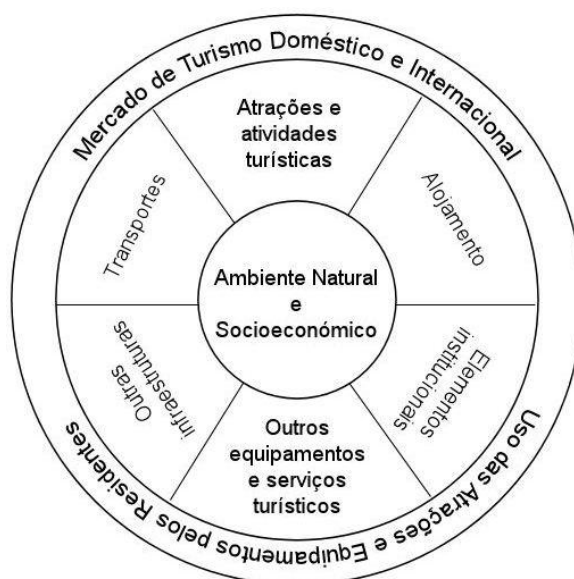


Figura nº III 15: Componentes do Setor do Turismo – modelo de Inskeep –
Fonte: adaptado de Inskeep (1991)

O autor defende que o sucesso e a sustentabilidade do turismo dependem da qualidade dos seus recursos, sejam eles ambientais, económicos, culturais e patrimoniais. Inskip (1991) defendeu que a delimitação socioeconómica e ambiental (natural) do destino encerra as várias componentes do turismo, designadamente as atrações e atividades turísticas, os serviços e superestruturas de apoio, as quais incluem os subsetores de alojamento e dos transportes entre outros elementos, e os elementos institucionais. Esta superestrutura de apoio revela-se fundamental para que a atividade do turismo se possa desenvolver com sucesso.

O modelo coloca em evidência o aproveitamento das atrações e equipamentos pela população residente e não apenas pelos visitantes não residentes, sejam eles internacionais ou domésticos. As componentes do turismo que poderão ser utilizadas não apenas pelos turistas, mas simultaneamente pela população local englobam: i) atrações e atividades turísticas, que integram todas as atrações naturais e culturais, a par de outras atividades associadas, que atraem os turistas em direção a determinada área geográfica; ii) alojamento, do qual fazem parte os hotéis e restantes tipologias de alojamento turístico e serviços relacionados; iii) outros equipamentos e serviços exigidos para o desenvolvimento da atividade turística em cada região, designadamente operadores turísticos, restaurantes e similares, centros comerciais, comércio local, bancos, agências de câmbio e outros serviços financeiros de apoio, postos de turismo, serviços vocacionados para o bem-estar pessoal, como, por exemplo, cabeleireiros, salões de beleza, serviços e instalações médicas, serviços e instalações de proteção pública como polícia, bombeiros, proteção civil, serviços alfandegários, entre outros; iv) elementos institucionais necessários ao planeamento e desenvolvimento turístico, incluindo organizações públicas e privadas, planeamento de recursos humanos e programas de educação, legislação e regulaentação turística, políticas de investimento turístico público e privado; v) transportes que facilitem o acesso aos destinos e a deslocação dentro desse mesmo destino, facilitando, assim, o acesso às atrações turísticas. Aqui se incluem os sistemas de transporte nacionais e internacionais, assim como as instalações e serviços necessários de apoio aos meios de transporte aéreos, aquáticos e terrestres; vi) outras infraestruturas como redes de abastecimento de água, tratamento de resíduos sólidos, energia, telecomunicações, entre outras (Inskip, 1991).

Conceptualizando-se o sistema como o conjunto de procedimentos, doutrinas, ideias ou princípios logicamente ordenados e coesos, com intenção de ajudar à descrição, explicação ou condução do funcionamento de um todo complexo, importa levar a efeito uma abordagem capaz de retratar, até os seus limites máximos, a configuração que tenta assumir a realidade de um fenómeno como o do turismo, tão sujeito a variáveis internas e externas que escapam, no momento de análise

científica, a praticamente quase todo esforço de cristalização para se poder estudá-las, determiná-las e avaliá-las (Beni, 1990).

O autor relacionou uma série de funções intrínsecas à natureza da atividade de turismo, tais como: o conjunto de fatores que geram as motivações de viagens e a escolha das áreas de destino turística; deslocação de indivíduos no *continuum* espaço-tempo; a oferta de equipamentos para transporte de pessoas; o tempo de permanência na área de recepção; a disponibilidade e a solicitação de equipamentos vocacionados para o alojamento, assim como equipamentos vocacionados para a restauração; a disponibilidade e a solicitação de equipamentos e instalações vocacionadas para o entretenimento e a recreação; a fruição dos bens de intermediação de serviços; e, finalmente, a estrutura e o comportamento de gastos. Emergem desse repertório de funções primárias e intrínsecas à atividade funções derivadas, que ampliam e consolidam o contexto em que aquela se processa, contidas no ambiente natural, cultural, social e económico, e nas funções de organização e operacionalização.

Estribados nessa base conceptual é possível configurar o diagrama de contexto do Sistema de Turismo (SISTUR), que nos permite reconhecer três grandes conjuntos: i) relações ambientais (ecológico); ii) organização estrutural e ações operacionais (económico), assim como seus iii) componentes básicos e as funções primárias atuantes em cada um dos conjuntos e em interação no sistema total (social e cultural), de acordo com a figura nº III 16.

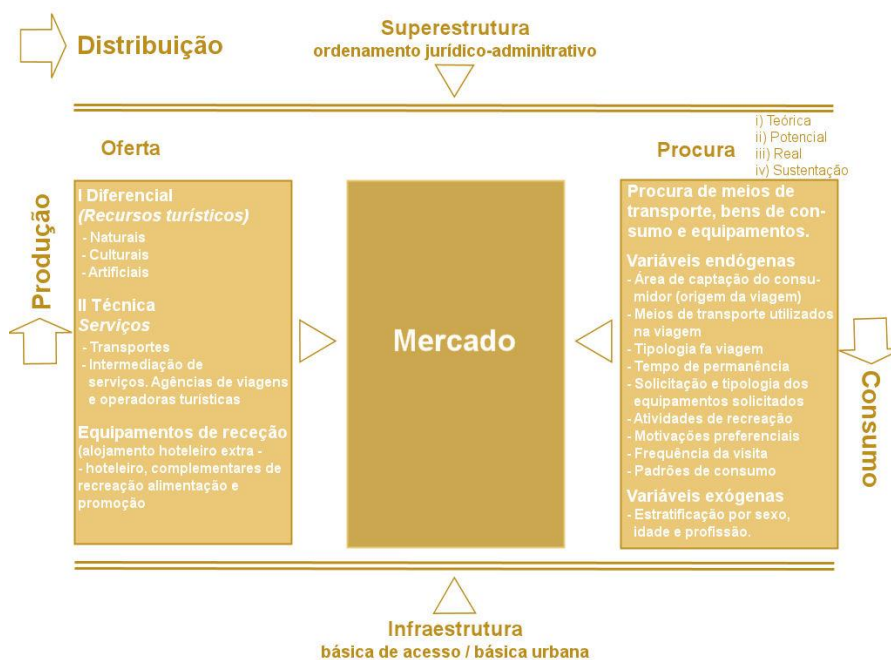


Figura nº III 16: Sistema de Turismo - SISTUR
 Fonte: Adaptado de Beni (1990, p. 26)

Cada componente dos três conjuntos apresentado pode ser considerada um subsistema, uma vez que apresenta funções próprias e específicas, assumindo características individualizadas. «Essas funções, quando organizadas para explicar e justificar o fato e o fenómeno do turismo, já delineiam o arcabouço do sistema, com objetivos em si» (Beni, 1990, p. 25).

O subsistema ecológico apresenta como principal componente a natureza. Relacionam-se, aqui, fatores diversos com o espaço turístico natural e urbano, políticas de planeamento e gestão, vocacionadas para a sustentabilidade, e consequências do turismo sobre o meio ambiente. O subsistema económico sustenta-se nas relações diretas e indiretas relacionadas com a oferta de um leque variado de serviços e produtos aos potenciais consumidores, gerando-se receitas que haverão de repercutir-se nas economias locais, regionais e nacionais. O subsistema social explora as motivações, desejos, atitudes e comportamentos que induzem as pessoas a viajar, o que ajuda a compreender os fluxos turísticos gerados. Finalmente, o subsistema cultural que se reporta ao espaço físico transformado pela ação do homem. O «espaço cultural é aquela parte da superfície terrestre que teve a sua fisionomia e “aura” originais mudados pela ação do homem» (Beni, 2001, p.88), defendendo que os recursos turísticos culturais são produtos diretos das manifestações culturais, tão diversas quanto as comunidades que as produzem.

É esta complexidade do sistema que obriga à perceção das relações, igualmente complexas, que se estabelecem entre as atividades próprias do setor com outras complementares. Assim, quando se correlaciona a atividade do turismo, em si mesma, com a uma atividade económica isolada do setor de serviços, como o caso dos transportes, esta atividade passa a integrar o sistema de turismo, adquirindo um objetivo próprio. Isto acontece quando a uma variável exógena se atribui a qualidade turística, passando a integrar o sistema pela sua transformação numa variável endógena.

De acordo com a anterior definição entende-se o turismo como uma atividade que interrelaciona diferentes elementos que são necessários para o seu desenvolvimento, os quais, por sua vez, se evidenciam como um sistema próprio da atividade turística e cuja definição se apresenta como um «Conjunto de elementos (infraestrutura, superestrutura, procura, comunidade local, atrativos, planta turística e producto turístico) interrelacionados que procuram satisfazer as necessidades de uso do tempo livre». (Boullón, 2004, p.31).

É importante notar que não existe apenas uma única versão explicativa de sistema turístico. O sistema turístico apresenta múltiplas facetas e o estudo de cada uma delas dá origem a distintos modelos analíticos. Como refere Boullón (2004, p. 32) «o sistema turístico (sem chegar a ser extremamente complexo) tem algumas particularidades no seu funcionamento». O espaço turístico

surge como consequência da presença e distribuição territorial dos atrativos turísticos (que o autor considera como elemento principal do turismo) e que conjuntamente com as infraestruturas e os equipamentos de suporte serão suficientes para definir o espaço turístico de qualquer país (Boullón, 1990), algo de que Beni (2001) se socorreu para a sua definição de sistema.

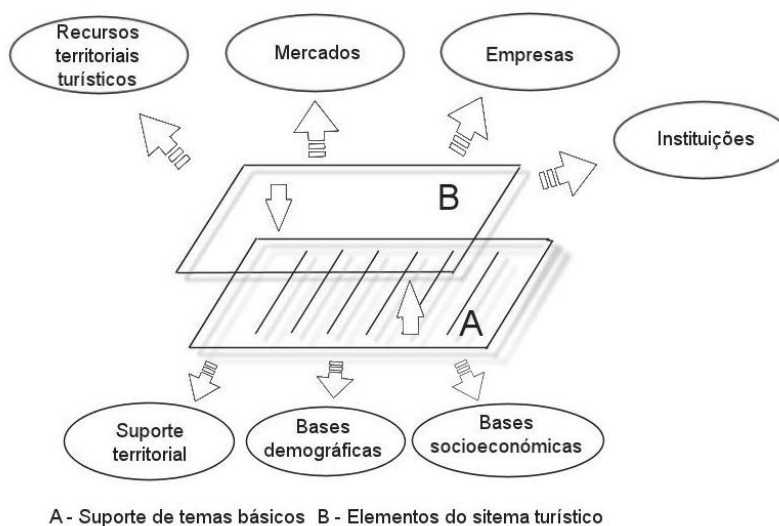


Figura nº III 17: O sistema turístico integrado
Fonte: Autor, adaptado de Lopez (2003).

Para Lopez (2003), «a atividade turística participa num sistema integrado, ao constituir o turismo como um sistema funcional e dinâmico em vez de socioeconómico e espacial complexo, onde se interrelacionam diferentes elementos num processo de reajustamentos contínuos... integrado nos planos A e B», conforme figura nº III 17. O plano A encontra-se conformado por temáticas básicas que são o suporte da atividade turística integrada, entre eles os aspetos territoriais, os demográficos e os socioeconómicos. No plano B, que são os elementos do sistema, propriamente dito, destacam-se: a) os recursos territoriais sejam básicos ou complementares; b) os mercados, designadamente a “procura”, tanto real como potencial; c) as empresas diretamente relacionadas com a atividade turística e aquelas que geram sinergias; d) as instituições que devem facilitar aqueles fatores que remodelam os recursos e a oferta geral, possibilitando a integração e qualidade dos productos de acordo com López (2003, p.111).

De acordo com Boullón (2004) construiu-se uma rede de relações à volta do turismo que caracterizam o seu desempenho e são estas relações que dão corpo ao sistema. Para o autor, o turismo é uma atividade que resulta da soma dos recursos naturais, culturais, sociais e económicos, como já se

referiu, e por essa razão o seu campo de estudo resulta amplo, complexo e multicausal. Esses fatores são mediadores de uma relação causa e efeito e não se pode afirmar, com toda a certeza, quais deles determinam ou não o turismo. Para organizar este complexo enorme de fatores é necessário ter um referencial dinâmico, flexível, adaptável, fácil de ler e de compreender e, simultaneamente, integrar toda esta colossal complexidade e representar por inteiro as suas combinações. Tal instrumento é a teoria dos sistemas. (Beni, 1998)

De acordo com Boullón (2004) o funcionamento do sistema tem origem no encontro entre a oferta turística¹⁴ com a procura turística através de um processo de venda do chamado produto turístico, que em conjunto com a infraestrutura formam a estrutura de produção do setor; também observa como parte do sistema de turismo a superestrutura cuja função é controlar a eficiência do sistema para monitorizar a operação e interação das partes.

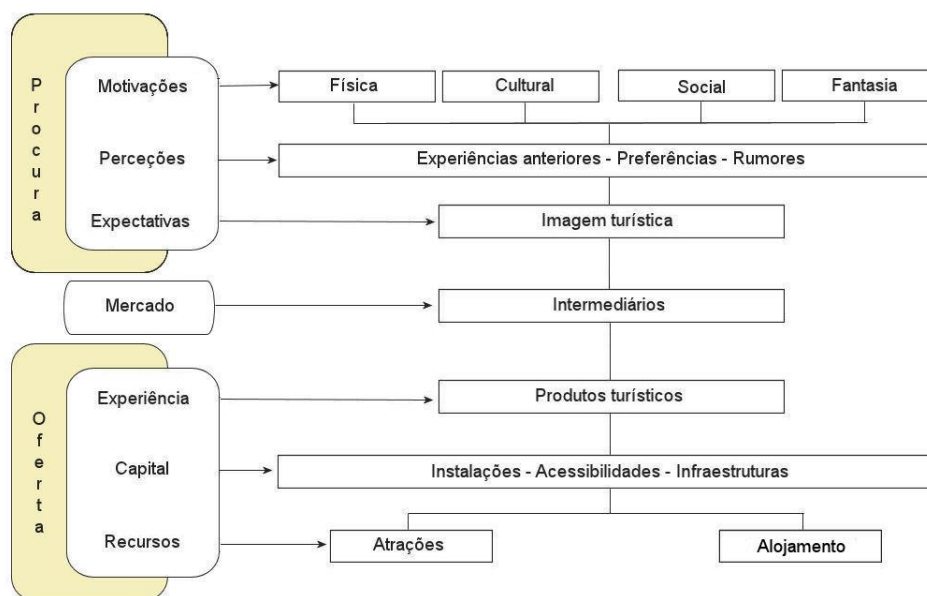


Figura nº III 18: Sistema turístico de Murphy
Fonte: Adaptado de Murphy (1985)

Murphy (1985) explora, na sua abordagem, diferentes elementos capazes de influenciar a procura, como as motivações, percepções, as expectativas e elementos capazes de influenciar a oferta, como a experiência, capital e recursos, onde o mercado assume posição de charneira ao funcionar como elo de ligação entre estas duas dimensões, de acordo com a figura nº III 18. O autor valorizou,

14 - "Pode ser medida por contagem do número total de turistas que chegam a uma região, país, região ou centro turístico atraente e as receitas que eles geram. Para se aprofundar a análise, pode medir-se como os dados se encontram distribuídos entre diferentes tipos de serviços oferecidos." (Boullón, 2004, P.32).

pelo lado da procura, nas suas diferentes componentes motivacionais (física, cultural, social e fantasia), as motivações sociais, onde incluiu, para além das visitas a familiares ou amigos e as necessidades de estatuto e prestígio, as viagens para participar em conferências ou outros eventos profissionais. Em termos de procura, o autor valoriza, para efeitos de criação e consolidação da imagem de um destino turístico, motivações e percepções induzidas no turista. A par desta situação, de foro estritamente pessoal, por se centrar em experiências íntimas do turista, a seleção do destino turístico pelo(s) turista(s) pode ser influenciada pelo fator “preço”.

No que concerne à oferta e considerando o turismo como uma “indústria de recursos”, Murphy (1985) considera como pilares estruturantes as atrações e a hospitalidade dos destinos. Revela-se importante proceder à segmentação da oferta, levando em linha de conta os recursos do destino turístico, de molde a proporcionarem uma resposta à altura das necessidades e exigências dos turistas. Aliás, Murphy (1985) assumiu papel de relevo, por ter sido pioneiro, na defesa de uma aproximação ecológica ao planeamento em turismo enfatizada pela necessidade de participação e controlo da comunidade no processo de desenvolvimento. A comunidade via, enquanto parte integrante e responsável pelo processo, as suas necessidades satisfeitas contribuindo, assim, para uma maior satisfação das necessidades dos turistas. Ainda a este propósito, o da satisfação das comunidades, Murphy (1985, p. 90) mostra o modelo do efeito multiplicador de Kreutzwiser (1973) que trabalha, tal como Acerenza (1991, p. 104), os conceitos de ganho direto, indireto e induzido através da atividade do turismo.

Mill e Morrison (1985) exploram, igualmente, o conceito de mercado no seu modelo estruturado em torno da dimensão “consumo”, onde emergem quatro componentes principais: i) mercado (respeitante ao comportamento do consumidor e às suas influências internas e externas); ii) viagem (repeitante ao fluxos gerados e meios de transporte utilizados); iii) destino (respeitante aos meios disponíveis para planear, organizar e desenvolver a atividade turística) e iv) *marketing* (relacionado com a distribuição). O modelo original de sistema turístico de Mill e Morrison foi apresentado em 1985. Porém, esta proposta foi ligeiramente reformulada em 2009 e é, justamente, esta última proposta que aqui se toma como referência, por ser a mais atualizada.

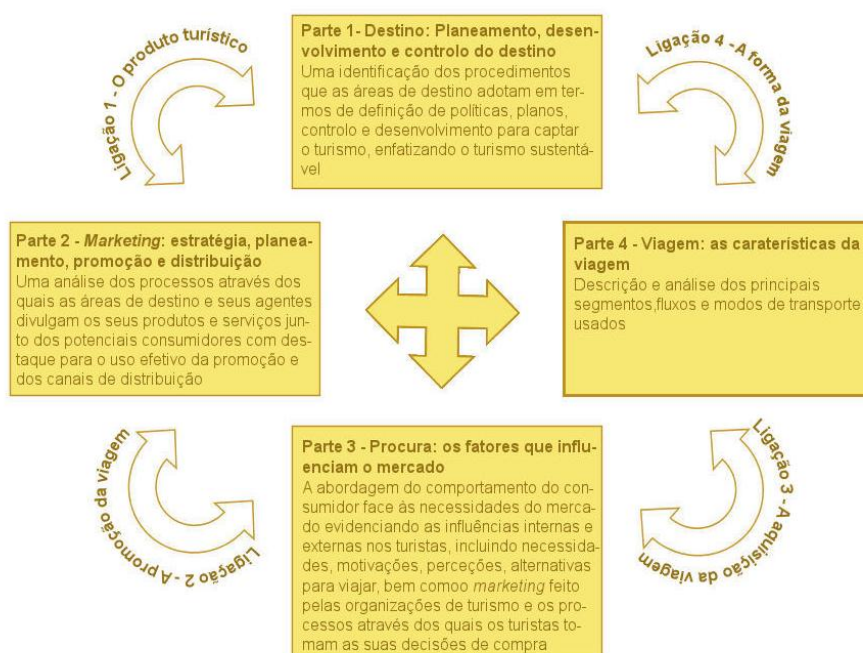


Figura nº III 19: O sistema turístico, proposta de Robert Mill e Alastair Morrison
Fonte: Adaptado de Mill e Morrison (2009)

A visão do sistema turístico proposta por estes autores (figura nº III 19) encontra-se estruturada em quatro partes que se encontram interrelacionadas. O modelo coloca em evidência as interações e as interdependências que são passíveis de serem detetadas nas relações entre estas quatro partes: (i) o destino; (ii) o *marketing*; (iii) a procura e (iv) a viagem. Cada uma delas influencia de forma direta ou indireta cada uma das restantes. A ligação direta entre as quatro partes é representada pelo núcleo, simbolizado pelas quatro setas, no centro do modelo.

Mill e Morrison (1985), apresentaram, ainda, um modelo de política do turismo (figura nº III 20) que se alicerça na identificação inequívoca e objetiva das necessidades de um destino turístico. Nesta abordagem os objetivos delineados para se alcançar o desenvolvimento do turismo devem ser capazes de reproduzir essas mesmas necessidades. Todavia, estes objetivos são alvo de constrangimentos externos como o clima, energia, economia e mercado que se encontram fora do controlo direto do destino e comportam, também, constrangimentos internos como a qualidade das atrações disponibilizadas aos turistas, capacidade de investimento do setor público e privado, qualificação e disponibilização de mão de obra que, de certa forma, influencia a política do turismo e, simultaneamente, pode ser alterada pela política do turismo entretanto definida. As estratégias e os programas propostos devem resultar da política do turismo definida, tendo como objetivo prioritário

satisfazer as necessidades determinadas.

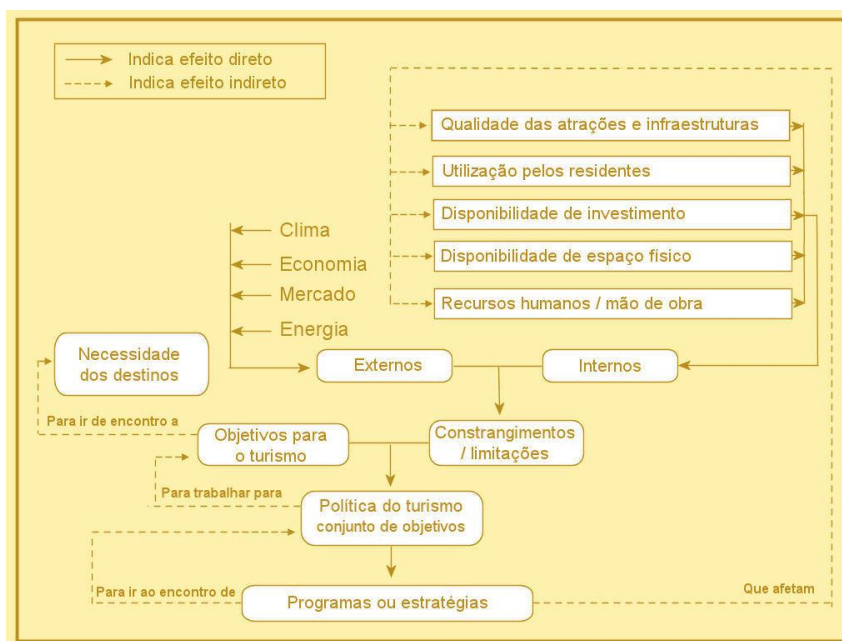


Figura nº III 20: Modelo de política de turismo de Mill e Morrison

Fonte: Adaptado de Mill e Morrison (1985)

Apesar de evocar uma certa visão racionalista, este modelo sustenta que os destinos devem ser perspectivados através de uma abordagem que projete uma visão de políticas para o futuro assentes em objetivos de médio e longo prazo. Ao separar a vertente da análise interna racional da avaliação dos recursos e da formulação da política, o modelo pressupõe que a visão para o futuro não deve depender, apenas, de uma análise apoiada na avaliação dos recursos e projeção de oportunidades, mas, igualmente, do desenho de estratégias arrojadas com criatividade e capacidade para se «sonhar o futuro» (Costa, 2014, p. 34).

Reforçando esta ideia, a abordagem realizada por Gunn e Var (2002, p.35) refere que «não importa como é que o turismo é designado ou descrito sendo muito mais do que hotéis, companhias aéreas ou mesmo aquilo a que vulgarmente se designa como indústria turística, o turismo é sim um sistema em que as principais componentes têm uma relação íntima e interdependente». Os autores colocam, ainda, para além da necessidade de perspetivar o turismo como um sistema, a tónica numa outra dimensão não despicienda: a da necessidade de se planear, também, o turismo como um sistema, onde as componentes integrantes detêm uma relação muito próxima e interdependente. Apontam como componentes principais do sistema, ou se preferirmos como motores do sistema, dois elementos fulcrais: a procura e a oferta. Nesta sua abordagem ao processo, Gunn e Var sugerem uma análise

integrada, onde a procura, apesar de não ser tratada de modo diferenciado (embora se reconheça a sua importância, a importância das suas motivações, da disponibilidade financeira, das capacidades físicas e do tempo disponível), é preterida a favor da oferta e das suas componentes. Os autores consideram, em defesa do seu modelo, que a oferta é dinâmica encontrando-se sujeita a múltiplas influências externas, de acordo com a figura nº III 21. Os autores consideram, ainda, a importância do mercado, enquanto elemento regulador da dinâmica entre a oferta e a procura. Consideram que, para efeitos de satisfação do mercado, os países, regiões ou comunidades, devem apostar na criação e desenvolvimento de serviços adequados (oferta) sendo que o sucesso na forma como essa oferta vai de encontro às necessidades do mercado (procura), representa a chave para um correto desenvolvimento turístico (Gunn e Var, 2002).

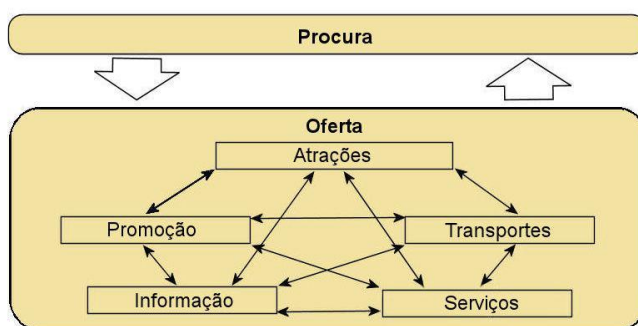


Figura nº III 21: Sistema turístico de Gunn
Fonte: Adaptado de Gunn e Var (2002)

Gunn e Var (2002) identificam três elementos responsáveis pela oferta: i) o governo; ii) os empresários e iii) as organizações sem fins lucrativos. Entendem, nesta sua abordagem, que todos podem sair beneficiados se o planeamento for realizado compreendendo-se o turismo como um sistema, onde os últimos e desejáveis beneficiários sejam os turistas. Os turistas só têm a ganhar se as componentes da oferta transformarem a sua viagem em algo de muito positivo, tornando-a mais fácil, confortável e compensadora. Moreira (2013) refere, a este propósito, que o sistema turístico reclama um planeamento integrado cabendo ao setor público planear as infraestruturas e os equipamentos e ao setor privado planear atrações e serviços, sendo que estes últimos podem ser mais eficientes se conhecerem os planos públicos. Gunn e Var (2002) defendem que nenhum agente do turismo tem controlo completo sobre o seu destino e que todas as decisões que possam ser tomadas e ações realizadas acabem por se refletir nas diferentes partes do sistema.

Segundo os autores existem, no que à oferta concerne, cinco componentes que se assumem

interdependentes:

- i. As atrações: apresentam-se em grande número e muito diversificadas. Por definição são todos os locais planeados e geridos de acordo com os interesses dos visitantes e atividades que privilegiam o seu divertimento. Nem sempre um recurso se constitui como uma verdadeira atração porque os lugares onde se encontram nem sempre estão preparados para receber visitantes. Reconhece-se às atrações uma dupla função: a) são capazes de seduzir, atrair e estimular o interesse pela viagem e b) satisfazer os visitantes. Devem ser convenientemente planeadas, criadas e geridas, carecendo de possuir serviços elementares. Para uma correta planificação revela-se crucial conhecer a variação temporal da procura. As atrações, como se constata no modelo, não devem encontrar-se isoladas devendo, antes, encontrar-se fisicamente próximas ou ligadas por um circuito, permitindo-lhes, assim, beneficiar de economias de aglomeração;
- ii. Os transportes: são responsáveis pela garantia de mobilidade dos visitantes, o que se revela essencial para o sucesso da atividade. Todos os modos de transporte devem ser tidos em consideração, especialmente quando vocacionados para o turismo, no planeamento. Alguns modos de transporte constituem-se, eles próprios, como atrações valorizando a atividade;
- iii. Os serviços: são múltiplos e variados, dependendo, em larga medida, das atrações existentes. Tem como ponto forte a sua equidade ao servirem, simultaneamente, a população local e os visitantes. Grande parte deles, porque serem complementares, beneficia de economias de aglomeração;
- iv. A informação: não raras vezes é confundida com a promoção. A informação tem como principal objetivo a descrição do existente, com recurso a mapas, *internet*, guias publicados, vídeos, brochuras, entre outros que vão emergindo e com caráter inovador. A informação deve ser constantemente disponibilizada, antes e durante a viagem, e ser segmentada de acordo com a oportunidade. Já a promoção se assume, sobremaneira, como uma função da publicidade;
- v. A promoção: considera quatro atividades distintas: a) anúncios; b) publicidade; c) relações públicas e d) incentivos. Esta é uma atividade onerosa pelo que se revela crucial planear bem aquilo que se pretende promover, uma vez que a promoção se encontra intrínsecamente ligada à oferta. Deve observar, na sua planificação, para além das características físicas (como o clima e os recursos), as tendências do mercado. A *internet* e o comércio eletrónico têm-se apresentado como aliados fortes, contribuindo, claramente, para um maior fluxo de informação e promoção da atividade e dos lugares de destino.

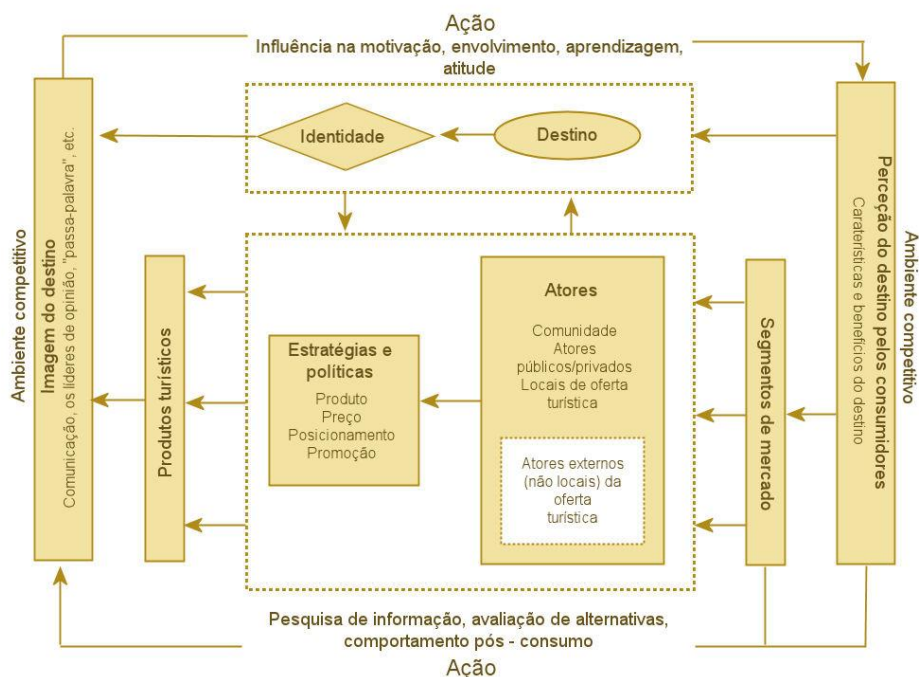


Figura nº III 22: Sistema turístico de Manente e Minghetti
 Fonte: Adaptado de Manente e Minghetti (2006)

Manente e Minghetti (2006), na sua abordagem sistémica (figura nº III 22), propõem-se: i) salientar a importância resultante da interação entre os diversos *stakeholders* nos lugares de destino e o efeito ponderoso que o ambiente competitivo poderá gerar. Importa, por essa razão analisar o posicionamento dos produtos turísticos propostos, as suas características e o potencial do destino, para além do modo como esses produtos são planeados, desenvolvidos, organizados e geridos. Um pouco à semelhança do anteriormente exposto, no modelo de Gunn e Var (2002), o que aqui está em causa é, enquanto objetivo principal, criar produtos e experiências turísticas adaptadas às exigências e expectativas dos diferentes segmentos de mercado; ii) compreender o que os diferentes *stakeholders* esperam alcançar como retorno.

De acordo com Manente e Minghetti (2006), o papel da gestão de destino é o de gerar e apoiar a integração das diferentes atividades e *stakeholders* por meio de políticas e ações adequadas. Implicar tanto as competências governamentais (de decisão) como as funcionais (planeamento, organização e controle das atividades de negócios), algo que deverá ser realizado, preferencialmente, pelo setor público. A forma de enfrentar com sucesso todos estes novos desafios é através da implementação de uma abordagem eficaz de gestão de destino: o destino que se deseja implementar; um sistema de gestão precisa, antes de tudo, de estar ciente do facto de que eles são um sistema, definindo um entendimento entre os seus atores, ligações, interações e ambiente competitivo.

Para Manente e Minghetti, (2006), a compreensão desta abordagem e as oportunidades que ela oferece constitui a prioridade para as organizações (públicas e privadas) e fornecedores de turismo em cada nível de território. No entanto, não obstante o reconhecimento da importância teórica deste conceito, da sua difusão, uso e compreensão entre os operadores de turismo, eles não se encontram completamente conscientes do seu papel na criação e gestão da oferta local, da sua influência na imagem dos destinos e, em seguida, sobre as experiências dos clientes (turistas). Eles têm uma consciencialização limitada sobre a importância que as suas interações têm na organização do produto e determinação da competitividade dos destinos no mercado.

Manente e Minghetti (2006, p. 237) verificam que os responsáveis pela gestão dos destinos turísticos se confrontam, atualmente, com um dilema em termos estratégicos: se devem centrar a sua ação na gestão de produtos ou se devem, antes, centrar a sua ação na gestão de destinos. Tudo aponta para que esta última solução seja a mais ajustada, uma vez que a gestão estratégica não passa, apenas, pela mera criação de produtos específicos para segmentos de mercado, também eles específicos, pressupondo, antes, o desenvolvimento sustentável do destino enquanto todo, onde importa preservar os recursos locais, a qualidade de vida dos residentes e a qualidade da visita dos turistas ou seja da sua experiência turística.

Para isso, revela-se determinante, em primeiro lugar, a consciencialização efetiva de que os diferentes agentes turísticos, atuando em conjunto, poderão atrair potenciais visitantes pela construção de uma imagem única e coerente com o conjunto de produtos de que dispõe, ajustados aos vários segmentos de mercado e atuando nas motivações, envolvimentos, aprendizagens e atitudes dos turistas e, em segundo lugar, o facto de os turistas e potenciais visitantes poderem influenciar o desenvolvimento de produtos turísticos através das suas pesquisas e informação que conduzem, da avaliação dos diferentes produtos e experiências turísticas que daí decorrem e, ainda, através das suas apreciações pós-consumo (Um e Crompton, 1990 *apud* Marques 2013, p. 121).

A política pública instituída para o desenvolvimento da atividade do turismo de um dado país, que engloba os diferentes *stakeholders*, pode designar-se de “macro-política” ou, se preferirmos, de “mega-política”. Esta abordagem obriga à determinação de premissas, hipóteses, princípios e diretrizes que devem ser seguidas por outras políticas específicas e proporciona a parte mais significativa para o desenvolvimento e implementação de políticas públicas para o turismo de um qualquer destino (Goeldner e Ritchie, 2006). Pese embora os autores achem não existir um único modelo que possa definir o conteúdo da política de determinado destino turístico, a figura nº III nº 23 fornece um quadro conceptual para a criação de uma política de sucesso, no que à gestão da atividade concerne.

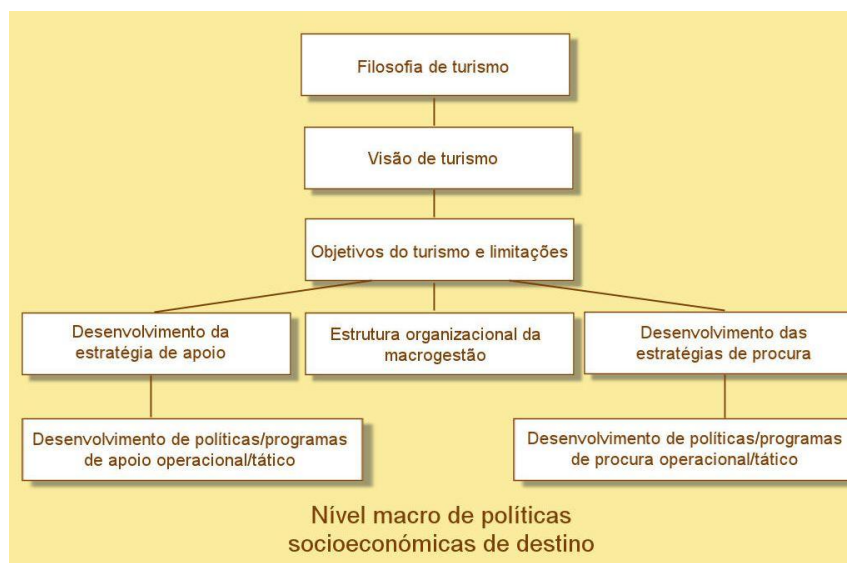


Figura nº III 23: A estrutura e composição da política no destino

Fonte: Adaptado de Goeldner e Ritchie (2006)

O caráter complexo desta abordagem decorre da dificuldade em descrever o turismo de um modo sucinto pelo que cada modelo do sistema turístico deve contemplar as componentes do sistema e os processos-chave que têm lugar, assim como aquilo que resulta desses processos (Goeldner e Ritchie, 2006).

Os autores consideram ser necessário proceder a uma abordagem à atividade do turismo sob a perspetiva dos sistemas, como aliás outros o fizeram. O sistema turístico pode, segundo os próprios, ser entendido numa micro ou macro perspetiva. Esta abordagem diferenciada, em termos de escala, tem a ver com a necessidade de se compreender o ambiente competitivo das empresas turísticas, os seus mercados, os resultados alcançados e as suas ligações com outras instituições, interessando-se, simultaneamente, pelos consumidores e pelas interações que as empresas com eles estabelecem, a uma escala micro do sistema turístico. Já a abordagem a uma escala macro do sistema turístico tem por principal objetivo compreender como um país, uma região ou uma área funcionam internamente e que tipo de relações estabelecem com outros sistemas (sociais, económicos, políticos e legais) Goeldner e Ritchie (2006).

O sistema é definido, por Goeldner e Ritchie (2006, p. 25) como «um conjunto interligado de grupos coordenado para formar um todo unificado e organizado para atingir um conjunto de objetivos». Propõem uma conceitualização do turismo muito completa e diferente do habitual colocando o turista numa posição central e, pelo seu posicionamento, tudo se desenvolver em seu torno, sob uma estrutura de anéis concêntricos, de acordo com o sistema expresso na figura nº III 24.

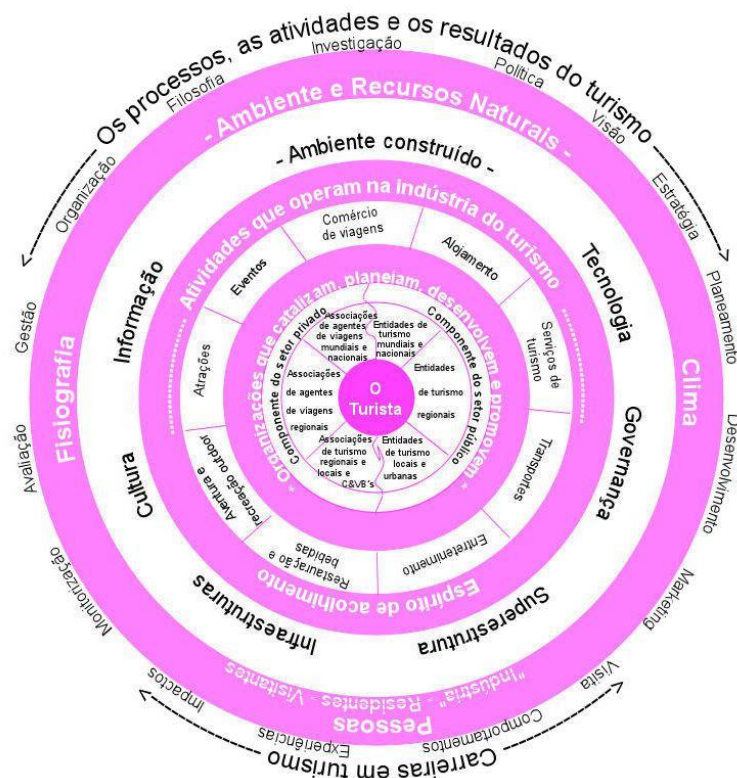


Figura nº III 24: O fenómeno do turismo: componentes do turismo e gestão do turismo
 - Sistema turístico de Goeldner e Ritchie -
 Fonte: Adaptado de Goeldner e Ritchie (2006, p 14).

A figura nº III 24 constitui um modelo básico, defendido por Goldner e Ritchie (2006), que procede ao enquadramento do sistema turístico. Os autores realçam, nesta sua abordagem, a importância que a coordenação do sistema assume e se liga com a superestrutura presente em vários modelos do sistema turístico que aqui têm sido abordados.

O turista assume-se, aqui, como elemento central na análise do turismo e respetivas componentes, estendendo-se às experiências que este procura na escolha de um destino turístico. Por isso mesmo, tal como se referiu anteriormente, aquando da análise à figura nº III 23, revela-se de capital importância que os responsáveis pela definição de políticas e gestão do turismo, façam um esforço por conhecer e compreender, tão profundamente quanto possível, os turistas, as suas motivações, os fatores que os levam a escolher um destino, os modos de deslocação que utilizam, entre os mais variados aspetos que possam ser úteis para delinear o perfil dos turistas. Goeldner e Ritchie (2006).

O ambiente e os recursos naturais, que ocupam o círculo exterior ao lugar central ocupado pelos turistas no contexto do modelo, assumem-se como uma componente fundamental e

simultaneamente básica do modelo. A fisiografia, o clima e as pessoas (incluindo os residentes e os visitantes e potenciais visitantes) integram esta componente. No contexto deste anel abrangente e envolvente ao turista, aparece o ambiente construído pelo homem no qual se integra cultura da população residente que acolhe os turistas. É esta dimensão representativa de um passado e de um modo de vida atual que se constitui como uma das características mais permanentes de um destino turístico, segundo Goeldner e Ritchie (2006), por preservar os testemunhos de vivências passadas, da história e cultura de um povo preservada, para além hábitos e costumes arraigados, no património edificado (monumentos ou museus, entre outros).

Outra dimensão importante, que se encontra, igualmente, no seio deste anel envolvente que é o do “ambiente e recursos naturais”, é a indústria do turismo e todos os setores que nela operam, conferindo-se particular relevo aos serviços prestados pelas diferentes infraestruturas (meios de transporte, vias de comunicação, redes sanitárias, estabelecimentos comerciais, entre outras) pensadas e criadas para satisfazer as necessidades das populações locais mas que são igualmente utilizadas pelos visitantes, conferindo qualidade turística aos locais de destino; merece igualmente destaque a superestrutura turística (hotéis, centros de conferências, atrações turísticas, entre outras) pensada e criada para garantir a satisfação das necessidades dos visitantes; a tecnologia revela-se igualmente importante pelos impactes que produz nos transportes, informação e comunicação, domínios essenciais para garantir a qualidade da permanência dos visitantes; a informação pelas implicações evidentes no sucesso dos destinos turísticos, fortemente dependentes da eficácia com que a informação é difundida, interpretada e utilizada pelos intervenientes e, finalmente, a governança respeitante ao contexto político, legal e fiscal que envolve o setor do turismo.

O turismo engloba processos, atividades e resultados, que assumem um posicionamento externo e simultaneamente agregador no sistema de Goeldner e Ritchie, constituindo-se os resultados obtidos como o cerne do fenómeno turístico. Revela-se crucial que as diferentes componentes se organizem e atuem conjuntamente, tal como se preconiza na figura nº III 23 (estrutura e composição da política do turismo) definam uma filosofia, formulem uma política, uma visão e estratégias capazes de gizar linhas de orientação.

As carreiras profissionais, tal como a componente anterior, integram-se no anel exterior do modelo, possuindo uma posição igualmente agregadora no sistema. A atividade do turismo, englobando múltiplas organizações, carece de pessoas habilitadas, aptas a desempenhar as tarefas exigidas e que sejam capazes de proporcionar experiências de qualidade aos visitantes e turistas. São estes profissionais, que trabalham no âmbito da atividade turística, com uma preparação que corta

transversalmente desde os trabalhos menos qualificados, que requerem apenas alguma educação e formação ajustada à função, até qualificações mais exigentes, que facultam ao turismo e aos turistas o produto desejado (entenda-se experiências de qualidade aos visitantes e turistas), pelo empenho colocado nas suas carreiras.

Finalmente, convém recordar que o turismo se apresenta, aos olhos dos investigadores, como um complexo de subsistemas e de componentes que interagem relacionando-se com outros sistemas que lhe servem de contexto. «J.A. Silva (1997, p. 106) reconhece isto mesmo quando afirma que há necessidade de um outro instrumento analítico que permita uma aproximação àquela que é a verdadeira imagem do turismo: a figura do sistema e a abordagem sistémica.» (Moreira, 2013, p. 25). Henriques (2003) defende que o turismo, enquanto sistema, é definido como sendo constituído por diversos subsistemas interdependentes, estabelecendo simultaneamente relações com outros sistemas externos, conforme figura nº III 25.

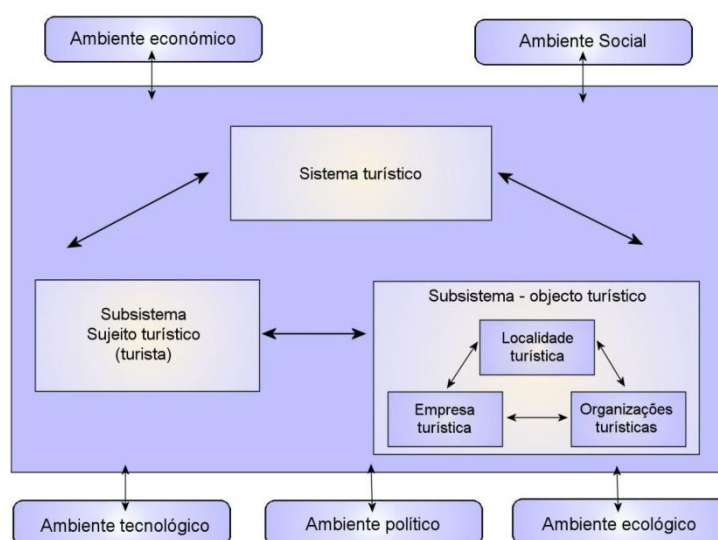


Figura nº III 25: Estrutura do sistema turístico
Fonte: adaptado de Henriques (2003).

Numa perspetiva de análise dos padrões naturais de fragmentação dentro de turismo, todos os sistemas que permitem a coordenação de atividade tendem a tornar-se essenciais para o desenvolvimento do potencial do setor. Esta fragmentação encontra-se espelhada nos diferentes elementos que são necessários para se reunir dentro de um plano de turismo, incluindo alojamento, atrações, transporte, comercialização e toda uma gama de recursos humanos, conforme se pode constatar nos diferentes modelos (Leiper, 1979; Murphy, 1985; Beni, 1990; Inskip, 1991; Gunn e Var, 2002; Cooper *et al.*, 2005; Manente e Minghetti, 2006 e Goeldner e Ritchie, 2006). Dadas as diferentes

propriedades e padrões de controlo desses fatores, na maioria dos destinos, o desenvolvimento de um sistema de planeamento que seja capaz de proporcionar uma integração e estrutura a estes elementos díspares apresenta-se, claramente, como algo de valor.

A integração do turismo em sistemas de planeamento confere à indústria um significado político e, portanto, fornece uma medida de status e legitimidade para uma atividade que nem sempre tem sido levado muito a sério como uma força para a mudança económica e social (Williams, 2002, p. 130).

3.3 O turismo e a sociedade de consumo

A emergência de um novo paradigma sustentado na rutura de valores marcantes, a par da tendência evidenciada para a ampliação do consumo e da apropriação de objetos e lugares, tão característicos da novel sociedade pós-moderna, abriu espaço para transformações significativas nas relações sociais, espaciais e culturais. A revolução tecnológica, verificada no domínio da informação, permitiu uma alteração estrutural das relações espaciais, transformando a economia e o modo de vida das sociedades. Estruturalmente, os novos valores emergentes, de ordem cultural, política e ideológica, passaram a determinar as características da produção e do consumo do espaço.

A evolução verificada, em termos de inovação tecnológica, garantiu o acesso a um conjunto de produtos e imagens que ganham o estatuto de produtos desejáveis, nesta sociedade de consumo cada vez mais integrada, onde o tempo pode ser eletronicamente comprimido e o espaço ser transformado num objeto suscetível de reorganização em função das necessidades da sociedade urbana. Se a esta condição juntarmos a flexibilidade e a mobilidade organizacional do trabalho, mais facilmente compreenderemos as novas necessidades da sociedade pós-fordista, designadamente em matéria de turismo, dando origem ao modelo de turismo pós-fordista. O modelo turístico pós-fordista emerge a partir da crise da homogeneização e uniformização dos destinos turísticos (Donaire, 1998).

Com esta nova abordagem, a oferta começa a singularizar-se e a criar produtos específicos para segmentos específicos de turistas. «Os mais idosos podem ter mais interesse em palavras, os mais jovens em imagens e informação virtual. Uns podem querer primeiro comer e depois ver o sítio cultural, outros querem ver o sítio seguindo os roteiros turísticos convencionais e outros querem “descobrir” o sítio ou perder-se nele.» (Pereiro, 2009, p.12). De acordo com o autor, é neste enquadramento pós-fordista que mais facilmente se entende a valorização do património cultural, a

estivalização de eventos, a nova ética turístico-ecológica, o turismo de trabalho (ex. turismo de congressos). A nova procura tem a capacidade de converter qualquer espaço num potencial espaço turístico.

De acordo com Lefèbvre (1991), o trabalhador passa a aproveitar o tempo de lazer para efetuar a abstração concreta da troca das horas ou dias de férias em mercadorias, lugares, imagens e signos, também porque essa é uma forma de promover o consumo, fundamental para valorizar o lucro, elemento incontornável na nossa sociedade de pendor capitalista.

A década de setenta constituiu-se como um importante marco no que respeita ao estudo e conhecimento da cultura do consumo. A partir daqui se produziu uma abordagem das alterações verificadas desde o período da Revolução Industrial, com um forte contributo de Lafargue (1888), até aos nossos dias, assente na mudança comportamental das sociedades, designadamente no que concerne às relações entre as pessoas e os objetos. Procedeu-se a uma abordagem em torno da evolução comportamental das sociedades, cada vez mais materialistas, que têm vindo a evidenciar o seu pendor consumista. Baudrillard (1970), com os seus trabalhos sobre a sociedade do consumo, Appadurai (1986), com o seu contributo sobre a vida social dos objetos, Rybczynski (1986) e Ferry (1990), com as suas abordagens sobre a introdução do conforto e bem-estar no quotidiano da sociedade, prestaram um grande contributo para a perceção e compreensão de um mundo marcado pelos usos e conflitos de identidade.

Assim, projetou-se a ideia, em setores alargados da população, através da criação de um conjunto de símbolos e imagens associadas a bens ou lugares, de que o consumo se encontra intimamente ligado e influencia a produção, motivado por novos comportamentos consumistas, ainda que se reconheça ser o resultado de uma construção mental e, como tal, algo efémero ou intangível. Alguns autores como Lyotard, Jameson, e Baudrillard defendem este ponto de vista e «associam a sociedade pós-moderna a uma sociedade de consumo, onde o simbólico é mais significativo que o instrumental» (Campbell, 1995. P. 98, *apud* Santos, 1999, p. 50). Assim, poder-se-á afirmar, sem embargo, que «Uma das grandes conquistas da pós-modernidade foi precisamente ter arrebatado para o consumo e/ou produção todas as culturas» (Santos, 1999, p. 49).

A cultura do visual encontra-se, portanto, intimamente ligada à expansão da sociedade consumista e é, justamente, na base deste comportamento que a “Sociedade do espetáculo” ou ainda, como referiu Featherstone, (1995), a estetização da vida quotidiana, encontram sustentação. Debord (1997) alega que a espectacularização da vida, na sociedade contemporânea, é o resultado prático de uma sociedade que tende a valorizar cada vez mais as aparências em detrimento do ser. O resultado

obtido traduz-se naquilo a que Debord apelida de «autenticamente espetacular». É através da influência da imagem e do visual, no contexto da cultura moderna, que se consegue capturar o espaço e o tempo. Através da limitação do mundo à sua representação visual, a asserção da modernidade implica a contínua espectacularização da sociedade, da cultura, da natureza e da própria história. A transição do ser para o ter e do ter para o parecer (Debord, 1997).

Featherstone (1995) coloca em evidência a teoria da expansão capitalista, centralizada na produção de mercadorias, capaz de proporcionar prazeres emocionais, sonhos e desejos, que são celebrados no imaginário cultural consumista e em locais específicos. É por esta razão que a cultura do consumo se passou a configurar como uma representação da hodierna sociedade capitalista, que por via do acesso e do uso de diferentes espaços e mercadorias definem distintos níveis de qualificação social. É, justamente, com base neste princípio que o turismo consegue apresentar espaços de consumo ajustados a diferentes grupos sociais, daqueles que são economicamente mais privilegiados dos que dispõem de menor poder económico. Ganha sentido a ideia defendida por Mendes e Santos (1999, p. 131) de que apenas aqueles que se encontram integrados no mundo do trabalho tenham a sensação de tempo livre e, sobretudo, apenas alguns consigam auferir o rendimento necessário para alargarem o leque de opções de ocupação no seu período de tempo livre, usufruir mais intensamente e mais longe.

«A distinção através do consumo e do aumento do tempo livre necessários para consumir, como característica das sociedades contemporâneas, gera processos de diferenciação social de acesso aos lazeres e modos de produção diferenciados dos espaços de lazer, contrariando a ilusão igualitária dos lazeres e produzindo uma distinção social através da distinção espacial.»

Gama e Santos (1991, p.109)

Podemos considerar, então, que o consumo se afirma como um importante elemento de distinção social, partindo da apropriação dos meios de distinção simbólica, onde se constata uma consonância entre o nível social e o tipo de consumo. O valor de troca não se constitui, portanto, como o valor intrínseco do objeto, mas o produto das interações socioculturais que se projetam sobre o seu uso. Passa a ser o objeto que oferece estatuto às pessoas, numa sociedade em que mais do que nunca o ser humano se encontra rodeado de bens e produtos mais do que de pessoas, como refere Braudillard (1970).

De acordo com Lefèbvre (1991), na formulação da sua teoria clássica sobre a vida quotidiana, não há uma separação entre o consumo de um bem e o seu significado, sendo que o ato de consumir se traduz em algo que é, simultaneamente, real e imaginário. No entanto, para além desta questão, ele

coloca uma outra, não despreciando, ao interrogar-se sobre se a designação de sociedade de consumo pode ser aplicada à atual sociedade, onde se deteta uma evidente lacuna entre a abundância, o hiperconsumo de uma determinada classe, e a escassez e falta de acesso por parte de um conjunto alargado de população que é excluída desse mesmo processo em todo o mundo. Discutindo o consumismo da atual sociedade, Lipovetsky (2004) defende que há um novo paradoxo: a sociedade do presente assume-se como uma sociedade hedonista, do prazer do consumo. Outrora havia o medo de passar fome, hoje há o medo de morrermos por conta do que temos para comer, do mal que esses alimentos podem fazer à saúde. Para o autor o novo rosto da modernidade, da sociedade pós-moderna - ou hipermoderna - é o individualismo, onde se exalta o consumo, a moda, o bem-estar, o desejo e a vida privada. É uma sociedade que apresenta como eixo temporal o presente, na qual é preciso inovar sem parar e onde há uma sobrevalorização da esfera da comunicação e do consumo.

O consumo apresenta-se como a mais atual das linguagens, até porque deixámos de ser uma sociedade de produtores para passarmos a ser uma sociedade de consumidores (Langman, 1992). Transformou-se em sinónimo de felicidade, ao projetar um bem-estar mensurável pela quantidade de objetos detidos e transformou-se, simultaneamente, como indicador de classe social, de facto, de estilo de vida, uma vez que a aquisição dos bens, as escolhas e as práticas são reguladas pelo poder aquisitivo dos diferentes grupos sociais, embora assumam, essencialmente, uma expressão pessoal, individual. Os conceitos intrínsecos ao valor de uso e de troca revelam-se escassos para se aquilatar o real significado do consumo, tornando-se necessário mensurar o valor signo ou valor simbólico, uma vez que os objetos e paisagens encarnam funções relativas ao uso e ao prestígio.

Para Bauman (2001), o atual sistema social envolve mais os sujeitos, enquanto consumidores, pois somos guiados pela sedução e desejos voláteis, dos quais se movem as marcas e os símbolos com uma leveza quase impercetível nas relações sociais, do que na constituição de laços solidários com nossos semelhantes. A lógica do consumo por si proposta considera-o não como um fenómeno que desponta naturalmente, mas algo que reflete como o consumo é estruturado na sociedade contemporânea.

É no espaço de uma sociedade capitalista tardia que o signo e a mercadoria se aliaram para produzir aquilo a que Baudrillard (1970) chama de mercadoria-signo, ou seja, a incorporação de uma gama de associações imagéticas e simbólicas, que podem ou não ter relação com o produto a ser vendido (normalmente não têm). Esse processo que readquire o valor de uso inicial dos produtos e torna as mercadorias em imagens, cujo valor esconde o valor de uso e troca, sendo a substância superada pela aparência. No império do signo, a mercadoria é transformada em signo e o signo em

mercadoria. Para esse autor, a transformação da mercadoria em signo foi o destino do capitalismo no século XX. Nesta perspectiva, e de acordo com Baudrillard (1970), a relação de produção e consumo resulta num processo de significação e de valorização cultural, diferenciando-se o acesso e a utilização de produtos ou mesmo a valorização de certos lugares, com base na satisfação dos impulsos biológicos e estéticos adquiridos no decurso do processo de construção da sociedade.

O consumo não é assumido, para Baudrillard, como uma prática material, acontece pelo simples facto de possuir um sentido, traduzindo-se numa atividade de manipulação sistemática de signos. Defende que o objeto-símbolo tradicional não é consumido. Qualquer objeto, para se transformar num objeto de consumo é necessário que se transforme em signo. Desta forma, o consumo evidencia-se como um comportamento ativo e coletivo, como um completo sistema de valores humanos com tudo o que o termo implica de acordo com a integração grupal e com o controle social (Baudrillard, 2000; 2003).

No contexto da ideia de que o que se consome não é o objeto, mas, antes, o signo, Baudrillard (1995) retorna à crítica da economia política de Marx para sugerir que ela já não pode ser vista unicamente por meio da mercadoria. Para o autor, a forma-mercadoria de Marx transforma-se em forma-signo. Defende que além da lógica funcional do valor de uso e da lógica económica, de equivalência, do valor de troca, existe um outro valor, o valor de troca-signo, que se afirma pela lógica da diferença, na relação diferencial com outros signos. Nesta sua avaliação, sendo o signo o verdadeiro “objeto” de consumo é, em última instância, o signo quem explica a relação de consumo, o que o leva a definir o consumo como troca.

Canevacci (1990) realça, por seu lado, que no processo de transição da sociedade de consumo para a cultura de consumo, se transformou a ordem simbólica, dispensando-se e condicionando-se a expansão das mercadorias e paisagens a serem vendidas. A cultura do consumo alicerça-se na constante produção e reprodução de símbolos que são reconhecidos pelos seus detentores e pelo seu público em geral, não encorajando um conformismo passivo na escolha das mercadorias. Bem pelo contrário, procura educar os indivíduos na arte de decifrar as diferenças dos signos, a descodificar as infinitas minúcias que distinguem as roupas, os livros, as comidas, os carros, os costumes, o saber-fazer e o consumo dos lugares conforme defende Urry (1995).

3.4 Definição de turista

Um dos grandes desafios que se coloca aos estudiosos do turismo é o de se tentar conceptualizar este fenómeno repleto de interfaces e suscetível das mais diversas abordagens, possuam elas um cunho declaradamente científico ou não. Este fenómeno pode ser delimitado a partir de vários enfoques, sendo que as abordagens produzidas pelos diversos autores lhe conferem princípios técnicos, académicos, jurídicos, económicos, assim como, ainda, holísticos e sistémicos. Têm como denominador comum a tentativa de enquadrar o fenómeno da forma mais completa e aproximada possível da realidade. Assim, pela importância que o turista assume no contexto da abordagem sistémica, enquanto sujeito que se movimenta pelo espaço, decidimo-nos pela sua inclusão neste item.

Se é certo que o turismo se iniciou, em termos históricos, quando o homem deixou o sedentarismo e passou a deslocar-se pelo espaço (Ignarra, 2001), não se revela necessário recuar tanto no tempo para o enquadramento cronológico que aqui se pretende. Cronologicamente falando, a expressão turista, que aqui nos interessa e que hoje faz parte integrante do léxico das sociedades urbanas modernas, apresenta-se como algo de relativamente recente. Todavia, para melhor compreendermos a sua origem temos de recuar até à segunda metade do séc. XVIII, onde os jovens herdeiros das mais abastadas famílias inglesas complementavam a sua formação realizando uma viagem à Europa continental, a que os ingleses chamavam de «Grand Tour» (Boyer, 2000) e que mais tarde se passou a chamar, apenas, de «Tour».

De acordo com Moesch (2000), esta designação de *tour* apareceu documentado em Inglaterra, no ano de 1760, sendo que a etimologia da palavra possibilitou a explicação da sua procedência no latim com *tornus* (substantivo: torno) e *tornare* (verbo: redondear, tornear, girar). Acredita-se que o *turn* (origem britânica), de 1746, cedeu lugar ao *tour* (de origem francesa) que tem sido usado até à atualidade. Todos aqueles que executavam este movimento eram apelidados de *Touristes*. No início do séc. XIX, por força da prática e da evolução etimológica, os *Touristes* eram conhecidos como sendo todos aqueles que viajavam por prazer, embora se reconheça hoje que esta expressão tem um alcance mais abrangente. Ainda do ponto de vista dos registos associados ao termo, o primeiro registo encontrado do termo "turismo" data de 1881, e consta no Pequeno Dicionário de Inglês Oxford que a conceptualiza como: «A teoria e prática de viajar, deslocar-se por prazer».

Foram os franceses que prestaram o maior contributo para a disseminação da palavra e do conceito através de Stendhal, ao introduzir, em 1838, a palavra na sua obra «Mèmoires d'un Touriste». A partir daí disseminou-se um pouco por todo o mundo, considerando-se como «Touriste» todo aquele

que fazia uma viagem para seu próprio prazer. Existem, todavia, autores que apontam o ano de 1760 (Fuster, 1967) como a data em que a designação aparece documentalmente expressa pela primeira vez. A divulgação do conceito, sustentado nas palavras de origem francesa «Touriste» e «Tourisme» propaga-se a outros países, alicerçando-se na ideia de que o turismo, em sentido restrito, se apresentava como uma viagem feita sem qualquer fim lucrativo, como intuito de distração, repouso ou satisfação da curiosidade natural em conhecer outros locais e outras pessoas. De acordo com Cunha (1997), esta viagem não se configurava como um capricho mas antes uma forma de aprendizagem, um meio complementar de educação, mais claramente em forma de lazer e recreio.

Como tivemos oportunidade de constatar, o turismo é uma prática antiga, tendo, porém, só emergido como área científica de estudos muito recentemente, dentro dos moldes cartesiano-reducionistas. «Ainda que considerando que importantes bases de seu estudo foram assentes antes da Segunda Guerra Mundial, o seu desenvolvimento científico só ocorreu depois» (Rejowski, 2000, p. 16). Os registos dos primeiros trabalhos em torno da temática turismo encontram-se demarcados nos primórdios da década de 1870, onde a maior parte desses trabalhos o trata sob a perspetiva da Economia e da Geografia (Jovicic, 1988 *apud* Rejowski, 2000, p.16).

A sua associação a uma temática específica aconteceu com a definição de turismo numa perspetiva económica através de Hermann von Schullern Schrattenhofen que, em 1911, na sua obra *Fremdenverkehr und Volkswirtschaft* se pronuncia sobre a atividade como «A soma das operações, principalmente de natureza económica, que estão diretamente relacionadas com a entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região» (Beni, 2001, p. 34). Embora se reconheça que a definição se apresenta algo redutora, pelo facto do seu autor ter colocado a tónica no elemento económico da atividade, sobrevalorizando-o relativamente aos outros a que ele se refer como «a soma das operações», o facto é que a atividade passou a ser percecionada de uma outra forma, valorizando-se o retorno financeiro por ela produzido. Podemos afirmar que as primeiras bases de sustentação para uma abordagem contemporânea acabavam de ser lançadas.

A abordagem de cariz Geográfico também não se deu esperar, tendo no final da década de 1920 surgido uma nova conceptualização através da "escola de Berlim" de Benschmidt, Glüksmann, entre outros (Moesch, 2000). Robert Glüksmann (1929), enquanto nome de referência, avança com o conceito de turismo como: «a superação do espaço por pessoas que vão para um local onde não têm residência fixa.» (Barretto, 1995, p. 9). Da mesma escola, Benschmidt (1929) conceptualiza o turismo como o «conjunto de relações pacíficas e esporádicas entre viajantes que visitam um local, por motivos

não profissionais, e os naturais desse lugar.»; Schwink (1929), na mesma linha de pensamento, define turismo como «movimento de pessoas que abandonam temporariamente o lugar de residência permanente por qualquer motivo relacionado com o espírito, o seu corpo ou a sua profissão.»; Bormann (1930), define o turismo como o «conjunto de viagens cujo objetivo é o prazer, motivos comerciais ou profissionais, e durante os quais a ausência da residência habitual é temporária.»; Stradner (1930) classifica-o como «tráfego de viajantes de luxo que visitam lugares para fora da residência fixa e procuram apenas a satisfação de uma necessidade de luxo.»; Morgenroth (1930), por sua vez, define turismo como «tráfego de pessoas que se afastam temporariamente do seu lugar fixo de residência para outro lugar com o objetivo de satisfazer as suas necessidades vitais e de cultura ou para levar a cabo desejos de diversa índole, unicamente como consumidores e de bens económicos e culturais.» e, finalmente, Glucksmann (1935) que o entende como a «soma das relações existentes entre pessoas que se encontram passageiramente num local de estadia e os seus habitantes.» (Lopes, 2014).

Esta abordagem de âmbito geográfico, pela sua componente espacial, continua a apresentar-se redutora por enfatizar, apenas, algumas das possíveis relações sociais entre os visitantes e os naturais do lugar visitado. Estas abordagens, apesar de se saudarem pelo seu contributo efetivo para a evolução do conceito, encaram o turismo sob uma perspetiva fragmentada levando-nos a conceitos reducionistas, situação que, à luz do conhecimento atual, prejudicam o correto entendimento da complexidade do fenómeno.

Em Portugal, apesar da incipiência dos estudos, importa referir que em 1932 o Chefe de Repartição de Jogos e Turismo, José de Ataíde, escreveu: «Rigorosamente, o turismo consiste nas viagens por mero prazer, as que se fazem com o fim exclusivo de gozar os encantos dos países que se visitam.» Regista-se a preocupação evidenciada, já nesta altura, por uma correta e efetiva compreensão de um fenómeno emergente e, sobretudo, proceder ao seu enquadramento institucional.

No início da segunda metade da década de 1930 foi acrescentado um novo elemento à equação: o sujeito. O sujeito que pratica a viagem foi acrescentado ao debate por A. J. Norwal (1936) ao afirmar que «Turista é a pessoa que entra num país estrangeiro sem a intenção de fixar residência nele, ou de trabalhar regularmente, e que gasta naquele país de residência temporária, o dinheiro que ganhou em outro lugar.» (Moesch, 2000 p. 11).

Face à necessidade de harmonizar o conceito de turista, a Comissão Económica da Sociedade das Nações (SDN) procurou, em 1937, tornar mais comparáveis as estatísticas turísticas internacionais. Assim, esta instituição avançou com uma definição que consistia em considerar como turista quem faz

uma viagem durante 24 horas ou mais, por qualquer país que não aquele da sua residência habitual. Subentendia-se, aqui, a ideia de que se devia considerar como turistas apenas os viajantes estrangeiros. No entanto, o conceito de viajante não se apresenta coincidente com o conceito de turista. O conceito de viajante apresenta-se como algo de mais complexo, constituindo-se como uma classificação extensa capaz de englobar o conceito de turista e de outros mais específicos.

A dinâmica da abordagem levou a que diversos caminhos fossem explorados no sentido de se alcançar uma definição mais abrangente e universal. Krapf (1942) define turismo como a «soma de fenómenos e relações que surgem das viagens e da permanência de não residentes, desde que não estejam ligados a uma atividade remunerada» (Barreto, 1995, p. 10) ou ainda Krapf e Wunziker (1942) «o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local de residência, desde que tais deslocações e permanência não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária» (Cunha, 2006, p.19). Face a este novo enquadramento a ONU avança, de imediato, em 1945, com uma nova definição: «viagem superior a 24 horas e até 1 ano, por qualquer país que não aquele da sua residência habitual».

A diferenciação acima produzida deve merecer alguma atenção. Embora a *International Union of Official Travel Organizations*¹⁵ (IUOTO, 1950) tenha alvitado a necessidade de se criarem categorias distintivas como “excursionista” e “viajantes em trânsito”, só em 1953 é que a Comissão de Estatísticas da ONU procedeu à inclusão do termo “visitante” no léxico da atividade, termo este que apresentava como novidade maior a delimitação temporal de um ano como tempo máximo de permanência num país fora da residência habitual. Não obstante esta classificação, a Convenção das Nações Unidas procede à alteração da definição de turista com a delimitação do tempo máximo de um para meio ano de permanência fora da residência habitual, introduzindo o motivo da viagem como fator determinante de classificação.

Face às evidentes dificuldades em definir-se “turista”, sobretudo depois de acrescida a problemática da remuneração introduzida por Krapf em 1942, a Comissão de Estatísticas da ONU (1953) tratou de enumerar o conjunto de pessoas que poderiam ou não ser consideradas como tal. Assim, turistas seriam: i) as pessoas que realizam uma viagem por prazer ou por razões familiares, de saúde, etc.; ii) as pessoas que se deslocam para realizar reuniões ou missões de toda a espécie: científicas, administrativas, diplomáticas, religiosas, desportivas, etc.; iii) as pessoas em viagem de

¹⁵ A sua origem remonta ao Congresso Internacional de Associações Oficinas de Tráfego Turístico, realizado em 1925, na cidade de Haia. Após a II Grande Guerra foi rebatizada como União Internacional dos Organismos Oficiais do Turismo, do inglês *International Union of Official Travel* (IUOTO), e transferida para Genebra. Em 1974, de acordo com uma resolução da Assembleia Geral das Nações Unidas, foi transformada em órgão intergovernamental para, em 2003, ser transformada em agência especializada das Nações Unidas.

negócio e lazer; iv) os visitantes em cruzeiros marítimos mesmo quando a duração da permanência seja inferior a 24 horas. Não são considerados como turistas: i) as pessoas, com ou sem contrato de trabalho, que chegam a um país para ocupar um emprego ou aí exercem uma atividade profissional; ii) as pessoas que vão fixar o seu domicílio no país; iii) os estudantes e jovens vivendo em pensionatos ou internos em estabelecimentos escolares; iv) os viajantes em trânsito sem paragem no país, mesmo se a travessia durar mais do que as 24 horas.

Com esta nova abordagem, a Comissão alargou o conceito dando um passo em frente ao considerar como turistas as pessoas que se deslocavam por outras razões que não fosse apenas pelo prazer daí retirado. Todavia, esta questão não se apresentaria pacífica relativamente à abrangência do universo considerado. Em 1950, a IUOTO, avançou para a inclusão dos estudantes na definição da SDN, alegando que a subsistência dos jovens é garantida pelas suas famílias, que residem no estrangeiro e, por essa razão, passou a incluí-los na definição, algo de questionável à luz do atual entendimento e das definições universalmente aceites.

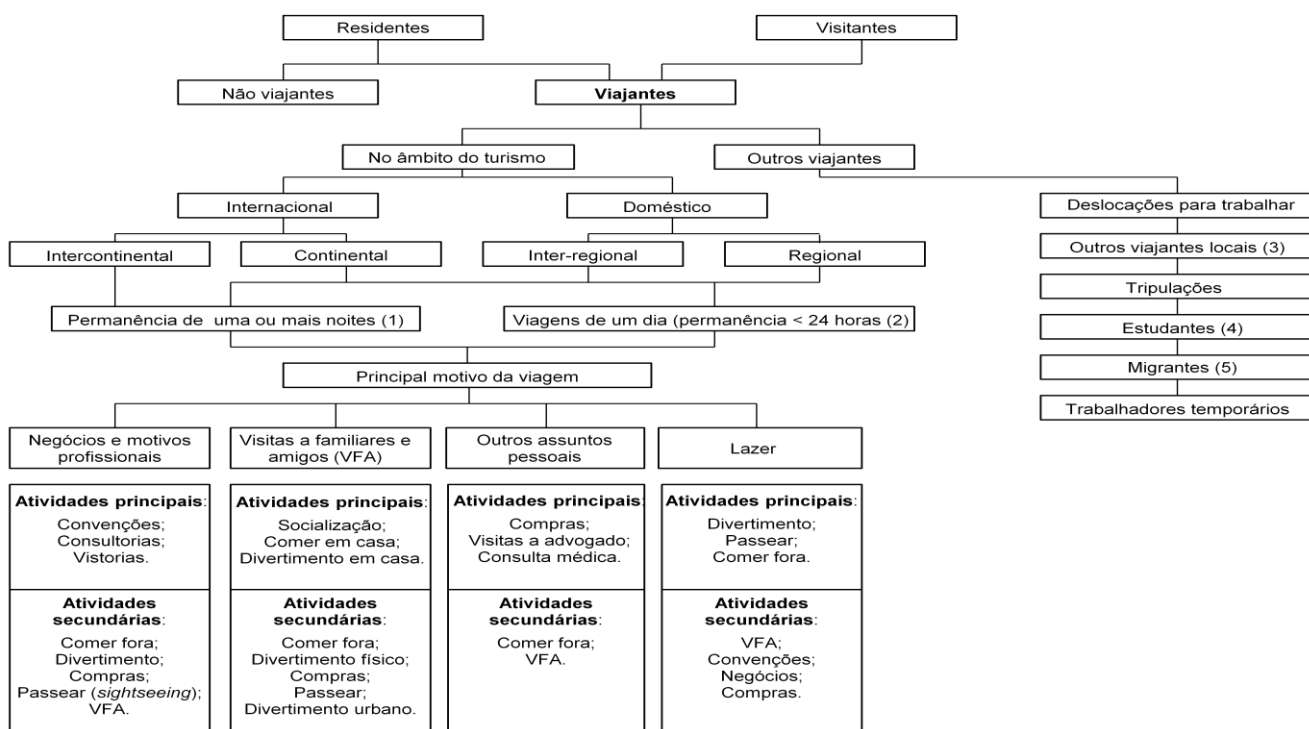
Todavia, longe de se encontrar ultrapassada a questão da duração da permanência, designadamente naquilo que concerne ao período mínimo de duração de 24 horas, a IUOTO considerou que as pessoas que se deslocam para um país estrangeiro por um período inferior a 24 horas, que não estavam incluídas na definição da SDN, deveriam integrar o conceito de turista, embora com a designação de excursionista. Porém, esta designação haveria de evoluir para «visitante temporário» por força da intervenção das Nações Unidas, ex SDN, em conjunto com a Organização da Aviação Civil Internacional, aproveitando as alterações produzidas pela IUOTO.

Esta definição apresenta diferenças de substância, ao considerar não a duração mínima de estada de 24 horas, mas a duração máxima de estada no país visitado que foi fixada nos três meses, reservando para a categoria de «visitantes» as pessoas em trânsito. Outros contributos foram prestados e incluídos na Convenção sobre as Facilidades Aduaneiras, como foi o caso desta da ONU, em 1954, que considerou como turista «toda a pessoa, sem distinção de raça, sexo, língua e religião, que entre no território de uma localidade diversa daquela em que tem a sua residência habitual e nele permaneça pelo prazo mínimo de 24 horas e máximo de seis meses, no transcorrer de um período de 12 meses, com a finalidade de turismo, recreio, desporto, saúde, assuntos familiares, estudo, peregrinações religiosas ou negócios, sem propósito de emigração». Este contributo vem levantar, de novo, a questão da separação das motivações para a realização da viagem, colocando o turismo como uma atividade de carácter meramente lúdico.

Nestas primeiras definições, enquanto o turismo não se constituiu como um fenómeno de massas, privilegiou-se a vertente espacial, os fluxos de tráfego, pela importância atribuída à supressão das distâncias. Aqui o turismo era perspectivado como um privilégio apenas ao alcance de poucos, sobretudo dos que tivessem condições para suportar os elevados custos de transporte. A dificuldade sentida em harmonizar conceitos, tendo em vista a eficácia estatística, levou a IUOTO a propor a adoção de uma definição uniforme e integradora dos conceitos anteriormente referidos.

Nesse sentido, definiu-se, para fins estatísticos, em 1963, na conferência das Nações Unidas sobre o Turismo e as Viagens Internacionais, que teve lugar em Roma, que visitante seria toda a pessoa que se desloca a um país, diferente daquele onde tem a sua residência habitual, desde que aí não exerça uma profissão remunerada, compreendendo-se nesta definição: a) Os turistas, isto é, os visitantes que permaneçam pelo menos 24 horas no país visitado e cujos motivos de viagem podem ser agrupados em: i) lazer (férias, saúde, estudos, religião, desporto e prazer); ii) negócios, razões familiares, missões, reuniões; b) Os excursionistas, isto é, os visitantes temporários que permaneçam menos de 24 horas no país visitado (incluindo os viajantes em cruzeiros). Esta definição distingue, claramente, visitante de turista, que por via de norma são confundidos, explorando as suas diferenças substanciais.

Chadwick (1987) elaborou um modelo de classificação de turistas que nos permite compreender melhor os diferentes elementos que intervêm no processo. Permite-nos perceber, em primeiro lugar, que existem outras motivações para além das principais que impelem as pessoas a viajar. Existem motivações secundárias associadas que permitem um leque de atividades mais alargado de atividades a desenvolver nas áreas recetoras. O lazer apresenta-se, aqui, relevante pelo aumento da sua importância nas atividades turísticas (Santos, 2008, p.157). Permite-nos identificar, igualmente, em segundo lugar, a existência de um conjunto de viagens que não são consideradas como componente integrante do turismo e, finalmente, em terceiro lugar, constata-se que as viagens de um dia, no âmbito da atividade do turismo, apesar de não englobarem a componente dormida/alojamento não são desprezíveis enquanto fenómeno turístico pelos impactos económicos ponderosos que produzem nos destinos.



- (1) *Turista* segundo as definições técnicas internacionais;
- (2) *Excursionista* segundo as definições técnicas internacionais;
- (3) Viajantes cujas deslocações são inferiores àquelas classificadas como turistas, ex: distâncias inferiores a 50 milhas de casa;
- (4) Estudantes em viagem entre casa e escola – outras viagens realizadas por estudantes inserem-se no âmbito do turismo;
- (5) Todas as pessoas que se deslocam para uma nova residência, incluindo emigrantes, imigrantes, refugiados, migrações domésticas e nómadas.

Figura nº III 26: Classificação dos turistas de Chadwick
 Fonte: Adaptado de Chadwick (1987)

Ainda relativamente à problemática da definição de turista, a análise à figura nº III 26 permite-nos apreender as diferentes classificações produzidas pela OMT (1995), relativamente aos indivíduos que executam viagens, contribuindo para os fluxos turísticos. Os viajantes podem dividir-se em visitantes e outros viajantes. No caso destes últimos, outros viajantes, que não são considerados como turistas, verificamos que os motivos que induzem à realização das suas viagens não encontram enquadramento no fenómeno turístico, como anteriormente se verificou. Já os visitantes, com interesse para a atividade do turismo, podem subdividir-se, de acordo com a OMT (1995), em turistas (visitantes que permanecem pelo menos uma noite) e os visitantes de um dia, podendo os motivos da visita ser coincidentes. Aqueles que viajam e permanecem menos de 24 horas num local que não seja a sua residência fixa ou habitual mas com as mesmas finalidades que caracterizam os turistas, mas sem, contudo, nele passar a noite é considerado visitante de um dia (OMT, 1995), conforme se pode constatar no esquema da figura nº III 27.

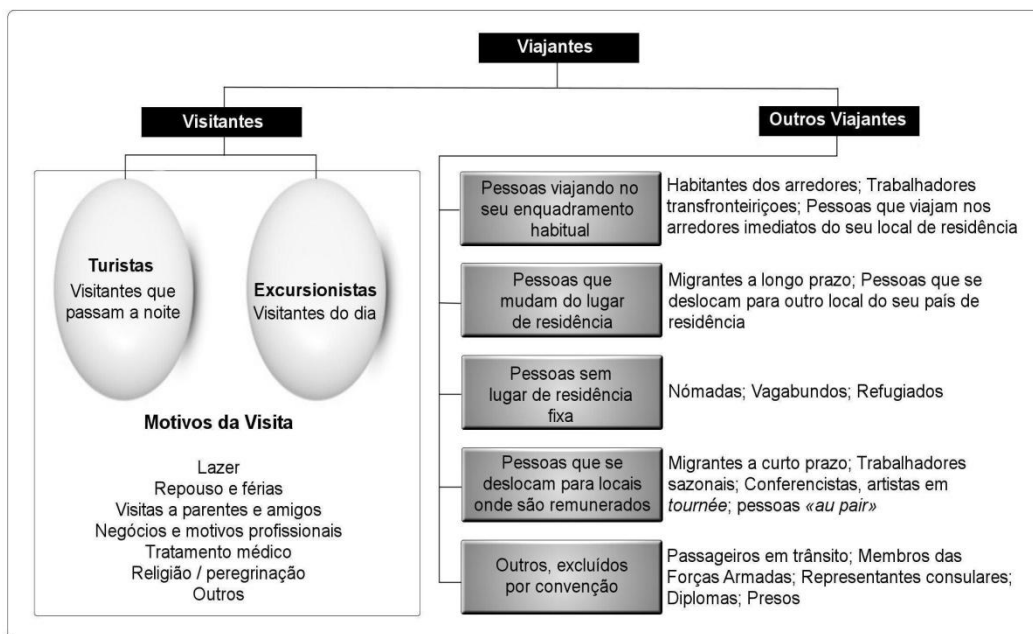


Figura nº III 27: Conceitos, definições e classificações dos indivíduos que integram os fluxos turísticos
 Fonte: Adaptado de *Concepts, Definitions et Classifications pour les Statistiques du Tourism - Manuel Technique* (OMT, 1995).

De acordo com Ignarra (2003, p.17), os viajantes não têm de ser, forçosamente, turistas embora possam, na sua maioria, procurar os mesmos tipos de serviços turísticos. Na ajuda prestada ao enquadramento desta problemática, através da definição das Nações Unidas, em 1963, que por norma faculta as definições com maior consenso internacional, constata-se que ela incorpora os seguintes elementos na definição de turista: i) a deslocação de um indivíduo de um país para outro diferente daquele em que possui a sua residência habitual; ii) O motivo ou razão da deslocação, que não pode implicar o exercício de uma profissão remunerada; iii) a permanência no país visitado que não pode ser inferior a 24 horas; iv) a adoção do conceito de residência por contraposição ao da nacionalidade.

Todavia, esta definição resulta imperfeita, uma vez que procede apenas ao enquadramento do turismo internacional, deixando de fora os movimentos realizados dentro das fronteiras de cada país, pelas pessoas que neles residem, e não estabelece um limite temporal para a permanência, apenas referindo que não pode ser inferior a 24 horas, quando na anterior definição se considerava um tempo máximo de permanência de 3 meses e a Convenção sobre as Facilidades Aduaneiras a delimitava nos 6 meses.

Embora tenha sido internacionalmente aceite e adotado pela IUOTO, mais tarde OMT, a definição saída da Conferência de 1963, não se encontrava adequada à realidade há já algum tempo, razão pela qual a própria IUOTO, duas décadas depois, em 1983, reconheceu a necessidade de a

adaptar de forma a incluir na conceção de visitante as deslocações dos residentes de um país no interior do seu próprio país. Assim, para suprir essa falha, a então IUOTO produziu uma definição de turismo nacional que considera: «visitante nacional» toda a pessoa, qualquer que seja a sua nacionalidade, que reside num país e que se desloca a um lugar situado nesse país e cujo motivo principal da visita é diferente do de aí exercer uma atividade remunerada. Considera-se nesta definição que: a) turistas nacionais são os visitantes com uma permanência no local visitado igual ou superior a 24 horas e nunca superior a 1 ano, cujos motivos de viagem se podem agrupar em: i) prazer, férias, desportos e lazer; ii) negócios, visita a parentes e amigos, missão, reunião, conferência, saúde, estudos, religião e outros motivos; b) excursionistas (visitantes de um dia) nacionais, os visitantes que permanecem no local visitado menos de 24 horas.

Em 1993, em resultado da Conferência Internacional sobre Viagens e Estatísticas de Turismo realizada em 1991, em Otava, a Comissão de Estatísticas da ONU adotou, por recomendação da OMT, definições mais atualizadas que acabaram por ser aceites por todos os países e organizações internacionais, embora não isentas de algumas críticas e objeções.

Não obstante todas as dificuldades sentidas, a definição adotada em 1993 pela OMT considerava que «... o turismo engloba as atividades das pessoas que viajam e permanecem em lugares fora do seu ambiente habitual durante não mais do que um ano consecutivo, por prazer, negócios ou outros fins.». Para a OMT, em 1993, o conceito «visitante» assume-se como o conceito fundamental de todo o sistema estatístico do turismo, sendo a partir dele que derivam todos os restantes. Assim, considerando a última definição adotada pela ONU em 1993, por recomendação da OMT, passaram a vigorar os seguintes conceitos: i) visitante é toda a pessoa que se desloca a um local situado fora do seu ambiente habitual durante um período inferior a 12 meses consecutivos e cujo motivo principal da visita é outro que não seja o de exercer uma atividade remunerada no local visitado; ii) turista é todo o visitante que passa pelo menos uma noite num estabelecimento de alojamento coletivo ou num alojamento privado no local visitado; iii) visitante do dia (*same day visitor*), em substituição do termo «excursionista, é todo o visitante que não passa a noite no local visitado.

Segundo Cunha (2009, pp. 19-20), de acordo com as definições expressas supra, existem três critérios essenciais que permitem distinguir os visitantes dos restantes viajantes:

1. Para que um viajante possa ser considerado como visitante, dando origem a uma atividade ou fenómenos turísticos, a deslocação deve efetuar-se a um local ou locais fora do ambiente habitual excluindo, portanto, as viagens frequentes entre o local onde a pessoa reside e aqueles onde trabalha, estuda ou desenvolve uma atividade regular.

2. A permanência no local visitado não deve ultrapassar doze meses consecutivos, a partir dos quais o visitante passa a ser considerado residente.
3. O motivo principal da visita deve ser diferente do de exercer uma atividade remunerada no local visitado o que exclui todas as deslocações com o objetivo de realizar qualquer trabalho remunerado no local visitado. Embora a definição de visitante o não refira expressamente também são excluídas, como é óbvio, todas as deslocações de caráter compulsivo (refugiados, prisioneiros, nómadas).

Da publicação do relatório *International Recommendations for Tourism Statistics 1993* resultou, também, a recomendação para a classificação do turismo de acordo com a origem dos viajantes, da seguinte forma: i) turismo doméstico, que engloba as viagens em determinado país realizadas por residentes no seu próprio país; ii) turismo recetor (*inbound tourism*), que envolve as viagens realizadas a determinado país por não residentes; iii) turismo emissor (*outbound tourism*) que envolve as viagens de residentes de um país a outro país diferente. Pela conjugação destas tipologias podem ser consideradas ainda: a) turismo interno, que compreende o as visitas em determinado país, realizadas por residentes e não residentes desse próprio país; b) turismo nacional que compreende o turismo interno e o turismo emissor, isto é, aquele que é realizado no próprio país (por residentes e não residentes) e por residentes do próprio país no exterior; c) turismo internacional, que compreende o turismo emissor e o turismo recetor, ou seja, aquele que implica passar fronteiras.

No que concerne às motivações associadas às viagens turísticas procedeu-se a uma desagregação mais pormenorizada das motivações, tendo sido definidas seis categorias: i) Lazer, Recreio e Férias; ii) Visita a Familiares e Amigos; iii) Negócios e Motivos Profissionais; iv) Saúde; v) Religião e vi) Outros.

Se compararmos as definições de turismo que foram adotadas até 1963, passando pela correção de que foram alvo em 1983, aquando da introdução do conceito de visitante nacional, com aquelas que entraram em vigor a partir de 1994 é possível detetar manifestas discrepâncias. A primeira delas resulta da substituição do conceito de residência habitual por ambiente habitual¹⁶, o que, para todos os

¹⁶ De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), o ambiente habitual de uma pessoa consiste na proximidade direta da sua residência, relativamente ao seu local de trabalho e estudo, bem como a outros locais frequentemente visitados. O conceito de ambiente habitual tem duas dimensões: distância e frequência. Os locais situados perto do local de residência de uma pessoa fazem parte do seu ambiente habitual, muito embora possam ser raramente visitados. Os locais visitados com frequência (ou seja, em média uma ou mais vezes por semana), numa base rotineira, são considerados como parte do seu ambiente habitual, apesar de esses locais poderem situar-se a uma distância considerável do local de residência (ou em outro país). Uma pessoa possui apenas um ambiente habitual, aplicando-se o conceito tanto a nível do turismo interno como do turismo internacional. DECISÃO (CE) n.º 1999/34/CE, de 09-12 - in JOCE L 9, de 15-01-1999

efeitos, carece de um esclarecimento por se apresentar mais impreciso do que o anterior embora melhor enquadrado com a atual realidade urbana.

A segunda resulta da duração de permanência fixada, que se situa agora nos 12 meses consecutivos, quando a anteriormente adotada não definia qualquer limite de tempo para a permanência. Todavia, como se explicou, outras organizações definiram limites temporais inferiores aos 12 meses, em épocas anteriores à realização da Conferência de Roma, como foi o caso da Comissão sobre Facilidades Aduaneiras a Favor do Turismo, realizada em 1954, que estabeleceu como 6 meses consecutivos o limite temporal permitido.

A terceira diferença decorre do facto do conceito de turista ter passado a designar a pessoa que permanece uma noite em alojamentos de determinada tipologia, excluindo qualquer outra possibilidade de dormidas fora desses alojamentos considerados. Esta é uma situação que resulta ininteligível porque se o turista for passar uma semana para uma residência secundária de um amigo é considerado turista, enquanto toda e qualquer outra possibilidade que não esta ou eventual dormida em alojamentos de tipologia considerada turística será excluída do enquadramento, como por exemplo a visita a familiares e amigos.

A quarta diferença resulta do facto do conceito de excursionista, que designava os visitantes que permanecem menos de 24 horas no local visitado (não permanecem uma noite), ter sido substituída por «visitante do dia» (*same-day visitor*), que já tinha sido aconselhada pela Comissão de Estatística da ONU, em 1967.

Por fim, cessou a referência a qualquer período mínimo de permanência, ao contrário daquilo que sucedia na definição anterior que considerava as 24 horas como o período mínimo de permanência, para que um visitante pudesse alcançar o estatuto de turista. Presentemente basta que um visitante permaneça uma noite num alojamento turístico, para que possa ser considerado turista nesse local onde passou a noite.

Recentrando a questão, de modo a clarificar-se as abordagens mais recentes, Fuster (1992) define turismo como, por um lado, o conjunto de turistas e por outro, os fenómenos e as relações que essa massa produz em consequência de suas viagens. O autor apresentou uma classificação de turismo com base nas motivações que determinaram a viagem a partir da década de 1950 (quadro nº III 3):

Quadro nº III 3: Fatores que motivaram as viagens a partir da década de 1950

Tipo de turismo	Motivação
Turismo de recreio	Esta motivação oferece os maiores motivos para viajar, porque este grupo possibilita varias escolhas, nomeadamente, repouso, gastronomia, compras entre outro
Turismo cultural	Procuram o reconhecimento cultural de cada país, possuem um grau mais elevado e exigente, com o intuito atingir as expectativas culturais de cada um.
Turismo étnico	Viagens realizadas por descendentes e residentes de um determinado país, em busca de reconhecimento, visitar ou participar das suas tradições/costumes a qual é familiarizado.
Turismo desportivo	Deslocação programada para assistir a eventos desportivos de uma ou varias modalidades. Este tipo de turismo move grandes massas populacionais, de todas as idades e sexos.
Turismo de saúde/turismo de repouso	Relacionado com a saúde e bem-estar, procura locais com infraestruturas importantes no campo da medicina e ambientes calmos, propícios ao relaxamento, como estâncias termais, balneares, lares de convalescença.
Turismo de negócios	Viagem realizada por representantes de empresas das empresas, com objetivo de participar em reuniões, convenções, seminários, congressos, feiras e exposições (participação profissional)
Turismo político	Assemelha-se um pouco ao turismo de negócios, nas reuniões esporádicas ou regulares, mas com maior exigência mais elevada na sua organização, por exemplo a organização de cimeiras entre países.
Turismo religioso	Deslocações, quase sempre anuais para assistir a eventos religiosos, como peregrinações e locais de culto.

Fonte: Adaptado de Fuster (1992)

Cunha (2003) apresenta uma proposta de classificação algo similar, embora exclua o turismo religioso, englobando-o no cultural, o político, e o de saúde que se encontra, igualmente, englobado no turismo de repouso desta sua classificação.

Conscientes da subjetividade intrínseca à caracterização dos diferentes modelos de turismo, Swarbrooke e Horner (2007) acreditaram que seria possível, através das diferentes tipologias, colocar em evidência os aspetos mais interessantes ligados ao desenvolvimento do turismo e do comportamento dos turistas ao longo dos tempos. Nesse sentido, apresentaram uma classificação mais desagregada: i) visita a Familiares e amigos; ii) turismo de negócios; iii) turismo religioso; iv) turismo de saúde; v) turismo social; vi) turismo educacional; vii) turismo cultural; viii) turismo cénico; ix) turismo hedonista; x) turismo ativo; xi) turismo de interesse especial ou de nicho. Desta desagregação resulta uma nova abordagem à prática do turismo, mormente na que respeita à atividade do turismo de interesse especial ou de nicho, mais tarde aprofundado por Birgit Trauer (2004), que se desenvolverá em seguida.

Curiosamente, ou talvez não, a OMT (2008) apresenta uma classificação menos desagregada do que a de Swarbrooke e Horner (2007), depois de proceder a alguns acertos e revisões a conceitos aprovados em 1993, tendo em vista a prossecução da uniformização de conceitos e processos metodológicos de recolha e análise de dados estatísticos do turismo (quadro nº III 4):

Quadro nº III 4: Classificação das viagens turísticas de acordo com a motivação principal

<i>International Recommendations for Tourism Statistics 1993</i>	<i>International Recommendations for Tourism Statistics 2008</i>
	1) Motivos pessoais
1) Lazer, Recreio e Férias	1.1) Férias, Lazer e Recreio
2) Visita a Familiares e Amigos	1.2) Visita a Familiares e Amigos
3) Negócios e Motivos Profissionais	1.3) Educação e Formação
4) Saúde	1.4) Saúde e Assistência Médica
5) Religião	1.5) Religião
6) Outros	1.6) Compras
	1.7) Trânsito
	1.8) Outros
	2) Negócios e Motivos Profissionais

Fonte: Adaptado de OMT (2010)

Esta revisão teve como principal consequência a alteração de seis categorias para nove, através da inclusão de segmentos relacionados com a Educação e Formação; Compras e Trânsito e um tratamento diferenciado para as viagens realizadas por motivos de Negócios e Profissionais, devido à importância crescente que vêm assumindo na totalidade de fluxos registados. Esta categoria acabou por ser diferenciada das restantes ao ganhar um estato próprio por não se considerada ao abrigo de uma motivação pessoal.

Numa outra perspectiva, Burkart e Medlik (1974, p.41) que consideram que o turismo se distingue das migrações pelo seu carácter temporário e de curta duração, avançaram com duas correntes de abordagem conceptual à atividade do turismo: i) as abordagens técnica e a ii) as abordagens conceptuais ou globalizantes. As abordagens técnicas, como aquela que é avançada pela OMT, providenciam instrumentos ajustados por objetivos estatísticos, legislativos, económicos e institucionais ou outros quaisquer que facultem a possibilidade de enquadrar e/ou quantificar o facto turístico. Esta abordagem convoca a definição técnica mais ajustada em função dos objetivos que pretende alcançar, significando isto, também, que se empenha numa tentativa de harmonização de conceitos e metodologias de operacionalização das informações no campo do turismo. Por seu lado, as abordagens conceptuais ou globalizantes procedem à exploração do núcleo de questões afetas ao carácter multidimensional, transversal, híbrido e complexo do facto turístico, uma vez que estas dimensões conexas proporcionam, em larga medida, o suporte necessário à sua compreensão.

Leiper (1979), Gilbert (1990), recuperam as propostas de Burkart e Medlik (1974) reconstruindo-as de modo a tornarem mais clara a distinção entre as diferentes categorias de definição identificando três e não duas abordagens básicas do conceito de turismo: i) as abordagens técnicas que encontram o seu enquadramento nos princípios defendidos pelos anteriores autores; ii) abordagens económicas, que colocam o enfoque na dimensão económica e empresarial do turismo, embora

criticando-as por excluírem todos os elementos não económicos com ligação ao turismo como os humanos e, sobretudo, físicos e temporais (vetores espaço/tempo); as abordagens holísticas ou sistémicas (globalizantes), que se esforçam por integrar os conteúdos pluridimensionais do facto turístico, ou seja, encaram o turismo em toda a sua plentitude, olhando para os aspetos globalizantes e de complementaridade entre os diferentes intervenientes, tal como sucedia na abordagem de Burkart e Medlik (1974).

Jafar Jafari (1977), por seu lado, define turismo como o estudo do homem longe de seu local de residência, da indústria que satisfaz suas necessidades, e dos impactos que ambos, ele e a indústria, geram sobre os ambientes físico, económico e sociocultural da área recetora. O modelo interdisciplinar de Jafar Jafari define as formas sobre as quais se pode estudar cientificamente um objeto e são classificadas em Plataformas (de Jafari). De acordo com o autor, o turismo passou por cinco fases de estudo desde a década de 1950, algo que se aprofundará mais adiante neste estudo.

No que concerne às abordagens económicas, Smith (1988) coloca a tónica no insuficiente reconhecimento que o turismo detinha, enquanto setor de atividade económica, até então, sem que houvesse a correspondente interação e valorização do papel dos diferentes *stakeholders*. Como forma de colmatar esta insuficiência o autor defendeu uma abordagem pelo lado da oferta, apelando ao importante papel que os diferentes intervenientes na produção de bens e serviços necessários ao turismo poderiam prestar, direta ou indiretamente. Nesta sua abordagem económica, Smith (1988) apela à importância da oferta, sem contudo descurar a procura, tal como Leiper (1979), Mathieson e Wall (1982) e Murphy (1985), para além, naturalmente, do contributo prestado pela OMT (1994).

Nessa sua abordagem, privilegiando o lado da oferta, considera o turismo como um conjunto de atividades de negócio, dando particular ênfase aos bens e serviços produzidos no âmbito da atividade do turismo. Assume a atividade do turismo como o conjunto de todos os negócios que providenciam bens ou serviços facilitadores de atividades de negócios, prazer ou lazer fora do ambiente domiciliário e local de trabalho, podendo os bens e serviços ser incorporados em seis categorias distintas, de acordo com a figura nº III 28:

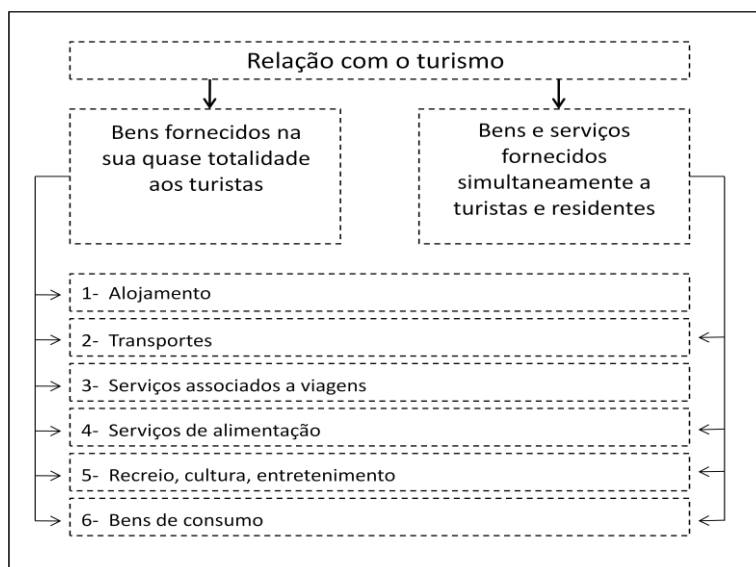


Figura nº III 28: Abordagem económica de Smith
 Fonte: Autor, a partir de Smith (1988)

As seis categorias que o autor considera dão origem, por sua vez, a uma subdivisão em dois conjuntos distintos: i) os bens fornecidos na sua quase totalidade aos turistas e ii) os bens e serviços fornecidos simultaneamente para a atividade do turismo e para as populações residentes nos destinos. Nas relações possíveis, porque os transportes podem apresentar-se dúbios uma vez que não se encontra claro que os transportes reportem apenas aos que prestam serviço aos turistas nas suas viagens. Constitui nossa interpretação que eles são apresentados de forma abrangente, constituindo os meios de transporte para os turistas como uma subdivisão, podendo ser, eventualmente, partilhados.

Outro autor que enveredou por uma abordagem diferente foi Leiper (1979) ao privilegiar as perspetivas holísticas e sistémicas. O autor advoga que o turismo integra as viagens e a permanência temporária das pessoas para fora do seu local habitual de residência, por uma ou mais noites, desde que no âmbito destas deslocções não se assuma como principal objetivo a angariação de remuneração nos diferentes pontos da rota. Como se constatou aquando da apresentação do seu modelo sistémico, Leiper engloba, no seu sistema turístico, os turistas, as regiões emissoras ou geradoras, as rotas de trânsito, as regiões de destino e as atividades relacionadas com o setor, sendo influenciado pela interação com outros ambientes, como é o caso do ambiente físico, cultural, social, económico, político e tecnológico.

Mathieson e Wall (1982) assumem uma abordagem muito próxima da de Leiper (1979), do ponto de vista das dinâmicas geradas, defendendo que o turismo é o movimento temporário de pessoas para locais de destinos distintos de seus lugares de trabalho e de morada; incluindo também as

atividades exercidas durante a permanência desses viajantes nos locais de destino e as facilidades para promover suas necessidades. Segundo os autores o turismo reporta-se ao estudo das pessoas que se encontram fora do seu *habitat* habitual, das atividades que resultam das deslocações que efetuam, satisfação das suas necessidades e dos impactes que provocam no bem-estar económico, físico e social das populações nas áreas de destino.

Murphy (1985) encara, igualmente, a atividade do turismo como uma atividade relacionada com a deslocação de pessoas para fora da sua área de residência habitual, desde que essa deslocação não dê azo a uma residência de carácter permanente no destino, conferindo especial atenção às relações entre os visitantes e as populações residentes nos destinos.

Para McIntosh e Gupta (1989) o turismo é assumido, de uma forma abrangente, como a ciência, a arte e a atividade de atrair, transportar e alojar visitantes, a fim de satisfazer suas necessidades e seus desejos. Conceito que apesar de evidenciar algumas semelhanças com os anteriores não se apresenta tão completo em termos conceptuais.

Goeldner e Ritchie (2006) apresentam também a sua própria visão, reconhecendo, desde logo e à partida, a dificuldade existente em proceder ao estudo do turismo, muito por culpa das multiplas abordagens que a sua transversalidade temática faculta, gerando, por essa razão, ausência de consenso quanto à forma como o turismo deverá ser abordado. Para justificar a sua posição avançam com nove diferentes abordagens teóricas: i) abordagem institucional; ii) abordaem pelo produto; iii) abordagem histórica; iv) abordagem de gestão; v) abordagem económica; vi) abordagem sociológica; vii) abordagem geográfica; viii) abordagem interdisciplinar e ix) abordagem sistémica.

Foi longo o caminho percorrido desde que o termo turista começou a ser utilizado até aos nossos dias. Foi em 1937¹⁷ que se precisou o seu significado e cujo conceito veio sendo sucessivamente corrigido, sustentado nas motivações, duração da viagem, origem dos visitantes, no território visitado e na utilização de meios de alojamento.

3.4.1 Turistas, seus diferentes tipos e suas transformações recentes

Para se proceder a uma abordagem concertada aos diferentes tipos de turistas, passíveis de ser encontrados e respetiva evolução temporal, importa distinguir, ainda que sumariamente, o turismo de

17 - Relatório do Comité de Peritos de Estatística da Sociedade das Nações submetido ao Conselho em 22 de janeiro de 1937.

massas de um turismo de características mais individualizadas. Pode afirmar-se, numa perspetiva económica, que esta divisão se encontra relacionada com o volume de turistas a que cada modalidade pretende dar resposta. Todavia, esta terminologia tem sido igualmente empregue para classificar o padrão de gastos efetuados por cada tipologia de turista. Segundo Ignarra (2003, p. 18), «turismo individualizado seria praticado por aqueles que consomem mais e de forma mais seletiva e o turismo de massa seria mais económico e mais coletivo». Apesar de controverso, este princípio aponta para as tendências de consumo dos turistas em função do rendimento disponível e disponibilidade para o consumo. Segundo este autor, o turismo individualizado é menos sensível à poupança, procura destinos mais exóticos, distantes e meios de transporte mais confortáveis. Uma vez chegados ao seu destino procuram hotéis luxuosos, com todas as facilidades, e restaurantes que se encontram na moda ou afamados. No que respeita ao turismo de massa assistimos a uma situação antagónica, onde os turistas procuram destinos mais próximos, viagens mais curtas, com recurso aos “pacotes” facultados pelas agências de viagens, que os instala no destino em hotéis mais económicos. O autor não enquadra, nesta categoria o turismo tipo *backpacker*, uma vez que este tipo de turista opta por deixar de lado a tríplice agente-hotéis-atrativos populares. O *backpacker* procura um novo modo de interagir com os locais de destino, socializando com a comunidade, na procura de uma interação cultural e de intercâmbio de usos, costumes e tradições. Por essa razão este tipo de turista prefere hospedar-se em pousadas da juventude, o que lhe permite o contacto com outros viajantes, preferem visitar locais incomuns, onde a dimensão cultural local se sobrepõe aos interesses do capitalismo subjacentes à atividade turística, procurando contactar direta e indiretamente com os habitantes locais.

Outras abordagens emergiram e Cohen (1972), por exemplo, centrou a sua definição na ideia de expectativa de prazer: «Um viajante temporário voluntário, viajando pela experiência do prazer da novidade e trocando experiências num tempo relativamente longo e não-recorrente de ida e volta.» (Cohen, 1972, p.533). De acordo com o autor o turista anseia por experiências que lhe tragam a novidade, constituindo-se esse sentido de novidade o que mais atrai o turista. É sustentado nesta sua procura que a deslocação do turista se realiza com o fito de satisfazer os seus desejos, sejam eles exclusivamente pela novidade, pela fantasia ou pela semelhança. Nesta sua abordagem Cohen distancia-se da definição de turista até então generalizada. Isola as dimensões características do fenómeno turístico e constrói uma ‘árvore conceptual’ capaz de identificar e diferenciar, cumulativamente, tipos de turistas marginais. Afasta-se do conceito de prática de turismo até aí vigente a dos turistas e veranistas (*sightseer e vacationer*). Cohen (1972), tomou por base a relação dos turistas com a tipologia das comunidades recetoras, classificou-os como:

1. Viajantes não institucionalizados: a) Turista tipo *Drifter* que planifica a sua viagem, uma vez que busca novas dimensões em cada viagem que efetua. Procura os contornos exóticos e estranhos que pode subtrair em cada viagem que realiza. Este é um tipo de turista errante, do ponto de vista do turismo institucional. São avessos às propostas das agências de viagens, submergindo na economia paralela e informal. Este tipo de turismo é vulgarmente identificado como uma forma de “turismo alternativo” ou “hippie” que, em determinadas circunstâncias, pode adquirir *nuances* de turismo de massa (quando ocorra em festivais de música alternativos, por exemplo). Todavia, regra geral, o impacto desta prática sobre os locais e sobre as comunidades receptoras é mínimo, pelo seu reduzido número de praticantes e, simultaneamente, porque se esforçam por se integrar na cultura anfitriã; b) Turista tipo “explorador” que planifica, igualmente, a sua viagem procurando, todavia, fugir do turismo de massa. Embora seja capaz de se integrar na cultura nativa, nunca se encontram disponíveis para o fazer em toda a sua plenitude;
2. Viajantes institucionalizados que procuram os seus destinos através de agências de viagens, podendo dividir-se em:
 - a) Turismo de massa individual:
 - Optam por destinos de prestígio reconhecido; por destinos de prestígio reconhecido;
 - A agência assume a responsabilidade da preparação da viagem restando ao turista a escolha do itinerário e do tempo da sua duração;
 - Produz impactos económicos e culturais significativos.
 - b) Turismo de massa organizado:
 - Apresenta itinerários fixos com paragens previamente planificadas e guiadas;
 - Todas as decisões importantes são da responsabilidade do organizador;
 - Os turistas viajam num ambiente “bolha ambiental”¹⁸ o que lhes concede a segurança do familiar;
 - Para eles criam-se situações tipificadas como, por exemplo, uma aldeia, uma arte,

18 - Para Daniel Boorstin (1992), o «turismo e suas viagens representam a ‘decadência moderna’». Refere que a atividade turística ocorre numa ‘bolha ambiental’. Esta expressão que o celebrou foi, posteriormente, utilizada por outros estudiosos dos quais podemos destacar Krippendorf e Yáziqi. Krippendorf, nas suas abordagens, refere-se à ‘bolha ambiental’ para definir os guetos turísticos, destacando o *Club Méditerranée* como sendo o modelo mais plausível daquilo que pode ser um paraíso turístico idealizado e isolado do meio. Do mesmo modo, Luchiani refere que «os turistas de massa protegem-se do estranhamento do lugar, ficando circunscritos a uma bolha ambiental».

práticas culturais, entre outras, ou seja, uma representação artificial daquilo que se pretende “tradicional”.

Em nossa opinião, importa introduzir, aqui, a modalidade de turismo não massificado TER/Nicho no item viajantes institucionalizados, por ventura não considerado por Cohen (1972) devido à época em que formulou a sua classificação. Esta categoria específica de turismo será analisada adiante, no decurso deste trabalho, enquanto prática de um “novo” turismo.

A compreensão que é possível ter do turismo tem-se apresentado evolutiva, de tal modo que podemos falar, atualmente, de um “novo” turismo em confronto com o “velho” turismo, de acordo com Poon (1993). O velho turismo (*old tourism*) caracterizava-se por se apresentar como uma prática de consumo massificado, uma monocultura turística, baseado fundamentalmente, num turismo dos 3 “S” (*Sun, Sea, Sand*). Este modelo, que se manteve em vigor desde meados do século passado, apresenta-se insustentável por quatro razões de força maior: (i) não foi capaz de garantir a conservação dos sistemas naturais nem do uso racional dos recursos naturais; (ii) acentuou o processo de crescimento em claro prejuízo dos aspetos qualitativos associados; (iii) não foi equitativo na distribuição dos dividendos do desenvolvimento turístico e (iv) não foi capaz de integrar o território e suas singularidades na oferta turística, fomentando a homogeneização e a conseqüente descaracterização dos destinos turísticos.

Os velhos turistas (*old tourists*), no entendimento de Poon (1993), eram turistas homogêneos nas suas características e previsíveis no seu comportamento, gostando de se sentir seguros quando viajam em “massa”. Pelo contrário, os novos turistas (*new tourists*) caracterizam-se por serem mais sofisticados e exigentes, fugindo do turismo massificado através da procura de novos destinos e produtos turísticos, encontrando-se mais sensibilizados para as questões ambientais.

Este novo modelo, onde aos anteriores 3 “S” são contrapostos os 3 “L” (*Landscape, Leisure, Learning*), permite-nos constatar uma alteração significativa no comportamento dos turistas e nas estratégias turísticas (Poon, 1993), face às suas preferências, conforme se pode verificar no quadro que n° III 5:

Quadro nº III 5: “Velho” turista vs “Novo” turista

“Velho” turista	“Novo” turista
Procura o Sol	Procura uma nova experiência
Seguem as massas (turismo de massas)	Querem ter o controlo
De passagem pelo destino	Veem e aproveitam, sem destruir
Apenas para mostrar que viajou	Apenas pela diversão da viagem
Valoriza-se o “Ter”	Valoriza-se o “Ser”
Superioridade	Compreensão
Gosto pelas atrações	Gosto pelo desporto
Precavido	Aventureiro
Come no Hotel	Experimenta as comidas locais
Homegéneo	Híbrido

Fonte: Poon (1993)

De acordo com Poon (1993), os principais atributos dos “novos turistas” encontram-se agrupados em seis categorias principais: i) maior experiência; ii) alterações de valores; iii) alterações de estilos de vida; iv) alterações demográficas; v) maior flexibilidade e vi) maior independência (quadro nº III 6):

Quadro nº III 6: Atributos dos Novos Turistas

Os novos turistas	
• Mais experientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mais experiência de viagens; ✓ Mais conscientes do fator qualidade; ✓ Maior nível de educação/formação; ✓ Novos consumidores, do tipo “rápido a aprender a adaptar-se ao meio”; ✓ Procuram mais diversão e aventura.
• Alterações de valores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Do “ter” ao “ser”; ✓ As suas ações justificam-se pelo próprio prazer que lhe dão (<i>just for the fun of it</i>); ✓ Preocupação pelas questões ambientais; ✓ Apreciam a diferença; ✓ Maior sensibilidade; ✓ Procuram o real e o natural;
• Alterações dos estilos de vida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior flexibilidade nos horários de trabalho; ✓ Maiores rendimentos; ✓ Mais tempo livre; ✓ Estilos de vida mais saudável; ✓ Curtos períodos de férias (<i>short breaks</i>) mais frequentes; ✓ Encaram o viajar como uma forma de vida.
• Alterações demográficas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Casais cujos filhos já saíram de casa (<i>empty nesters</i>); ✓ Envelhecimento da população; ✓ Famílias mais pequenas; ✓ Mais solteiros e casais sem filhos; ✓ Maior tempo de permanência na casa dos pais (<i>nestification</i>); ✓ Casais sem filhos e com elevados rendimentos (<i>Dinks</i>); ✓ Profissionais jovens e urbanos (<i>Yuppies</i>); ✓ Modernos e introvertidos que ostentam luxo (<i>Milkies</i>).
• Mais flexíveis	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espontâneos; ✓ Consumidores híbridos; ✓ Imprevisíveis; ✓ Menor planeamento das férias; ✓ Menos reserva de férias.
• Mais independentes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preferem estar por conta própria durante o seu tempo livre; ✓ Com maior predisposição para correrem riscos; ✓ Querem ser diferentes da multidão, das massas.

Fonte: Poon (1993)

Com este novo movimento o turismo passou a estar ligado a outras alternativas como a natureza, a aventura, a descoberta, o diferente e o criativo. Assim, o turismo alternativo assume-se como uma das principais diferenças no que concerne à anterior concepção. Este novo enquadramento tem permitido que um cada vez maior o número de pessoas procure alcançar momentos de evasão, como forma de compensar os desequilíbrios psicológicos provocados pela vida profissional. O turismo, mais do que nunca, assume-se como um espaço de evasão. «O turista, alguns turistas pelo menos, procuram na viagem a referência antropológica, o espírito do lugar, o sentido do lugar através de experiências e vivências» (Santos, 2011, p. 325, *apud* Tuan, 1974).

Para Cravidão (2014) os mercados do novo turismo criam novas ofertas em “velhos” territórios a públicos dirigidos, personalizando os consumos, valorizando, deste modo, o que os “novos” turistas pretendem encontrar. O novo turista é um indivíduo mais informado e com maior consciência de cidadania, capaz de estabelecer novas relações com o território. Procuram novas experiências em novos lugares.

«Tal como sempre sucedeu. Isto é, a história longa da atividade turística e de lazer, mostra que o território tem encontrado sempre capacidade de responder. Adapta-se. Agora, por via das novas tecnologias, do *marketing* e dos novos perfis de turistas, encontra novas respostas para novas procuras. (Re)inventam-se percursos, (re)constróem-se imagens há muito perdidas. Dá-se novos usos a velhos espaços. Com outras práticas. Outros tempos de ocupação. Visitas mais curtas. Novas formas de fruição. Tudo se adapta»

Cravidão (2014, p.64).

Cohen (1979) apresentou uma nova classificação de turistas, relativamente à inicial, assente nas motivações e nas práticas sociais do indivíduo turista: a) os turistas existenciais, como são o caso, a título de exemplo, dos peregrinos. São turistas que procuram a sua paz espiritual através da quebra da sua rotina do quotidiano; b) os turistas experimentais, enquadrando-se aqui os *drifters*, a título de exemplo. São turistas que pretendem conhecer e experimentar modos de vida distintos, tomando a sua própria experiência de vida como referencial; c) Turistas de experiência, como são o caso dos exploradores individuais. d) Turistas de diversão, que procuram mudança e diversão. São turistas que procuram a recreação e o lazer organizados, em grandes grupos de preferência. e) Turistas recreativos, que são do tipo hedonista¹⁹ e praticam o turismo das quatro “S” (*Sun, sand, sea and sex*). São turistas

19 -Esta palavra encontra a sua origem na cultura grega, *edonê*, que significa prazer. O hedonismo consiste numa doutrina que preconiza que a procura do prazer se traduz no objetivo supremo do Homem, de modo a alcançar a sua felicidade. A consciência moral, para o hedonista, é ordenada de acordo com um modelo sustentado na procura do prazer, ou seja,

que procuram entretenimento e relaxamento de modo a recuperarem as suas forças psíquicas e mentais.

Apresenta-se um quadro comparativo das classificações de Cohen produzidas em 1972 e 1979. Os fundamentos das duas classificações diferem, pese embora seja possível estabelecer correspondências, como se constata no quadro nº III 7:

Quadro nº III 7: Classificação de turista segundo Cohen 1972 vs 1979

		Cohen 1972		Cohen 1979
Não institucionalizados	Drifter	<ul style="list-style-type: none"> Planifica a sua viagem, uma vez que busca novas dimensões em cada viagem que efetua 	Experimentais	<ul style="list-style-type: none"> São turistas que pretendem conhecer e experimentar modos de vida distintos, tomando a sua própria experiência de vida como referencial
	Explorador	<ul style="list-style-type: none"> Planifica, igualmente, a sua viagem procurando, todavia, fugir do turismo de massa. Embora seja capaz de se integrar na cultura nativa, nunca se encontram disponíveis para o fazer em toda a sua plenitude 	Experiência	<ul style="list-style-type: none"> Assumem o papel de exploradores individuais
Institucionalizados	Massa individual	<ul style="list-style-type: none"> Optam por destinos de prestígio reconhecido As agências assumem a responsabilidade da preparação da viagem restando ao turista a escolha do itinerário e do tempo da sua duração; agência assume a responsabilidade da preparação da viagem restando ao turista a escolha do itinerário e do tempo da sua duração Produz impactos económicos e culturais significativos 	Existencial	<ul style="list-style-type: none"> Procuram a sua paz espiritual através da quebra da sua rotina do quotidiano
	Massa organizado	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta itinerários fixos com paragens previamente planificadas e guiadas; Todas as decisões importantes são da responsabilidade do organizador; Os turistas viajam num ambiente “bolha ambiental” o que lhes concede a segurança do familiar; Para eles criam-se situações tipificadas como, por exemplo, uma aldeia, uma arte, práticas culturais, entre outras, ou seja, uma representação artificial daquilo que se pretende “tradicional”. 	Diversão	<ul style="list-style-type: none"> Procuram mudança e diversão. São turistas que procuram a recreação e o lazer organizados, em grandes grupos de preferência
			Recreativo	<ul style="list-style-type: none"> São do tipo hedonista e praticam o turismo das quatro “S”
			Existencial	<ul style="list-style-type: none"> Procuram a sua paz espiritual através da quebra da sua rotina do quotidiano

Fonte: Adaptado de Cohen (1972, 1979)

Importa fazer, aqui, um parêntesis para introduzir um apêndice a esta classificação a partir da obra *Wine in Portuguese Tourism and Leisure*, onde se defende a existência de uma classificação de turista em função do seu nível de interesse, «particularmente através do turismo e do lazer de qualidade que proporciona a todos os que são atraídos para o produto de vinho» Santos (2008, p.10). O autor recorda que «o turismo do vinho é uma forma de turismo de interesse especial baseado no desejo

considera-se moral tudo que seja capaz de facultar prazer e imoral o que faça sofrer. Esta doutrina resulta da constatação de que todos os seres procuram o prazer nas suas diferentes formas e tentam escapar ao incômodo do sofrimento.

de visitar regiões produtoras de vinho ou em que os viajantes são induzidos a visitar regiões e adegas produtoras de vinho, em particular, ao viajar para outras razões (Getz, citado por Brown e Getz, 2005, p. 266)» Santos (2008, p. 10).

Valene Smith (1977, pp. 2-3), por seu lado, emprega uma classificação sustentada no tipo de lazer preferido pelo turista: 1 – Turismo recreativo: esta é uma modalidade de turismo marcada pelas estações do ano, onde ganha particular preponderância o turismo dos quatro “S” (*Sun, sand, sea and sex*). Uma das principais motivações para as viagens de turismo é a oportunidade de relaxar e experimentar uma mudança de cenário. Os 3(S) e 4(S) “sun-lust”, enquanto forma turismo de massa, baseiam-se nas atividades recreativas mais populares, como é o caso dos banhos de sol e da natação. Outras atividades recreativas podem incluir o esqui, golfe, jogos e encontros sociais. Este tipo de viagens (para fins recreativos) constitui-se como a forma predominante de viagens de turismo; 2 – Turismo cultural: Nesta modalidade o turista procura inteirar-se dos estilos de vida tradicionais, na sua vertente mais tipificada, o pitoresco, participando em festas e arraiais, de modo a inteirar-se do folclore e costumes locais e visitando as casas da população autóctone; 3 – Turismo histórico: nesta modalidade de turismo o turista procura inteirar-se dos personagens e dos feitos épicos locais, através da visita a museus, catedrais, monumentos e ruínas. Este tipo de turista demonstra pouco interesse pela atualidade e pelos anfitriões do presente; 4 – Turismo étnico: esta é uma modalidade de turismo eclética, que se encontra destinada às elites. Persegue objetivos educacionais explorando a singularidade dos costumes, ainda que num formato comercial, e o conhecimento de gente exótica. É uma modalidade com um impacto mínimo; 5 – Turismo ambiental: esta é uma modalidade igualmente eclética, vocacionada para as elites culturais, e persegue uma finalidade educativa. Aqui relacionam-se visitas a espaços de interesse ambiental (territórios com espécies e paisagens protegidas, centros de interpretação) e unidades de produção artesanal. O turismo ambiental funciona, muitas vezes, como acessório de turismo étnico incorporando, portanto, tanto o turismo baseado na natureza, onde a motivação para a viagem é o contacto com a natureza como o turismo indígena, que funciona como uma motivação secundária para experiências e aprendizagens sobre a cultura de acolhimento.

Mais tarde, em 1989, Valene Smith avançou com uma outra classificação em função do número de turistas que procuram um destino, das suas expectativas e do seu grau de adaptação às normas locais. No âmbito dos seus trabalhos, Valene Smith (1989, pp. 11-17; 1992, pp. 32-37) procedeu a uma análise das características dos turistas sustentada no cruzamento dos dados referentes à sua tipologia, número nas áreas de destino e suas expectativas e obteve as seguintes correspondências: a) Explorador: é um tipo de turista que procura descobrir e interagir com os anfitriões, aceitando as normas locais, não

modificando o lugar de acolhimento com a sua presença; b) Elite: é um turista que procuram destinos pouco comuns e vivem representações nativas previamente organizadas, compartilhando as dietas e as “incomodidades” próprias dos locais de destino; c) Excêntrico: é um turista que busca emoções e riscos semicontrolados, em viagens à margem dos circuitos turísticos tradicionais. Procura efetuar as suas atividades longe das multidões, sendo o impacto das suas atividades turísticas praticamente nulo, pela relativa facilidade de adaptação às condições locais; d) Incomum: é um turista que prefere visitar lugares ou áreas isoladas sem, contudo, as explorar. Revela uma atitude contemplativa; e) Massa incipiente: este turista procura a comodidade e a autenticidade em viagens individuais ou em pequenos grupos. São caracterizados pelo seu fluxo constante e uma forte procura de bens e serviços; f) Massa: este tipo de turismo caracteriza-se por um fluxo constante e contínuo de visitantes, proporcionando às áreas de destino escolhidas a sua maior fonte de receitas. As relações que estabelecem com os residentes são estritamente comerciais e são os responsáveis por grandes impactos sobre os cenários locais; e g) Vôo charter: este é um turismo massificado onde os turistas procuram um ambiente que lhes seja familiar, com um clima favorável, e não muito dispendioso. Tudo é previamente organizado, em grupos identificados, com horários controlados e transportes conjuntos. É um tipo de turismo tipificado (“viagem enlatada”), sustentado na homogeneização e standardização dos serviços turísticos prestados.

Podemos observar, na figura nº III 29, o articulado das características supramencionadas.



Figura nº III 29: Tipo de turistas, número e grau de adaptação ao local de destino
Fonte: Adaptado de Valene Smith (1989, 1992)

Finalmente, Valene Smith (1996) avançou com a definição de um novo conceito de “turismo indígena” identificando-o como sendo o turismo dos quatro “h” (*habitat, heritage, history, handicraft*) cuja aplicabilidade pode ser constatada, por exemplo, no estudo realizado em 2010, em *Riddu Riddu - the Sea*, Noruega, por Tore Einar Johansen (*Harstad University College*) e Mehmet Mehmetoglu

(Lillehammer University College), verificável na figura nº III 30.

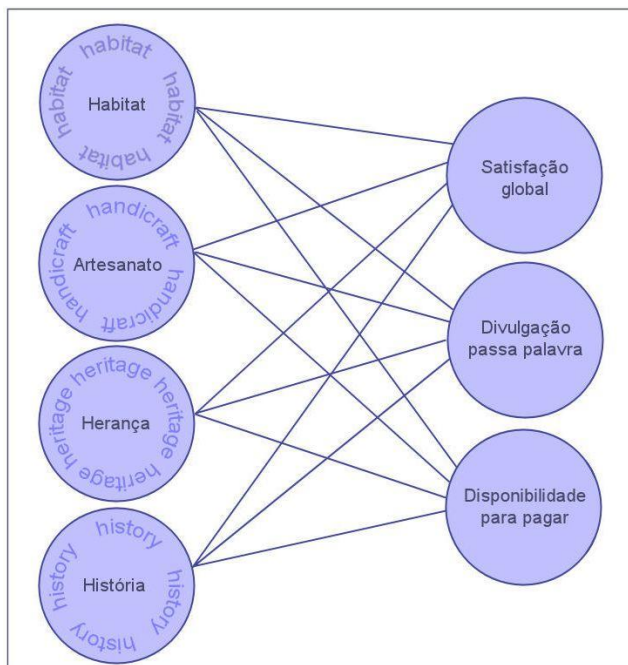


Figura nº III 30: Esquema de relacionamento para cada um dos “h’s”
Fonte: Adaptado de Johansen e Mehmetoglu M. (2010)

O turismo é um encontro entre culturas e sistemas sociais que provoca mudanças (Smith, 1992). Mas, ao contrário de outros tipos de viagens e deslocamentos, como por exemplo as migrações, o turismo é uma deslocamento voluntária na procura de algo – não estritamente material –. Valene Smith (1992), assente nesta perspectiva, que compreende o turismo como sistema, considera o turismo como o conjunto de transações que estabelecem compromissos entre anfitriões e convidados, e as consequências das mesmas.

«O turismo é uma forma de contacto intercultural do tipo “aculturação”. A aculturação é um mecanismo de mudança que consiste no contacto entre duas ou mais culturas.» (Pereiro, 2009, p.10). Ainda de acordo com o autor o conceito de aculturação surgiu em 1880 através do antropólogo norte-americano J. W. Powell (Cuche, 1999, p.92) para designar a transformação dos modos de viver e de pensar dos imigrantes nos EUA. Este contacto intercultural provoca três efeitos distintos (Panoff e Perrin, 1973), de acordo com o quadro nº III 8:

Quadro nº III 8: Efeitos do processo de aculturação

Efeitos do processo de aculturação	
Assimilação da cultura	Assimilação da cultura dominada pela dominante. É um processo de aculturação ou perda através do qual um grupo culturalmente dominado se incorpora numa cultura dominante. Implicaria uma hierarquia e uma assimetria entre as partes da relação.
Integração ou combinação de culturas:	Tem como resultado novas culturas num certo plano de equidade.
Subculturas ou coexistência	Sub culturas ou coexistência dominantes com dominadas. Implica formas de resistência à dominação.

Fonte: Adaptado de Xerardo Pereiro (2009, p.12 *apud* Panoff e Perrin, 1973)

Urry (1990) propõe uma nova forma de abordar o turista e a atividade do turismo através daquilo a que ele chamou de "olhar do turista". Alegou que há diferentes e sistemáticas formas de analisar aquilo que os turistas "olham", podendo este "modo de ver" ser descrito e explicado. Fez questão de salientar que não há apenas um simples e único olhar, que esse olhar varia em função dos diferentes grupos sociais no tempo e espaço.

O "olhar do turista", para Urry, enquanto componente fundamental da sua abordagem, consiste na subjetividade que intermedeia a relação entre os turistas, na sua diversidade, e os lugares visitados.

«O olhar do turista, em qualquer período histórico, é construído em relacionamento com o seu oposto, com formas não-turísticas de experiência e de consciência social: o que faz com que um determinado olhar do turista dependa daquilo com que ele contrasta; quais são as formas de uma experiência não-turística. Esse olhar pressupõe, portanto, um sistema de atividades e signos sociais que localizam determinadas práticas turísticas...através dos contrastes implicados com práticas sociais não-turísticas, sobretudo aquelas baseadas no lar e no trabalho remunerado»

(Urry, 2002 pp. 1-2).

São quatro os aspetos fulcrais a considerar no "olhar do turista": a expectativa de rutura com o quotidiano, a forma como se vive a experiência turística (em função da classe e grupo considerado e de seus respetivos *habitus*), a procura de *status* social e a manipulação do olhar do turista, conforme podemos constatar na figura nº III 31:

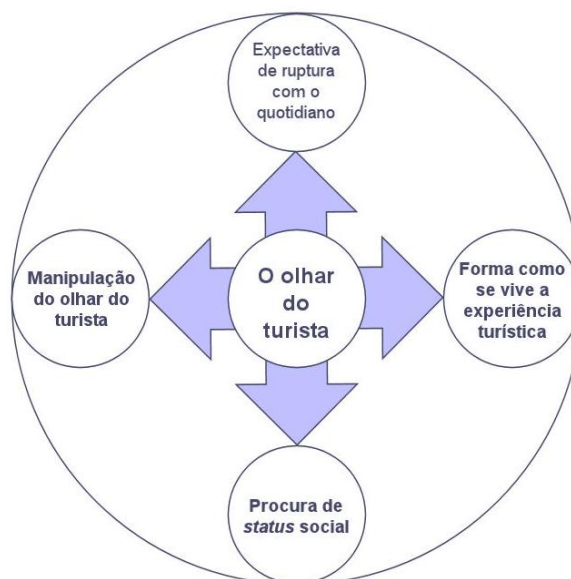


Figura nº III 31: A constituição do olhar do turista
Fonte: Adaptado de Urry (2001)

Devemos ter em atenção que este esquema tem, apenas, por objetivo facilitar o entendimento da realidade analisada. Assim, importa perceber, em primeiro lugar, que estes não são os únicos elementos que determinam o olhar do turista, apenas os principais, sobretudo quando pensamos na sua aplicabilidade à sociedade moderna ocidental. Em segundo lugar, precisamos de entender, igualmente, que estes elementos não são independentes, antes pelo contrário, inter-relacionam-se num processo contínuo. Finalmente e não despidendo, revela-se importante levar em consideração que estes elementos se encontram sujeitos às determinações do contexto histórico em que se encontram inseridos. A compreensão do contributo que cada um destes elementos tem na formação do olhar e no aprofundar da reflexão direcionada para o peculiar são importantes para que possamos compreender como se encontram inseridos na estrutura que abrange não só o olhar do turista, mas ainda os espaços de consumo turístico, o planeamento e promoção do território

De acordo com Urry (1995, p. 191) existem diferentes modos de “olhar” o lugar turístico (quadro nº III 9):

Quadro nº III 9: Formas do olhar do turista, de acordo com Urry

Formas do olhar do turista	
Romântico	› Solitário
	› Imersão prolongada
	› Olhar envolve visão, temor, aura
Coletivo	› Atividade comunitária
	› Série de encontros partilhados
	› Olhar sobre o familiar
Espectador	› Atividade Comunitária
	› Série de encontros breves
	› Olhar e recolha de signos diferentes
Ambiental	› Organização coletiva
	› Sustentado e didático
	› Exploração para levantamento e análise
Antropológico	› Solitário
	› Imersão prolongada
	› Exploração e interpretação ativa

Fonte: Adaptado de Urry (1995, p. 56)

Explorando as duas formas mais discutidas, verificamos que no “olhar romântico” o turista valoriza a natureza, a privacidade e um relacionamento pessoal e semiespiritual com o objeto do olhar. Quando o turista se coloca nesta posição adota uma atitude introspetiva, enaltecendo aquilo que assume um caráter exclusivo, raro, que não tenha sido tocado pelo homem. Assenta a sua atividade em experiências de apreensão solitária dos lugares. Fá-lo sem se fazer acompanhar, pessoalmente, mentalmente e espiritualmente, numa atitude contemplativa da natureza. Este é um tipo de turismo impossível de se integrar no turismo de massa. São estes turistas, no desenvolvimento do processo de afirmação dos destinos turísticos, os precursores, capazes de colocar na moda os locais de destino turístico, que depois divulgam as suas experiências e ajudam a expandir o fenómeno turístico, segundo Urry (1990, p.45), enquanto o “olhar coletivo”, de um modo oposto, valoriza os grandes aglomerados urbanos, os locais públicos, a concentração de pessoas. É um tipo de turista que evidencia uma atitude cosmopolita, valorizando qualitativamente os lugares em função do número de pessoas que os frequentam, sejam ou não turistas. De um modo geral, o olhar romântico tem sido associado à aristocracia e às classes de maior poder económico, enquanto o olhar coletivo tem sido associado, por via de regra, às classes de menores rendimentos, as ditas populares (Urry, 2001).

As memórias assumem-se como componente intrínseca à atividade do turismo, seja a nossa própria memória, seja a de experiências simuladas de terceiros. As recordações que ocorrem nos locais turísticos são, vulgarmente, invocadas por causa de imagens visuais concretas tornadas presentes por antecipação ou de facto; depois existe no turismo uma gama significativa de imagens fotográficas que nos “bombardeiam” e sobrecarregam a memória, imagens por vezes pouco significantes; por último,

grande parte destas imagens pertence a recordações de terceiros, que são posteriormente assumidas de forma arbitrária e desprovida de sentido. Por esta razão se afirma que o turismo pode ser entendido como a mercantilização das recordações do outro (Urry e Crawshaw, 1995). É aqui que a fotografia assume um importante papel na atividade do turismo ao afirmar-se como o «espelho da sociedade» (Rudisill, 1971). A fotografia assume-se como um conjunto de rituais socialmente organizados. Obedece a um conjunto de procedimentos através dos quais as pessoas se organizam tendo em vista a sua entrada e circulação num ambiente novo ou de algum modo especial (Urry e Crawshaw, 1995).

No que respeita à tipologia das representações fotográficas, Hunter (2008, p. 360) aponta as seguintes representações ligadas ao espaço e ao elemento humano (quadro nº III 10):

Quadro nº III 10: Tipologias de representações fotográficas, segundo Hunter

Representações ligadas ao espaço	Paisagens naturais	Espaços abertos que apresentam montanhas puras e imaculadas, oceanos, praias, florestas, lagos, animais selvagens, acmpos ou céu.
	Paisagens cultivadas	Espaços abertos que apresentam a beleza da natureza, seja podada, ajardinada ou não alterada, incluindo jardins e fontes, campos de golfe e praias com alguma intervenção humana.
	Património e cultura material	Situações em que é evidente uma história especificamente étnica e única, como por exemplo ruínas antigas, artes, esculturas e relíquias ou suas reproduções, templos e santuários e monumentos e paisagens urbanas (becos e ruas), povos étnicos e seus costumes e estilos de vida.
	Produtos turísticos	Bares, salas, piscinas e cozinha bem organizados e limpos.
Representações ligadas à presença humana	Não há elemento humano	Os espaços são apresentados como espaços intocáveis, à espera de ser apreciados, consumidos como uma experiência de turismo.
	Turista	Significa que os turistas estão envolvidos com a natureza através da prática de desportos, por exemplo. Se estiverem presentes nos espaços de paisagens cultivadas, significa que estão a apreciar as experiências preparadas para eles. Nos espaços ligados ao património e cultura material, eles estão a desfrutar ou a construir visualmente os locais, sobretudo se estiverem equipados com uma câmara ou estiverem em pose para serem fotografados. Se estiverem em espaços de produtos turísticos, significa que estão a desfrutar ou a consumir serviços.
	Hospedeiro	Significa que estão envolvidos em várias atividades aparentemente indígenas, ligadas à produção de cultura local ou produtos agrícolas locais. Eles também estão envolvidos em atividades diárias que incluem os deveres de preparação antes do turista chegar. Eles parecem sempre “felizes” e “acolhedores”.
	Turista e hospedeiro	Significa que o turista está envolvido da mesma forma como quando está representado separadamente, e o hospedeiro também. Quando eles são vistos juntos a dinâmica essencial é a do senhor e do servo. Enquanto o turista desfruta, o anfitrião é retratado no papel de guia, intérprete e facilitador. Eles estão envolvidos durante a prestação do serviço e raramente estão juntos em lazer, olhando para o outro através de um abismo cultural intransponível.

Fonte: Hunter (2008, p.360)

MacCannell (1973) aponta para uma nova abordagem, sustentado no conceito de realidade encenada, a partir da obra de Erving Goffman sobre a interação social (Goffman, 2007, 1963). Para o autor as atrações turísticas apresentam-se divididas em regiões de fachada (*front region*) e regiões de fundo ou de bastidores (*back region*), as quais apresentam *performances* e papéis sociais diferentes e até mesmo discrepantes. A região de fachada assume-se como o lugar onde a apresentação turística é produzida, a região de bastidores apresenta-se como o lugar de descanso e preparação, onde as

atividades que possam prejudicar a apresentação turística são escondidas. O turista não encontra, desta forma, na sua viagem, elementos culturais autênticos, mas sim representações turísticas, que preservam o quotidiano dos nativos, e permitem a realização de lucros intrínsecos à atividade turística.

A procura da autenticidade faz com que os turistas envidem esforços para chegar à região de fundo ou de bastidores, superando, com essa sua determinação, a região de fachada e mantendo contactos e trocas culturais autênticas com os nativos. O autor defende que os turistas normalmente chegam a regiões de fachada “enfeitadas” para parecerem regiões de fundos ou de bastidores, ou, eventualmente, a regiões de fundo ou de bastidores arranjadas para receber turistas.

Existe uma outra abordagem de interação turística que aponta para uma diferenciação entre as figuras de turista e pós-turista. De acordo com Urry (2001), o termo “pós-turista” foi utilizado pela primeira vez por Feifer (1985) num debate sobre a autenticidade. De acordo com a autora, o pós-turista caracteriza-se por três elementos essenciais: i) pela possibilidade de fruir de experiências turísticas sem sair de casa, a partir do uso de tecnologias; ii) pela liberdade de poder combinar experiências ditas eruditas (*high-culture*) com outras experiências de cultura de massa (*mass culture*), ou, ainda, com experiências que pura e simplesmente são diferentes ou novas; iii) porque a principal motivação associada é o prazer hedonista de transitar por diferentes experiências.

Aceita-se o turismo como uma espécie de sistema lúdico, com uma gama infinita atuações, onde cada turista pode interpretar as situações de modo diferente, sem haver, sequer, uma verdadeira experiência autêntica. O “pós-turista” consegue distinguir o que é autêntico daquilo que não o é, porém, ainda assim, não descarta a realização da viagem. Este turista compreende que não é um viajante do tempo quando visita um lugar histórico, nem se transforma num indígena quando visita uma praia tropical, não sendo, contudo, por aí que deixa de retirar prazer na sua viagem. Para Holden (1995), no contexto da sociedade de consumo em massa, usufruir de um serviço deste tipo não se constitui como fator de alienação.

A figura sociológica do pós-turista resulta da explicação de um certo tipo de turista que se encontra consciente e conformado com a duplicidade da sua situação ao assumir-se simultaneamente como ator e espectador. Este tipo de turista é o produto de uma adulteração dos ambientes turísticos e transformações dos lugares, produzida pelo homem, que dificulta a perceção clara que existe na linha de separação entre as regiões de bastidores (autênticas) e as regiões de fachada (artificiais) dos ambientes sociais e naturais que visita. Como defende Tuan (1974), grande parte dos turistas modernos parecem motivados pelo simples desejo de reunir tantos autocolantes dos parques nacionais, quanto lhes seja possível. O turismo atinge proporções nunca vistas com a sua massificação e a criação de

simulacros e réplicas de ambientes desenraizados ou de itinerários e pacotes de serviços associados aos lugares, Santos (2011, p. 325).

Acontece, muitas vezes, que aquilo que aparentemente se configurava como o produto da autenticidade natural das comunidades recetoras, traduzida numa extroversão natural e de hospitalidade termina, não raras vezes, por se apresentar como um ato encenado de representação de práticas e ritos culturais que levam o turista a crer ter assistido, participado e vivido experiências únicas. Como refere MacCannel (1973), em ocasiões onde a autenticidade real e espontânea é substituída por encenações artificiais de reprodução da vida quotidiana o turista revela-se incapaz de distinguir de forma simples e clara as cenas reais e espontâneas das encenadas e artificiais.

Com o intuito de explicar os contornos desta situação, MacCannel (1973), baseado na obra de Erving Goffman sobre a interação social (Goffman, 2007, 1963), explica que as regiões de bastidores são aquelas que reproduzem as situações reais, naturais e espontâneas, enquanto as regiões de fachada são aquelas que oferecem reproduções, imitações e recriações encenadas, sendo marcadas pelo artificialismo. Segundo o mesmo autor existe a possibilidade de se encontrarem diversos estados de autenticidade encenada, criadas a partir da reprodução, por mimetismo, das situações características e vividas nas regiões de bastidores, por razões de *marketing* comercial de modo a tornar as áreas de destino mais convidativas a certos setores da procura no mercado internacional. No entanto, esta realidade encenada detém a capacidade de provocar níveis de satisfação elevados no turista, transformando a sua estada num ato prazenteiro. De acordo com a abordagem de autenticidade encenada produzida por MacCannell (1973), Cohen (1984) propõe quatro estados de autenticidade (quadro nº III 11):

Quadro nº III 11: Estados de autenticidade segundo Cohen

Estados de autenticidade	
Autenticidade real	As situações são autênticas e reais e percebidas como reais. Normalmente acontecem fora dos espaços turísticos
Autenticidade encenada	Autenticidade resultante da intervenção e encenação dos estabelecimentos turísticos
Negação da autenticidade	Espaços turísticos reais e autênticos, mas cuja autenticidade suscita dúvidas aos turistas
Autenticidade inventada	Espaço encenado e que é percebido como encenado pelo turista Exemplo: encenação de danças e espetáculos tradicionais

Fonte: Cohen (1979, p. 26)

O “pós-turista” (Feifer, 1985) encontra-se consciente das regras do jogo, aceitando-as sem reserva, nomeadamente aquelas que respeitam à vertente comercial. Aceitam que a sua experiência

turística seja perspectivada como uma mercadoria e possa ser comercializada. É um indivíduo realista que valoriza a componente lúdica do turismo em detrimento da dimensão cultural ou educativa. Procura o seu bem-estar, enquanto turista consumidor, em ambientes artificiais e experiências encenadas.

O consumo visual apresenta-se, apenas, como uma das partes do todo que é a prática turística. Todavia, ele assume uma importância capital, sobretudo na fase que antecede a tomada de decisão, momento sem o qual a prática turística não se efetuará. Torna-se, assim, imperativo exhibir signos com evidente potencial atrativo, que sejam capazes de chamar a atenção e o interesse de potenciais consumidores do lugar, para que estes desejem aí deslocar-se. É por esta razão que Urry (1990) concorda com Campbell (1987), quando este defende que se o consumismo contemporâneo compreende uma busca de prazer imaginativo, então o turismo é seguramente um caso paradigmático.

Porém, não escapam a críticas ferozes de alguns autores que tentam denegrir este tipo de turismo, como é o caso de Boorstin (1961, pp. 84-85) ao afirmar que é orientado pelo princípio da procura do prazer e não da sua dimensão cultural. A questão reside em saber-se se o prazer não é também ele cultural; é passivo e espera que situações estimulantes venham ter consigo; é, finalmente, comodista e egoísta e deseja que tudo seja pensado em seu benefício.

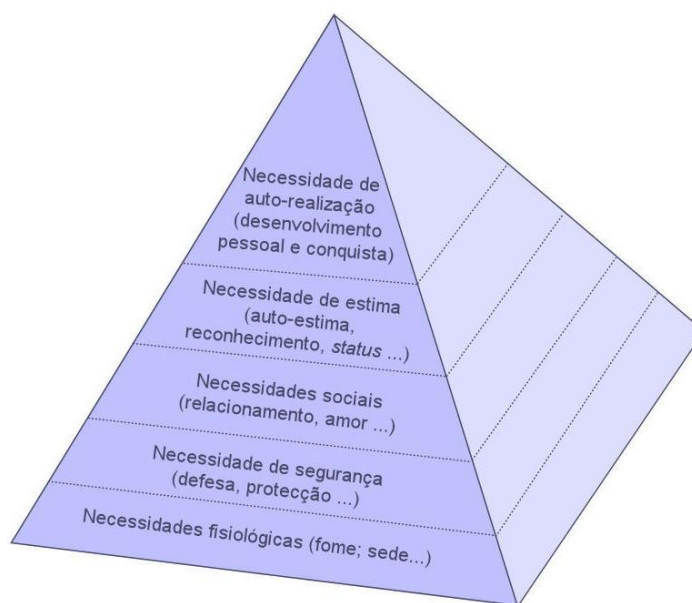


Figura nº III 32: Pirâmide de Maslow
Fonte: Adaptado de Maslow (1989)

Alguns estudiosos do turismo recorrem à teoria de Maslow (figura nº III 32) para aquilatar das motivações dos turistas. Maslow (1989) considera cinco níveis de necessidades humanas: i)

necessidades fisiológicas; ii) necessidade de proteção e segurança; iii) necessidades sociais de pertença a um grupo e relacionamento com os outros; iv) necessidade de autoestima para satisfazer o ego e obter status; e v) necessidade de autorrealização. Neste leque de necessidades encontramos um espectro que varia desde as motivações básicas até às motivações secundárias. No conjunto de modalidades de turismo possíveis de serem realizadas encontramos, em todas elas, um denominador comum: as pessoas no decurso da realização das suas viagens relaxam, descansam, realizam experiências invulgares, e quando regressam fazem-no com um sentimento de satisfação, renovados e fisiologicamente “saudáveis”. Sentem-se, em suma, autorrealizados.

Para proceder à classificação dos turistas Plog (1989) apresentou uma proposta alicerçada no perfil pessoal de cada turista (figura nº III 33).

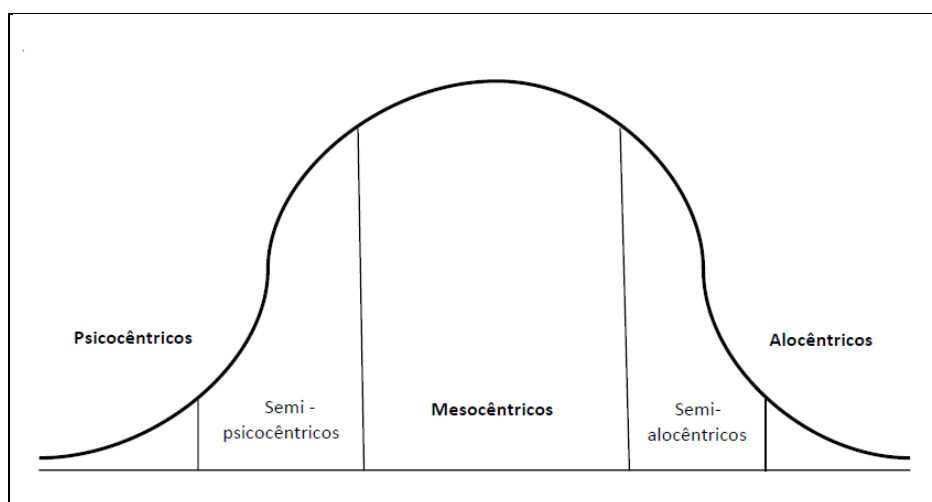


Figura nº III 33: Perfil psicográfico dos turistas
Fonte: Adaptado de Plog (1973).

Plog (1973) na sua proposta de classificação dos turistas coloca a tónica na sua personalidade. Foi com base numa série de estudos desenvolvidos nos Estados Unidos da América que concluiu que os turistas se distribuem num espectro que vai desde o psicocentrismo até ao alocentrismo, que são os extremos da curva, que tem o seu ponto mais relevante no mesocentrismo, situado a meia distância entre os extremos, ocupando o lugar central.

Etimologicamente a palavra alocêntrico encontra a sua origem em *allo*, que significa variado na sua forma (“formas variadas”), e respeita a alguém que valoriza atitudes variadas, que aprecia o inesperado. Já a palavra psicocêntrico resulta da palavra *psyque*, que significa “si mesmo”, para retratar uma pessoa com um grande nível de inibição e, por essa razão, menos propenso para a aventura. Individuos preocupados com os pequenos problemas da vida. Para a autora, o turista

alocêntrico tem como motivação a aprendizagem de coisas novas, vivenciar culturas e costumes exóticos. Este é um tipo de turista que aprecia o encontro e a interação com outras culturas, ávidos de uma sensação de descoberta. O turismo torna-se, para eles, uma forma de expressar e satisfazer a sua curiosidade. Já os turistas psicocêntricos privilegiam uma aprendizagem de coisas novas em ambientes mais seguros, controlados e previsíveis. Este tipo de turistas também almejam experimentar situações novas, mas de forma a sentirem-se mais protegidos. Todavia, nem todos os turistas encontram enquadramento numa destas categorias. Porventura a sua grande maioria encontra-se entre as duas, os mesocêntricos, situação resultante da verificação de características alocêntricas e psicocêntricas em proporções equilibradas. Podem, ainda, considerar-se, em termos de sub-divisão, os semialocêntricos ou semipsicocêntricos consoante o grau de orientação da personalidade do turista em qualquer dos sentidos.

Foram, então, definidas as categorias: a) alocêntricos, cujas viagens possuem motivos educacionais e culturais, polítics ou de divertimentos dispendiosos, como é o caso dos jogos de sorte e azar, e viajam, por norma, individualmente; b) quase alocêntricos: são turistas que efetuam a sua viagem com motivações desportivas, religiosas, profissionais e culturais; c) Mesocêntricos: são turistas que efetuam a sua deslocação motivados pela procura do descanso, para relaxar, quebra da sua rotina quotidiana, aventuras sexuais e gastronómicas, e tratamento de saúde; d) quase psicocêntricos: viajam em busca de status social; e e) psicocêntricos: são turistas que são influenciados pelas campanhas publicitárias. Esta teoria encontra-se centrada nas diferenças de personalidade e nas motivações que levam o turista a efetuar a viagem do que os fatores externos que o possam atrair. Por esta razão é que o perfil do turista se constitui como ferramenta a considerar para a definição das políticas de *marketing*.

Existem outras abordagens capazes de estudar o comportamento do consumidor em turismo, designadamente através da inclusão de outras condições que vão para além das circunstâncias motivacionais anteriormente descritas. A inclusão de outros fatores explicativos para o comportamento do consumidor em turismo conduz-nos ao modelo “*push and pull*” (Uysal e Hagan, 1993).

As motivações turísticas são caracterizadas principalmente pelo desejo de escapar (Burton, 1995; Crompton, 1979; Fodness, 1994; Graburn, 2001; Oh *et al.* 2007, *apud* Cutler e Carmichael, 2010, p. 11). Contudo, esta ideia constitui-se apenas como um dos fatores. Andersen *et al.* (2000) resume a pesquisa das motivações turísticas, à discussão dos fatores *push* e *pull* de Crompton. Os fatores *push* são as motivações que proporcionam as razões para sair de casa como, por exemplo, a fuga da rotina diária ou alívio de *stress* no trabalho. Os fatores *pull* são aqueles que vêm dos destinos, tais como imagens das paisagens, atividades oferecidas e possíveis benefícios pessoais disponíveis que podem

satisfazer os motivos *push* (Burton, 1995).

Cohen (1979) alega, no entanto, que, embora as motivações possam ser as razões por que as pessoas viajam, eles não explicam totalmente a experiência turística. No entanto, são os fatores *push* apresentam-se capazes de impulsionar o consumidor turístico para a materialização do seu intento de viajar, envolvendo outras variáveis para além daquelas que se constituem como motivações psicológicas. Os fatores *pull* estabelecem uma relação direta com os destinos turísticos, uma vez que se encontram ligadas às características de atração desses mesmos destinos. Santos (2009, p.10), a este propósito, tomando como referencial a importância do produto vinho para a atividade do turismo, defende que é possível estabelecer quatro níveis de envolvimento do turista que no decurso da sua viagem se cruza ou procura o enoturismo, que vão do *connaisseur* ao *wine-lover*, passando pelo turista que procura pacotes de vantagens, acabando no visitante que experienciando a viagem aproveita o património e os recursos locais com base no carácter fortuito do contacto. É aqui que emerge o espírito do lugar, o sentido do lugar, daí podermos afirmar que a apreciação da paisagem resulta mais pessoal e perdurável quando se consuma com a memória de acontecimentos humanos (Tuan, 1974).

3.4.2 O “novo turismo”, turismo de “nicho”/SIT

Com a crescente afirmação da atividade do turismo no contexto das economias nacionais, fruto da globalização do mercado turístico, ao qual se encontra associado um incremento da diversidade da oferta e da concorrência entre os mercados, o produto turístico foi elevado à condição de produto de massas. Passou a ser facultado a um menor preço e com melhoria do seu padrão de qualidade, tendo em vista a máxima satisfação dos consumidores.

O turista atual revela uma grande sensibilidade ao binómio qualidade/custo devido, em grande parte, à atual crise económica que se abateu sobre as economias do mundo ocidental, consubstanciada num aumento das taxas de desemprego e num empobrecimento de largas franjas das populações. O turista atual, enquanto consumidor pós-moderno, tem evidenciado uma maior exigência na aplicação dos seus investimentos, valorizando o binómio qualidade/custo, ou seja, a relação ótima entre aquilo que procura e aquilo que lhe é oferecido. A par da dimensão económica existe uma outra, não menos significativa, de ordem ambiental, que saltou para a ordem do dia por pressão das organizações não governamentais (ONG's), seja pelas emissões de carbono proporcionadas pelas viagens em voos *charter/low cost*, seja pela pressão desproporcionada sobre os territórios em períodos de tempo

concretos.

A sustentabilidade da atividade turística, mais do que nunca, deslocou-se para a agenda política exigindo uma ação concertada nas suas diversas frentes de atuação. O sucesso do turismo, como referem Cavaco e Simões (2009, p. 16), «depende do atendimento e da satisfação das necessidades materiais e imateriais dos turistas, da superação das suas expectativas e consequente fidelização ao destino». É nesta complexidade da cadeia produtiva, que embora se encontre dependente das atrações turísticas, dos conhecimentos e da hospitalidade, que o sucesso deve ser procurado ou não fosse esta atividade o produto de um conjunto de trocas psicológicas entre empresas, lugares e agentes turísticos.

A quantidade de turistas que têm vindo a optar por novas formas de turismo, recusando o modelo tradicional de turismo massificado, têm vindo a aumentar. A tomada de consciência dos novos valores ambientais, associada a novos níveis de exigência, abriu uma nova janela de oportunidades para práticas mais personalizadas, onde se procuram valores centrados na qualidade, na cultura e no ambiente.

Foi no final da década de 1980, início da década de 1990, que as alusões a um “novo turista” e um “novo turismo” aparecem na literatura científica da especialidade pela mão de Jost Krippendorf (1986) e de Auliana Poon (1994). Krippendorf (1986, p.133) pensava que a mudança de paradigma social acompanhado de novas atitudes em termos de trabalho, de emprego e de lazer, levariam ao aparecimento de um novo tipo de turista. Acreditava que uma nova geração de turistas emergiria em simultâneo com uma nova geração de pessoas pelo que o seu efetivo viria a aumentar rapidamente. Os indicadores que a sociedade ia facultando, através da sua transmutação na edificação de um novo paradigma, fornecia-lhe os sinais suficientes e necessários para acreditar no aparecimento de um turista, com um novo perfil.

Basicamente, foi na diversidade que a nova procura turística encontrou a essência da sua motivação. Numa sociedade em profunda transformação, castigada pela perda dos seus referenciais e cada vez mais ávida de um sentimento de pertença, do reconhecimento dos seus valores identitários e de uma partilha intercultural, procuraram-se novas alternativas, novas formas de alcançar esse sentimento pela parte dos atores envolvidos. Assim se compreende todas as transformações recentes na atividade do turismo. Os turistas querem ser protagonistas, atores no processo de transformação de paradigma, solidários e conscientes da sua importância no intercâmbio cultural com novos territórios, com novas realidades. Como refere Zaoul (2009, pp. 57-58), um determinado tipo de turista «procura verdadeiros sítios que combinam a autenticidade e a profundidade do intercâmbio cultural por um lado e a harmonia com a natureza e a memória dos lugares visitados por outro. Num mundo atormentado

pela perda de referências, a necessidade de pertença, bem como de intercâmbio cultural, exprimem o desejo de uma procura de sentidos da parte dos atores. Os turistas querem ser atores, responsáveis e solidários em seus intercâmbios com outros mundos». Na realidade querer fazer parte da história dos lugares, ter um pouco dessa história para si através da participação, da experiência, da compreensão dos processos.

Os turistas passaram a solicitar novas experiências de lazer, através de atividades radicais, mais ativas e criativas, com recurso a novas técnicas e tecnologias. Passaram a exigir uma inovação permanente da oferta, sustentada em novos processos de produção e comercialização turística, de novos sistemas de pagamento e, sobretudo, mais respeito pelo cliente, conforme refere Molina (2003). Assistimos, com esta prática, ao aparecimento de novos mercados e à afirmação de micro - empresas e pequenas empresas capazes de uma oferta apropriada a clientes específicos.

As empresas diretamente ligadas ao turismo, como, aliás, todas as restantes que com ele lidam, ainda que de forma indireta, têm vindo a adaptar a sua atividade às exigências do mercado que, por sua vez, tem vindo a ser influenciado pelo ritmo de transformações socioeconómicas verificadas à escala planetária. Face a esta nova realidade, os destinos turísticos que se afiguravam como os mais populares há algumas décadas atrás, apresentam agora sinais de desgaste que, face à sua evidente saturação, tem precipitado uma procura incessante de novos destinos e formas de fazer turismo. Não se está, aqui, a fazer a apologia do declínio do turismo massificado, está-se a defender que para além deste as pessoas querem outras experiências, outro nível de envolvimento, outras relações em situação de visitação ou viagem. Esta procura não se tem restringido às envolventes dos mercados turísticos tradicionais, seja do ponto de vista dos modelos até então preconizados, seja dos territórios. Ela tem-se concentrado em territórios e modalidades que fogem ao conceito "convencional" de turismo. A aposta passou a ser feita em setores que, numa primeira abordagem, não se configuram como interessantes e, por natureza, recetivo aos fluxos turísticos com interesse comercial. Todavia, esta modalidade emergente oferece algo de diferente, com elevado potencial, e que se pode traduzir numa experiência que é de especial interesse para os turistas.

De acordo com Cavaco e Simões (2009), este comportamento de procura de práticas e de destinos turísticos não massificados, de cariz diferenciador, é relativamente recente no tempo. A valorização das componentes naturais e culturais no contexto da prática do turismo, de modo abrangente e não erudito, capaz de facultar a práticas de atividades físicas, teve o seu início na década de setenta do século passado. Esta modalidade de turismo apresentou-se, numa primeira fase, sob a designação de "turismo alternativo" e, mais tarde, também com a designação de "turismo de interesse

especial” (*Special Interest Tourism* - SIT), ou, ainda, segundo os mesmos autores, de turismo de nicho²⁰.

O termo “turismo de nicho” foi, em grande parte, emprestado pelo *marketing*, designadamente a partir do termo “*marketing* de nicho” que, por sua vez, se apropriou do conceito de “nichos” a partir da linguagem de uma nova disciplina emergente, a ecologia. Segundo Novelli (2005), Hutchinson (1957) é o autor mais creditado quando se fala na introdução do conceito de nicho referindo, no seu sentido mais amplo, que se vocaciona para uma região, num espaço multidimensional, caracterizada por fatores ambientais que afetam o bem-estar das espécies. Assim, em termos gerais, segundo Novelli (2005), “nichos” refere-se a uma localização ideal, que um organismo pode explorar em termos de recursos na presença de seus concorrentes. Isto é facilmente visível na analogia no mundo dos negócios, onde podemos falar da luta pela apropriação de “nichos” de mercado. A premissa evidente é que o mercado não deve ser visto como um todo homogêneo, simplista, com necessidades gerais, mas sim como um conjunto de indivíduos com necessidades específicas relacionadas com a qualidade e as características de determinados produtos.

Na última década do século passado o conceito de "turismo alternativo" surgiu de várias formas em diferentes partes do mundo. Os projetos de fixação de novas formas de turismo foram promovidos, sobretudo, nos países em desenvolvimento (Britton, 1977, Saglio, 1979 *apud* Pearce, 1994, p. 15). Todavia, as origens e conceitos de turismo alternativo resultaram de uma série de projetos e políticas que promoviam "novas" formas de turismo e apareceu em países em desenvolvimento durante a década de 1970 e início dos anos 1980. Tais projetos eram geralmente de «pequena escala e baixo impacto na natureza e envolviam um elevado grau de participação das populações locais» (Pearce, 1994, p. 16).

Como acontece com muitos outros aspetos da vida moderna, o turismo trouxe consigo benefícios e custos, a bênção e a maldição. Refletindo a curiosidade inerente das pessoas, o hedonismo, o desejo de aventura e emoção, ou apenas a necessidade de mudar face às experiências do dia a dia, o turismo tem aberto a porta a muitos no sentido de ajudar a satisfazer as suas necessidades de férias. Além disso, as empresas do setor do turismo têm tido a capacidade de fornecer os serviços exigidos pela procura. Perante a insatisfação, as dificuldades percebidas com o turismo convencional têm incentivado os planeadores, pesquisadores e críticos sociais a repensar a lógica do desenvolvimento

20 - O termo “nichos” generalizou-se, ao que tudo indica, a partir de 1957, por ação do ecologista Hutchinson. Nos seus estudos, ao referir-se à região numa escala multidimensional, caracterizou-a como um conjunto territorializado de fatores ambientais que afetam o bem-estar das espécies. Todavia, a sua aplicação ao turismo generalizou-se através do *marketing* («*niche marketing*»).

turístico tradicional ou turismo de massa, examinando as alternativas existentes para começar a formular melhores formas de integrar o turismo em uma ampla gama de valores e sociais preocupações de que o desenvolvimento do turismo tradicional, de alguma forma coloca em risco.

É com base neste enquadramento que cresce o turismo de nicho, que se caracteriza por ser um turismo orientado para a propiciação de experiencias muito específicas, baseadas num recurso ou num produto turístico, muito particular, de um destino, que se orienta para segmentos de mercado relativamente restritos. «Este “turismo de nicho” é diverso no seu conteúdo integrando o “turismo alternativo”, o “turismo aventura”, o “*dark tourism*” e o “turismo de última oportunidade” (*last chance tourism*)» (Moreira, 2013, p. 109). «É pela compreensão dos custos e dos benefícios de desenvolvimento turístico em termos das suas possibilidades e mitigação e as implicações das "alternativas" que se pode esperar cumprir um papel importante na correção dos erros praticados no passado» (Eadington e Smith, 1994, p. 11).

De acordo com a perspetiva de Poon (1993), foram as mudanças ocorridas no comportamento dos turistas, nomeadamente no que respeita às suas motivações, que impulsionaram o “Novo Turismo”. Poon (1989 e 2003), considera que o novo turismo é caracterizado pela: i) flexibilidade: ii) integração diagonal; iii) experiências de turismo mais autênticas e iv) segmentação. (figura nº III 34).



Figura nº III 34: Características do Novo Turismo
Fonte: Adaptado de Poon (1989 e 2003)

A flexibilidade assume-se como elemento determinante, no que à rentabilidade e competitividade da atividade do turismo concerne, sendo facilitada pelo contributo das novas tecnologias de informação e de comunicação. A flexibilidade verifica-se a quatro níveis distintos: i) na

organização; ii) na produção e distribuição; iii) na escolha, reserva, compra e pagamento e, finalmente, iv) no consumo e no desfrutar das experiências. O novo turismo é estimulado pela integração diagonal, sendo a gestão das empresas e das organizações turísticas guiada pelo poder das novas tecnologias da informação e comunicação. O turismo assume uma lógica sistémica de criação de riqueza, onde as diferentes atividades se assumem como componentes integrantes.

A produção centra-se nos serviços, e os principais objetivos da integração diagonal são o estar próximo do consumidor, reconhecendo a procura, as suas necessidades, os seus desejos e as suas expectativas, e apresentar baixos custos de produção. Os mecanismos de integração subentendem a existência de parcerias em termos de informação, alianças e aquisições estratégicas. O novo turismo pode ser, igualmente, caracterizado por facultar experiências de turismo mais autênticas, reais e naturais e, ainda, pela segmentação da procura e da oferta turística. A procura turística assume-se complexa organizando-se em *clusters* de segmentos, os quais englobam consumidores com características e necessidades distintas, que realizam múltiplas e complementares opções. A oferta turística tem como principal desafio, face à especificidade da procura, a compreensão da composição e dos componentes dos *clusters*, que apresentam diferentes constrangimentos no que à disponibilidade de tempo e recursos financeiros concerne.

Os novos turistas são indivíduos mais informados, mais evoluídos do ponto de vista académico e com um núcleo familiar mais restrito (famílias nucleares). São indivíduos que residem em aglomerados urbanos, mais disponíveis para a cultura pela sua maior acessibilidade e com maior propensão para viajar, conhecer novas paragens e novas culturas, mais exigentes e desejosos de se comportarem como agentes ativos no contexto do sistema turístico. Os turistas são sempre diferentes entre si e, naturalmente, as suas expectativas e necessidades são únicas.

Esta natureza de ser diferente tornou-se um ideal de consumo para o turista atual, o caminho para o tão idealizado hedonismo. O desejo de Ser antes de Ter «seja como for, os “ [turistas] alternativos” já não são só os únicos a desejar uma vida revestida de um sentido mais profundo. Uma vida em que se tenha tempo para viver e também uma vida mais humana.» Krippendorf (2003, p.116).



Figura nº III 35: Características do perfil do novo turista
 Fonte: Adaptado de Krippendorf (1986)

Krippendorf (1986, p.134) traça o perfil do novo turista (figura nº III 35) centrando-se em oito características:

- i. Inteligente – é um turista tolerante, evidenciando maior abertura, modéstia e boa vontade para estabelecer comunicação com os outros turistas durante a viagem e com a população residente, chegado aos destinos que visita. Pelo seu individualismo e originalidade é um turista que demanda por novos destinos e novas formas de fazer férias. É um turista que, por força das suas características, se encontra destinado a afastar do turismo de massas;
- ii. Consumidor crítico – é um turista informado, cuidando de conferir, comparar e confirmar todos os detalhes antes de se decidir pela compra. Pela forma como aborda a aquisição, ele assimila o máximo conhecimento dos destinos, não se deixando enganar por falsas promessas no ato de compra. Crítico e consciente, avalia as consequências das suas aquisições e das suas ações, refletindo sobre quem sai beneficiado e/ou prejudicado com a sua opção, nem sempre se norteando pelos preços mais baratos na compra da viagem. Escolhe modos de viajar mais ecológicos e que causem menos impactos negativos nas comunidades locais de acolhimento e nas culturas que pretende beneficiar. Preocupa-se em conhecer a origem dos produtos que consome e dos serviços que lhe são prestados e quem lucrará com a venda e com a prestação dos mesmos, colocando a análise do ciclo de vida dos produtos (algo que analisaremos em seguida) no centro da sua reflexão;
- iii. Modesto e versátil – é um turista que se adapta aos lugares e às pessoas que visita encontrando-se disponível para apreender e adquirir experiências com a(s) cultura(s)

- autóctones, mormente no que concerne à gastronomia;
- iv. Atencioso – É um turista que não leva, apenas, em linha de conta as características naturais do(s) destino(s) considerando, igualmente, as pessoas, as suas necessidades, o seu comportamento e a sua cultura. Procura usar de cortesia nos seus contactos e aprender algo com as pessoas que vivem no(s) destino(s) que o acolhe(m);
 - v. Guia-se partindo de si próprio – É um turista que persegue a felicidade nas pequenas coisas e nas relações com o(s) outro(s), procurando conhecer-se a si próprio no decurso da viagem;
 - vi. Estabelece os limites da sua própria viagem – É um turista que encara as viagens de forma peculiar, considerando que as melhores aventuras podem ser aquelas que se encontram mais próximas, ou seja, dito de outra forma, nem sempre os melhores lugares são aqueles que se encontram geograficamente mais distantes;
 - vii. Gosta de experimentações criativas – É um turista de mente aberta, que no decurso da sua viagem se envolve em atividades criativas e procura experienciar aquilo que o seu quotidiano não permite;
 - viii. Pronto a aprender – É um turista que, por essa razão, dedica algum tempo a preparar-se para viajar e, sobretudo, aprende a viajar.

É assim que surge o pós-turista, um turista que recorre à componente tecnológica e gosta de reunir experiências através da diversidade, seja ela encontrada no seu contexto social ou noutros ambientes. Neste âmbito e de acordo com Molina (2003, p. 51) «as novas realidades são compostas por símbolos (palavras, imagens, metodologias) que têm lógica e também implicações diferentes, que levam a ruturas com o tradicional ou convencionalmente compreendido». Para dar resposta e adaptar-se a essa transmutação, a atividade turística pós-industrial permite ao consumidor escolher aquilo que verdadeiramente deseja. Os destinos passaram a adaptar-se à personalidade dos turistas, as suas necessidades e expectativas constituíram-se como prioridades. O mercado turístico passou a propiciar uma nova forma de consumo assente na diversidade de escolhas para quem procura a novidade. É este novo olhar, esta nova abordagem, que faz com que um “novo turista”, mais exigente, se volte para as variações turísticas, deixando à margem o destino já previsível e estático no tempo. (Swarbrooke; Horner, 2002). As suas viagens relacionam-se com as necessidades e motivações específicas de cada indivíduo, assentes em aspetos sociológicos e psicológicos de normas, atitudes, cultura e perceções adquiridas (Cooper e Wahab, 2001).

Na perspetiva de Barretto (2008) quanto ao seu objetivo e motivação, o turismo encerra várias

possibilidades de classificação, apresentando-se as mais comuns aquelas que se referem ao descanso, ao lazer, à saúde, ao desporto, à gastronomia, à religião e aos motivos profissionais ou de eventos. Todavia, a OMT classifica o turismo, quanto às motivações ou objetivos da viagem, como: i) Turismo recreativo ou de lazer; ii) Turismo cultural; iii) Turismo de saúde; iv) Turismo religioso; v) Turismo desportivo e vi) Turismo de eventos. Ainda de acordo com Barreto (2008), numa tentativa de apelar à especificidade de certos segmentos:

«Existe hoje o turismo de interesse específico, com uma ampla variedade de opções. Podem ser citadas algumas ofertas atuais, como *tours* de dez dias percorrendo vinhedos e vinícolas, para enólogos ou pessoas interessadas; viagens para assistir a temporadas de ópera na Europa (...); *tours* agrícolas na Austrália; visita à aldeia escocesa de Dryman, famosa pelos assassinatos aqui ocorridos; turismo nos cemitérios (para apreciar obras de arte). Há ainda muitas formas de turismo de aventura que se encaixam dentro desta tipologia»

(Barreto, 2008, p. 20).

Read (1980), por seu lado, ensaiou uma definição de SIT, afirmando que as viagens de interesse especial são viagens realizadas por pessoas que se deslocam para determinado lugar e com um certo interesse, que podem desenvolver-se numa determinada região ou em direção a um destino particular. Este tipo de prática relaciona-se com a abordagem *Project-based leisure*, de Stebbins, já analisada. O turista que envereda por este tipo de prática (SIT) encontra-se decidido a realizar um ou mais objetivos (multi atração) no decurso da sua viagem. No âmbito destas viagens encontram-se objetivos distintos, capazes de percorrer uma vasta gama de motivações que vão desde a realização da própria viagem, lazer, e a compensação da compreensão da própria viagem

Naturalmente, esta nova abordagem pretende traduzir-se numa experiência enriquecedora, ao incorporar, para além de atividades de lazer diversas, atividades não rotineiras para quem o executa. Pode aceitar-se, portanto, o SIT como aquela forma de turismo que oferece algum "sentido" para o turista nos destinos escolhidos, ao proporcionar uma sensação de prazer e de realização pessoal longe das atividades rotineiras.

Trauer (2004), sugere que o SIT deve ser visto como parte de um sistema, um sistema interdisciplinar, que abrange todo o ambiente (local a global), o sistema de procura turística, o sistema de abastecimento da indústria do turismo, com os *mass media* a serem perspetivados como influenciadores importantes sobre a atividade do turismo neste século em que vivemos. É a fusão de todos esses componentes que compõem o SIT, conforme se pode verificar na figura nº III 36.



Figura nº III 36: A transdisciplinaridade do sistema «turismos de nicho»
 Fonte: Adaptado de Trauer (2004, p. 185).

No decurso do processo evolutivo da atividade do turismo assistimos, com alguma regularidade, ao aparecimento de novas propostas de destinos e de diferentes práticas que, embora de início tivessem merecido a atenção de um núcleo reduzido de pessoas, por norma economicamente mais favorecidas, passaram por um processo de afirmação e de consolidação até, eventualmente, alcançarem o patamar da massificação.

Num mundo em permanente mudança, onde os padrões de consumo se vão permanentemente alterando, o turismo encontra-se sujeito a transformações no que à produção e consumo concerne, com novas opções e mais escolhas. É na observância dessa circunstância que o turismo de nicho deve ser perspectivado, por se afirmar como uma modalidade de turismo que permite a diferenciação do indivíduo turista, pela sua peculiaridade e grau de sofisticação ou falta dela. Aqui o turista tem o ensejo de novas experiências capazes de dar corpo aos seus desejos de participação, de aprendizagem e de posterior recordação, uma vez que as memórias dessas experiências se constituem como um acervo do turista após o seu regresso. Cria-se um portefólio que funciona como elemento de socialização e sociabilização durante o tempo em que o trabalho é dominante.

Brotherton e Himmetoglu (1997), com base num estudo que consistiu num questionário distribuído aos participantes *Special Interest Tourism*, que se encontravam de saída do Reino Unido, estudaram a segmentação do mercado e agrupamento de produtos junto de um leque alargado de turistas “SIT”, assim como junto dos operadores. As classificações obtidas apontaram para uma gama

alargada de situações que variavam desde turistas amadores e entusiastas, até especialistas e fanáticos, não divergindo daquelas que são apontadas na figura nº III 37:

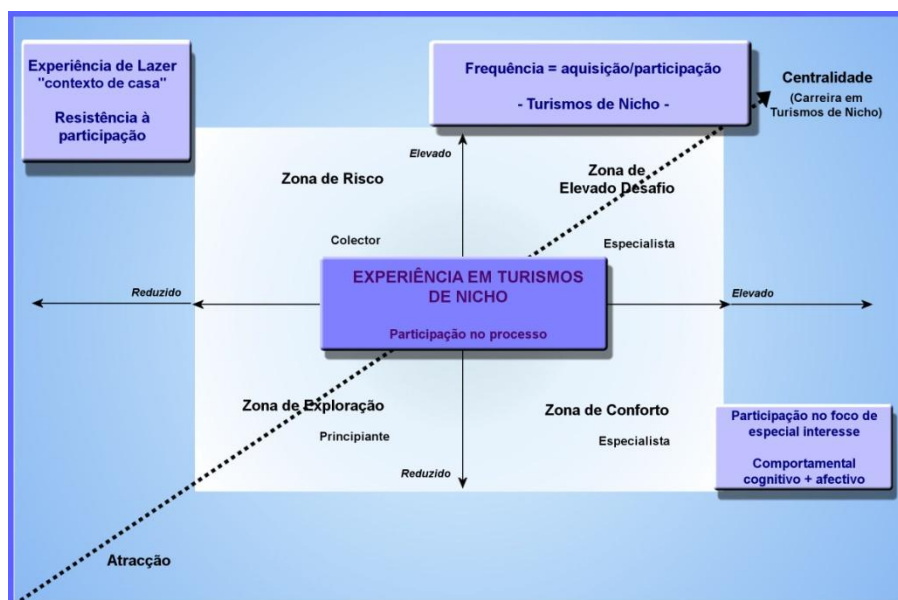


Figura nº III 37: A experiencição do turismo de nicho
Fonte: Adaptado de Trauer (2004, p. 194)

Todavia, o maior contributo deste quadro alargado de turismo de interesse especial resulta do seu conceito baseado numa perspetiva cíclica e multidimensional de envolvimento, considerando-se a influência duradoura desse envolvimento no lazer desde a área de residência ao envolvimento ocasional no turismo SIT. Como se pode verificar na figura nº III 37, as principais células são formadas por um eixo horizontal que traça o nível de envolvimento; numa escala que vai desde os baixos níveis de envolvimento (multidimensional) como em "atração" num foco de interesse especial como, por exemplo, atividade, configuração do ambiente e contexto social, a altos níveis de envolvimento como é o caso da centralidade e compromisso. O eixo vertical apresenta uma segunda continuidade, que é da "frequência de compra do produto SIT / participação". O envolvimento duradouro implica uma transição do "on-off" da experiência num processo de repetição dessa mesma experiência durante a qual se retiram outras "habilidades" (comportamentais, cognitivas e sociais / psicológicas) e, simultaneamente, na natureza do desafio que se persegue, que pode tornar-se mais "arriscado" naquilo que respeita à probabilidade de risco e consequência desse mesmo risco. O participante pode, neste modelo, mover-se ao longo de duas dimensões, apresentando-se estas como uma transição do menor para o maior envolvimento, nas suas facetas de envolvimento (atração, autoexpressão e centralidade, o potencial de risco e a consequência do risco): em primeiro lugar como

uma atividade específica ou numa configuração (interesse de lazer) e segundo lugar, com o aumento da exposição ao viajar com um maior envolvimento no “SIT”.

Como se constata, a prática de um turismo SIT encontra-se intimamente ligada à exploração de nichos do setor turístico. A sua tipificação apresenta-se fundamental para o correto entendimento do fenómeno, da sua amplitude e diversidade e, sobretudo, de modo a permitir uma correta programação, desenvolvimento, promoção e comercialização dos produtos turísticos que oferecem. Na elaboração do PENT (2007) houve o cuidado, desde logo, de se atuar nesse âmbito ao deixar clara a necessidade de, por exemplo, se «Desenvolver produtos turísticos gastronómicos – Estar & Viver e dinamizar experiências de edutenimento» (Turismo de Portugal, 2008).

A abordagem efetuada no PENT original faz todo o sentido porque variados têm sido os autores que têm alertado para a dificuldade em se identificar e elencar o conjunto de produtos capazes de passar pelo crivo daqueles que podem ser considerados como produtos de nicho, sobretudo sabendo-se que existem produtos turísticos capazes de percorrer um espectro alargado de ofertas que vão desde a massificação até uma procura exclusiva e limitada. Segundo Robinson e Novelli (2005), o conceito de “turismo de nicho” surgiu há relativamente pouco tempo por contraponto ao “turismo de massas” que, muito embora domine, vem cedendo espaço e sendo articulado e complementado com um espectro particular de segmentos turísticos alimentados por turistas mais conscientes, mais seletivos, e mais complexos (Simões e Ferreira, 2009). Ainda de acordo com Cavaco e Simões (2009, p. 21) a procura mais regular de práticas e de destinos turísticos não massificados e diferenciadores, que proporcionem um contacto com a natureza e com a cultura começa a afirmar-se no início dos anos 70 do século XX, primeiramente surge com a designação de turismo alternativo, mais tarde como turismo de interesse específico ou especial e como turismo de nicho. A relação que este tipo de turismo estabelece com o território apresenta laços apertados, sendo que este não se traduz, apenas, no palco onde a atividade se desenvolve, mas num recurso de sustentação à própria atividade. A relação de intimidade que se pode estabelecer entre o território e a atividade autoriza-nos a falar em “territórios turísticos de nicho”, como é o caso dos parques e reservas naturais ou a própria cidade quando pensamos no *parkour* urbano ou negócios.

A tipificação do turismo de nicho torna-se, deste modo, uma necessidade, não apenas para uma melhor compreensão da amplitude e diversidade do fenómeno, mas também, numa perspetiva mais operativa, para uma melhor programação, desenvolvimento, promoção e comercialização dos respetivos produtos turísticos, segundo Cavaco e Simões (2009). Robinson e Novelli (2008), estudando as atividades em que os turismos de nicho se podem amparar, avançaram com uma proposta

de agregação em cinco categorias: i) Cultura (religião, tradição, entre outras); ii) Ambiente (natureza, montanha, litoral, entre outras); iii) Rural (quintas, vinhos e gastronomia, artesanato, entre outras); iv) Urbano (negócios, congressos, exposições, entre outras); e v) Outros (voluntariado, safari fotográfico, entre outras), de acordo com a figura nº III 38.

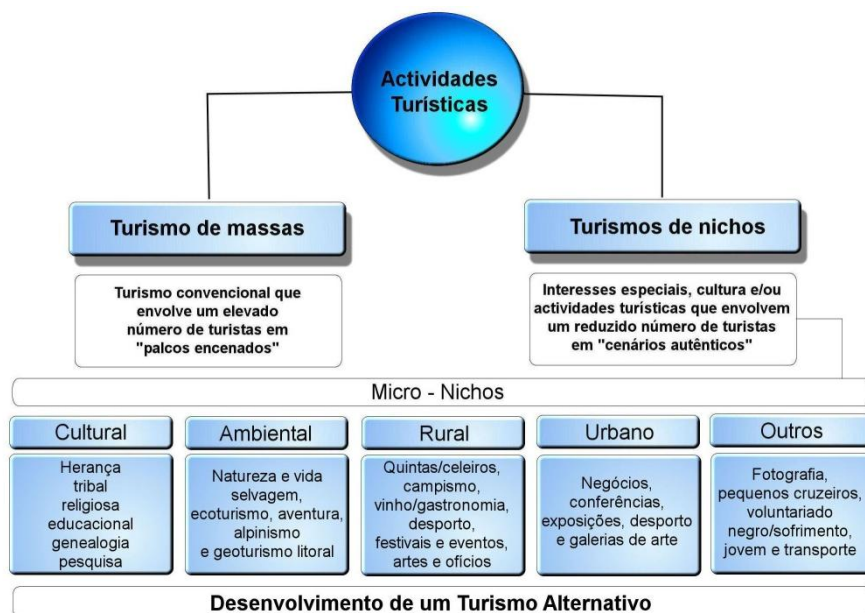


Figura nº III 38: Componente dos turismos de nicho
 Fonte: Adaptado de Novelli (2005).

Todavia, alguns autores têm colocado uma questão pertinente em torno da dificuldade de identificação do espectro de produtos classificáveis como “turismo de nicho”, tanto mais que em diversas situações os produtos turísticos se posicionam num *continuum* que vai da massificação a uma procura específica e limitada, de acordo com Cavaco e Simões (2009). Como se constata no esquema proposto, Novelli (2005) foge um pouco ao cenário do turismo vocacionado para as massas ao propor, na sua proposta de classificação, uma gama de modalidades que requerem motivações e aptidões específicas para a sua prática.

3.5 O espaço, o lugar e a paisagem

Revela-se importante estabelecer, pela sua dinâmica, uma relação entre a atividade do turismo e os territórios onde se desenvolve. Ao assumir-se como um fenómeno que obriga à deslocação de pessoas pelo território, o turismo apresenta-se cada vez mais valorizado, fomentando novos desafios de

ordem económica, social, cultural e política. O turismo tem vindo a ganhar novos formatos e a atingir cada vez mais indivíduos, assumindo-se, fundamentalmente, como um fenómeno socioespacial e económico. Na introdução da obra de Beni (2012) “Turismo – Planeamento Estratégico e Capacidade de Gestão”, Sarti e Queiroz (2012) defendem que «A pesquisa produzida a partir dessa relação de colaboração e da compreensão das extensões social, política, económica, psicológica e afetivas relativas ao turismo apoiou-se sobre conceitos da geografia como espaço, território, paisagens e região.»

Do ponto de vista analítico, estes conceitos facultam-nos o emprego dos princípios lógicos na organização dos fenómenos espaciais, formatando as especificidades constitutivas de um determinado território e ajudam a determinar os limites da paisagem. O objeto de estudo que a Geografia privilegia é o espaço, logo, a paisagem é o seu melhor instrumento.

O conceito de paisagem pode ser analisado conjuntamente com o de lugar pelo seu carácter indissociável, uma vez que são os objetos e os fluxos de variada ordem que constituem a paisagem, que vão facultar-lhe a peculiaridade de lugar. A atividade turística pode ser enquadrada nesta perspetiva quando recorre aos objetos (componente fixa) e processos espaciais, através dos fluxos detetáveis. Naturalmente, não pode ser esquecida a componente histórica da afirmação da atividade do turismo, devendo-se pesquisar no espaço geográfico o legado existente, aquilo que se formou e foi modificado pelos agentes económicos, dos quais o turismo se constitui parte integrante. Foi à sua custa que se facultaram novas funções às formas antigas, para além da construção de novas formas, com funções específicas.

No entanto, o que é uma paisagem? Antes de se constituir como uma pergunta de retórica, trata-se de uma preocupação de conceptualizar e construir um referencial. A dimensão morfológica da paisagem foi desenvolvida por Carl Ortwin Sauer que, em 1925, na sua paradigmática obra *The Morphology of Landscape*, descreveu a paisagem geográfica como o conjunto das formas naturais e culturais associadas a uma área. Resultaria, assim, da cultura (o agente), ao longo do tempo, sobre o quadro natural (meio ou berço). O seu trabalho consolidou-se na ideia de afirmar a disciplina no entorno de uma secção definida da realidade, sem descurar uma atitude crítica relativamente ao mecanicismo de matriz determinista dos trabalhos realizados anteriormente.

Influenciado pelos geógrafos alemães Alfred Hettner e Siegfried Passarge (escola alemã), Sauer perspetiva a pertinência do interesse na corologia aceitando, contudo, as abordagens possíveis a partir de outras disciplinas desde que orientadas para as variáveis expressões espaciais de seus respetivos objetos. «Se os fenómenos que compõem uma área não se encontram simplesmente reunidos, mas

interdependentes e em associações, caberia à geografia a tarefa de descobrir tais conexões e sua ordem implícita» (Sauer, 1998, p.175). Nesse sentido, a função da geografia «é concebida como o conhecimento de um sistema crítico que envolva a fenomenologia da paisagem, de modo a captar em todo o seu significado e cor da variada cena terrestre.» (Sauer, 1998, p.22). Para o autor, toda paisagem tem uma individualidade, assim como uma relação com outras paisagens e isso também é verdadeiro em relação às formas que compõem a paisagem.

Importa, também, a este propósito, embora sob um outro prisma de análise, referir o contributo de Leo Waibel (1933), com a sua obra “Problemas da Geografia Agrária”, onde desenvolveu uma metodologia de análise própria da economia, designadamente a Teoria da Localização Agrícola de Von Thünen. Mais tarde em 1938, aplicou esse mesmo modelo para explicar a organização dos produtos agrícolas nas regiões tropicais, nomeadamente na Guatemala e Costa Rica. Este autor conseguiu trazer para a geografia os fundamentos teórico-metodológicos do modelo espacial e locativo, essencialmente para os espaços agrários. Foi, sobretudo, através da influência de Alfred Hettner e de Ritter e Ratzel (menos influentes), que construiu a sua base metodológica, a qual sugere uma classificação das diferentes paisagens agrárias tendo em consideração os dados estatísticos, ecológicos e fisionómicos. Foi com o contributo destes elementos que se tornou possível determinar o conceito de paisagem agrária (figura nº III 39), algo que é hoje entendido por espaço rural.

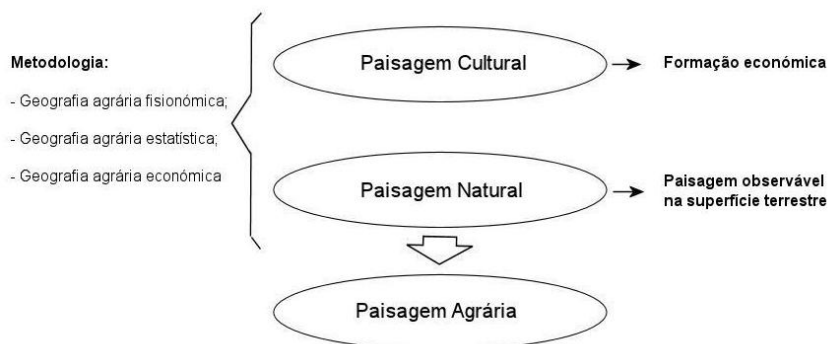


Figura nº III 39: A categoria de Paisagem Agrária na obra de Leo Waibel.

Fonte: Adaptado de Alves e Maia (2009, p.16)

De referir, ainda, que as bases teórico-metodológicas que demarcaram os trabalhos de Leo Waibel, que passaram pelos ensinamentos do geógrafo Alfred Hettner, sustentaram-se no entendimento que este autor tinha da paisagem cultural e das formações económicas das paisagens. Waibel desenvolveu quatro conceitos chave ao longo da sua obra i) Paisagem Cultural; ii) Formação Económica; iii) Colonização e iv) Uso da Terra.

Em contraponto ao domínio da Geografia Cultural defendida por Sauer, Bobek e Schmithüsen (1949) defendem que o objeto de investigação da Geografia são os «espaços da superfície terrestre» na sua expressão “quadridimensional” do presente que os autores reconhecem como: i) o “mundo da natureza”; ii) o “mundo da vida” e o iii) “mundo do espírito” (Santos, 2010, p.159). Definido este objeto de investigação o que diferencia a Geografia, para este autor, é o enfoque do geógrafo, que pode ser idiográfico ou nomotético. A geografia da paisagem parte de «três pontos de vista que, dentro da metodologia científica, correspondem a três modos de investigação: o fisionómico (incluindo a análise da estrutura), o ecológico e o histórico» Bobek e Schmithüsen (1998, p.78), além da dimensão espiritual que se encontra compreendida no entorno deles. Para os autores é necessário perspetivar a paisagem de duas formas distintas: por um lado ela deve ser vista por um olhar, apreendida por uma consciência, valorizada por uma experiência, julgada (e eventualmente reproduzida) por uma estética e uma moral, gerada por uma política e, por outro lado, ela é matriz, ou seja, determina em contrapartida, um olhar, essa consciência, essa experiência, essa estética, essa moral, essa política.

De acordo com Tuan (1977) a paisagem apresenta-se como um conceito ambivalente. Aquilo que se destaca no estudo das paisagens é a diversidade de abordagens possíveis ao tema. A dimensão dos objetos percebidos varia enormemente de uma cultura para outra embora essas dimensões se situem dentro de uma dada categoria (Tuan, 1977, p. 29).

Augustin Berque (1984) avança com uma outra abordagem singular de paisagem em geografia, ao considerar que a paisagem existe e se encontra à disposição de uma análise objetiva, mas essa existência acontece, sobretudo, através da relação com um “sujeito coletivo”: a Sociedade. É a sociedade quem a produz, reproduz e a transforma em função de uma lógica, cujo resultado é uma marca e uma matriz.

O turismo tem-se vindo a afirmar como uma das mais interessantes formas de valorização do território, abrangendo áreas tão distintas como aquelas que nunca foram habitadas, distantes das grandes urbes, até às áreas de reserva ecológica que, numa lógica de complementaridade, aproveitam as suas condições naturais para aumentarem os rendimentos com base na prática da atividade turística ou as grandes cidades densamente povoadas e funcionalizadas. Podemos, a partir desta consideração, associar o conceito de lugar, a sua interpretação e representação na forma de paisagem, de modo a perceber a complexidade intrínseca ao processo de apropriação do território, que se transforma em fonte de renda e exploração, seja pela iniciativa pública ou privada. De acordo com Cresswell (2004) definir lugar é simples, o que constitui parte do seu charme e encanto, e simultaneamente complicado. Existe um lugar para tudo e tudo tem o seu lugar, é uma ideia conhecida que sugere que há ordenações

particulares de coisas no mundo, que têm uma base socioeconómica.

O lugar está em toda a parte, o que o torna diferente de outros termos geográficos como o território, que se anuncia como um termo especializado, ou paisagem que não é uma palavra que permeia através dos nossos encontros quotidianos. O que é então este lugar? Para Cresswell (2004), todos os acontecimentos passados, por nós vividos, têm uma “história” e encontram-se associados a espaços. A estratégia mais comum é fazer com que o espaço possa dizer algo sobre nós, transformando-se, assim, o espaço num lugar. No nosso lugar. O que torna, então, os espaços em lugares? A resposta é que todos estes espaços têm um significado ou efeito significativo. São espaços a que as pessoas se encontram ligadas, de uma forma ou de outra. Esta é a definição mais simples e comum de um lugar – uma localização com significado (Cresswell, 2004, p.7). Um lugar significa muito mais que o sentido estritamente geográfico da sua localização. Não se refere a objetos e atributos das localizações, mas a tipos de experiências e envolvimento com o mundo, a necessidade de raízes e segurança» (Relph, 1979, p. 156).

Para se alcançar o conceito de lugar importa, antes de tudo, compreender que se trata de uma relação humana com aquilo que se lhe encontra mais próximo, com o básico. Implica uma relação de proximidade estar perto de outra pessoa, onde se depende mais de segurança emocional e material mais do que dos factos não-humanos (Grickson de 1969 *apud* Tuan 1974, p. 445). O significado primário de "lugar" assume-se como uma posição na sociedade e não a compreensão mais abstrata de localização no espaço, conforme defende Marjorie Green (1968, p.173 *apud* Tuan, 1974, p. 445). Aliás, na mesma linha de pensamento, Sorokin (1964) defende que a localização espacial deriva a partir da posição na sociedade e não o contrário. Na sua obra *Social mobility*, onde trata de forma extensiva e sistemática a estratificação social, onde a perspetiva sintética é dominante, «Manifesta-se principalmente na utilização da visão multidimensional da estratificação, uma tendência comum no trabalho de síntese, evidente também na obra de Weber». (Lanski, 1984, p. 18).

As pessoas são perspetivadas, nesta abordagem, pelas posições que ocupam na sociedade, pelas características dos seus estilos de vida. Enquanto o estilo de vida se apresenta como um conceito generalista, onde se procura perceber que tipo de vestuário e alimentação são mais comuns, quais os trabalhos e lugares mais apetecíveis, o conceito de lugar apresenta-se mais complexo. Lugar é algo mais do que localização, do que o índice espacial no *status* individual, representa um conjunto único de características que merece ser estudado em toda a sua plenitude. Significado do lugar tem a ver com: a) Espírito e personalidade: a chave para o significado do lugar reside nas expressões que as pessoas usam quando lhes querem dar um sentido, transportando uma grande carga emocional daquilo

que é o local. É um conhecimento não verbalizado. Para ensinar a orientação aos seus filhos os Inuits viajavam com eles. Impunham-lhes uma atenção permanente a todos os trechos da paisagem, mas sem descrever ou nomeá-los. Eram obrigados a uma observação da sucessão dos meios ambientes e das suas cores. «Ao progredir na jornada, apuravam o reflexo ao virar-se muitas vezes para descobrirem a paisagem, para interiorizarem como ela lhes surgiria na viagem de volta» (Claval, 2011, p.81). Segundo Tuan (1974), as pessoas falam do "espírito", da "personalidade" e do "sentido" de lugar; b) A noção de lugar: lugar pode dizer-se que tem "espírito "ou" personalidade", mas só os seres humanos podem ter um sentido de lugar. «As pessoas demonstram seu sentido de lugar quando aplicam o discernimento moral e estético sobre sítios e locais.» (Tuan, 1974, p. 446).

Sentido de lugar tem dois significados, sendo que um deles é visual ou estético. Os olhos precisam ser treinados para que se possa discernir a beleza onde ela existe; por outro lado, lugares bonitos precisam ser criados para agradar aos olhos. De um ponto de vista mais estreito, os lugares são locais que têm impacto visual. «O sentido de lugar nunca se apresenta mais apurado do que, provavelmente, quando se está com saudades de casa, e só se pode estar com saudades de casa quando já não se está em casa.» (Tuan, 1974, p. 453).

O espaço assume-se como um conceito mais abstrato do que o de lugar. Quando falamos de espaço temos a tendência de pensar em espaço exterior ou em espaço de geometria. Espaços têm áreas e volumes. Locais têm espaços entre eles. Yu-Fu Tuan comparou espaço ao movimento e lugar para pausas – paragens ao longo do caminho (Cresswell, 2004).

«Território e lugar designam espaços sociais de sentidos diferentes: diferença e convergência. Território e lugar aparecem muitas vezes associados, mesmo indiferenciados. Consideramos o território como um espaço socializado em que se expressa uma apropriação e, mesmo, uma dominação. O território é, pois, um espaço (social) dominado, apropriado, que se manifesta a diversas escalas, que vão desde as da vida quotidiana até ao espaço mundo, passando necessariamente pelo Estado.»

(Santos e Gama, 2011, p. 273).

De acordo com os autores, o espaço sofre mutações, transforma-se em lugar à medida que adquire significação como expressão de identidade.

«Tuan (1970) dá ao lugar a dimensão estética, associada à visão, mas também à audição, ao olfato, ao tato e ao paladar, que diferentemente da visão, requerem proximidade e associações duradouras com o ambiente. Tuan (1970) acrescenta-lhe, ainda, as dimensões de intimidade, onde encontramos o carinho e a atenção, e de permanência, porque as coisas e os

objetos são resistentes ao tempo, funcionando como âncoras que a memória consolida».

(Connerton, 1993, *apud* Santos e Gama, 2011, p.274).

O que começa como espaço indiferenciado, isento de relações afetivas, torna-se lugar à medida que o conhecemos melhor. «As ideias "espaço" e "lugar" exigem-se mutuamente por definição. A partir da segurança e estabilidade do lugar estamos cientes da abertura, liberdade e ameaça do espaço, e vice-versa. Além disso, se pensarmos o espaço como o que permite o movimento, então lugar é pausa; cada pausa no movimento faz com que seja possível para o local a ser transformado em lugar.» (Tuan 1977, p. 6).

Ao assumir-se como um bem de consumo, a paisagem passa a constituir-se como terreno fértil para a espectacularização da atividade turística, podendo conjugar duas vertentes distintas para esse fim: o aproveitamento das condições naturais que o território proporciona e as novas formas e funções obtidas através da intervenção humana, com fins turísticos. Aqui poderá ocorrer elaboração de um novo conceito traduzido na construção de um não lugar dotado de uma paisagem natural ou artificial calcada no espetáculo. O conceito de não lugar, preconizado por Marc Augé (1994), em *Le sens des autres*, apresenta-se dicotômico, partindo de uma ambiguidade na procura de um terceiro termo. Os não-lugares apresentam-se, para o autor, como o contrário dos lugares antropológicos. Os lugares antropológicos apresentam uma relação forte entre o “espaço” e o “social”, típico das sociedades centenárias, incorporando três dimensões: i) as identitárias; ii) as históricas e iii) as relacionais. Apesar de estes espaços terem acompanhado o processo de modernização com a evolução das sociedades, com as transformações sociais entretanto ocorridas, eles vão, a pouco e pouco, perdendo as suas características iniciais para darem lugar a outros espaços que o autor apelidou de não-lugares. Para a sua compreensão Marc Augé (1994) analisa as transformações ocorridas nas sociedades ocidentais, o que lhe permite alcançar um novo conceito: o da sobremodernidade²¹, o qual se relaciona com o de hipermodernidade. A sobremodernidade caracteriza-se pela apresentação de três excessos: i) o excesso de tempo, ii) de espaço e iii) da figura do indivíduo. Estes novos espaços, próprios da sobremodernidade colocam os indivíduos perante experiências e provas de solidão novas. O elo de ligação entre os indivíduos e os espaços não-lugares são as palavras, as imagens e a publicidade, que

21 - O recurso ao termo sobremodernidade não teve por objetivo avançar na discussão sobre o fim da modernidade e o emergir da condição pós-moderna (tal como Lyotard e Baudrillard a definiram, cuja origem remonta à década de oitenta do século passado), mas antes, colocar em evidência uma condição da própria modernidade. De acordo com Marc Augé (1992), a sobremodernidade foi responsável pela produção de três figuras de excesso: i) superabundância de tempo e de acontecimentos que ampliaram o leque de eventos, cujo objeto de estudo cabe aos cientistas sociais; ii) superabundância de espaço potenciada pela omnipresença de eventos trazidos pela comunicação social e iii) individualização de referências resultantes da interpretação que cada indivíduo faz, de modo contínuo, a partir das informações que vai recolhendo.

criam “novos mundos” ou “outros mundos”.

Uma das consequências mais perceptíveis do poder do regime que valoriza o presente é o estado de pressão a que sujeita a vida das pessoas e das organizações. Existe um ritmo frenético que tomou conta da cadeia vital das empresas neste período de concorrência globalizada e de inspiração financeira. Exige-se cada vez mais e melhores resultados a curto prazo, que se aja sem demora. A competição prioriza o urgente sobre aquilo que é importante, a ação imediata sobre a reflexão, o acessório a prevalecer sobre o essencial. Leva também a criar uma atmosfera de dramatização, um mundo de *stress* permanente, onde os distúrbios psicossomáticos marcam presença obrigatória. Por tudo isto, a hipermodernidade encontra-se associada à ideologização e generalização do reinado da urgência, comprimindo o tempo. Os efeitos induzidos pela nova ordem do tempo extrapolam em muito o universo do trabalho, materializando-se na relação com o quotidiano do eu com os outros. (Lipovetsky, 2004).

Assim, na espectacularização da paisagem, com a importância que se lhe reconhece na compreensão da complexidade do espaço, torna-se necessário considerar não só o percurso verificado na transmutação da paisagem em mera imagem, colocando a tónica na crítica discursiva da transfiguração desta imagem-paisagem em mercadoria. De acordo com Debord (1997) o que se constata, atualmente, é uma efetiva simbiose entre a realidade e a hiper realidade, fazendo, desta forma, com que o próprio mundo se torne um espetáculo, característica fundamental do capitalismo estético da contemporaneidade:

«Não é possível fazer uma oposição abstrata entre o espetáculo e a atividade social efetiva: esse desdobramento também é desdobrado. O espetáculo que inverte o real é efetivamente um produto. Ao mesmo tempo, a realidade vivida é materialmente invadida pela contemplação do espetáculo e retoma em si a ordem espetacular à qual adere de forma positiva. A realidade objetiva está presente dos dois lados. Assim estabelecida, cada noção só se fundamenta em sua passagem para o oposto: a realidade surge no espetáculo, e o espetáculo é real. Essa alienação recíproca é a essência e a base da sociedade existente».

(Debord, 1997, p. 15)

Por outro lado, como refere (Lipovetsky, 2007), a intensificação da especulação em torno das características naturais e das formas produzidas no espaço dão-se, sobretudo, através dos meios comunicação social, os *mass media*, que de forma direta e indireta concorrem para a conversão do concreto em pseudo concreto, passando-se, deste modo, da realidade propriamente dita para a hiper realidade consumida e consumidora do hiper consumidor. Podemos sintetizar esta apropriação do

hiperespaço e seu conjunto de elementos geográficos, nomeadamente da paisagem, no seguinte enunciado de Lipovetsky:

«Trata-se de ter acesso a uma espécie de estado mágico ou extático inteiramente desconectado do real, um estado de euforia lúdica cujos começo e fim, como no cinema, são perfeitamente cronometrados. (...) o encantamento que resulta do excesso espetacular e da excrescência dos efeitos, o deslumbramento diante da hipertrofia dos artifícios, o prazer ligado a um universo concreto que, integralmente ‘estruturado’ pelo imaginário, elimina as coerções do real tão-somente no tempo do consumo».

(Lipovetsky, 2007, p. 64)

Quando o espaço passa a ser valorizado pelo capital financeiro, porque no âmbito das relações sociais ele se apresenta como o mais importante elemento de apoio à circulação das pessoas e do capital, somos, então, presentes a uma autêntica rede estrutural e supra estrutural capaz de garantir a funcionamento da atividade do turismo. Para a afirmação destes espaços pode ser apontado um qualquer recurso ou atividade âncora, desde que se apresente capaz de garantir condições para a manutenção da atividade turística atendo à procura que é efetuada pelos visitantes, para fruir dos seus encantos ou atrações turísticas. Quando se atinge um patamar destes, encontram-se já firmados investimentos significativos de apoio à atividade, de entre os quais se podem apontar a rede hoteleira e o comércio de apoio à atividade, para além de uma oferta de serviços exclusivamente voltados para um público peculiar.

3.6 Turismo e desenvolvimento local em regiões de baixa densidade.

Apresenta-se como algo recorrente a ideia de que o desenvolvimento das economias rurais não se circunscreve, apenas, ao desenvolvimento da atividade agrícola. Antes pelo contrário, procura-se perceber as razões que conduzem certas e determinadas regiões, integradas em ambientes rurais, a registar níveis diferenciados de desenvolvimento, onde algumas regiões evidenciam dinâmicas interessantes e outras caminham, a passos largos, para um evidente declínio. Todavia, algo não despreciando é o facto de existir um denominador comum entre as regiões que apresentam resultados ponderosos de desenvolvimento: elas apresentam uma relação ativa entre a forma como se organizam as instituições públicas, os serviços, iniciativas empresariais rurais e urbanas, agrícolas e não agrícolas, tendo em vista a gestão de instrumentos financeiros de apoio ao desenvolvimento local (LEADER,

FEADER, PROVERE, entre outros) que se desenvolverão no capítulo VIII - estudo de caso.

Sem abdicar daquela que tem sido a sua principal e mais tradicional função, a de produzir bens alimentares essenciais para a comunidade, a par de outras matérias-primas, a agricultura pode também reservar para si outras funções relevantes para a sociedade (Fernández, 2002; Iglésias, 2004; Arroyo, 2006), mormente no que concerne à sua dimensão ambiental e social territorial, ao prestar um importante contributo para a preservação da diversidade das áreas rurais e para o desenvolvimento territorial equilibrado. A agricultura e os recursos rurais, designadamente o «património paisagístico, histórico, construído e cultural, incluindo edifícios e saberes - fazer tradicionais» (Cavaco, 1999, p. 138), afiguram-se como pilares de sustentação essenciais para o desenvolvimento de atividades com interesse económico, como é o caso do Turismo em Espaço Rural (TER).

A mudança em direção a um modelo de desenvolvimento centrado na sociedade rural e na estruturação das suas paisagens, através da valorização da componente territorial, ambiental e patrimonial destes espaços, sustenta-se no carácter multifuncional do mundo rural, típica destes territórios, aceitando-se a sua peculiaridade, que congregam um conjunto de recursos, que devem ser valorizados e preservados, e que são cada vez mais admirados pela sociedade urbana (Cavaco e Moreno, 2006). É no carácter multifuncional dos territórios rurais, que se depositam as oportunidades de desenvolvimento

Tem-se registado, lenta e paulatinamente, uma tendência evolutiva dos espaços rurais a favor da sua transformação em espaços *não agrícolas*. Esta designação vem ao encontro da situação de perda de importância que outrora a atividade agrícola possuía e não da ausência da sua prática. Verificada a circunstância, revela-se preferível falar em novos usos do espaço, de pluriatividade ou multifuncionalidade, porque são estes os fenómenos que melhor retratam a dinâmica atual dos territórios rurais (Pinto, 2011, pp. 25-26). Esta posição apresenta como principal objetivo a conciliação de uma prática agrícola com a necessidade de preservação da componente ambiental, paisagística e com a valorização do património cultural e natural. Jogam, aqui, particular importância os conceitos de sustentabilidade, subsidiariedade e de parceria que dominam as mais importantes e significativas orientações na procura do desenvolvimento das áreas rurais e a melhoria da qualidade de vida das suas populações, especialmente quando complementadas com responsabilidade e um planeamento participativo.

De acordo com Abramovay (2000), mais importante do que as vantagens competitivas conferidas pelos atributos naturais, de localização ou sectoriais, é o fenómeno da proximidade social que permite uma forma de coordenação entre os atores, capaz de valorizar o conjunto do ambiente em

que atuam e, portanto, de convertê-lo em base de suporte para empreendimentos inovadores.

Existem duas correntes que se têm afirmado no repensar do desenvolvimento rural. A primeira delas confere particular relevo à noção de capital social, onde se assume que um conjunto de recursos relevantes disponíveis são capazes de fomentar uma utilização mais eficaz dos ativos económicos, seja por via da ação das pessoas a título individual, seja pela das empresas. A segunda valoriza a dimensão territorial do desenvolvimento, que defende que a competitividade é uma qualidade do ambiente, antes de ser uma vantagem para as empresas. Ora, como se constata, estas duas perspetivas sobre a problemática do desenvolvimento rural permitem uma abordagem reflexiva sobre as potencialidades do meio rural, que não deve ser perspetivado como uma unidade de base territorial geográfica de um certo setor de atividade económica, nem como um território residual que não se enquadra no território urbano.

A imagem que a cidade tem junto da população rural encontra-se dependente do ciclo de vida que se desenvolve em cada um dos espaços. Para Vincienne (1972, p. 223 *apud* Santos, 2001, p. 328) o espaço rural, mais concretamente a aldeia, é percecionado como sendo multifuncional, sendo a aldeia «portadora de múltiplas virtualidades, mas humanamente retardatária e incapaz de assumir o seu próprio futuro». Assim se compreende a capacidade atrativa que o espaço urbano exerce sobre o rural ou, se preferirmos, que a cidade exerce sobre a aldeia, que não se esgota na oferta de empregos, revelando outras vertentes de carácter social e de lazer por intermédio do consumo de bens e serviços (Santos, 2001).

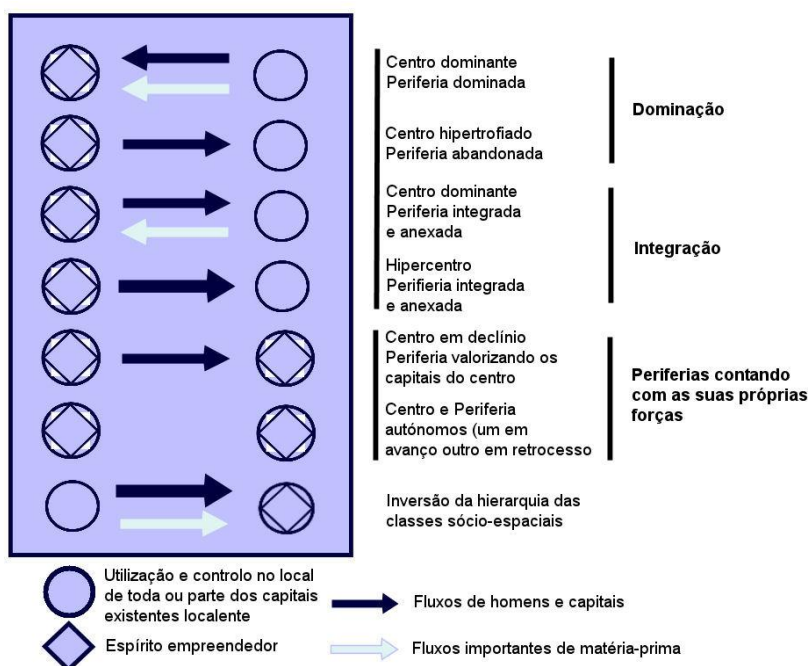


Figura nº III 40: Tipologia e evolução das relações centro-periferia
Fonte: Reynaud (1981) *apud* Santos (2001, p. 331)

Também a teoria de centro-periferia revela esta evolução das relações cidade/campo. À luz da organização funcional dos territórios, estas relações definem espaços centrais e áreas periféricas, cuja tipologia Reynaud (1981) explora (Santos, 2001, p. 330). Os fluxos que se estabelecem (homens, capitais e matérias-primas) evidenciam situações de dominação, integração e paridade, que refletem as diferentes tipologias de urbanização, de acordo com a figura nº III 40.

A vertente do desenvolvimento do território tem-se assumido como um dos grandes motivos de interesse para os académicos desta área do conhecimento. A própria OCDE²² criou, em 1994, uma divisão para o estudo e acompanhamento do desenvolvimento do território, cujo seu primeiro trabalho consistiu, justamente, na demarcação das fronteiras rurais por oposição às urbanas e, ainda, na elaboração de indicadores capazes de ajudar a entender as dissemelhanças entre as diferentes conjunturas territoriais. Aliás, na primeira publicação sobre a temática, em 2001, a OCDE afirma que «cada território dispõe de um capital específico, ‘o capital territorial’ distinto daquele de outros territórios...» (OCDE, 2001, p. 15).

A perspetiva atual aponta para a ideia de que um território se constitui como algo que vai muito para além de uma mera base física de suporte às relações entre as pessoas, as empresas e os investimentos. Ele contém um tecido social sustentado numa complexa relação em rede, que vai muito para além dos seus atributos naturais e dos custos de transporte e comunicações. Ele apresenta uma teia de relações históricas, formatações políticas e identidades que desempenham um papel ainda pouco explorados e entendidos no atual estado de desenvolvimento económico. De acordo com von Mayer (1998), a economia tem prestado bastante atenção aos aspetos temporais (ciclos económicos) e sectoriais do desenvolvimento, mas é recente o interesse pela dimensão territorial ou espacial, como defende, aliás, Soja (2010).

Ganha, assim, importância a perceção existente em torno das áreas de baixa densidade, onde a problemática do desenvolvimento patenteia todas as suas fragilidades. Por definição, de acordo com o Departamento de Prospetiva e Planeamento e Relações Internacionais (2008, p.3)²³ estes espaços « são territórios cujas economias, tradicionalmente, assentavam na agricultura e, nalguns casos pontuais, na exploração de recursos minerais ou, mais recentemente, em pequenos enclaves industriais intensivos em mão de obra, não sendo por isso taxativo que apenas no interior se registem espaços de baixa

22 Para além da criação desta divisão em 1994, passa a editar, a partir de 2001, uma publicação anual “As perspetivas territoriais da OCDE”.

23 Esta edição foi propositadamente realizada para o Programa de Valorização dos Recursos Endógenos – PROVERE –, levada a efeito pelo Departamento de Prospetiva e Planeamento e Relações Internacionais, sob a responsabilidade do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Territorial, no âmbito do enquadramento das Estratégias de Eficiência Coletiva.

densidade, ou que todo o interior o seja igualmente.» Estas são áreas onde as dinâmicas espontâneas dos mercados produzem efeitos perversos, subtraindo os fracos recursos existentes em benefício das áreas onde prevalece a economia de aglomeração. A capacidade polarizadora intrínseca às áreas mais desenvolvidas, onde os recursos humanos, empresas, infraestruturas e capitais se apresentam mais disponíveis, conferem-lhes níveis de competitividade e processos sustentados de crescimento capazes de garantir vantagens comparativas²⁴, que não deixarão de produzir efeitos negativos nos territórios que, por força da natureza de ciclos económicos desfavoráveis, viram diminuir a sua atratividade e dinamismo.

Numa abordagem à problemática da mobilidade em territórios de baixa densidade, como é o caso do território em análise, constatamos que o baixo nível de competitividade do tecido empresarial regional, para além da constante perda de população e de serviços, é pautada pela ineficácia dos sistemas e redes de transportes. Os territórios de baixa densidade caracterizam-se por uma procura reduzida e disseminada, em resultado da sua deficiente ou desajustada acessibilidade, a par com uma oferta de serviços pouco especializada. Embora este seja um problema que aflige a maior parte dos territórios rurais europeus, apresenta-se, no caso português, com um maior grau de acuidade pela dicotomia existente entre os espaços rurais e urbanos em matéria de desenvolvimento, com clara vantagem para estes últimos que apresentam uma evidente vantagem competitiva relativamente aos territórios de menor densidade populacional. Esta desigualdade induz a um desequilíbrio de oportunidades de desenvolvimento em resultado da verificação de fatores de produção turística diferenciados. Esta problemática tem sido objeto de análise apontando para a implementação de políticas capazes de apresentar soluções alternativas, de modo a acautelarem uma maior equidade social e territorial às populações destes territórios.

O processo de desenvolvimento local funda-se no princípio de que as comunidades sejam capazes de desenvolver ações e procedimentos tendentes a facultar uma melhoria das condições de vida para as populações residentes. Assim, deve ter-se em linha de conta a capacidade de implementar um desenvolvimento empreendedor, que se apresente como uma ferramenta eficaz no sentido de gerar projetos produtivos inovadores que sirvam de base para a melhoria da qualidade de vida dos habitantes da localidade (Leon e Galván, 2011).

Os territórios de baixa densidade apresentam-se, por via de regra, como espaços que se debatem com dificuldades, mas que, apesar de tudo, possuem um conjunto de potencialidades que podem e devem ser aproveitadas para a criação de melhores condições para os residentes. No quadro

24 - A lei das "vantagens comparativas" foi enunciada por David Ricardo a inícios do século XIX.

nº III 12 apresenta-se uma aplicação da análise SWOT que, com algumas cambiantes, pode ser aplicado à maioria dos territórios de baixa densidade do Continente português:

Quadro nº III 12: Matriz SWOT - Diagnóstico Prospetivo das Áreas de Baixa Densidade

Matriz SWOT - Diagnóstico Prospetivo das Áreas de Baixa Densidade			
Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Património histórico, cultural e natural (recursos geológicos, hídricos, florestais, ambientais e paisagísticos) de grande valor; ✓ Existência de diversos fatores de competitividade para produções: ✓ Vitivinícola, lacticínios, azeite, de frutos frescos e secos e florestal; ✓ Condições favoráveis ao desenvolvimento de atividades ligadas ao turismo e ao lazer através da valorização do património; ✓ Presença de um agente institucional (o município), com capacidade de iniciativa e de congregação de atores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ População envelhecida e em declínio; ✓ Níveis baixos de qualificação dos recursos humanos e elevadas taxas de abandono escolar; ✓ Insuficiente valorização e dinamização do Património, traduzida na ainda precária divulgação e dinamização do mesmo; ✓ Especialização em setores tradicionais com dificuldades competitivas, resultantes de modelos de negócio esgotados e das dificuldades de reestruturação e modernização; ✓ Baixa qualificação dos empresários e falta de iniciativa empresarial; ✓ Empresas de reduzida dimensão e com funcionamento atomizado; ✓ Debilidade das infraestruturas de apoio às atividades económicas; ✓ Insuficiência do mercado local; ✓ Persistência de algumas insuficiências infraestruturais, equipamentos sociais e serviços de proximidade, que permitam fixar e atrair pessoas; ✓ Dificuldades acrescidas de cooperação (público-público, público-privado, privado-privado) por escassez de atores e défice de cultura de cooperação; ✓ Diversidade e dinamismo institucionais incipientes; ✓ Localização periférica; ✓ Deficientes acessibilidades intrarregionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valorização crescente dos processos de desenvolvimento sustentável, onde se torna central a conservação e proteção da natureza; ✓ Reconhecimento pela U.E. da importância do meio rural; ✓ Processo de reorganização dos atores regionais à volta das agências de desenvolvimento regional; ✓ Qualificação de mão de obra pela ação das estruturas do ensino superior; ✓ Acréscimo da atratividade do turismo decorrente do aumento da procura mundial de produtos turísticos, culturais, de lazer, agroalimentares e gastronómicos; ✓ Acesso ao mercado ibérico; ✓ Acréscimo da procura de recursos do território associada à melhoria das acessibilidades; ✓ Ligações históricas de cooperação com algumas regiões de Espanha; ✓ Aplicações das novas tecnologias de informação a novos serviços / atividades em meio rural; ✓ Propensão para o retorno às origens de migrantes nacionais e internacionais como potencial fonte de iniciativa; ✓ Diáspora emigrante como fator de divulgação regional e nó de articulação internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Declínio demográfico nacional; ✓ Dinâmica demográfica de envelhecimento nacional; ✓ Crescente mobilidade internacional de recursos humanos qualificados que favorece o <i>brain drain</i> das regiões menos atrativas para esses recursos; ✓ Esgotamento da competitividade baseada em mão de obra não qualificada; ✓ Deslocalização de empresas dos setores tradicionais, com perda de emprego; ✓ Incapacidade de proteger os recursos naturais, designadamente a água e a floresta.

Fonte: Adaptado de Departamento de Prospetiva e Planeamento e Relações Internacionais (2008, p.7)

Segundo Leon e Galván (2011), para uma abordagem ao conceito de desenvolvimento local, convém considerar três elementos indispensáveis para se alcançar os objetivos: i) – os habitantes da localidade; ii) – o governo local e iii) – os empreendedores (figura nº III 41).



Figura nº III 41 Elementos de sustentação do desenvolvimento local
 Fonte: Adaptado de Leon e Galván (2011) e Vazquez Barquero (2009)

Todavia, existe uma questão pertinente que deve ser colocada: o que é o desenvolvimento local? De acordo com Vazquez Barquero (2009), embora as políticas estruturais tenham uma abordagem funcional, as políticas de desenvolvimento local definem as suas ações através de uma abordagem territorial. Para agir sobre o sistema de produção, deve fazê-lo tendo em conta que as iniciativas de desenvolvimento são realizadas em áreas caracterizadas por um sistema social e instituições sociais com as quais interagem. Portanto, as medidas são mais eficazes quando eles usam os recursos locais e se articulam com as decisões de investimento dos atores locais.

O desenvolvimento do interior significa o alcance de certos limiares de densidade seja ela socioeconómica, demográfica, cultural, urbana, profissional ou de equipamentos. Implica um estágio de inter-relações entre territórios e, no contexto de cada território, um reforço das relações organizativas dos diversos atores locais. Este desiderato revela-se tangível sempre que os espaços que o almejam sejam capazes de valorizar as suas culturas de índole material e simbólica.

Numa outra perspetiva, pode afirmar-se que a falta de desenvolvimento nas regiões do interior se apresenta, fundamentalmente, como um problema de *insularização* dos atores sociais, dos recursos e dos elementos identitários. O interior perdeu muito do seu potencial ao longo dos seus diferentes ciclos económicos, sem ter conseguido adaptar-se para os novos e diferentes desafios que se lhe foram interpondo, muito em resultado da circunstância das anteriores «economias de proximidade» que se transformaram em «deseconomias de distância» originadas pelos interstícios vazios que dividiram atores e recursos isolando-os dos vizinhos mais próximos.

Foram as perdas demográficas, a fragilização dos sistemas de base produtiva e a quebra de elos tão importantes como os que existiam entre a agricultura e a restante economia que conduziram ao atual *status quo*.



Figura nº III 42 Problemas dos territórios de baixa densidade

Fonte: Adaptado de Departamento de Prospecção e Planeamento e Relações Internacionais (2008).

Podemos constatar, através da análise à figura nº III 42, que existe uma simbiose entre os fatores que determinam as condições para a ocorrência de baixa densidade, consubstanciada numa relação causa – efeito. Daí a necessidade de explorar, através de ações controladas, os aspetos fortes capazes e gerar oportunidades nestes territórios, numa tentativa de inversão da tendência galopante para a desertificação humana.

Por norma, os territórios do interior do país são perspectivados como territórios de baixa densidade, não apenas pelo seu comportamento demográfico mas, sobretudo, porque a eles se encontra associado um conjunto de problemas estruturais que urge resolver: i) a insuficiência de atividades com características de base económica; ii) urbanos, onde a generalidade dos centros urbanos existentes não apresentam suficiente massa crítica, mesmo os de nível superior; iii) institucionais, face ao reduzido número de entidades com atribuição e competências de proximidade, sobretudo as que representam o poder desconcentrado do estado²⁵; iv) Relacionais, pela insuficiência e reduzida eficácia no

25 Mesmo considerando o papel que o Estado Providência tem assumido em Portugal. Este, apesar de ativo e intervencionista, fundado na organização democrática da sociedade e na realização de um vasto leque de direitos sociais, não tem conseguido ser equitativo para todos os territórios e populações. A construção do Estado Providência ao longo dos últimos anos desta jovem democracia, determinou o alargamento do seu campo de ação e o aumento do aparelho

estabelecimento de parcerias; v) Recursos humanos, pelo seu ineficiente aproveitamento, em resultado de um reduzido número de oportunidades de emprego que o mercado de trabalho oferece; vi) Mercados locais, que se revelam incapazes de valorizar as produções locais, pela sua relativa pequenez.

Conforme referido anteriormente, as relações em territórios de baixa densidade resultam num processo de reforço mútuo, estendendo o fenómeno no tempo se não forem levadas a efeito medidas de apoio ao investimento local.

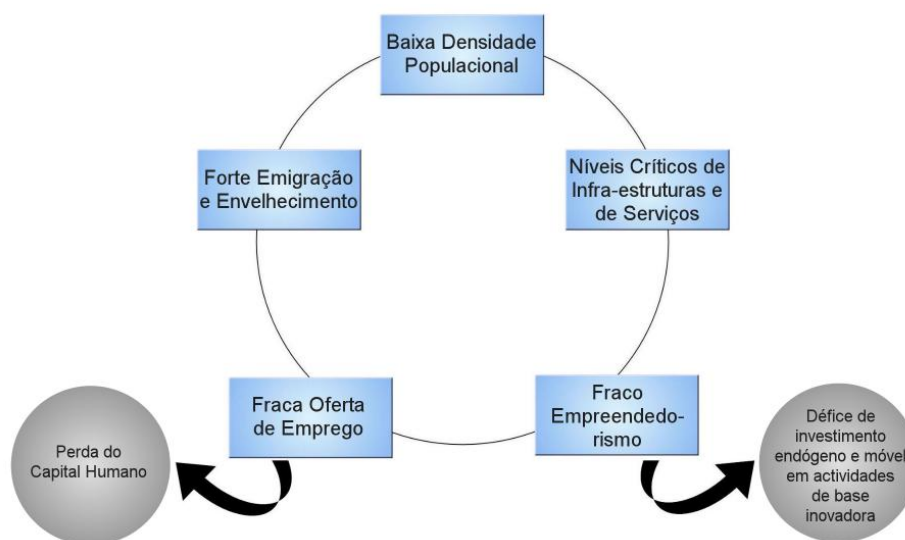


Figura nº III 43: Causalidade circular nos territórios de baixa densidade
Fonte: Departamento de Prospetiva e Planeamento (2008, p. 5)

A pujança dos territórios, em termos de oportunidades geradas, é tanto maior quanto maiores forem as oportunidades perspectivadas pelos mercados para gerar rendas favoráveis, sendo que os efeitos de causalidade circular negativa (figura nº III 43) começam a evidenciar-se logo que as condições se comecem por revelar desvantajosas, levando ao consequente desinvestimento. Revela-se determinante perceber as condicionantes que perturbam o desenvolvimento destes espaços, mormente naquilo que concerne à sua (in)capacidade para desencadear iniciativas empresariais indutoras de desenvolvimento, valor acrescentado e criação de emprego, bem como proceder à avaliação dos instrumentos de política que têm sustentado as suas estratégias de desenvolvimento.

O investimento realizado no setor do turismo detém a capacidade de dinamizar e diversificar o processo de desenvolvimento local e regional ao arrastar consigo outros setores económicos. É o efeito

administrativo, sem contudo lhe ter conferido o dom da ubiquidade, inviabilizando, assim, de algum modo, o desejável processo de descentralização territorial, quiçá mais justo para as populações dos territórios do interior.

multiplicador dos seus investimentos que se afigura como a alternativa desejável para as atividades económicas em declínio. O turismo tem permitido, com a sua expansão, a construção de infraestruturas e investimentos em equipamentos sociais e urbanos, que noutras circunstâncias poderiam não ser concretizados, por não se revelarem de carácter prioritário, mas que, em todo o caso, depois de realizados vêm contribuir para a melhoria da qualidade de vida e bem-estar das populações locais, transformando-os num fator de coesão socioeconómica.

É com a atividade turística, nomeadamente através dos novos produtos destinados a captar segmentos específicos da procura turística (nichos/alternativos) e ligados a uma maior exigência em matéria de planeamento e sustentabilidade da atividade turística, que surgem as oportunidades para revitalizar territórios rurais, melhorar a qualidade de vida das populações autóctones, e valorizar os seus recursos mais valiosos como é o caso do património natural, cultural e paisagístico Butler, Hall e Jenkins (1998); Hall, Roberts e Mitchell (2003); Carvalho (2009). É, sobretudo, em ambiente rural, onde os recursos existentes são muitas vezes únicos e irrepetíveis, que o turismo pode retirar vantagem quaisquer que sejam as suas características. Tudo se poderá conjugar para que o turismo se afirme como um dos vetores mais importantes para a consecução do desenvolvimento, mormente no que respeita à promoção de um desenvolvimento de base regional e consequente criação de emprego, se a cada tipo de recurso for conferida a devida importância e a sua capacitação em termos de produto (mercado) e atração.

Este pressuposto revela-se de significativa importância uma vez que é no mundo rural, sobretudo em áreas de baixa densidade, que as populações demandam por formas alternativas de rendimento e de atividades complementares à atividade agrícola, como modo de garantir patamares de pluriatividade e plurirendimento aceitáveis. É, justamente, por esta razão, que o turismo se pode apresentar como uma alternativa concreta, ao oferecer um conjunto de soluções diversificadas, embora nem sempre com garantia de sucesso. Nenhuma outra atividade consegue, de modo tão vasto, conjugar o económico e o social, harmonizar a produção de bem-estar com a conservação da natureza e lançar atividades – económicas, sociais e culturais que, simultaneamente, possam ser economicamente viáveis, socialmente justas e ecologicamente sustentáveis (Soares, 1993). Este estágio só pode ser alcançado pela atividade do turismo porque estabelece com a diversidade das atividades humanas (políticas, económicas, sociais, culturais ou lúdicas) um articulado único e irrepetível, gerando novas oportunidades de sucesso, num sistema de relações que sendo integrador se torna elemento central de desenvolvimento.

3.7 O turismo em espaço rural

As últimas décadas têm-se revelado cruciais para o incremento da atividade do turismo nas áreas do interior do país, possibilitando a redescoberta de valores culturais e de formas de vida das áreas rurais, nomeadamente aquelas que têm na atividade agrícola a sua principal base de sustento e que se prestam a ser visitadas, permitindo a tomada de conhecimento dos seus valores às pessoas que as visitam.

O turismo encontra-se, inevitavelmente, associado ao pressuposto de uma atividade territorial, de deslocação espacial. É compreensível, por essa razão, que a paisagem ou o meio ambiente assumam uma importância vital no sucesso/insucesso de um determinado destino. Todavia, isto não é tudo. Cada vez mais, o público valoriza o aspeto cultural, a especificidade de uma região ou acontecimento. É, justamente, neste contexto que «a dimensão do etnográfico pode assumir um papel importante ao possibilitar a articulação entre o material e o imaterial, o produto e a memória cuja reconstituição permite resgatar usos, costumes, tradições» (Santos e Paulino, 2010, p. 28).

O aproveitamento das potencialidades económicas que o mundo rural em si mesmo encerra começou por verificar-se a partir do final da década de setenta do século passado e só na década seguinte nos foi possível começar a assistir à proliferação e consolidação do fenómeno, em termos territoriais. Esse aproveitamento realizou-se através da exploração da função do lazer, sustentada numa estrutura empresarial, por vezes incipiente, que em muito contribuiu para a revitalização destes espaços e relançamento das suas economias. As estimativas apontam para que o turismo praticado em áreas rurais pode vir a tornar-se responsável por 10 a 25% de todas as formas de atividade turística (Euro Barometer, 1998 *apud* Hall *et al.*, 2003). Existe, no entanto, uma restrição analítica largamente reconhecida que é a ausência de fontes estatísticas sistemáticas para "turismo rural" (Lane, 1994). Isto não é surpreendente, uma vez que se torna difícil a diferenciação entre "turismo rural" e "lazer no campo", quer em termos de localização quer de atividade.

Esta abordagem centra o debate em torno do conceito de lazer, numa perspetiva espacial, conforme defendeu Lazzarotti (1995). De acordo com o autor toda a atividade de lazer pode definir-se por uma viagem e estadia e dessa atividade deduzir diferentes tipos de Lazer, em função da sua localização espacial: i) o Lazer doméstico, que se pratica no domicílio (ver televisão, fazer bricolage, etc.), que não obriga a deslocação e sem tempo bem preciso, escapando ao campo geográfico; ii) Lazer de vizinhança, que se pratica a uma distância muito curta, não implicando outra mobilidade que não seja o ir a pé (ir à piscina, ao cinema, etc.). Respeita ao que se pode chamar ao quadro de vida, o

ambientes imediato; iii) Lazer de curta duração e de proximidade, que inclui, desde logo, o conceito de lazer periurbano. Aqui é possível incluir as “excursões”, consideradas como viagens sem pernoita, de uma duração de quatro horas no mínimo e de vinte e quatro horas no máximo²⁶, aquilo a que os britânicos chamam de *day trip*. Para ir além das quatro noites fora de casa ou a duração da chamada “ponte” «entra-se na categoria dos turistas propriamente ditos» (Lazzarotti, 1995, p.10). O autor refere, ainda, a este propósito, que os lazeres periurbanos são, para além de qualquer dúvida, mais antigos do que o turismo, propriamente dito, lembrando, para o efeito, os castelos” do *Val de Loire*, as “residências secundárias dos soberanos franceses.

Muitos dos que procuram o turismo rural e o lazer no campo são excursionistas (visitantes de um dia), e não aqueles que se encontram dispostos a dormir em diferentes unidades turísticas (o que permite alcançar dados estatísticos em termos de cama-noites). A própria diversidade do turismo e a fragmentação rural dificulta o alcance de dados fidedignos. Milhares de empresas e iniciativas públicas ativas por toda a Europa não se encontram igualmente listadas nos órgãos/entidades locais ou regionais, que representam as autoridades de turismo, apesar do esforço pontualmente verificado através dos Grupos de Ação Local (GAL)²⁷, como é a iniciativa do jornal “Pessoas e Lugares”.

No início da década de 1980 o alojamento afeto à atividade do turismo era insuficiente no interior de Portugal. O pouco alojamento disponível apresentava, na generalidade, uma qualidade discutível e, quase sempre, desajustado da sua finalidade última. Todavia, esse mesmo interior ostentava um património invejável no que concerne às casas com traça, com história no contexto das comunidades onde se encontram inseridas e situadas em áreas de interesse turístico estratégico, embora muitas delas se encontrassem em avançado estado de degradação. Reconhecidos os recursos patrimoniais preciosos que detínhamos, capazes de criar um produto novo, caracterizado pela qualidade do alojamento, urgia aproveitar o potencial turístico dessas áreas rurais, assim como a hospitalidade inata dos seus proprietários. Para se proceder ao aproveitamento destes recursos foi criado um programa que possibilitou a renovação das casas, quintas e jardins, concebendo-se, em parceria com as famílias proprietárias, o “Turismo de Habitação”.

26 - Definição de Lanquar R. (1991, p.52).

27 - O jornal Pessoas e Lugares é um projeto editorial e de comunicação da MINHA TERRA dedicado à Abordagem LEADER. Um desafio e um estímulo para quem trabalha com este instrumento, nomeadamente, as 53 Associações de Desenvolvimento Local que gerem o LEADER em Portugal. Esta publicação aborda e discute temáticas ligadas ao Mundo Rural e ao seu desenvolvimento, divulgando boas práticas e as atividades mais significativas realizadas pelos Grupos de Ação Local (GAL). Além de uma ferramenta de animação da rede de GAL, “Pessoas e Lugares” é um meio de divulgação de produtos, serviços, eventos e oportunidades dos territórios rurais portugueses.

Este tipo de turismo sustenta-se num tipo específico de alojamento que propiciou aos visitantes o contacto com a hospitalidade, a simpatia, a cultura e a gastronomia do “Portugal Autêntico”. Foi assim que esta experiência bem sucedida redundou numa verdadeira modalidade de turismo em Portugal. Assume, hoje, uma imagem de excelência, seja por se ter constituído como um excelente exemplo de preservação do património privado e familiar e de dinamização do turismo sustentável em Portugal (TURIHAB, 2013).

Tem havido, nas últimas décadas, uma maior consciencialização por parte da indústria do turismo acerca dos requisitos necessários ao setor para a materialização do sucesso da atividade. A consciência de que a atividade do turismo e do lazer se afiguram como cada vez mais complexas, quando contextualizadas nas relações possíveis entre estas atividades e seu enquadramento rural. Tal complexidade e mudança nas relações do setor rural refletem o dinamismo, tanto do ambiente económico e social, muitas vezes incerto, em que o processo de desenvolvimento rural têm lugar e a crescente importância da globalização e diversidade de atividades turísticas e de lazer, com as pressões e as inter-relações (global-local, urbano-rural) que acarretam.

Com alguma evidência, as atividades de recreação e de turismo foram sendo drasticamente transformadas em elementos relativamente passivos e secundários na paisagem para se tornarem agentes ativos e significativos de mudança económica e social do meio ambiente, numa série de áreas rurais (Hall *et al.*, 2003). Estas mudanças têm atraído a atenção do poder de decisão político a diferentes escalas (local, regional, nacional e até mesmo supranacional).

Todavia, esta circunstância não resulta da necessidade de uma qualquer abordagem ou acordo consistente sobre a natureza, a favor do desenvolvimento e da valorização do turismo e do lazer em áreas rurais. Aquilo que ficou claro é que uma série de fatores-chave de procura despertaram o interesse pelas áreas rurais, um número maior de pessoas encontram-se visitando as áreas rurais, assim como as atividades recreativas e de lazer realizadas em áreas rurais se encontram, igualmente, a aumentar e a diversificar, colocando questões em aberto como lidar, por exemplo, com a competição entre aquelas que são as ocupações tradicionais/modernas, passivas/ativas e a necessidade de um planeamento e de uma gestão adequada para lidar com as procuras contrastantes de novos requisitos, próprios do turismo de massa e de nicho.

Face à globalização e à homogeneização dos ambientes urbanos, alguns dos quais se transformaram em ambientes cada vez mais impessoais e inseguros, o turismo rural é percecionado como sendo capaz de atender à crescente procura de contacto pessoal com o autêntico e com as heranças, de refletir níveis crescentes de consciência, educação e saúde, e facilitar a acessibilidade a

equipamentos de alta performance ao ar livre (Long e Lane, 2000). O turismo apresenta-se, atualmente, como uma atividade indutora de benefícios económicos e sociais para as áreas rurais onde se desenvolve, através da evolução dos rendimentos e de infraestruturas disponíveis, especialmente em regiões marginais e menos desenvolvidas economicamente. Ele pode fornecer, com investimentos relativamente baixos de capital, um crescimento económico interessante e oferece-se como uma alternativa potencial tanto para as atividades rurais tradicionais como para os trabalhadores rurais (Bollman e Bryden, 1997; Long e Lane, 2000).

De acordo com Cazes, Lanquar e Raynouard (1980), o conceito de TER encontra os seus fundamentos na associação *Tourisme en Espace Rural* originária de França, no início da década de setenta, e da qual se constituíam como parte integrante, entre outras, a *Fédération National des Gîtes de France* e a *Fédération Nationale des Logis de France*, consistindo na mobilidade efetuada pelos grupos de pessoas com um estatuto socioeconómico mais favorecido, para os territórios com características rurais.

O turismo rural é uma atividade relativamente recente quando comparado com outros segmentos do turismo. De qualquer forma, é um segmento que tem vindo a afirmar-se com a proliferação de variadas modalidades (agroturismo, ecoturismo, turismo cultural, etc.), ajudando à promoção do desenvolvimento local e propiciando a dinamização económica e social das áreas rurais (Coelho-de-Sousa, 2011). O turismo desenvolvido em áreas rurais, pela especificidade do contexto, permite o aparecimento de diferentes terminologias, devido à diversidade cultural económica, ambiental e social das regiões recetoras, o que muitas vezes provoca alguns equívocos na sua classificação.

Em Portugal foi adotada a designação Turismo no Espaço Rural (TER), que abrange um amplo conjunto de modalidades (DGDR, 2000) as quais se comparam com o atual enquadramento, de acordo com o quadro nº III 13:

Quadro nº III 13: Modalidades que integram o Turismo no Espaço Rural (TER)

Modalidades	Grupos de empreendimentos de turismo no espaço rural:	
	2000	Atualmente (2008)
Turismo de Habitação	"O serviço de hospedagem de natureza familiar, prestado a turistas em casas antigas particulares que, pelo seu valor arquitetónico, histórico ou artístico, sejam representativas de uma determinada época, nomeadamente, os solares e casas apalaçadas";	
Turismo Rural	"O serviço de hospedagem prestado a turistas em casas rústicas particulares, utilizadas simultaneamente como habitação do proprietário, possuidor ou legítimo detentor e que, pela sua traça, materiais construtivos e demais características, se integram na arquitetura típica regional";	
Agroturismo	"O serviço de hospedagem prestado a turistas em casas particulares integradas em explorações agrícolas, que permitam aos hóspedes o acompanhamento e conhecimento da atividade agrícola ou a participação nos trabalhos aí desenvolvidos, de acordo com as regras estabelecidas pelo responsável das casas e empreendimentos";	"São empreendimentos de agroturismo os imóveis situados em explorações agrícolas que prestem serviços de alojamento a turistas e permitam aos hóspedes o acompanhamento e conhecimento da atividade agrícola, ou a participação nos trabalhos aí desenvolvidos, de acordo com as regras estabelecidas pelo seu responsável"
Turismo de Aldeia	"O serviço de hospedagem prestado num empreendimento composto por um conjunto de, no mínimo, cinco casas particulares situadas numa aldeia e exploradas de forma integrada, quer sejam ou não utilizadas como habitação própria dos seus proprietários, legítimos possuidores ou detentores. Estas casas devem, pela sua traça, materiais de construção e demais características, integrar-se na arquitetura típica local. Deve ser explorado por uma única entidade, em aldeias históricas, em centros rurais ou em aldeias que mantenham, no seu conjunto, o ambiente urbano, estético, e paisagístico tradicional da região";	"Quando cinco ou mais casas de campo situadas na mesma aldeia ou freguesia, ou em aldeias ou freguesias contíguas, sejam exploradas de uma forma integrada por uma única entidade, podem usar a designação de turismo de aldeia, sem prejuízo de a propriedade das mesmas pertencer a mais de uma pessoa"
Casas do Campo	"As casas particulares e as casas de abrigo situadas em zonas rurais que prestem um serviço de hospedagem, quer sejam ou não utilizadas como habitação própria. Estas casas devem, pela sua traça, materiais de construção e demais características, integrar-se na arquitetura e ambiente rústico próprio da zona e local onde se situam"	"São casas de campo os imóveis situados em aldeias e espaços rurais que prestem serviços de alojamento a turistas e se integrem, pela sua traça, materiais de construção e demais características, na arquitetura típica local"
Hotéis Rurais e Parques de Campismo Rurais	"(...) empreendimentos rústicos no espaço rural"	São hotéis rurais os hotéis situados em espaços rurais que, pela sua traça arquitetónica e materiais de construção, respeitem as características dominantes da região onde estão implantados, podendo instalar-se em edifícios novos que ocupem a totalidade de um edifício ou integrem uma entidade arquitetónica única e respeitem as mesmas características. (Apenas considera os Hotéis Rurais)

Fonte: Adaptado de DGDR (2000) e DGADR – MAMAO (2015)

Embora o Decreto-Lei n.º 39/2008 preveja os “empreendimentos turísticos em espaço rural” e os “empreendimentos de turismo de habitação” como duas categorias distintas de empreendimentos, estas duas tipologias encontram-se reguladas conjuntamente através da Portaria n.º 937/2008. Não é possível estabelecer qualquer ligação entre o turismo de habitação e o turismo rural pela sua especificidade, dado que os empreendimentos de turismo de habitação podem localizar-se tanto em espaços rurais como em espaços urbanos. O que não obsta a que o turismo de habitação encontre o seu

espaço singular justamente no subsetor do turismo rural. De qualquer forma, para que não subsistam dúvidas, o artigo 2.º da Portaria n.º 937/2008, define empreendimentos de turismo de habitação como «os estabelecimentos de natureza familiar instalados em imóveis antigos particulares que, pelo seu valor arquitetónico, histórico ou artístico, sejam representativos de uma determinada época, nomeadamente palácios e solares, podendo localizar-se em espaços rurais ou urbanos», algo que corrobora o nosso raciocínio.

O Turismo no Espaço Rural, de acordo com a Direção Geral Agricultura e Desenvolvimento Rural, deve ser/estar:

- i. Situado em espaços rurais entendidas como as áreas com ligação tradicional e significativa à agricultura ou ambiente e paisagem de carácter vincadamente rural;
- ii. Considerado como um conjunto de atividades e serviços realizados e prestados mediante remuneração em zonas rurais, segundo diversas modalidades de hospedagem, de atividades e serviços complementares de animação e diversão turística, com vista a proporcionar aos clientes uma oferta completa e diversificada;
- iii. À escala rural do ponto de vista da dimensão e das características arquitetónicas e dos materiais construtivos típicos da região;
- iv. Ligado às estruturas sociais ditas tradicionais, isto é, as que conservam as características gregárias, os valores, modos de vida e de pensamento das comunidades rurais baseadas em modelos de agricultura familiar;
- v. Sustentável, na medida em que o seu desenvolvimento deve ajudar a manter as características rurais da região, utilizando os recursos locais e os conhecimentos derivados do saber das populações e não ser um instrumento de urbanização;
- vi. Diferenciado de acordo com a diversidade do ambiente, da economia e com a singularidade da história, das tradições e da cultura popular;
- vii. De acolhimento personalizado e de acordo com a tradição de bem receber da comunidade em que se insere.

Esta problemática é extensível a outras realidades geográficas, outros contextos territoriais, conforme evidenciam Snajder; Prezezbórska; Scrimgeour (2009, p. 6). De qualquer forma, o que aqui se encontra em causa é a necessidade de compreender que o Turismo no Espaço Rural se apresenta como uma forma de turismo alternativo por oposição ao turismo de massa (turismo de sol e praia) e abranger modalidades diversas, cuja tipologia pode ser diversa consoante o seu contexto geográfico

(figura nº III 44).

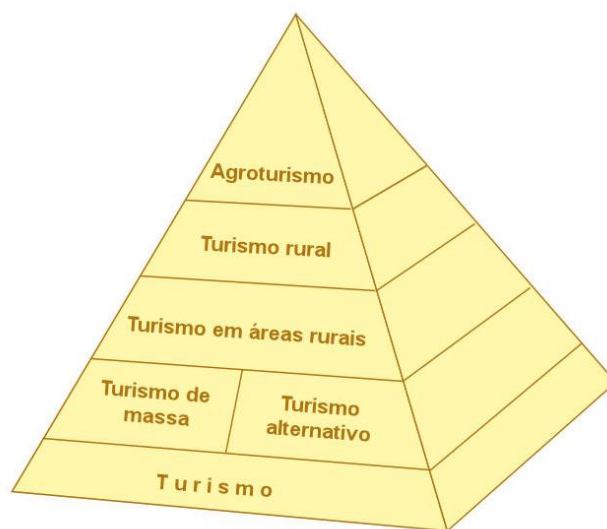


Figura nº III 44: Pirâmide de abrangência dos termos relacionados com o turismo

Fonte: Adaptado de Snajder; Prezezbórska; Scrimgeour (2009, p. 6)

No que concerne à realidade portuguesa, tendo em vista o melhor aproveitamento dos recursos e operacionalização desta nova modalidade de atividade turística, foi criada, em 1984, a Cooperativa de Turismo de Habitação denominada TURIHAB, com sede em Ponte de Lima. A TURIHAB aprova os seus estatutos em 1988 e funda a Associação do Turismo de Habitação com a mesma designação – TURIHAB, passando a integrar os associados de Turismo de Habitação e TER, a nível nacional. Operacionaliza, por esta altura, uma central de reservas para todos os seus associados, de modo a gerir melhor os fluxos de mercado sejam eles pelo lado da oferta sejam pelo da procura.

Explorando a senda do crescimento deste tipo de mercado, a TURIHAB lança a marca Solares de Portugal (figura nº III 45), em 1993, que integra Casas Antigas, Quintas e Herdades e Casas Rusticas. O ano de 2000 acaba por se constituir como outro marco de relevo, uma vez que para operacionalizar a comercialização do Turismo de Habitação e do TER, a TURIHAB autonomizou a central de reservas tendo criado em parceria com a ATA – Associação do Turismo de Aldeia, a CENTER – Central Nacional de Turismo no Espaço Rural e criado um sistema de reservas, a Centernet, disponibilizando *online* todas as casas associadas. O turismo vocacionado para o “Mundo Rural” ganhava cada vez mais argumentos na sua batalha para a competitividade. Finalmente, no ano de 2003, com o intuito de defender a autenticidade da oferta e a qualidade dos serviços do Turismo de Habitação e do Turismo no Espaço Rural, a TURIHAB desenvolveu um projeto de qualificação e de

certificação da Associação, da CENTER e das Casas Associadas, que culminou com a certificação “Marca Portugal”. Ainda, por esta altura, tendo em vista melhorar e tornar mais eficaz a gestão da oferta e a promoção de uma nova imagem do Turismo no Espaço Rural, ligado ao turismo ativo e de natureza, de acordo com as novas tendências de mercado, a TURIHAB lançou a rede Casas no Campo, sustentada no conceito de Turismo no Campo.

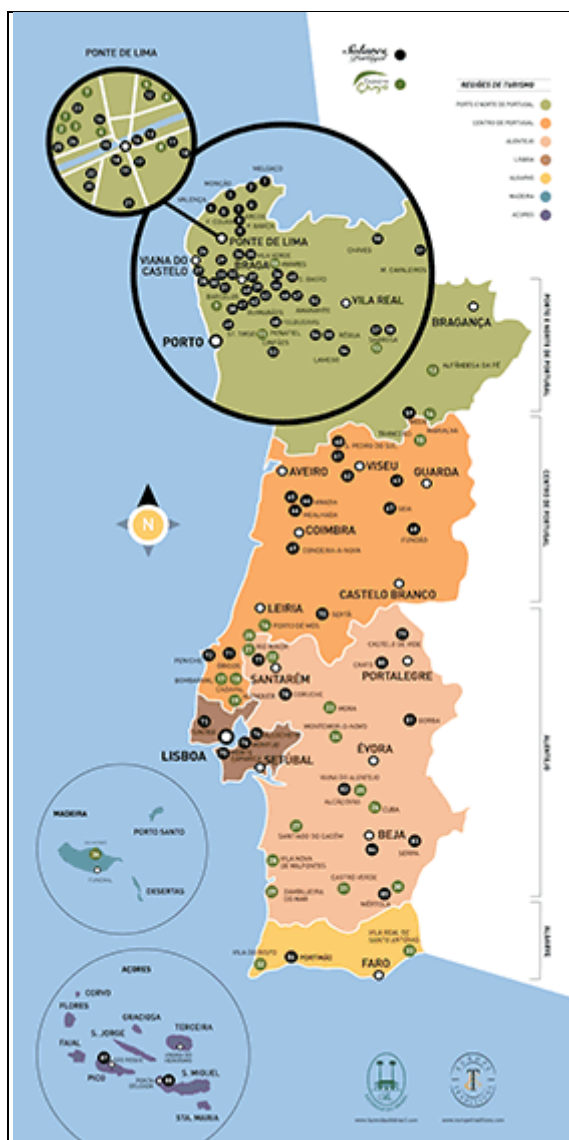


Figura nº III 45: Solares de Portugal
 Fonte: *site* Solares de Portugal

Este contributo, que foi prestado a favor do desenvolvimento dos espaços rurais, permitiu a introdução de novos padrões e estilos de vida junto das populações rurais, de acordo com o atual conceito de bem-estar das sociedades urbanas, onde o acesso a uma maior mobilidade e mais

informação desempenham um papel crucial. Não se encontra alheio, a este comportamento, o facto da população apresentar uma maior disponibilidade financeira e de tempo livre, fruto do processo de transformação das sociedades modernas e pós-modernas, a par da valorização de uma maior consciência ambiental, para se dedicar à fruição dos espaços verdes e dos lugares santuário/refúgio de práticas e tradições, abstraindo-se do tempo artificial que caracteriza o quotidiano da vida das atuais sociedades urbanas industriais.

É notório que as transformações económicas e sociais ocorridas proporcionaram um movimento de retorno à natureza, capaz de seduzir um conjunto alargado de pessoas junto das classes sociais mais favorecidas, as classes média e alta, nos países desenvolvidos, assente num princípio de transformações sociais tradicionais da sociedade industrial em prol de novos valores “ambientalistas”, consubstanciada na ideia de um homem novo à procura das suas origens naturais ou das origens que imagina naturais.

Este movimento conduziu ao ressurgimento de um turismo onde os visitantes evidenciam um desejo de se encontrar em contacto com a natureza, praticar exercício físico ao ar livre ou, ainda, de desfrutar valores culturais, tradicionais e identitários, qualquer que seja o seu domínio. De acordo com o exposto, podemos afirmar que o avanço do lazer para territórios com características rurais, sustentado no aproveitamento da complementaridade e relações de interdependência entre a cidade e o espaço rural, se traduziu no aparecimento de uma nova modalidade de turismo: o turismo em espaço rural (TER), que é hoje associado a processos onde a viagem e a estada pode ter menos significado mas que resultam importantes para o desenvolvimento local.

O lazer nestes espaços é potenciado pelas condições de vida nas cidades, pelo seu crescimento desmesurado em alguns casos, e pelo aumento global do nível de vida da população urbana. Todavia, existe uma condição não despicienda que resulta da promoção dos valores relacionados com o tempo livre, tema já abordado anteriormente. O lazer no espaço rural funciona como uma necessidade mecânica de compensação das contrariedades da vida urbana e, ainda, como uma aspiração estimulada pelas possibilidades que a cidade oferece aos seus habitantes.

O espaço de acolhimento não se apresenta neutro, uma vez que existem condições estruturalmente materializadas, à partida, que definem a especificidade dos espaços. «Não há espaços neutros, o espaço pode ser primordialmente dado, mas a organização, o uso e o significado do espaço são um produto da tradução, transformação e experiência social» (Soja, 1980, p. 210). O autor defende que o espaço se transforma num conjunto de práticas espaciais materializadas, passível de ser medido e mapeado, um objeto empírico perceptível formal e processualmente. É o espaço tal como ele se

apresenta, com suas especificidades e complexidades, mas nunca finito em si, sendo sempre produto das ações tomadas a partir de concepções e da experiência quotidiana. Por outras palavras, existe uma relação intrínseca entre a configuração espacial, das formas naturais às construídas, e a prática socioespacial da sociedade. Assim, nas palavras de Lefévre (1976), não é neutro e tão-pouco inocente. «Esta relação sociedade-espço evidencia-se, ao nível local, nas estratégias dos agentes sociais, sejam locais, sejam extralocais, nas formas de produção e dos modos de uso do espaço. Ora, por conseguinte, afigura-se-nos pertinente a distinção entre o que é específico do local e o que lhe é exógeno.» (Gama, 1987, p. 34).

Como podem os equipamentos de lazer prosperar no contexto dos espaços periurbanos? Em regra o lazer periurbano resulta da apropriação material de um lugar, com a realização de investimentos significativos para fins de utilização lúdica. Pode ocorrer pela valorização de edifícios ou equipamentos pré-existentes, numa lógica de refuncionalização e reabilitação, conferindo-lhes novo valor de uso. Assim se alcança a patrimonialização dos sítios e dos lugares. No entanto, quando se assiste a uma transformação do património em recurso, designadamente turístico, podemos assistir a um despoletar de problemas ambientais. A procura verificada sobre estes espaços/recursos pode atingir níveis insustentáveis, sobretudo quando aquilo que está, verdadeiramente, em causa é a manutenção da qualidade dos espaços.

Olivier Lazzarotti (2011) acredita, contudo, que o património e o turismo podem coexistir, afirmando que a relação entre turismo e património permite, ao mesmo tempo, compreender as formas de produzir o mundo contemporâneo e para identificar algumas das principais abordagens. O autor entende que o património e o turismo, partindo das condições do mundo contemporâneo, podem participar na sua construção numa relação de intercâmbio permanente, em claro respeito pelos níveis de resiliência do património. A título de exemplo, importa recordar que em certos espaços históricos de referência é possível assistirmos a uma sobrefrequência, o que pode resultar na aniquilação de pelo menos uma das suas principais atrações que é a qualidade do lugar. Essa circunstância tem levado a que muitos dos responsáveis pela gestão urbanística dessas cidades e investigadores a estudarem a sua "capacidade de carga", de modo a limitarem a frequência do número de turistas (Lazzarotti, 2003).

O turismo rural assume-se como uma modalidade de turismo caracterizada pelo contacto continuado com um meio ambiente menos construído pelo homem e de pendor agrícola e silvícola, que faculta um conjunto de atrativos difilmente encontrados nos locais onde se pratica um turismo dependente de equipamentos e infraestruturas construídas pelo homem. Converteu-se, portanto, num modelo emergente capaz de satisfazer clientelas específicas, não enquadráveis num turismo tradicional,

assumindo-se como uma das modalidades que tem registado maior crescimento em termos de procura. Faz parte do que hoje se denomina turismo de nicho ou alternativo, já desenvolvido neste nosso estudo (Cap. III), salvaguardando que também no mundo urbano industrial podemos encontrar algumas valências deste tipo de turismo.

Esta abordagem deve ser realizada com alguma prudência, apesar do reconhecimento do seu importante contributo para a revitalização das áreas rurais, qualquer que seja a dimensão da análise. Não obstante o reconhecimento do seu contributo para o “disciplinar” do ordenamento do território, ajudando à “territorialização” da atividade do turismo em vez da “turistificação” do território, e conseqüente ordenamento do espaço rural, a atividade não veio, por si só, salvar as letárgicas economias agrícolas. No entanto, ele pode constituir-se como uma excelente oportunidade para as zonas rurais que procuram outros níveis de desenvolvimento, como uma alternativa viável para se encontrar uma solução para os problemas de que muitas delas padecem.

Depois de um período onde as preocupações com a produção predominaram (do início dos anos 60 ao final dos anos 80 do século passado), começam a sobressair, no mundo rural europeu, os efeitos das perspetivas territorialistas, ambientalistas e patrimonialistas. Estas enfatizam a dimensão multifuncional da agricultura e do mundo rural, através do reconhecimento da especificidade dos territórios e do seu potencial de recursos, assumindo como prioritários os conceitos de sustentabilidade, subsidiariedade e parceria (Carvalho, 2006). De acordo com o autor, o principal objetivo, aqui, consiste em conciliar a prática da atividade agrícola com as preocupações ambientais e paisagísticas, preservar e valorizar a paisagem e a diversidade do património cultural e, simultaneamente, encontrar novas funções/usos para os territórios rurais compatíveis com esses princípios orientadores.

Por seu lado, Santos, Cravidão e Cunha (2010) defendem que o ambiente se tornou um valor incontornável nas estratégias turísticas em Portugal. A associação que tem vindo a acontecer entre os produtos turísticos e o território está a transformar o espaço turístico em espaços de preservação ambiental e de patrimonialização dos recursos existentes. Ainda de acordo com os autores, a geoconservação e a valorização da geomonumentalidade e dos geossítios, assumem-se como um sinal cultural e civilizacional, conjugando-se com a interpretação dos lazeres e do turismo. Esta aposta na geoconservação e na patrimonialização tem sido uma forma de tornar o território mais rico e desta forma, podem prestar um contributo a favor da redução da sazonalidade e, simultaneamente, criar alternativas ao consumo massificado, do mesmo modo que funcionam como âncoras de atratividade territorial.

A relação dinâmica entre o turismo e lazer e outros aspetos da economia rural, a sociedade e o meio ambiente produz impactes nas áreas rurais. Assim, a contribuição do turismo para o desenvolvimento rural podem incluir i) a revitalização e reorganização das economias locais e melhoria a qualidade de vida das populações; ii) a facultação de uma renda complementar para os setores de serviços agrícolas, artesanais e uma contribuição relativamente pequena para a renda média de outras formas de negócio (McNally, 2001); iii) a abertura a novas possibilidades, de novos contatos sociais, especialmente no que respeita à quebra do isolamento das zonas mais remotas e grupos sociais (Gladstone e Morris, 1998, 1999); iv) proporcionar oportunidades para reavaliar o património e os seus símbolos, os recursos "naturais" de paisagens e da acessibilidade do espaço aberto, bem como a identidade de lugares rurais; v) o auxílio a políticas de sustentabilidade ambiental, económica e social; e vi) ajudar a realizar o valor económico da produção de qualidade com base em determinados géneros alimentícios, assim como de edifícios não utilizados e abandonados, cenários únicos, espaços e cultura (Hall *et al.*, 2003).

Em resultado das relações de dependência e reciprocidade que o turismo desenvolve com a maioria das atividades humanas, sejam elas de natureza política, social, económica, lúdicas ou culturais, muito dificilmente qualquer outra atividade poderá almejar, de forma tão profusa conjugar a dimensão económica e social, harmonizar a produção de bem-estar com a conservação do meio ambiente natural e lançar atividades económicas, sociais e culturais que, simultaneamente, possam ser economicamente viáveis, socialmente justas e ecologicamente sustentáveis, de acordo com Soares (1993). A atividade turística apresenta um potencial interessante do ponto de vista da sua capacidade de coalescência demográfica e económica, permitindo travar o fenómeno de êxodo rural que se encontra vinculado às elevadas taxas de desemprego.

O contributo do TER para o reequilíbrio demográfico dos territórios constitui-se como realidade concreta, uma vez que ajuda a contrariar o movimento de saída das populações, sobretudo das mais jovens, evitando-se o duplo envelhecimento da população. Simultaneamente, do ponto de vista social, tem ajudado a difundir novos sistemas de valor capazes de reduzir ou mesmo eliminar as desigualdades mais evidentes entre as áreas rurais e urbanas. Facto que, sem o precioso contributo do TER, se afiguraria mais complexo devido a uma maior resistência aos fenómenos de mudança, tão característicos das populações mais envelhecidas e culturalmente menos apetrechadas. O fenómeno tem, ainda, o condão de facultar a recuperação e revitalização do património e tradições culturais que, lenta e paulatinamente, iam caindo em desuso.

A consciencialização da importância que este património material e imaterial possui para a

consecução de recursos únicos e inimitáveis, distintivos das regiões e suas populações, levou à sua recuperação e revitalização tendo em vista o seu aproveitamento com fins comerciais. Do ponto de vista económico, ele vem permitir o incremento de fluxos de capitais, a modernização do tecido empresarial, face à necessidade de se criarem condições para reorganizarem as dinâmicas locais, normalmente protagonizadas pelas populações mais jovens, que se encontram mais conscientes dos mecanismos económicos, em detrimento de práticas mais arcaicas arregadas em comportamentos empresariais tradicionais e economias de subsistência. Do ponto de vista funcional, esta atividade possibilita a promoção, expansão e consolidação de outras atividades terciárias, com particular incidência em atividades de apoio ao turismo, ao lazer e à animação, levando à diversificação e especialização do tecido empresarial local, com consequentes ganhos para a sociedade local.

Do ponto de vista das sociedades locais, cuja subsistência tem dependido, em larga medida, da atividade agrícola, importa perceber as relações possíveis de estabelecer entre o TER e a própria atividade agrícola. É comum, na generalidade da literatura de referência, equacionar-se o grau de relacionamento entre estas duas atividades, sendo que, não raras vezes, os resultados acabam por se circunscrever ao mero debate académico em torno da questão.

Antoine Bailly (2006) propôs uma abordagem de convergência entre os conceitos de desenvolvimento que adjetivou de «regional» e de «durável» (ou sustentável), recorrendo à teoria dos meios inovadores e a uma nova valorização factual e potencial do “meio peri-urbano” (*exurbain*, que se assume como o prolongamento difuso e não contínuo do suburbano) e do “rurbano”. O autor integra o rurbano no meio rural, que muitas vezes assume expressão em aldeias, estas algo distantes do rural mais profundo (Moreno, 2014), de acordo com a figura nºIII 46.

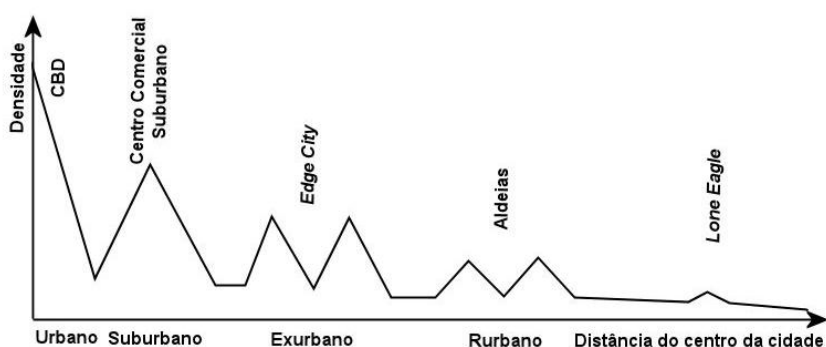


Figura nº III 46: Do urbano ao *rurbano*
 Fonte: Adaptado de Bailly (2006, p. 61)

Estes são percecionados como espaços que antes se assumiam como “meramente rurais” e

agora como territórios que facultam outras oportunidades, com novos utilizadores, novos atores e novas atividades, que evidenciam novos poderes e ligações sociais. Em clara oposição às perspetivas difusionistas, o autor apresenta, aqui, a uma nova e mais consistente conceção de desenvolvimento – territorial – objectivável segundo uma análise da valorização dos recursos humanos e materiais, processo de melhoria definido pelo jogo da inovação, do progresso técnico e da organização, num quadro de multifuncionalidade (Moreno e Fonseca, 2006, p.8).

A época das atividades monofuncionais encontra-se ultrapassada. Em clara oposição o multifuncional apresenta-se como a fonte de um novo crescimento com coerência territorial e de interações locais. O desenvolvimento territorial pelos recursos e atividades de desenvolvimento «durável» (ou sustentável) são construídos conjuntamente (Zuindeau, 2000, *apud* Bailly, 2006, p. 64). São eles que permitem criar três tipos de usos em ambientes «Exurbanos» e «Rurbanos» de acordo com Perrier-Cornet (2001):

- i. O uso produtivo consiste na mobilização de recursos que podem constituir uma valorização económica: agricultura, a floresta, produção de energia, a extração mineral, a utilização do espaço para instalação de grandes infraestruturas de ligação ou de *stockagem*;
- ii. Os usos residenciais e de lazer têm uma função de consumo do espaço para ambas as finalidades: comercial e de lazer. Trata-se de uma parte crescente do capital da terra, incluindo o quadro de todas as comodidades associadas (paisagens, tranquilidade...) e mobiliza recursos diferenciados, espaços geograficamente próximos, espaços de atratividade específica (por exemplo, *resorts* e montanha);
- iii. Uso da Natureza inclui recursos (água, solo, biodiversidade...), o funcionamento (ciclos...), e as funções de conservação da biodiversidade (regulação do clima e ecossistemas), preservação da qualidade dos constituintes dos recursos vitais para o homem, de prevenção de riscos "naturais" locais (avalanches, incêndios, inundações) e mundiais (alterações climáticas);

Bailly (2006) acrescenta, dada a sua importância, um quarto uso: o industrial e de serviços, correspondentes aos locais de atividades industriais e de serviços, muitas vezes próximas de nós de de ligação - transporte - (estradas, autoestradas, caminhos de ferro). Sem ir para a dimensão de "edge cities" US (figura nº III 46), criam-se verdadeiros nós de atividade, concorrendo com as antigas centralidades urbanas por uma nova estruturação dos territórios.

As políticas que têm vindo a ser implementadas para o mundo rural europeu têm evidenciado duas tendências principais que, por sua vez, configuram outras tantas conceções de desenvolvimento:

uma primeira de cariz agrícola, centrada no papel da agricultura e direcionada para os agricultores e suas organizações; a segunda, de cariz territorial, direcionada para o território e para o conjunto da população rural. No que respeita à primeira situação, o apoio que a União Europeia tem facultado tem sido orientado, unicamente, para os agricultores. A multifuncionalidade da agricultura acaba por ser o seu principal contributo para o desenvolvimento rural, ao incorporar as novas noções de sustentabilidade, eficiência e competitividade. A segunda abordagem, ao invés de enfatizar a importância da agricultura para o desenvolvimento rural, considera que a agricultura já não é o motor do desenvolvimento das áreas rurais uma vez que existem outras atividades de maior relevância na criação de emprego e na dinamização social e económica (Carvalho e Correia, 2008).

Carmina Cavaco (1991) expõe os pressupostos sobre os quais se deverá estabelecer o redirecionamento dos esforços para a diversificação da produção e das formas da sua valorização (agricultura e povoamento). Esta envolve crescentemente a transformação e a comercialização a partir das próprias explorações agrícolas, os produtos finais passando de marginais a centrais em termos económicos, já que valorizados pela sua qualidade e originalidade, sem rutura com a tradição. Ambiciona-se, com esta abordagem, garantir a sustentabilidade da atividade do turismo através do apelo à valorização de recursos, que apesar de não serem raros podem gerar, a partir de um recurso principal, uma multiplicidade de produtos afins. É possível, aproveitando os recursos disponíveis, que esta atividade possa ajudar a diminuir a sazonalidade, através da prática de férias repartidas ou de escapadas de fim de semana, tão característica do turismo tradicional, pela sua menor dependência dos fenómenos climatológicos.

Podemos entender como um modelo sustentável aquele que é capaz de persistir no tempo mantendo as características e oportunidades que o permitem reconhecer, assente numa perspetiva de aperfeiçoamento permanente.

De acordo com Partidário (2003), o desenvolvimento sustentável não se traduz na operacionalização de um modelo único, permanente ou universal. Ele assenta numa perspetiva de múltiplas possibilidades, onde o grande desafio da sustentabilidade resulta da sua relação indissociável com o sistema de valores dos parceiros ativos e passivos de uma comunidade, que se apresentam diversos e dinâmicos no espaço e no tempo, e a diferentes escalas. No que concerne à sustentabilidade do turismo em espaços rurais e naturais, podem ser apresentados dois modelos que se desenvolvem de modo distinto: i) o modelo autóctone e ii) o modelo estereotipado. O modelo autóctone suporta-se na promoção de uma oferta distinta, sustentada na utilização dos recursos endógenos que caracterizam a região. Investe-se nas particularidades distintivas que permitem aos recursos afirmar-se como produtos

únicos. A exploração destes recursos é feita de modo integrado, articulando os diferentes domínios da sustentabilidade, garantindo soluções sempre ganhadoras (*win-win solutions*) onde saem simultaneamente vencedores os domínios ambientais, sociais e económicos (Partidário, 2003).

A operacionalização do modelo autóctone traduz-se na identificação prévia dos recursos existentes, considerando-se o seu valor e potencial intrínseco, de utilização múltipla, para as finalidades consideradas, colocando-se particular ênfase nas turísticas. Em seguida são exploradas as cadeias de valor, numa perspetiva integrada, como por exemplo com base no ciclo de vida do produto em causa, de modo a retirar-se proveito da multiplicidade e diversidade dos mercados existentes. Em suma, a aposta que é feita no valor único, de origem endógena e intrínseca, constitui-se como o desígnio do modelo autóctone, valorizando a autenticidade, a identidade e a singularidade do *terroir*.

O modelo estereotipado, por seu turno, assume outros objetivos. É um modelo menos original, mais estandardizado por modelos padrão por uma procura cujo grande objetivo é o de garantir vendas, onde o sítio ou o local não se apresentam como o produto mas como uma infraestrutura. Os recursos existentes só entram na cadeia de valor se trouxerem um valor acrescentado, porque se contrariarem os pressupostos do modelo estereotipado são dispensáveis. Todavia, este modelo pode apresentar-se igualmente sustentável, só que, em bom rigor, falamos de um outro tipo de sustentabilidade sabendo que se revela importante alcançar um equilíbrio entre a competitividade económica e a sustentabilidade ambiental, que necessita de estar presente em qualquer situação.

Quando se analisa o turismo rural, do ponto de vista da sua evolução, podemos enquadrá-lo no turismo *pós fordista*, como o produto das transformações da sociedade pós industrial, e as novas tendências de consumo recreativo mas é, também, claramente, um produto de hiper modernidade de procura superlativa de tempo e espaços inovadores, da diversidade e oferta, do ecletismo das ofertas e da velocidade dos processos.

Sabe-se que o turismo possui um efeito multiplicador na economia por estimular o crescimento de outros setores económicos, em resultado dos postos de trabalho que origina, tanto diretos como indiretos, prestando um forte contributo para a redistribuição do rendimento. Ora, este raciocínio não tem de se apresentar diferente para o turismo rural, uma vez que pode, também ele, fomentar o emprego.

De acordo com Rubio (2000), ele estimula o crescimento do emprego destinado a produzir de modo direto serviços distintos de índole turística e, de forma indireta, matérias necessárias para a produção dos bens e serviços consumidos pelos turistas. O turismo rural proporciona, igualmente, a pluriatividade para as populações das zonas rurais, ajudando à diversificação dos rendimentos e

permitindo uma menor dependência do setor primário. Em suma, funciona como um elemento distribuidor de rendimento, ajudando à revitalização dos espaços rurais, conforme pode ser observado no esquema que se segue, no qual se constata a relação entre todos estes elementos.

O mundo rural organiza-se em torno de uma tetralogia de aspetos: «uma função principal: a produção de alimentos; uma atividade económica dominante: a agricultura; um grupo social de referência: a família camponesa (...); um tipo de paisagem que reflete a conquista de equilíbrios entre as características naturais e o tipo de atividades humanas desenvolvidas» (Ferrão, 2000, p.46, *apud* Santos e Cunha, 2007, p.3).

Todavia, atualmente, o turismo, enquanto atividade económica, «tem sido considerado uma estratégia de desenvolvimento económico e social pelos mais variados argumentos, tais como o aumento de rendimentos, construção de novas infra-estruturas e formação de recursos humanos, criação de emprego e aumento da produção, entrada de divisas e, em geral, criação de mais riqueza» (Simões, 1993, *apud* Santos e Cunha, 2007, p.2).

O esquema que a seguir se propõe (figura nº III 47) demonstra-nos que, apesar das condições menos favoráveis, é possível revitalizar economicamente os espaços rurais.

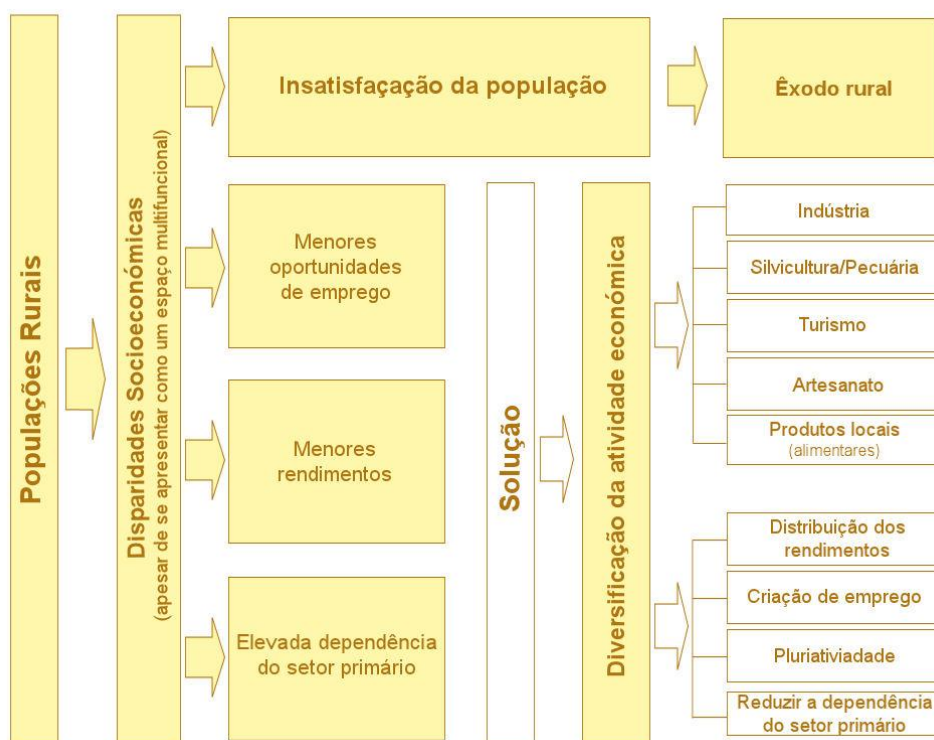


Figura nº III 47: Turismo rural enquanto componente de revitalização dos espaços rurais
 Fonte: Elaboração própria

As disparidades socioeconómicas existentes no espaço rural, que apesar de se apresentarem cada vez mais como espaços multifuncionais, podem resultar na insatisfação da população e, por consequência, funcionarem como elemento gerador de êxodo rural. Para que tal não aconteça ou pelo menos possa ver os seus efeitos minimizados, importa encontrar soluções capazes de colmatar as menores oportunidades de emprego, menores rendimentos e elevada dependência do setor primário, enquanto setor enquadrador da maior parte da população ativa. O objetivo principal passa pela capacidade de se diversificar a atividade económica, colocando como alternativa o investimento na indústria, sobretudo nas PME's e microempresas, na atividade do turismo e na complementaridade de atividades próximas à atividade agrícola como a silvicultura/pecuária, produtos locais de natureza alimentar e, naturalmente, o artesanato.

Torna-se evidente que o rural se apresenta diverso, é multifuncional, é produtivo, é inovador, é competitivo e evidencia uma capacidade atrativa que potencia, numa relação de complementaridade, a do espaço urbano que o integra na sua área de influência (Santos e Cunha, 2007).

«As mudanças são evidentes e no mundo rural inscreve-se, também (ou começa a inscrever-se), a modernidade por oposição a espaços rurais profundos ou arcaicos, assentando esta dicotomia na proposição de novos elementos para o espaço rural: a mecanização e especialização na atividade agrícola, a dominância ou paridade de atividades não agrícolas, uma consciência urbana que assoma as famílias e a vontade de manter o equilíbrio entre Natureza e Ser Humano, no sentido da sustentabilidade.»

(Santos e Cunha, 2007, p.3).

De qualquer modo, as administrações públicas, conhecedoras do potencial associado ao espaço rural, cuidaram de implementar programas destinados tanto á diversificação dos rendimentos como ao apoio a empresários e associações das zonas rurais, no sentido de se congregarem esforços capazes de conduzir à oferta de um produto ou serviço turístico competitivo. No fundo, aquilo que se pretende é estimular as qualidades distintivas do turismo rural como elemento gerador de riqueza das regiões do interior.

4. Potencial turístico, formação de destinos turísticos e a sustentabilidade do turismo

4.1 O Potencial turístico

A democratização do turismo, as novas motivações dos movimentos turísticos, a segmentação da procura turística, assim como o surgimento de meios artificiais, que pela sua monumentalidade, são capazes de gerar fluxos turísticos ao despertarem a curiosidade dos visitantes, vieram dar uma nova dimensão à atividade do turismo, seja pela diversificação de atrações, seja pelos fluxos que originam. Assim, podemos, sem embargo, afirmar que «qualquer país ou região pode ser dotado de recursos ou atividades suscetíveis de utilização como atração turística e de permitir o desenvolvimento de atividades turísticas» (Cunha, 2008, p.23).

A atividade do turismo pode afirmar-se como um processo de alavancagem para o desenvolvimento local, designadamente no contexto do mundo rural. Pelas suas características, esta atividade, que se encontra num processo de expansão, pode pegar nas atividades tradicionais, valorizando as suas especificidades culturais locais e dotá-las de interesse económico. É uma atividade que pode proporcionar novas janelas de oportunidade, nomeadamente aos jovens do mundo rural que têm um leque de oportunidades cada vez menor, ajudando, desta forma, a estancar o processo de despovoamento do interior. Todavia, não se deve olhar para a atividade do turismo como a solução para todos os problemas do mundo rural, pela simples razão de que nem todas reúnem as condições necessárias para a sua implementação. Aliás, um grande erro que tem sido amiúde cometido resulta, precisamente, do facto de ela ser perspetivada como a única alternativa às atividades tradicionais do mundo rural, com particular ênfase para a substituição da atividade agrícola.

Só através de uma avaliação cuidada, que tenha em consideração elementos tão importantes como a oferta, a procura, a concorrência e as tendências do mercado, possibilitará avaliar se uma região possui ou não um potencial autêntico de desenvolvimento turístico, que possa justificar investimentos necessários para o seu sucesso. As atrações são a base da organização dos espaços que garantem a turistificação²⁸ dos territórios, ou seja, o processo de transformação que cria uma nova realidade e novas relações com vista à satisfação das necessidades turísticas dando origem aos destinos. Espaço que, tendo uma vocação inicial, é transformado de modo a desempenharem uma nova missão

28 - conceptualmente falando, a turistificação do território é o processo de transformação de um local em território turístico. É um processo de importância significativa por acarretar um conjunto de consequências para o território que vão desde a inserção de novos elementos estruturantes e a refuncionalização de antigos, passando pela alteração da dinâmica local.

(Cunha, 2008, p. 22).

De acordo com Zimmer e Grassmann (1996, p.4), a avaliação do potencial turístico, para além das indicações que possa facultar acerca da viabilidade turística de um território, permite identificar potencialidades e evitar que se cometam determinados erros, como aqueles que a seguir se apresentam:

1. Uma perspetiva incorreta do potencial turístico local pode dar azo a um sobredimensionamento dos projetos, podendo resultar daí efeitos nocivos para o ambiente (através de um processo de degradação acelerada dos recursos), a cultura (perda ou “folclorização” da identidade local) e a atividade económica do território (dependência financeira, aumento do custo de vida, endividamento das autarquias, entre outros);
2. A incorreta compreensão das características e das especificidades do território poderão criar obstáculos a uma preparação adequada de uma oferta turística original capaz de distinguir-se de outras regiões comparáveis e concorrentes;
3. O fraco conhecimento dos hábitos dos possíveis clientes turistas e das propensões do mercado são fatores prejudiciais para a preparação de produtos turísticos que sejam capazes de responder às solicitações da procura.

Os autores defendem que mesmo que a avaliação do potencial turístico não possa dar resposta, com todo o rigor, às reais perspetivas de desenvolvimento do setor, os proveitos daí resultantes serão significativos pela simples razão de que esta se constituiu como uma excelente base de trabalho para o processo de tomada de decisão, possibilitando atenuar os riscos de realização de maus investimentos.

Segundo os autores, a avaliação do potencial turístico local encerra duas etapas fundamentais:

1. A análise das condições turísticas presentes, em que se estuda a oferta, a procura, a concorrência e as tendências do mercado;
2. O diagnóstico que, confrontando os resultados alcançados através da análise da situação, facultará uma análise SWOT²⁹, identificando as forças e as fraquezas do território, determinar as oportunidades e os riscos (ameaças). Permite concluir, ainda, do acerto da decisão de se desenvolver ou não a atividade turística no território.

Propomo-nos acrescentar, para incrementar e qualificar a avaliação do potencial turístico, uma abordagem TOWS (*Threats, Opportunities, Weakness, Strengths*) desenvolvida por Heinz Weihrich (1982), cuja matriz se apresenta na figura nº IV 1:

29 - A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada para efeitos de diagnóstico estratégico. O termo SWOT é um acrónimo, composto pelas iniciais das palavras *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), que consiste numa metodologia muito utilizada para o planeamento estratégico nas empresas.



Figura nº IV 1: Esquema para a matriz *TOWS*

Fonte: Adaptado de Weihrich (1999, pp. 9-22)

Enquanto a análise SWOT consiste, fundamentalmente, na recolha de dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da envolvente a análise *TOWS* consiste em cruzar as informações recolhidas em cada um dos quatro quadrantes, de forma a obter um quadro que nos permita delinear estratégias importantes para o futuro. O cruzamento feito pela análise *TOWS* pode assumir o seguinte formato:

- Pontos fortes vs Oportunidades: estratégia ofensiva / desenvolvimento das vantagens competitivas.
- Pontos fortes vs Ameaças: estratégia de confronto para modificação do ambiente a favor da empresa.
- Pontos fracos vs Oportunidades: estratégia de reforço para poder aproveitar melhor as oportunidades.
- Pontos fracos vs Ameaças: estratégia defensiva com possíveis modificações profundas para proteger a empresa.

O desenvolvimento de uma análise *TOWS* obriga, antes de mais, a uma análise esclarecida do ambiente, ou seja, investigar com profundidade as forças e fraquezas e saber identificar as oportunidades e ameaças. Para a efetivação de cada cruzamento é necessário criar objetivos/estratégias ajustados. Em bom rigor, a análise SWOT e a análise *TOWS* compreendem os mesmos passos básicos e podem até gerar resultados semelhantes. Todavia a análise *TOWS* vai um pouco mais além, porque enquanto a análise SWOT identifica os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, a análise *TOWS* além de identificar estes cenários, ainda produz uma análise em torno da forma como os pontos negativos se podem transformar em pontos positivos.

No desenvolvimento dos trabalhos que estas duas fases exigem deve proceder-se à recolha, tratamento e exploração de todas as informações internas e externas. Segundo a OMT (1998), quando

o desenvolvimento da atividade do turismo se define como um objetivo a alcançar por um território, revela-se fundamental que se proceda à análise cuidadosa dos recursos, infraestruturas e serviços com que poderá contar para o exercício da atividade, uma vez que estes fatores poderão ser condicionantes do tipo de atividades a desenvolver e, naturalmente, do próprio desenvolvimento, o que, por sua vez, condicionará o perfil do turista para o qual se irá dirigir.

A avaliação do potencial turístico assume-se como condição prévia à atividade de planeamento e ordenamento do território, uma vez que será o resultado alcançado que irá determinar se o território em causa reúne ou não as condições ideais para o desenvolvimento turístico ou, em última instância, quando se trate de destinos consolidados, para se encetar um processo de expansão, assim como do apuramento das modalidades mais convenientes. Finalizada esta etapa estaremos, então, em condições de avançar para o planeamento. Esta é uma atividade que nos permite determinar a viabilidade do desenvolvimento da atividade turística e verificar, ainda, da existência de potencial ajustado às pretensões dos investidores. A avaliação constitui-se, portanto, como a base de sustentação para a materialização do trabalho de planeamento.

A avaliação do potencial turístico engloba, sempre, uma dimensão geográfica dado que, por força da determinação das condições ideais para o investimento, se determina o ótimo de localização. Ou seja, a seleção do sítio (origem/ligação/destino) ótimo para um investimento turístico consubstancia-se num conjunto de fatores de localização que são convenientemente pontuados em função da sua ausência ou verificação e que vão determinar o potencial turístico da região. Este procedimento decorre da necessidade de se levar a efeito um processo de seleção e de avaliação de condições alternativas, de modo a otimizar os recursos existentes, que são parcos por natureza.

De acordo com Cerro (1993), Salvat *et al.* (1997), Padín (2004), Pardellas e Padín (2004), o processo de seleção de alternativas desenvolve-se ao longo de três etapas: i - a identificação das alternativas, ii - a sua avaliação e iii - a eleição daquela opção que melhor se adapte aos objetivos fixados e aos recursos disponíveis. Os recursos turísticos constituem-se, deste modo, como referenciais para a determinação da(s) alternativa(s) e, através da sua avaliação criteriosa, alcançar uma base sólida que permita identificar a(s) alternativa(s) que melhor se ajusta(m) às características do território em estudo.

Como refere Cerro (1993), apesar do potencial turístico os elementos que configuram um destino turístico dependam basicamente da quantidade e qualidade dos recursos turísticos que neles se localizam, existem outros aspetos não despendidos como a acessibilidade ou os equipamentos de determinam também esse potencial. O que significa, por outras palavras, que para se poder caracterizar

um destino revela-se necessário, para além de avaliar aquilo que se conhece como recursos, analisar o espaço geográfico que configura a base do território em estudo, simultaneamente como recurso e como fator de localização daquelas atividades (Pardellas e Padín, 2004). Como muito bem sintetiza (Cravidão, 1991, p. 201), «O turismo é, inequivocamente, um "fenómeno" essencialmente geográfico».

O espaço geográfico, enquanto elemento de referência, é um espaço diferenciado. Diferenciado pela sua «localização e pelo jogo de combinações que preside à sua evolução, todo o elemento do espaço e toda a forma de paisagem constituem fenómenos únicos que jamais podem ser encontrados noutros locais ou em outros momentos» (Dolffus, p. 9, 1982). Jamais uma paisagem se apresenta estritamente igual a outra. O espaço assume, aqui, o conceito de forma defendido por Goethe quando afirma que «todas as formas são semelhantes e que nenhuma é igual às demais». «O espaço geográfico é um espaço percebido e sentido pelos homens em função tanto dos seus sistemas de pensamento como das suas necessidades» (Dolffus, 1982, p. 52). Para Lefébvre (1994, p. 32), ao mesmo tempo em que o espaço carrega consigo simbolismos explícitos ou clandestinos (representações das relações de produção) próprios do quotidiano, do particular, do vivido, transmite, igualmente, as mensagens hegemónicas do poder e da dominação (representações das relações sociais de produção), expressões do geral, do concebido. Igual abordagem é produzida por Gama (1988, p. 78) que percebe o território como «um espaço com um conteúdo apropriado e ou produzido por uma sociedade. Um espaço com uma população, recursos e formas construídas, que revela efeitos de poder.».

O potencial de desenvolvimento turístico de uma localidade resulta dos recursos que tem à sua disposição mas o seu crescimento decorre do potencial de valorização existente e da criação de novos fatores de atração. Como afirma Cerro (1992), embora o potencial turístico ou os elementos que definem um destino turístico se encontrem dependentes da quantidade e qualidade dos recursos turísticos que nele se encontram, existem, porém, outros elementos igualmente importantes como a acessibilidade ou os equipamentos que determinam igualmente esse potencial, conforme foi, também, referido anteriormente.

Como se percebe, a localização das atividades turísticas sustentam-se em padrões de localização muito particulares, resultantes da especificidade dos produtos e serviços que oferece, que estabelecem uma relação recíproca entre o consumo e a presença por parte dos visitantes, que os procuram. Como reconhecem Vera (1997), Pardellas e Padín (2001), esta especificidade obriga a uma relação direta e física entre os recursos, por um lado, e a obrigatoriedade de deslocação imposta aos turistas, desde a sua residência habitual até ao destino, para satisfazer essa procura.

4.1.1 Recursos turísticos

Para uma abordagem eficaz à componente “recursos”, no âmbito da avaliação do potencial turístico, importa, para efeitos de inventariação, definir aquilo que se considera como recurso. Wernerfelt (1985), numa abordagem genérica ao conceito, num artigo de opinião, define um recurso com qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma dada empresa. Ainda no âmbito da abordagem ao conceito, numa perspetiva empresarial, Teece, Pisano e Shuen (1997), definem os recursos como ativos específicos difíceis, senão impossíveis, de imitar.

Cunha (2008) explica que os recursos não são considerados como tais pelo simples facto de existirem: só o são mediante um processo de transformação que lhes atribua a capacidade de satisfazer necessidades. Ou, ainda, conforme defende Rees (1985), recursos são auxiliares ou meios de suporte à espécie humana: não podem ser avaliados para além do significado e valores que as pessoas lhe atribuem, embora quando conjugados com determinados atributos se possam transformar em produtos. Nesta linha de pensamento, Dias (2005) defende que os recursos turísticos são o principal suporte da atividade turística e a base para o planeamento do turismo, uma vez que é através deles que ocorre a transferência da renda recebida para os demais setores da economia local.

O conceito de potencial turístico revela-se por vezes frágil, como verificámos, uma vez que é usualmente entendido como um “dom” natural, como algo que uma localidade ou região possui e que, por si só, seja capaz de garantir o arranque para o desenvolvimento turístico. Se esta fosse uma realidade objetiva, o planeamento em turismo revelar-se-ia desnecessário, uma vez que os territórios reuniriam, à partida, as condições necessárias para que o turismo acontecesse. De acordo com este raciocínio, o termo “aptidão” talvez merecesse outro enquadramento no léxico da atividade do turismo, expressando o conceito de potencial ou de vocação, quando se reunissem determinadas condições favoráveis ao desenvolvimento da atividade, como são o caso da acessibilidade, atrações, equipamento e/ou serviços de entretenimento. Assim, poder-se-ia afirmar que uma determinada localidade teria “aptidão” para o turismo, ao reunir estas condições, quando outras apenas se julgariam “potenciais” por deterem recursos naturais ainda inexplorados pelo turismo.

Falar da atividade turística implica, forçosamente, falar de recursos, da sua gestão e do desenvolvimento económico que proporcionam a cada território. Segundo a OMT (1985) os recursos turísticos são todos os bens e serviços que, por intermédio da atividade humana tornam possível a atividade turística e satisfazem as necessidades da procura. O turismo, enquanto atividade económica utiliza recursos que, no fundo, são a sua “matéria-prima”, de modo diferenciado relativamente aos

restantes processos produtivos, uma vez que os “consome” no seu local de origem. Da sua utilização não resulta, em princípio, o seu esgotamento, uma vez que estes permanecem e se constituem como um bem disponível de mercado.

Os recursos não devem ser considerados como tal, apenas porque existem: só o são mediante um processo de transformação que lhes atribua a capacidade de satisfazer necessidades (Zimmermann 1996, *apud* Cunha, 2008, p. 24).

A análise do potencial de qualquer território exige a aplicação de uma metodologia precisa. Dentro do campo teórico do turismo existem diversas técnicas e metodologias que nos podem levar à catalogação dos recursos turísticos. Uma delas foi estabelecida por Defert (1972), que agrupa os recursos turísticos de um território em cinco grupos, em função da similitude de características, de acordo com a figura nº IV 2:

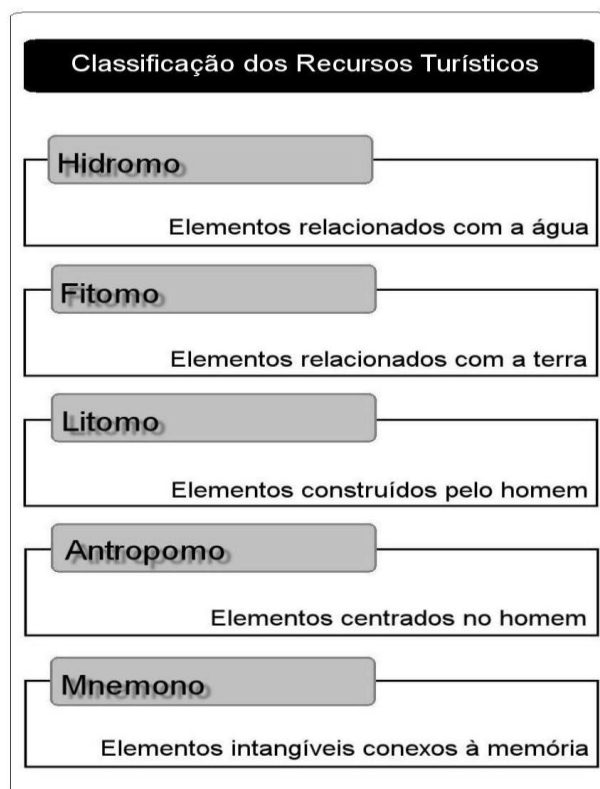


Figura nº IV 2: Classificação dos Recursos Turísticos
Fonte: Adaptado de Defert (1972)

1. Hidromo: Todo o elemento de atração relacionado com a água, no seu estado natural ou modificado pelo homem. Neste grupo incluem-se as águas marinhas, as águas terrestres, as praias e as costas, os portos desportivos, balneários, neve, etc.

2. Phitomo: É o elemento terrestre e inclui todo elemento natural que tenha um certo atrativo, modificado ou não pelo homem, à exceção do Hidromo. Neste grupo integram-se o relevo, o clima, a flora e a fauna, os acidentes naturais, etc.
3. Litomo: Define-se como todo o elemento construído pelo homem que tenha interesse pela natureza ou pelo uso que se lhe encontra destinado: restos arqueológicos, arquitetura antiga, monumentos históricos, conjuntos histórico monumentais, arquitetura e engenharia atual, museus, urbanismo, etc.
4. Antropomo: O seu elemento fundamental é o homem, independentemente do seu suporte físico (Litomo) ou do seu marco (Hidromo e Phitomo). Abarca tudo aquilo que se refere à estrutura socioeconómica, à idiosincrasia e às características culturais, ao artesanato, ao folclore, à gastronomia, às atividades culturais, etc.
5. Mnemono: esta classe de recursos refere-se a aspetos intangíveis que podem motivar deslocações turísticas. Ainda que frequentemente possam estar identificados com um determinado momento ou atividade, esta representação física não é o que motiva a viagem, mas o que é lembrado. Como exemplo deste tipo podemos referir as peregrinações religiosas.

Os recursos assumem-se como elementos chave, seja numa perspetiva de organização das empresas, seja no âmbito do desenvolvimento da atividade turística. Como refere Ignarra (2003, p. 21) «Outro conceito muito importante para a compreensão do turismo é o de recursos turísticos, que se constituem atrações que formam a matéria-prima do “produto turístico”». No que respeita à capacidade de atração de visitantes eles assumem-se como determinantes, não deixando de ser irónico que do ponto de vista da gestão turística se situe, na quase totalidade, fora do controlo humano (Ritchie e Crouch, 2003). Estes autores, apresentam-nos uma outra estrutura de divisão dos recursos turísticos, segundo diferentes categorias, tendo esta sido desenvolvida com base nos trabalhos de Porter³⁰. Estes autores distinguem:

1. Recursos humanos, uma vez que a competitividade dos destinos turísticos também se encontra dependente da quantidade e da qualidade dos recursos humanos disponíveis no setor.

³⁰ Porter (1993, pp. 91-92) agrupou, genericamente, os fatores de produção nas seguintes categorias: Recursos humanos: «a quantidade, capacidade e custos do pessoal (direção incluída) levando-se em linha de conta as horas normais de trabalho e a ética do trabalho.»; Recursos físicos: «...a abundância, qualidade, acessibilidade e custo do solo, água, minérios ou madeiras, fontes de energia elétrica, pescas e outras características físicas do país. As condições climáticas podem ser vistas como parte dos recursos físicos do país bem como a sua localização...»; Recursos de conhecimentos: «...os recursos que o país detém em termos de conhecimento científico, técnico e de mercado, relativo a bens e serviços. Os recursos de conhecimentos encontram-se nas universidades, institutos governamentais e particulares de pesquisas, órgãos estatísticos governamentais, ...»; Recursos de capital: «... total e o custo do capital disponível para o financiamento da indústria. O capital não é, em si mesmo, homogéneo, adquirindo variadas formas, ...»; Infraestrutura: «...o tipo, qualidade e valor de uso das infraestruturas disponíveis que afetam a competitividade...».

2. Recursos físicos, porque a capacidade de atração de visitantes depende da abundância, unicidade, diversidade, acessibilidade e atratividade dos elementos cénicos, ecológicos e recreativos associados aos recursos naturais.
3. Conhecimento, traduzido no *know-how* da gestão turística seja no setor privado, designadamente a gestão hoteleira, ou no setor público, através do planeamento regional.
4. Recursos de capital, consubstanciado no capital financeiro disponível para desenvolver em as infraestruturas e superestruturas.
5. Infraestruturas e superestruturas, sendo que as primeiras se traduzem nos equipamentos, sistemas e processos providenciados pelo setor público para o desenvolvimento da indústria e as segundas simbolizam os ativos adicionalmente criados, em regra pelo setor privado, com base nas infraestruturas, em prol da satisfação das necessidades e dos desejos dos visitantes.
6. Recursos históricos e culturais, normalmente tangíveis, como são o caso das ruínas, monumentos, arquitetura, museus e galerias, e intangíveis, designadamente, música, língua, costumes e tradições, valores, hospitalidade, modos de vida, entre outros.

Os destinos turísticos, tal como sucede com as empresas, também são considerados como ‘bundle of resources’ (Ryan, 2002), revelando-se a sua gestão fundamental para a otimização dos impactos e para a promoção do desenvolvimento, de acordo com (Telfer e Hashimoto, 2006).

Aos componentes determinantes, que são capazes de atrair visitantes a um destino, Ritchie e Crouch (2003) atribuem-lhe o nome de recursos e atrações centrais. Deste conjunto fazem parte a fisiografia, o clima, a cultura e a história, e a superestrutura turística, na qual se inclui o alojamento. Ligada à controversia do reconhecimento e gestão dos recursos encontra-se a discussão dos modelos e fundamentos da competitividade dos destinos turísticos (Crouch e Ritchie, 1999; Dwyer e Kim, 2003; Enright e Newton, 2004; Lee e King, 2006; Ritchie, 1993; Ritchie e Crouch, 2000, 2003). Apresentam-se com um conjunto de estudos que têm por objetivo identificar os fatores mais importantes para a competitividade turística (determinantes) e que, ao mesmo tempo, proponham modelos conceituais de competitividade, para certas regiões e eventos, sejam de natureza concreta, ou geral.

A maior ou menor atratividade que um destino turístico apresenta depende do modo como se interrelacionam os recursos do território, qualitativamente representativos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, e não tanto o facto de se encontrarem mais ou menos próximos de áreas de irradiação turística e respetivos fluxos de circulação. De facto, não encontramos apenas um único recurso que possa ser catalogado numa ou noutra categoria, uma vez que cada recurso engloba tanto os

elementos tangíveis como os intangíveis e é, justamente, a coexistência de ambos que determina a atratividade dos lugares.

Reconhece-se, hoje, que a par do efeito de atração que os recursos naturais e culturais possam exercer sobre o imaginário dos turistas, o acolhimento que lhes é prestado nas áreas de destino (hospitalidade, assunto que será focado num outro item deste capítulo) também pode exercer uma função atrativa independente, sobretudo quando ao destino se encontram associados valores históricos de referência. É esta carga emocional associada a formas diferentes de fruição dos recursos dos destinos turísticos que pode incrementar o seu nível de atratividade e competitividade, tornando-o único e protegido de avaliações comparativas, uma vez que os recursos intangíveis são menos suscetíveis de comparação.

A atratividade assume um valor relativo porque decorre de uma avaliação de síntese de um contexto territorial predefinido (capaz de satisfazer as necessidades da procura turística) e tende a mudar em função das características do fluxo considerado (variabilidade espacial ou geográfica) e da evolução da motivação (variabilidade temporal) (Hu, *et al.*, 1993; Kozak, *et al.*, 1999; Edgell, *et al.*, 2007, *apud* Pollice e Iulio, 2011, p. 127).

As características aqui expostas exigem aos operadores turísticos, públicos e privados, uma capacidade de reorganização permanente, tendo em vista alcançar a melhor adaptação às transformações do mercado, sem contudo descuidarem a identidade territorial e a integridade do ambiente relativamente aos imperativos do desenvolvimento sustentável (Mason, 2003; Dredge, 2006; Hall, 2009). Com a evolução temporal revela-se importante proceder à adaptação e valorização do quadro de recursos competitivos, atuando sobre a composição qualitativa e tipológica das atrações turísticas, relativamente ao sistema de fruição que o mecanismo evidencia, de modo a adaptar a oferta do território à necessidade do fluxo turístico (Pollice e Iulio, 2011). Os autores propõem-se, pelo cruzamento da importância atrativa dos recursos e a capacitação territorial determinar o valor estratégico dos recursos territoriais (figura nº IV 3).

		CAPACITAÇÃO TERRITORIAL	
		Elevada	Escassa
IMPORTÂNCIA ATRACTIVA	Elevada	Recurso estratégico	Recurso deficitário (intervalo competitivo)
	Escassa	Recurso integrativo	Recurso marginal

Figura nº IV 3: – O valor estratégico dos recursos territoriais
Fonte: Pollice F. e Iulio R. (2011, p. 127)

«A competitividade de um destino turístico reside na sua capacidade de satisfazer, de maneira mais eficaz, perante os destinos concorrentes, as necessidades dos fluxos turísticos, a preservação das próprias qualidades territoriais, contribuindo para a melhoria do bem-estar atual e futuro da comunidade local» (Pollice e Iulio, 2011, p. 127). Merecem particular destaque, nesta área, os estudos realizados por Ritchie e Crouch (2000, 2003), que conduziram à produção de um modelo conceptual para a competitividade estratégica dos destinos, a partir da última metade da década de 90, do século passado. Apresenta-se como o modelo mais pormenorizado e debatido sobre a competitividade dos destinos turísticos no âmbito da sustentabilidade, cujos fundamentos da vantagem competitiva se encontram em linha com os estudos de Porter³¹.

Existe, contudo, aqui um problema complementar, que reside na deterioração dos recursos, uma vez que para a atração de visitantes os destinos se encontram, em larga medida, dependentes dos recursos físicos e dos recursos histórico-culturais. A procura de um equilíbrio na gestão dos recursos revela-se fulcral, no desenvolvimento da atividade turística, porque estes atraem visitantes e, nessa circunstância, quanto maior for o seu número, maiores serão os riscos de degradação associados à utilização dos recursos mais atrativos. Briassoulis (2002) estuda os recursos turísticos à luz da tragédia dos “*common goods*” ou “*common-pool resources*” de Hardin (1968), também conhecidos por “comuns”³², que mais não são do que uma espécie de bens públicos onde o uso

31 - Autor frequentemente citado por Ritchie e Crouch, ao contrário de outros autores relevantes da RBV.

32 - Garrett Hardin (1968) publicou um artigo na Science, intitulado “*The Tragedy of the Commons*” onde utilizou uma metáfora para ilustrar toda uma classe de problemas resultantes a partir da ação descontrolada sobre o uso dos bens comuns, para os quais não existe solução técnica.

excessivo pode comprometer a utilização por terceiros. Isto para colocar em evidência o facto de que para alguns destes recursos turísticos:

- i) Existe a possibilidade da sua degradação pela exploração de um ou mais utilizador;
- ii) O acesso aos recursos não pode ser condicionado ou ser objeto de exclusão a novos utilizadores.

Face às condições, corre-se o risco dos recursos turísticos poderem ser alvo de uma utilização excessiva e descontrolada por parte de pessoas que não se encontram empenhadas em investir na sua manutenção ou, simplesmente, recuperá-los, dado que não se constituem como propriedade sua. A principal característica destes recursos assenta na impossibilidade de se excluir o seu uso a diferentes utilizadores e pela sua ‘subtractividade’ que, em bom rigor, determina que o uso desse recurso se traduza na redução da sua disponibilidade para terceiros. Sem dúvida que a deterioração dos recursos físicos, assim como o empobrecimento da sua identidade cultural se apresenta, em regra, como algo de irreversível, o que se traduz, inevitavelmente, numa perda do seu valor face à menor capacidade de gerar oportunidades, designadamente através da diminuição da sua atratividade turística.

A Organização Mundial de Turismo diferencia dois conceitos distintos: património turístico e recurso turístico (OMT, 1978). O primeiro apresenta-se com sendo «o conjunto potencial (conhecido ou desconhecido) dos bens materiais ou imateriais à disposição do homem e que podem utilizar-se mediante um processo de transformação para satisfazer as suas necessidades turísticas». O segundo diz respeito a «todos os bens e serviços que, por intermédio da atividade humana, tornam possível a atividade turística e satisfazem as necessidades da procura». Existe, em nosso entendimento, uma ténue fronteira entre estes conceitos, uma vez que um recurso turístico pode existir *per si* sem necessitar de qualquer processo de transformação para dar resposta às solicitações da atividade turística e, por natureza, constituir-se como património turístico de uma localidade ou região.

De acordo com Cerro (1993), o património turístico constitui o elemento fundamental que o homem transforma em recursos turísticos utilizando meios técnicos, humanos e financeiros. Os recursos são, então, constituídos pelo património turístico que mediante uma intervenção, se transforma em património utilizável pelos visitantes e pela população no seu quotidiano. Genericamente podem ser caracterizados como sendo os elementos naturais ou atividades humanas suscetíveis de provocar fluxos de deslocação, dinamizando os mercados. Como o turismo pressupõe a deslocação de pessoas, a atividade turística só ocorrerá quando for possível detetar esses recursos capazes de proporcionar deslocações no território. Assim, os recursos apresentam-se como elementos fundamentais do desenvolvimento turístico porque, em última instância, são o fator determinante dos

níveis de atratividade de uma região ou país. São eles que determinam o potencial turístico existente, pela constituição de produtos turísticos atrativos.

A primeira tarefa deve sustentar-se na avaliação do potencial turístico, que não é mais do que a preparação de um inventário a partir da identificação desses mesmos recursos, como já se afirmou. Todavia, como o turismo prevê a deslocação, a atividade turística só ocorre, em termos genéricos, quando existam recursos que motivem essas deslocações. Tudo depende do tipo de turista e dos objetivos da viagem que se propõem realizar. Assim, de acordo com Cerro (1992), já numa perspectiva de análise vocacionada para o turismo, entende-se como recurso turístico todo o elemento material capaz, por si só ou em combinação com outros, de atrair visitantes a um determinado local, ou seja, algo que seja capaz de gerar deslocações turísticas.

Considerando a integração dos recursos no mercado turístico, devemos levar em linha de conta o seu potencial de cativação e dividi-los em “produtos turísticos atuais” e “produtos turísticos potenciais”. Os primeiros podem ser caracterizados por se afirmarem, na atualidade, como o alicerce da atividade turística organizada. É este tipo de recurso que faculta a capacidade de gerar estadias mais ou menos prolongadas. Têm ainda como característica o facto de se encontrarem incorporados no mercado turístico regional, nacional ou internacional e contarem com toda uma infraestrutura de equipamentos turísticos que tornam possível a sua exploração, conforme expõem Cerro (1992), Dowling (1993) e Gunn (2002). Já os segundos, apesar de se reconhecer o seu interesse turístico, seja por via da sua inclusão nos guias turísticos, seja por receberem grupos pequenos de visitantes, não se encontram ainda integrados no mercado turístico nem dispõem de superestruturas de apoio, conforme defendem Middleton (1989), Din (1992) e Cerro (1992).

Já aqui se defendeu que se um território estiver apostado no desenvolvimento da atividade turística deve, necessariamente, avaliar os seus recursos, uma vez que estes se vão constituir como a matéria-prima sobre a qual o projeto turístico vai ser erigido. Assim, revela-se fundamental, senão mesmo imperativo, conhecer com rigor esses recursos que vão servir de base de sustentação às atividades turísticas, permitindo a sua exploração. É, pois, este binómio recurso – atividade que vai dar razão de ser à preparação de um inventário que, em última instância, vai determinar a importância turística do recurso segundo o tipo de atividades que pode gerar à sua volta e, sobretudo, a capacidade de fixação da procura que estas atividades possam apresentar, ou seja, o tempo de duração das estadias que estes recursos são capazes de gerar, conforme defende Cerro (1992).

Além do número, natureza ou função dos recursos existe, então, a necessidade de compreendermos a sua utilidade para determinarmos a sua ordem de prioridades nos programas ou

projetos de desenvolvimento. Com estes objetivos a Organização dos Estados Americanos (OEA) adotou uma metodologia que merece grande aceitação por permitir, além da classificação, a hierarquização dos recursos turísticos (Cerro, 1993) e (OMT, 1998). Estabelece-se, então, a classificação dos recursos turísticos em cinco grandes categorias e subdivididos em tipos e subtipos: i – Sítios naturais: que englobam todos os lugares que têm um valor paisagístico, com exclusão de qualquer outro critério, bem como os recursos associados ao interesse paisagístico, como é o caso da fauna, flora, caça e pesca; ii – Museus e manifestações culturais históricas: inclui o conjunto de recursos de natureza cultural que têm um valor histórico, artístico ou monumental tais como: museus, realizações urbanas, lugares históricos ou centros arqueológicos; iii – Folclore: que compreende todas as realizações relacionadas com o acervo cultural, os costumes e tradições da população residente; iv – Realizações técnicas, científicas e artísticas contemporâneas: que abarcam apenas os elementos que pela sua singularidade ou alguma característica excepcional têm interesse turístico, como por exemplo explorações minerais ou industriais, obras de arte e técnica, centros científicos e técnicos; v – Acontecimentos programados: que compreendem todas as manifestações ou eventos organizados, atuais ou tradicionais, que podem ter capacidade para atrair visitantes, quer sejam artísticos, desportivos ou outros.

Embora se possa classificar os recursos turísticos de diferentes formas, com base na sua relação recurso – atividade, o critério fundamental para a sua classificação é o da funcionalidade, como já se referiu, considerando-se a utilidade do recurso do ponto de vista turístico. Dito de outra forma, atendendo-se ao tipo de atividade que origina e às características do aproveitamento turístico que delas resultam, sob a forma de produto turístico.

Respeitando a classificação que autores como Cerro (1992), Vogeler e Hernández (1997) que se aproximam daquela que foi proposta por Gunn (1998), é possível identificar dois grandes grupos de recursos turísticos: i – os recursos básicos e ii – os recursos complementares. Os recursos básicos são os, pela sua única e exclusiva responsabilidade, originam a deslocação, reconhecendo-se-lhes o papel de atrair e fixar a procura na região. São aqueles a que Gunn (1998) apelidou de *destination attractions*. No que respeita aos recursos complementares, podemos identificá-los como sendo os recursos que ajudam a prolongar a estada, prestando um contributo significativo para a diversificação das atividades dos turistas que se encontram na região, mas que, assim, não têm potencial de atração suficiente para gerar a deslocação de turistas. De acordo com a terminologia proposta por Gunn (1998), correspondem aos *tourist attractions*, por se limitarem a satisfazer a procura de um turismo itinerante, o que implica uma oferta de produto que esteja no mercado.

Segundo Cerro (1992), Clave (2000) e Gunn (2002), a distinção entre os recursos básicos e os recursos complementares pode assumir um interesse especial para a prática do planeamento turístico uma vez que estes dois tipos de recursos se encontram intimamente ligados espacial e funcionalmente, de tal forma que podem ajudar à definição de áreas ou regiões turísticas que servem de base territorial para o planeamento da atividade.

Os estudos desenvolvidos por Cerro (1992), Salvat *et al.* (1997), Padín (2004) e Pardellas *et al.* (2005), sobre o potencial turístico, permitem concluir que nos territórios em análise existe um recurso básico de elevado potencial turístico e um leque de recursos complementares ou, mesmo, por vezes, apenas um conjunto deste último tipo de recursos mas com uma grande capacidade de coalescência, o que, face à circunstância, lhes confere um significativo poder de atração, não pela sua importância individual mas pelo seu desempenho em conjunto.

Depois desta análise, em torno daquilo que pode ser considerado como um recurso turístico, importa, sobretudo, identificá-los e inventariá-los. Se em relação aos recursos básicos não existe qualquer tipo de dúvida porque, pela sua natureza e funcionalidade, o seu poder de atração relativamente à procura é notório e significativo, já os complementares apresentam um cenário distinto. Aqui, como se percebe, os turistas aparecem por terem sido atraídos pelos recursos básicos e, ao encontrarem-se nas proximidades, estes podem exercer um poder de atração complementar. O problema consiste, todavia, em determinar os critérios que levem a incluí-los no processo de planeamento, por serem, em regra, múltiplos e variados. Nesse sentido, estes critérios poderão apresentar-se em termos quantitativos, fixando-se, por exemplo, um número mínimo de utilizadores, ou qualitativos, considerando-se, neste caso, a observação da sua utilização por um determinado segmento da procura.

Estabelecida a definição de recurso complementar, importa determinar os procedimentos para a sua inventariação e avaliação. Assim, neste processo é possível identificar três fases: i - uma fase inicial que consiste na recolha de todos os elementos que, em teoria, podem ter interesse turístico; ii - uma segunda fase de seleção considerando os fatores já analisados e iii - uma fase de avaliação dos múltiplos recursos existentes, segundo diversos critérios de classificação, para calcular o seu nível de potencial e formular o seu índice de potencialidade turística. Todavia, importa esclarecer que do ponto de vista turístico a importância dos recursos inventariados não tem de ser forçosamente a mesma, uma vez que podem variar em função da sua natureza e das suas características particulares, naquilo que se reporta à sua disponibilidade e singularidade. Assim sendo, o trabalho não se esgota no registo dos recursos inventariados em cada área (local, regional ou nacional), mas dever-se-á considerar, também,

a importância que cada um deles assume a título individual. Ou seja, impõe-se que sejamos capazes de proceder à sua avaliação.

Assim, o valor a atribuir a um recurso resultará da posição hierárquica que ocupe, em termos da sua importância e/ou singularidade, como ainda do fator de ponderação atribuído à sua categoria, tendo em conta, logicamente, a sua natureza. Por essa razão, revela-se necessário classificar os recursos em grupos de significativa dimensão, antes de se proceder à sua avaliação. A mera identificação dos recursos não se revela suficiente para efeitos do seu tratamento num processo de planeamento porque possuem uma natureza diversa e, tal circunstância, obriga a que se proceda a uma tarefa preliminar de classificação em grupos homogêneos capazes de facultar um tratamento apropriado.

De acordo com Ignarra (2003), os recursos turísticos podem, ainda, ser divididos em recursos livres, que pela sua natureza não carecem de mecanismos de apoio para a efetivação do seu consumo, e os recursos escassos cuja oferta se encontra limitada em função da procura, efetiva ou potencial, que sobre eles é exercida. Para o autor os recursos turísticos constituem-se a partir das atrações turísticas que formam a matéria-prima do “produto turístico”. As atrações turísticas podem ser classificadas em naturais e culturais. Outros autores avançam, ainda, com uma terceira categoria de atrações que são as artificiais. Serão as atrações feitas pelo homem, todavia sem conceito de bem cultural.

4.1.2 Atrações turísticas

O turismo, enquanto atividade, pode ter origem em atrações que induzam à motivação turística nas pessoas, levando-as a abandonar o seu domicílio habitual, viajar e permanecer durante um determinado período de tempo em contacto com essas realidades, desfrutando-as. São estas atrações recebem a designação de recurso turístico, o que para Cerro (1993) é o mesmo que atração turística. Os bens aos quais o turismo recorre e que se constituem como património turístico detêm qualidades e atributos requeridos pela procura turística, sustentando-se em três componentes básicas: natureza, cultura e paisagem.

Podemos afirmar, no que respeita às atrações turísticas, que estas se revelam fundamentais, pela sua capacidade de proporcionar mais e melhores fontes de rendimento para as comunidades locais e, simultaneamente, permitir uma valorização da componente ambiental no que ao comportamento das populações diz respeito. Esta nova postura proporciona um incremento do bem-estar facultado ao turista, aquando da sua visita, e, por consequência, para a generalidade da população residente (algo

que nem sempre se verifica).

Como se constata na Figura nº IV 4, há fatores comuns que tanto podem influenciar a qualidade de vida dos residentes como a qualidade da experiência turística: i) número e tipo de residentes; ii) número e tipo de turistas; iii) relação de troca social entre residentes e turistas; iv) representações sociais uns dos outros; e v) tipo de desenvolvimento turístico. A estes fatores se deve a explicação da relação entre três diferentes esferas: turista, residente e atividade turística.



Figura nº IV 4: Qualidade de vida dos residentes e qualidade da experiência turística
Fonte: Adaptado de Carmichael (2006, p. 119)

Os destinos turísticos, tema desenvolver em seguida, assumem-se como «redes complexas que envolvem um grande número de agentes coprodutivos, oferecendo uma grande variedade de produtos e serviços» (Haugland *et al.*, 2011, p. 268). Identificam-se, nos destinos turísticos, uma panóplia de atores envolvidos que tanto podem ser agentes públicos, como privados e associativos, para além, naturalmente, da comunidade de acolhimento. À margem da sua esfera jurídica, uns encontram-se ligados a serviços, atrações e atividades originados especificamente para o apoio e desenvolvimento da atividade turística (alojamento, empresas de animação, de *touring*, parques temáticos, entre outros) e outros relativos a serviços, atrações e equipamentos não que não foram produzidos a pensar, verdadeiramente, na atividade turística (restaurantes, monumentos, transportes, entre outros); operadores de serviços e equipamentos fruídos principalmente por turistas e outros partilhados com a comunidade residente.

No que concerne às atrações turísticas, estamos perante um conceito complexo pela carga de subjetividade que se encontra associada na apreciação feita pelo(s) turista(s), embora a sua existência

seja algo de real, concreto, e seja possível mensurá-las. Nem todos os turistas valorizam de igual modo determinada a atração turística, onde (Lew, 1994, p. 291) inclui ainda, para além das expostas, as «paisagens para observar, atividades em que participar e experiências para recordar». Assim, as atrações turísticas encontram-se relacionadas com as motivações que determinam as viagens dos turistas, assim como com a valorização que de cada uma das atrações existentes.

Ruschmann (1997) aponta como característica lata da atração turística o facto de esta ser capaz de atrair o turista, aportando uma parte significativa da oferta que é, no entanto, constituída por muitos outros produtos que aproveitam o efeito através da atração turística. Todavia, a afirmação não invalida que possam existir, também, outras características importantes, como o facto de devermos considerar, para além de todos os elementos que têm a capacidade própria de atrair, também aqueles que em combinação com outros, se revelam capazes de aliciar visitantes de uma determinada localidade ou zona, conforme refere Cerro (1993). Importa também referir que a capacidade de atração resulta, com frequência, segmentada e que ao longo do tempo a capacidade de atração, a combinação de produtos vai variando.

Do ponto de vista da sua definição, podemos considerar que as «atrações são elementos do ambiente do destino que, individualmente e em conjunto, servem como principal motivação das visitas turísticas» (Middleton, 1989, p. 573). Boullón (2002, p.57) considera que «as atrações são matérias-primas do turismo, sem a qual uma região não poderia empreender o desenvolvimento turístico». Podemos afirmar, então, que a atração turística se constitui como uma mais-valia e quanto mais evidentes forem as suas características de diferenciação melhores serão os resultados, uma vez que o exercício da procura turística, realizado pelos turistas, resulta de uma necessidade de fuga ao seu quotidiano, aos padrões comportamentais do seu dia a dia ou em busca de novas experiências. Sem embargo, podemos afirmar que aquilo que se apresenta como algo de único, identitário e inovador, goza de mais valor para o turista.

4.1.3 Produtos turísticos

A forma como os turistas se movem no espaço e no tempo faz parte e molda, simultaneamente, a sua experiência de viagem. O movimento e experiência turística são indissociáveis, desenvolvendo-se ao longo de todo o trajeto. Tempo, espaço e contexto assumem-se como componentes centrais em turismo e no comportamento espaciotemporal (van der Knaap, 1999, p. 56). O turismo pode ser

apreendido como “desempenho móvel” (Ek *et al.*, 2008, p. 134), completando a experiência, uma dimensão espaciotemporal, com prováveis efeitos sobre o grau de satisfação do turista. A realização da viagem pode ser encarada de modos distintos: i) como um custo, onde o incremento da duração da viagem se traduz na diminuição da quantidade de tempo a passar no destino; ii) como um valor, se a viagem, por si só, se transformar em algo de tão importante quanto o destino, de acordo com Walsh *et al.* (1990) e Chavas *et al.* (1989) *apud* McKercher (2008, p. 368).

O modelo de viagem e escolha dos destinos turísticos desenvolvido por Um e Crompton (1990) tem como pressuposto que os potenciais turistas possuem um conjunto conhecido de destinos, referenciados pelas suas atrações. Quando nas deslocações turísticas aconteça a visita a vários destinos, no âmbito de um destino local, é habitual acontecerem visitas a múltiplas atrações (Hunt e Crompton, 2008). Todavia, apesar desta asserção, persiste o desconhecimento sobre a lógica que as regem (Hernández, 2003, p. 105). A compreensão do comportamento espaciotemporal dos turistas pode ajudar a melhorar a qualidade da sua experiência, bem como fornecer informações úteis para a gestão de atrações e destinos, ajudando a refinar os produtos turísticos. Assim, propõe-se uma abordagem sumária aos modelos espacialmente explícitos de Xia (2007), na sua vertente de modelação do movimento no espaço e no tempo.

Os modelos espacialmente explícitos (modelos espaciotemporais) de Xia (2007, p. 9) englobam: i) modelação do movimento espacial através de modelos baseados em redes ou modelos baseados em células e ii) modelação do movimento no espaço e no tempo. Estes últimos, por sua vez, subdividem-se em: a) modelos de percurso espaço-tempo (originalmente, “*space-time path models*”) e b) modelos de prisma espaço-tempo (originalmente, “*space-time prism models*”). São justamente, estes últimos que aqui se propõem (figura nº IV 5):

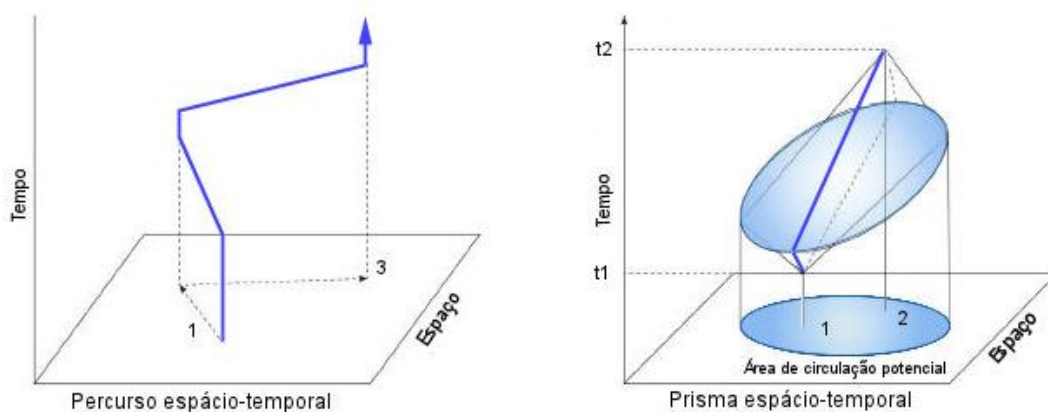


Figura nº IV 5: Representação dos modelos espácio-temporais
Fonte: Adaptado de Xia (2007, p.10)

O primeiro modelo, proposto na figura nº IV 5 (modelo de percurso espaço-tempo), teve a sua génese e posterior desenvolvimento sustentado na teoria espaço-tempo de Torsten Hägerstrand (1970). Ao introduzir o termo “*time-geography*”, Hägerstrand (1970) colocou a tónica na importância que a variável tempo assume na atividade humana e socorreu-se do “percurso espaço-tempo”³³ para comprovar o facto de esta atividade ser frequentemente comandada por limitações e não por decisões independentes (figura nº IV 5). Hägerstrand conseguiu proceder à representação do espaço e do tempo num único diagrama, que não se constitui como um mapa comum, mas antes «numa foto que reproduz um momento congelado no tempo» (Chai, 2002, *apud* Xiao-Ting e Bi-Hu, 2012, p. 629). Nos percursos espaço-tempo representados são colocadas em evidência as mudanças de movimento, onde a inclinação das trajetórias se relaciona com o tempo e espaço.

O modelo de prisma espaço-tempo sustentou-se no anterior modelo de Hägerstrand, de acordo com Miller (2005). Neste modelo a geografia temporal assume-se como uma poderosa estrutura conceptual capaz de ajudar à compreensão do comportamento humano (espacial). O modelo de prisma espaço-tempo³⁴ patenteia um maior rigor em termos de análise ao permitir integrar aglomerações e interseções das entidades geográficas temporais (figura nº IV 5), fundamentando a modelação espaciotemporal dos movimentos turísticos numa perspetiva geográfica (Xia, 2007, p. 11). Em suma, a mobilidade dos turistas origina categorias espaciotemporais (Cravidão, 1996).

O turista para fruir das (multi)atrações, sobre os quais exerceu a procura turística, necessita que lhe sejam facultados uma série de serviços que, quando fornecidos exclusivamente aos turistas, ganham a designação de serviços turísticos. Cada tipo de serviço turístico assume características intrínsecas com diferentes graus de importância em termos de avaliação da oferta. Assim, importa reter dois conceitos importantes na análise dos serviços turísticos, que são os da oferta concorrente, que se traduz na oferta que disputa o mesmo consumidor e o da oferta complementar que é aquela que contribui para a venda de determinado serviço, conforme explica Ignarra (2003, p. 67), aproveitando, muitas vezes, os efeitos de coopetição³⁵. Ainda assim, importa referir que qualquer deles se revela fundamental para a definição e qualificação do serviço prestado.

33 - Movimento físico contínuo individual através do espaço e do tempo ilustrado num gráfico tridimensional, tal como descreve Xia (2007, p. 8).

34 - Esta abordagem tem sido explorada por Miller nos seus estudos, aplicando-a em diferentes circunstâncias: ao meio urbano com variações de velocidade (Miller e Bridwell, 2009) e em modernos sistemas de transporte (Miller, 2009).

35 - O termo coopetição, que surge em 1995 com Adam Brandenburger e Barry Nalebuffé, é usado para descrever a relação simultânea de cooperação e competição entre pessoas ou organizações. A interação de coopetição entre duas organizações ocorre normalmente para atingir um objetivo comum, tendo em vista a complementaridade de recursos e a possível redução de custos na fase de desenvolvimento de produtos, sem desconsiderar a competição no momento de lançamento do produto desenvolvido no mercado.

Não há uma definição que se possa apresentar unânime para o conceito de produto turístico. Monfort *et al.* (1996) avançam com três diferentes abordagens para ilustrar:

- i) a primeira assume um carácter descritivo, de acordo com o qual a oferta turística é perspectivada como um conjunto de ofertas e bens e serviços de grande diversidade, cujo denominador comum é sua orientação para satisfazer o consumo da procura turística;
- ii) a segunda é a que é proporcionada por Escalona (1992) que apresenta uma abordagem sustentada no processo de produção turística, onde considera que o único produto suscetível de ser identificado como produto turístico é o plano ou programa de viagem de ida e volta que se propõe entender e seduzir o turista. Pode ser elaborado pelo próprio turista, assumindo o formato de produto para autoconsumo ou preparado por um agente de viagens como um pacote turístico convencional. Escalona (1992), entende, a este propósito, que a atividade turística designa, de forma equívoca, tanto a atividade produtiva como aquela que se encontra relacionada com o consumo, isto é, tanto a produção de renda (produção e oferta) como a realização de um gasto final (procura e consumo), socorrendo-se de Figuerola (1985) para explicar que o gasto é o objeto final do turismo, e é este que se origina e caracteriza por uma tipificada ação de consumo;
- iii) a terceira abordagem identifica a oferta turística como um produto global que envolve tanto os postulados teóricos à volta do sistema turístico como as exigências de planeamento e gestão das atividades. O produto global, a que se alude, é o produto de um conjunto de inter-relações, bens e serviços turísticos que determinam a satisfação da experiência turística do turista. Os componentes do produto global incluem a existência de recursos, atrações de diversos tipos, que provocam os fluxos turísticos para um determinado destino, diferentes serviços públicos e privados com uma orientação turística variável (desde hotéis e restaurantes a hospitais), bens públicos como as praias e, inclusivamente, intangíveis como a aceitação dos turistas pela da sociedade local. O autor defende, ainda, que face à complexidade do conceito, a satisfação da experiência turística dependerá, em larga medida, das expectativas da procura e da perceção que o turista tem dos diferentes componentes do produto.

O produto turístico é, pois, formado por um conjunto de elementos constituintes da oferta turística que, isoladamente, podem assumir reduzido valor turístico e apresentam uma qualquer utilidade para outras atividades que não o próprio turismo. O seu conceito emana do princípio de que é oferecido no mercado com características definidas e imagem própria, podendo ser, eventualmente,

comprado pelos visitantes, consubstanciado num processo de oferta/procura.

Acerenza (1987) afirma que o produto turístico, na modalidade em que é atualmente explorado, encontra a sua origem em meados da década de 50 do século XX, no continente europeu. Ele descreve-o como sendo um conjunto de prestações, materiais e imateriais, que se oferecem com o intuito de satisfazer os desejos ou as expectativas dos turistas. Na verdade, este é um produto composto que pode ser observado tomando por base os principais elementos que o integram. Todavia, é possível detetar algumas incongruências, do ponto de vista sociológico, na forma como Acerenza (1987) aborda a questão. Vejamos, para começar, qualquer deslocação implica a existência de um produto turístico e, depois, o autor parece esquecer-se que o processo de consumo tem o seu início antes mesmo de a viagem começar. Esquece-se que o produto é adquirido no ato da sua compra, antes do começo da viagem.

Segundo Cárdenas (1995) o produto turístico assume-se como o conjunto de bens e serviços que se colocam à disposição para satisfazer um conforto material ou espiritual, em forma individual ou numa gama ampla de necessidades de um sujeito consumidor a que chamamos de turista. No desenvolvimento do seu trabalho este autor coloca em evidência elementos tangíveis ligados à satisfação do cliente sem referir, contudo, o espaço concreto ou relações possíveis entre os elementos envolvidos.

No enquadramento deste tipo de abordagem, são diversos os autores ligados à área do *marketing*, como Middleton (1998); Cooper *et al.* (1993), que apresentam definições coincidentes ao definirem o destino como um produto que engloba diversos componentes, na linha do conceito de produto turístico global. De acordo com Kotler *et al.* (1996) um produto turístico, do ponto de vista do *marketing*, é algo que se pode oferecer ao mercado para que possa ser adquirido, usado ou consumido, tendo em vista a satisfação de um desejo ou de uma necessidade. Desta oferta fazem parte objetos físicos, serviços, sítios, organizações e ideias.

Segundo Valls (1996), o produto turístico apresenta-se como um aglomerado, uma amálgama, uma constelação (figura nº IV 6) de elementos tangíveis e intangíveis, em particular. Entre os elementos tangíveis estão os bens, os recursos e os equipamentos; entre os intangíveis encontram-se os serviços, a gestão, a imagem de marca e o preço.

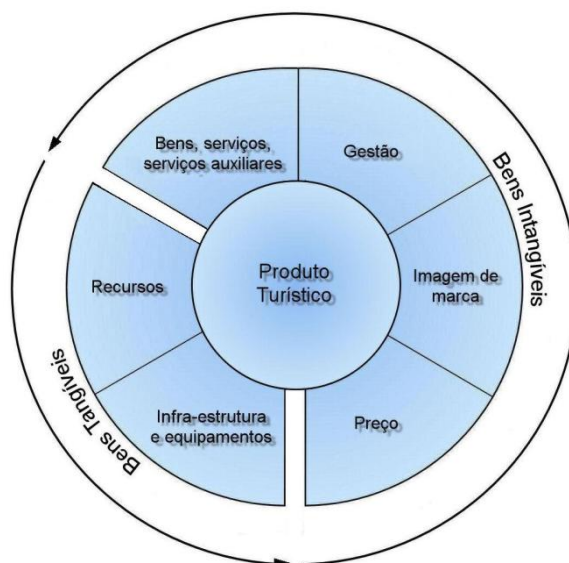


Figura nº IV 6: Composição dos produtos turísticos
Fonte: Adaptado de Valls (1996)

De acordo com Valls (1996) são seis os componentes constituintes do produto turístico: i) Bens e serviços auxiliares; ii) Recursos; iii) Infraestruturas e equipamentos; iv) Gestão; v) Imagem de marca; e vi) Preço. Os equipamentos, bens e serviços necessários para garantir a satisfação do turista são a matéria-prima do produto turístico. A par destes encontramos os serviços auxiliares, cuja denominação resulta da sua complementaridade face à oferta principal. Os serviços auxiliares integram os equipamentos comerciais e industriais, lavandarias, livrarias, cinemas, *rent-a-car*, guias turísticos e organizadores de eventos, para além de outras empresas que fornecem serviços especializados e não específicos do turismo, como é o caso de empresas de engenharia, consultoria, banca (câmbios), seguros, entre outras.

Variados autores optam por definir o produto turístico a partir do conjunto de elementos que o formam. López (1998), por exemplo, identifica-o a partir de uma série de atrações como são os casos das praias, do clima, das paisagens (recursos livres) e de um conjunto de serviços e equipamentos que possibilitem ao turista desfrutar essas mesmas atrações. Assim, nesta linha de abordagem, faz todo o sentido que os organismos responsáveis definam quais os produtos, englobando as diferentes atrações, que devem ser propostos, enquanto oferta turística, junto dos turistas. Ganha, nesse sentido, consistência a abordagem protagonizada pelo Turismo de Portugal (2008), junto dos diferentes *stakeholders*, ao apostar na divulgação dos dez produtos estratégicos oferecidos por Portugal (figura nº IV 7).



Figura nº IV 7: Dez produtos Estratégicos com um contributo diferenciado na valorização dos destinos
Fonte: Turismo de Portugal (2008)

Importa proceder à distinção entre o produto turístico individual, que resulta da prestação realizada por uma organização, em resposta às expectativas particulares do cliente, e o produto turístico global, que se apresenta como um conjunto de componentes tangíveis e intangíveis sobre os quais operam os agentes do território e os próprios turistas (Valls, 1996). O autor não determina, nas suas definições, os limites entre produto e destino turístico. Todavia, a partir da análise das definições de produto turístico pode afirmar-se que existe uma propensão, na literatura de referência, para se organizar os produtos turísticos em três importantes grupos: i) das viagens; ii) das facilidades e iii) dos territórios, sendo que um destino funciona com uma interação entre diversos produtos turísticos, resultando daí que o destino oferece mais produtos que a soma dos produtos até aí existentes.

O produto turístico global não conta apenas com seus componentes, conta, igualmente, com o processo de integração dos mesmos com o intuito de obter sinergias que façam do produto turístico algo mais que a soma de suas partes. O desenvolvimento de produtos pode ser entendido como um processo de montagem e integração tanto do produto turístico global como combinações específicas de elementos que, associando-se ao produto global, chegam a constituir produtos concretos orientados a segmentos de mercado determinados.

Do ponto de vista geográfico, que é aquele que aqui importa analisar, o território enquanto produto turístico, alude a um espaço geográfico determinado que se transforma em espaço turístico quando nele se verificam um conjunto de condições que lhe possibilite a prática do turismo. Assim sendo, pode afirmar-se que o turismo pode ser incrementado em espaços que ofereçam um conjunto de recursos e de atrações, capazes de gerar procura turística.

4.2 Processo de formação do destino turístico

Considerando os componentes intrínsecos ao desenvolvimento do turismo, enquanto atividade económica, e partindo do pressuposto de que este trabalho tem como base de sustentação uma perspetiva de desenvolvimento endógeno, numa abordagem ao território em análise, apontamos, então, à partida, como alicerce para o processo de formação de um destino turístico, os recursos endógenos. Do conjunto dos elementos que os constituem, embora os recursos naturais sejam os mais importantes eles acabam por não ser, no entanto, os únicos. Nesse sentido, devemos prestar particular atenção às infraestruturas existentes, empresas a operar no setor, assim como aos sistemas sociais e políticos vigentes. De acordo com Pearce (1995) e OMT (1998), estes elementos devem ser tidos em consideração, nomeadamente através da necessidade da sua integração nos estudos prévios da situação da área, recomendados nos planos teóricos, devendo estes considerar, ainda, as características da população local, enquanto elemento diferenciador no processo de desenvolvimento turístico.

Este tipo de abordagem revela-se fundamental, uma vez que os elementos considerados, que precedem qualquer ação tendente a alcançar o desenvolvimento turístico, têm características intrínsecas e ajudam a definir a área em estudo nas suas diversas dimensões, sejam elas económicas, sociais ou culturais. Compreende-se, então, o cuidado que deve ser colocado na escolha do modelo de desenvolvimento a adotar, uma vez que qualquer tentativa que venha a ser esboçada seja em termos de desenvolvimento económico, de um modo genérico, seja do ponto de vista da atividade do turismo, de uma forma concreta, não deve cair na tentação de reproduzir casuisticamente modelos testados, porque os contextos políticos, económicos e sociais de cada território são diferenciados e, como tal, capazes de influenciar os resultados. O território enquanto fator de localização e produção das atividades turísticas, por uma questão de eficiência, deve obrigar a uma coordenação de políticas sectoriais, centrado no território aglutinante, para qualificação e simultânea promoção dessas atividades (Ariño, 2006; Ivars, 2003). Não existem modelos ideais de planificação turística, como muito bem refere Vera (1997).

A experiência tem-nos demonstrado, não basta possuir os recursos de base para que o sucesso seja garantido. Um destino pode ser detentor de recursos significativos e, inclusivamente, atrações turísticas singulares, sem que esse facto se constitua, por si só, como uma garantia de sucesso. Existem *handicaps* não despididos como, por exemplo, a insuficiência de serviços de apoio ao turista, níveis de organização deficitários, ineficiente colaboração e cooperação entre os agentes económicos, factos que, em si mesmo, dificultarão o desenvolvimento da indústria turística, num curto prazo, enquanto

não forem colmatados os aspetos em falta (Ritchie e Crouch, 2003). Propõe-se a análise ao modelo de competitividade dos destinos turísticos defendido pelo autor (figura nº IV 8):



Figura nº IV 8: Modelo conceitual de competitividade dos destinos
 Fonte: Adaptado de Ritchie e Crouch (2003)

De acordo com Ritchie e Crouch (2010), o sistema turístico apresenta-se como um sistema aberto, isto é, é sujeito a muitas influências e pressões que surgem de fora do próprio sistema. Encontramo-nos em presença do ambiente global ou macro. Este ambiente é composto por uma vasta gama de fenómenos que afetam largamente todas as atividades humanas e que, portanto, não são específicas para o turismo e para a indústria do turismo nos seus efeitos. Comparativamente, podemos afirmar que o ambiente competitivo ou micro constitui-se como parte do sistema de turismo, uma vez que diz respeito às ações e atividades das entidades do sistema de turismo que afetam diretamente os objetivos de cada elemento do sistema sejam eles empresas individuais ou um conjunto de organizações que constituem um destino. O ambiente macro é de âmbito mundial. Eventos de ordem diversa, que ocorrem um pouco por todo o planeta que podem produzir consequências diversas localmente. São estas forças globais que podem alterar a atratividade de qualquer país para os turistas, mudar padrões de riqueza de modo a permitir a o aparecimento de novos mercados emissores emergentes. O (macro) ambiente global encontra-se num estado evolutivo de permanente mudança. Os gestores de destinos devem proceder à monitorização regular do “ambiente” para que possam entender o "quadro global" e antecipar mudanças, antecipar-se alterando a paisagem do seu próprio turismo. Os atores locais vão entender a mensagem e ajustar-se à situação evitando a "miopia de *marketing*". De

acordo com os autores, os fatores ambientais macros podem ser classificados em seis diferentes grupos, relacionados com: (i) a economia; (ii) a tecnologia; (iii) a ecologia; (iv) desenvolvimentos políticos e jurídicos; (v) questões socioculturais; (vi) o meio ambiente em constante evolução demográfica.

Para Ritchie e Crouch (2010) o ambiente competitivo (micro) de um destino é composto por organizações, influências e forças que se encontram dentro do espaço do destino imediato de atividades turísticas e de relações de concorrência. Estes elementos do ambiente fechado (ambiente concorrencial - micro) tendem a ter um impacto mais direto e imediato do que os elementos do ambiente global (macro), em regra. O microambiente, pela sua proximidade e maior entendimento do imediato, ocupa, muitas vezes, a atenção dos gestores pela necessidade de dar resposta às necessidades dos visitantes e manterem-se competitivos.

Os autores referem que o ambiente competitivo (micro) inclui, para além do próprio destino, outras entidades que, conjuntamente, formam o chamado *travel trade*, além de vários mercados de turismo, destinos concorrentes, e públicos de um destino ou *stakeholders*. Este elementos, enquanto componentes do sistema turístico, moldam o ambiente imediato onde o destino se encontra inserido e tem de adaptar de modo a ser competitivo. Os componentes incluem tanto os fornecedores que se encontram conectados aos turistas através de canais de *marketing* de turismo constituídos por intermediários e facilitadores. Estes incluem *tour packagers*, que organizam produtos turísticos ou experiências entre as vastas alternativas possíveis que se encontram disponíveis; agentes de viagens de retalho, que fornecem informações e reserva de conveniência e *expertise* para mercados de turismo; *channellers* especiais, como as empresas de viagens de incentivo, escritórios de viagens corporativas, reuniões e planificadores de convenções, etc., que, pela sua natureza, oferecem formas especializadas de planeamento de viagens e organização; e facilitadores, que auxiliam no funcionamento eficiente e eficaz do sistema de turismo, melhorando o fluxo de informação, dinheiro, conhecimento, serviços e pessoas.

Para Ritchie e Crouch (2010) os consumidores (viajantes e turistas) são, ou pelo menos deveriam ser, o foco e a fonte da força motriz do ambiente competitivo (micro). Outro elemento importante do ambiente competitivo é o que diz respeito aos concorrentes; ou seja, outros destinos, organizações ou empresas com as quais uma entidade compete, que por norma oferecem produtos muito semelhantes para essencialmente o mesmo grupo de clientes ou pelo menos uma parte deles. O tempo em que a concorrência era percecionada como um adversário encontra-se ultrapassado, muito por culpa do *downsizing* verificado na atividade, onde as parcerias e corporações virtuais criaram um novo mundo de coopetição para dar resposta aos desafios da competitividade. O ambiente interno de

um destino ou cultura interna é também um elemento do ambiente competitivo (micro) que pode afetar a sua competitividade. Assim, para que um destino possa ser competitivo tem de funcionar como uma entidade real, ou seja, deve ter reconhecimento de si própria, do seu próprio valor e da sua identidade. Finalmente, o último elemento do ambiente competitivo (micro) de um destino é aquele que envolve os diversos públicos com os quais um destino deve relacionar-se, lutando pela sua satisfação. Encontram-se aqui incluídos os meios de comunicação, departamentos governamentais, o público em geral, residentes locais, instituições financeiras e grupos de ação de cidadãos (exercício de cidadania).

No que concerne ao *core* de recursos e atrações, estamos perante uma componente do modelo que representa aquilo que são os elementos primários de recurso de destino. São estes fatores que se apresentam como as principais motivações de visita a um destino. Os recursos básicos e atrações, ao contrário de outros, cuja existência se revela essencial para o sucesso e rentabilidade da atividade, são aqueles que verdadeiramente induzem potenciais visitantes a escolher um destino em detrimento de outro. Segundo Ritchie e Crouch (2010), estes fatores dividem-se em sete categorias: i) fisiografia e clima; ii) cultura e história; iii) vínculos de mercado; iv) *mix* de atividades; v) eventos especiais; vi) entretenimento e vii) superestrutura do turismo.

Porque muita da experiência turística se encontra associada aos recursos físicos de um destino, a fisiografia e o clima de um destino podem ser muito importantes ao ponto de dominar outros fatores de competitividade; de igual modo, a cultura e a história de um destino podem ser fatores extremamente importantes, embora possam ser vistos como fatores mais maleáveis do que a fisiografia e o clima, numa perspetiva de gestão. A cultura e a história de um destino são determinadas por fatores que se encontram fora do âmbito do turismo; de igual modo, a componente vínculos de mercado também se encontra fora do controle direto dos gestores dos destinos turísticos. Todavia, têm sido estes que mais têm evoluído ao longo do tempo e que pode ser, simultaneamente, influenciado em diferentes graus pelos gestores de um destino turístico. O termo vínculos de mercado inclui várias dimensões ao longo das quais um destino estabelece e constrói vínculos com os turistas residentes nas regiões de origem; O *mix* de atividades dentro de um destino representa um dos aspetos mais críticos dos recursos de destino, sendo que os gestores de destinos exercem sobre eles uma significativa influência e controle. Apesar das atividades desenvolvidas nos destinos serem definidas, em larga medida, pela fisiografia e pela cultura, existe, no entanto, um espaço considerável de ação para a criatividade e iniciativa; A atração definida como eventos especiais representa uma extensão distintiva para o *mix* de atividades. O termo "eventos especiais" refere-se a uma vasta gama de acontecimentos que podem criar altos níveis de interesse e envolvimento por parte dos visitantes e dos moradores. O

espectro de possíveis eventos especiais varia desde modestos festivais comunitários até “mega-eventos” à escala internacional; O entretenimento é uma outra categoria de recursos básicos de destino ou atrações. A indústria do entretenimento é um dos principais fornecedores de viagens e turismo. Por exemplo, além de jogos de azar, as experiências turísticas de Las Vegas baseiam-se em entretenimento e finalmente, o último do *core* de recursos, é a superestrutura do turismo, esta é outra situação sobre a qual os gestores de destinos podem exercer um controlo considerável. Na verdade, é a superestrutura do turismo, composta principalmente de instalações de alojamento, serviços de alimentação, instalações de transporte e das principais atrações que muitos consideram como a "indústria do turismo" de acordo com Ritchie e Crouch (2003).

Não obstante, na definição do modelo de desenvolvimento turístico a adotar deve ter-se em consideração as infraestruturas existentes, bem como o seu nível de proficiência, seja em termos quantitativos seja qualitativos, podendo-se considerar, como referem os autores, as infraestruturas gerais e as infraestruturas de serviços básicos. Fazem parte do primeiro conjunto os sistemas de transporte da área de destino, a segurança pública, os sistemas de tratamento de efluentes e de resíduos sólidos urbanos, os serviços de saúde, os serviços financeiros, o sistema educativo, o sistema administrativo, entre outros. Todavia, apesar de se poder considerar, em termos genéricos, que estes se constituem como os mais importantes, o que é facto é que existe um conjunto de serviços que são solicitados por um número restrito de visitantes, considerados essenciais para o eficiente funcionamento dos destinos, que são as infraestruturas de serviços básicos. A título de exemplo, apontam-se alguns destes serviços: o extenso conjunto de lojas, capazes de dar resposta a solicitações diversas como por exemplo: vestuário, desporto, alimentação, oficinas automóveis, estações de serviço, lavandarias, cabeleireiros, papelaria/livraria, prestação de serviços de recreio e lazer, entre outras. De qualquer forma, o nível de competitividade de um destino turístico vai depender da capacidade que o setor público e privado têm de fornecer e manter estes tipos de infraestruturas, equipamentos e serviços que a atividade turística e a própria população local necessitam (recursos e fatores de suporte) como referem Ritchie e Crouch (2003).

Existem outros aspetos, não despiciendos, que devem ser levados em consideração como sejam o da acessibilidade ao destino e a disponibilidade/qualidade dos recursos humanos locais. No que concerne à acessibilidade, entenda-se que esta vai muito para além das infraestruturas que servem de apoio aos meios de transporte. Devemos considerar fatores de ordem física como é o caso das barreiras físicas decorrentes das condições geográficas e barreiras humanas, resultantes dos modelos políticos e administrativos do território visitado, que podem repercutir-se na obtenção de vistos de entrada,

acessibilidades/rotas de conexão diretas ao destino, capacidade dos aeroportos, regulação dos serviços de apoio ao tráfego aéreo. Como referem os diversos autores, Mill e Morrison (1992), Vogeler e Hernández (1997) e, ainda, Ritchie e Crouch (2003), a competitividade de um destino turístico só será efetiva se este for acessível ao turista e aos operadores turísticos. Só assim evitará ser ultrapassado, em termos de desenvolvimento, por outros destinos com menores condicionalismos de acesso. Relativamente à disponibilidade e qualidade dos recursos humanos locais, devemos ter em consideração os salários praticados, a produtividade e ética no trabalho, as condições de trabalho, a regulação laboral e as organizações sindicais existentes, entre outros, assim como os recursos financeiros disponíveis, as possibilidades de investimentos e as expectativas de os recuperar (Ritchie e Crouch, 2003).

A complexidade da atividade deve orientar-nos para a procura da compreensão de todos os aspetos relevantes. Se aqueles que foram anteriormente referidos se apresentam como elementos facilitadores do desenvolvimento da atividade, quando apresentem características atrativas, não é menos verdade que a atitude dos residentes face aos turistas e à atividade do turismo se revelam fundamentais para o seu sucesso, uma vez que os turistas expectam, de forma legítima, ser bem tratados, algo que não depende só dos agentes turísticos, mas, também, dos comportamentos que a população residente possa evidenciar (Ritchie e Crouch, 2003).

Todavia, não se esgotam aqui os fatores condicionantes. As empresas locais são outro dos elementos a considerar, mormente as de pequena e média dimensão, por apresentarem uma elevada capacidade de flexibilização no que ao ajustamento da procura diz respeito. De acordo com Crouch e Ritchie (1995), estas empresas possuem uma elevada capacidade de flexibilização de modo a adaptarem-se às mudanças frequentes na procura e das quais depende, em grande medida, a qualidade de vida dos residentes. Segundo os mesmos autores, importa verificar o nível de concorrência que existe entre as empresas, a par dos níveis de colaboração, especialização, inovação, crescimento, riscos assumidos, produtividade, sazonalidade, diversificação na oferta de produtos, assim como desequilíbrios existentes no tecido empresarial.

Existe uma outra condição, a par das restantes, que consiste na determinação política evidenciada pelas instituições responsáveis, relativamente à atividade do turismo. Como referem Gee e Fayos-Solá (1999), Ritchie e Crouch, (2003), apesar da importância que a atividade do turismo apresenta em diversos países, regiões e cidades, a postura de alguns governos acaba por se revelar pouco consentânea com o potencial existente. No entanto, fruto da consciencialização da sua importância económica, temos assistido a uma alteração da postura dos responsáveis políticos, fazendo

com que o setor público se tenha vindo a afirmar como o principal promotor na organização e coordenação das atividades do setor, no “desenho” das suas estratégias de desenvolvimento, impulsionando novas iniciativas e projetos em prol da atividade.

Depois de verificados os aspetos mais importantes e significativos, importa levar em linha de conta que do total dos recursos endógenos de um território ressaltam alguns mais atrativos, pelas suas características, e que se revelam suscetíveis de ser mais solicitados em termos de atividade turística. São estes recursos e atrações que ganham a designação de “fatores de atração” ou de “recursos turísticos” e que, pelas características intrínsecas, motivam os indivíduos a escolher determinado destino em detrimento de outros, entre inúmeras possibilidades (Vera, 1997; Gunn, 2002; Ritchie e Crouch, 2003). De acordo com Vera (1997), a formação de um destino turístico obedece a alguns requisitos essenciais, de acordo com a figura nº IV 9:

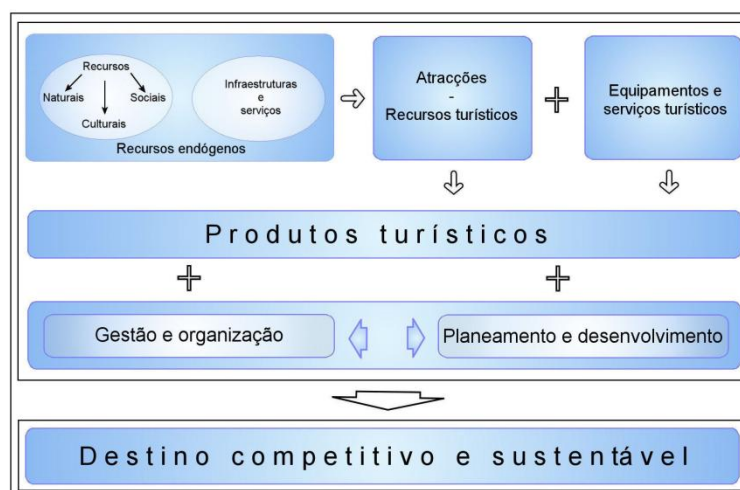


Figura nº IV 9: Processo de formação de um destino
Fonte: Adaptado de Vera (1997)

De acordo com o autor, é necessária a existência de um conjunto de equipamentos e de prestação de serviços para que os recursos turísticos possam ser consumidos e comercializados, ainda que não possuam um atrativo específico para os visitantes, ao ajudarem a satisfazer a experiência turística. Estes elementos, conhecidos como “elementos complementares”, apesar de não serem os responsáveis pela deslocação dos turistas, têm o condão de facilitar a sua estadia por prestarem uma vasta gama de serviços como: alojamento, restauração, comércio a retalho, equipamentos de lazer e qualquer outro serviço ou equipamento que permita ao turista dar resposta às suas necessidades e efetuar a visita aos recursos turísticos (Vera, 1997; Dredge, 1999; Gunn, 2002). Como se constata, decorre, da qualidade desta oferta, que depende o sucesso do turismo por permitir o acolhimento, não

tanto de uma maior quantidade de turistas, mas de turistas mais interessantes, do ponto de vista qualitativo, por permanecerem mais tempo e gastarem mais dinheiro.

A natureza dos “elementos complementares”, apesar de se constituírem como mais-valias para a área de destino e englobem valores económicos importantes, não lhes permite afirmar-se como elemento atrativo e determinante para a escolha de um destino turístico. Assim se compreende a posição da instituição Turismo do Centro, que não se encontra disponível para ajudar ao investimento em mais equipamentos hoteleiros na região, ao abrigo dos fundos previstos no novo quadro comunitário (QEC – 2014/2020), a não ser a título de excecionalidade. Pretende-se, antes, dinamizar projetos inovadores capazes de ajudar a dinamizar a economia e a coesão territorial.

Todavia, como refere Dredge (1999), a divisão entre serviços e atrações tem vindo a esbater-se com o aparecimento de infraestruturas e de equipamentos capazes de integrar atrações e serviços conjuntamente, capazes de apresentar uma imagem suficientemente atrativa para que o turista os percecionem como algo de singular, um recurso raro e inimitável. Assim se compreende que a ideia da excecionalidade se encontre sempre presente, enquanto condição potenciadora de investimentos de referência. Se a título internacional existem múltiplos exemplos referenciais, em Portugal é igualmente possível encontrar essa monumentalidade associada aos serviços turísticos, podendo funcionar, por si só, como atrações como é o caso do Golfe Vidago Palace – SPA & Nature Park, Hotel Tivoli Palácio de Seteais - Sintra, Bussaco Palace Hotel – Luso, Pousada da Serra da Estrela - Covilhã (antigo sanatório dos ferroviários) ou até, mesmo, o novel H2Otel - Unhais da Serra (figura nº IV 10), na Serra da Estrela, pelo seu carácter inovador.

Quando estes projetos ganham corpo, materializando-se aos olhos dos putativos utilizadores, permitem o alcance de uma nova dimensão para a atividade do turismo. Encontramo-nos perante um processo organizado de intervenção turística, onde a capacidade organizativa aponta para elevados níveis de proficiência, no que à gestão dos destinos turísticos concerne. A perceção, por parte dos investidores, da importância da oferta de produtos singulares para a afirmação de um destino competitivo e, simultaneamente, sustentável permite ultrapassar a limitação decorrente da ausência dos recursos endógenos suficientemente atrativos.



Figura nº IV 10: H2Otel em Unhais da Serra – Serra da Estrela
Fonte: <http://4.bp.blogspot.com>

No caso do H2Otel aproveitou-se a instalação no contexto do Parque Natural da Serra da Estrela no sentido de se aproveitar a ambiência. Esta opção permitiu ao grupo Natura IMB Hotels³⁶ reposicionar a sua imagem de marca, aproveitando o conceito de eco-hotéis, apostando na certificação ambiental 14.001³⁷. Este investimento, que rondou os 15 milhões de euros, permite uma nova imagem para a região que se pretende expandir e consolidar, através da captação de mais clientes, ajudando a quebrar a sazonalidade entre a época baixa e alta.

Neste sentido e de acordo com Ritchie e Crouch (2003), importa considerar toda uma série de componentes que permitem assegurar as vantagens económicas dos destinos e, simultaneamente, evitar a degradação dos fatores que proporcionaram a sua posição competitiva, para além daqueles que, naturalmente, se constituem como recursos e atrações turísticas capazes de diferenciar destinos similares, à partida. O alcance deste patamar de oferta implica níveis de gestão e de organização de extrema proficiência, face à necessidade de garantir vantagens económicas significativas e uma posição de charneira no mercado turístico. Gunn (2002), Ritchie e Crouch (2003), afirmam, a este propósito, que estas componentes da atividade de gestão do turismo incorporam princípios de organização, *marketing*, qualidade da prestação do serviço, informação, experiência e administração

36 - O maior grupo hoteleiro da região da Serra da Estrela, a IMB Hotéis, tem antecedentes industriais, nomeadamente com a indústria têxtil. A sigla IMB representa a empresa Imobiliária Manuel Brancal, S.A., que se assume como "holding" familiar de todo o grupo.

37 - ISO 14001 é a norma internacional para um sistema de gestão da qualidade ambiental (SGA). Uma norma que ajuda na identificação, priorização e gestão dos riscos ambientais e que faz parte das práticas habituais de negócio de uma empresa. A norma está baseada, em grande parte, na norma da qualidade mas toma em conta também os impactos ambientais. Os Benefícios da ISO 14001 traduzem-se na (i) demonstração de compromisso – mostra publicamente o compromisso ambiental da sua empresa e ajuda a assegurar que o seu desempenho é gerido e melhorado; (ii) redução de custos – ajuda na melhor utilização dos seus recursos, que pode reduzir os custos; (iii) gestão da reputação da sua empresa – reduzindo os custos ou danos à sua reputação associados com limpezas ou litígios; (iv) tornar-se um fornecedor preferencial – possibilita que a sua empresa trabalhe com empresas que dão prioridade a organizações ambientalmente amigáveis.

dos recursos (humanos, capital, básicos), para além da capacidade de gestão de visitantes e de crises que possam afetar o setor.

Revela-se particularmente difícil identificar, face à interação existente entre todos os elementos considerados, qual das atividades surgiu em primeiro lugar no âmbito do processo de gestão. Todavia, no que respeita ao funcionamento da atividade, uma multiplicidade de componentes interagem entre si e de modo conjunto, de forma a atingir-se os objetivos pré-definidos nas áreas de destino. A tendência revelada pelos gestores dos destinos turísticos, durante um longo tempo, por desconhecimento, foi a de apostar na atividade de *marketing*. A sua preocupação centrava-se na necessidade de efetuar a promoção e venda do destino turístico, sem perceberem, muitas vezes, que a competitividade dos destinos resulta não apenas dessa *demarche*, mas da oferta alargada de um conjunto de outros produtos, na capacidade de inovação, de políticas de fixação de preços ajustadas, da seleção de *target markets* que sejam suscetíveis de ser atraídos pelas condições da oferta e, naturalmente, uma aposta clara no *marketing* de modo a facilitar-se a ligação entre o destino e os potenciais turistas, conforme defendem Kotler e Brown (1998) e Beni (2003).

Existe, atualmente, consciência da importância que a gestão dos destinos detém no âmbito da atividade turística. Assistimos a uma aposta significativa na prestação de serviços de qualidade aos visitantes, no sentido de lhes proporcionar experiências ponderosas. De acordo com Otto e Ritchie (1996), revela-se de crucial importância proceder à análise das experiências retiradas pelos visitantes desde que escolhem o destino até ao retorno à sua residência, porque os níveis de satisfação retirados provêm do conjunto de eventos em que lhes é permitido participar e pelo conjunto de serviços utilizados ao longo do trajeto até à sua residência.

Apesar das experiências recolhidas pelos visitantes não poderem ser controladas pelo destino, por razões de variada ordem, Ritchie e Crouch (2003) defendem que é nas atividades de gestão e organização do destino do tipo DMC's, DMO's, CVB's e ERT's, se devem envidar todos esforços para elevar os padrões de qualidade da experiência retirada pelos visitantes, consubstanciada numa tentativa de melhoria da qualidade dos serviços de todas as empresas e organizações que forneçam esses serviços. Importa que os prestadores de serviços nas áreas de destino percebam que não devem facultar, apenas, as suas atrações turísticas ou constituir-se como um local de visita onde é possível quebrar os atos rotineiros mas, antes, facultar um conjunto de experiências agradáveis que perdurem no imaginário das pessoas. Será através dos níveis de satisfação recolhidos que poderão ser retirados dividendos com a divulgação suas experiências junto da área de partida, funcionando como publicidade favorável e gratuita.

Para uma correta e eficiente gestão da oferta revela-se determinante proceder à recolha de informação (monitorização e avaliação) junto dos visitantes. Assim, para que os dados possam ser corretamente coligidos e processados, revela-se determinante o recurso aos sistemas de informação capazes de facultar aos gestores os dados mais significativos, para lhes permitir compreender as necessidades dos turistas e apresentarem um produto atrativo, através de um planeamento estratégico e participativo.

Existem diferentes tipos de fluxo de informação que convém serem coligidos e, sobretudo, geridos. Ritchie e Ritchie (2002) apontam dois tipos de fluxos importantes: os fluxos internos e os fluxos externos. Os primeiros facultam aos gestores informação preciosa que lhes permite organizar o destino, assegurando-lhe maior sustentabilidade e competitividade funcional, através da monitorização do seu desempenho, *target markets*, informação sobre destinos concorrentes, sobre impactes resultantes do fluxo de visitantes, satisfação dos turistas, entre outros. Os segundos, reportam-se à informação que deve ser facultada a um alargado leque de agentes turísticos, sejam investidores, decisores, população residente, visitantes atuais e potenciais, entre outros.

Numa perspetiva económica, podemos considerar um destino competitivo quando no decurso dos investimentos realizados e dos fluxos estabelecidos for possível determinar padrões de sustentabilidade consentâneos com os interesses das gerações futuras. Isto é, quando for capaz de preservar os dois tipos de recursos fundamentais para a atividade: os turísticos e os humanos. Em relação aos primeiros, deve pugnar-se pela manutenção da integridade física e ecológica do destino, uma vez que se revela fundamental gerir de forma parcimoniosa o seu potencial gerador de riqueza e, naturalmente, o respeito pelos valores ambientais. Da mesma forma, a preocupação tida com a gestão dos recursos turísticos deve ser igualmente verificável nos recursos humanos, apoiando-se iniciativas para a sua qualificação e formação, conforme defenderam Inskip (1991), Gunn (2002) e Ritchie e Crouch (2003). Parece-nos, pois, de crucial importância o estabelecimento de um equilíbrio entre estas duas dimensões, de modo a que se possa acautelar os legítimos interesses dos investidores e, simultaneamente, respeitar o património identitário dos territórios de destino que, no fundo, mais não são do que os recursos turísticos disponíveis. Recorde-se que o respeito pelos valores de sustentabilidade se têm vindo a alcançar mais por via da exigência dos visitantes do que pela consciência ambientalista dos investidores (*greenwash* e *greenbuilding*).

Numa economia de mercado, livre e concorrencial, cumpre à iniciativa privada o ónus do financiamento da maior parcela dos investimentos realizados no setor do turismo. Todavia, não significa isto que os responsáveis pela gestão dos destinos turísticos permaneçam à margem dos

esforços exigidos porque lhes deve cumprir patrocinar o acesso às ajudas financeiras e aos capitais de risco pelos investidores e operadores de destino. Cumpre ao setor “estado” pugnar pelo desenvolvimento de políticas de apoio ao investimento, sob o formato de programas de incentivo capazes de facultar aos investidores os fundos de que possam necessitar, falicitando o acesso ao crédito, garantias de empréstimos, isenções de impostos, garantias de concessões e qualquer outra forma de incentivo ao investimento privado. A garantia de uma competitividade sustentável a médio e longo prazo, que não resulte apenas a defesa de um qualquer modelo de competitividade económica, deve ser capaz de respeitar a necessidade de proteção dos recursos de base, sejam eles naturais, culturais ou sociais.

Quando se defende a necessidade de proteção dos recursos, independentemente da sua categoria, defende-se que, para além da necessidade de se estabelecerem políticas ponderosas em sua defesa, se estabeleçam princípios de ação capazes de salvaguardar as condições de funcionamento da atividade perante cenários adversos e que podem colocar em causa anos de gestão cuidada, conforme alertam Mitroff e Anagnos, (2001), Ritchie e Ritchie, (2002), Ritchie e Crouch (2003). Os destinos que forem capazes de responder de modo célere e eficaz a este tipo de cenários, que tanto podem ser naturais, políticos, como sociais, de modo a minorar os seus efeitos nocivos, encontram-se em condições de melhor poderem progredir no *ranking* da competitividade, conforme realçam os mesmos autores.

Uma correta e eficaz gestão dos destinos, mesmo levando em linha de conta todas as preocupações atrás expressas, pode não ser suficiente se a ela não se encontrar acoplado um trabalho sério em matéria de planeamento e desenvolvimento turístico. Só com o estabelecimento de políticas e estratégias de desenvolvimento eficazes será possível tornar a atividade mais atrativa e competitiva. Cabe ao planeamento apontar o caminho de futuro, depois de terem sido auscultados todos os agentes com interesse no setor, independentemente de participarem ou não na divisão dos benefícios económicos. É o trabalho de planeamento e de desenvolvimento do destino, independentemente da sua natureza (ambiental, económica, social e política), através da definição de metas e objetivos que facultará o modelo de desenvolvimento turístico a privilegiar, que seja capaz de garantir maior competitividade económica e melhor qualidade de vida às populações.

Esta perspetiva resulta da necessidade de uma abordagem mais abrangente e integradora do processo de desenvolvimento turístico, demonstrando que o destino deve ser entendido como algo mais do que a sua dimensão física e empresas que o apoiam, conforme realçam Vera (1997) e Campesino (2002). Na definição de um modelo de desenvolvimento turístico deve considerar-se a sua

dimensão global, a capacidade de englobar todos os atores, independentemente dos investimentos realizados. Existem dimensões não quantificáveis e que devem ser tidas em consideração sob pena de todos os esforços se revelarem infrutíferos. O respeito pelo estilo de vida das comunidades locais, seus valores culturais e suas tradições, revela-se fundamental para a consecução de objetivos económicos, sociais, políticos e ambientais que possam ter sido gizados na definição de um modelo de desenvolvimento turístico. Se este desiderato não for verificado e se procurar estabelecer uma simbiose entre estes valores e o desenvolvimento da atividade do turismo, de modo a que as populações possam reconhecer-lhes utilidade, como forma de valorização do seu bem-estar económico e social, então o modelo poderá encontrar-se destinado ao fracasso, por falhar na conquista do apoio popular e político.

Depois de analisadas as condições de formação de um destino turístico, importa, agora, analisar a sua afirmação no contexto do mercado global e compreender os seus níveis de competitividade. No que concerne à afirmação do destino turístico, depois de termos analisado as políticas de desenvolvimento, nas quais se procurou colocar em evidência a necessidade de preservação dos recursos, de modo a potenciar a oferta, também se revela importante valorizar a dimensão da procura, numa tentativa de conquistar mercados turísticos ajustados à oferta, sobretudo naquilo que interessa à indústria turística e comunidade recetora. O alcance dos melhores níveis de competitividade decorre, justamente, do articulado possível de se estabelecer entre estas duas variáveis, sendo que se deseja uma variação concomitante.

No contexto de um mercado turístico cada vez mais globalizado, importa avaliar, em termos concorrenciais, o desempenho do destino turístico, o modo como ele interage, se relaciona e compara com outros destinos similares e, ainda, com o próprio sistema turístico internacional. Segundo Ritchie e Crouch, (1993, 2003) e Kay (1995), a competitividade apresenta-se como um conceito relativo onde as decisões estratégicas de desenvolvimento dos destinos turísticos devem ser tomadas no contexto daquilo que outros destinos estão a fazer. O objetivo é posicionar corretamente o destino no mercado internacional, aquilatando como os diferentes segmentos de mercado o percecionam face aos seus concorrentes nesse mesmo segmento e, finalmente, determinar em que segmentos de mercado importa apostar e como pode ganhar maiores níveis de eficiência de modo ganhar posição em relação a esses segmentos (Hamel e Prahalad, 1994) e (Ritchie e Crouch, 2003).

Revela-se legítimo referir que em termos da atividade de planeamento e desenvolvimento do destino turístico o trabalho não se esgota com a implementação do plano. Urge proceder a um acompanhamento e avaliação das políticas preconizadas e respetivos resultados, uma vez que a eficácia dos planos e o impacte das políticas num sistema complexo não são suscetíveis de serem

determinados com um elevado grau de confiança aquando da sua formulação inicial. A experiência tem-nos revelado que a retroalimentação constante e a monitorização de informação é que permite aos sistemas evoluir de modo consistente em direção aos objetivos preconizados.

4.3 O ciclo de vida dos destinos turísticos

Se tomarmos como referenciais os conceitos de Plog (1973), Butler (1980), Huntler e Green (1995) e Ritchie e Crouch (2003), ainda que com as necessárias adaptações, podemos considerar que o ciclo de vida de um destino turístico apresenta diferentes fases no seu processo evolutivo. No caso do modelo proposto por Butler (1980) detetam-se seis possíveis fases (figura nº IV 11), assumindo-se a opção de integração das fases de declínio ou renovação. A evolução do destino, numa lógica de mercado, ilustra a popularidade do destino (Butler, 1980). O modelo, apesar colocar a ênfase no produto, apresenta uma abordagem abrangente uma vez que os territórios turísticos são igualmente considerados como produtos (Costa, 2014) ou, melhor, uma conjugação de produtos.

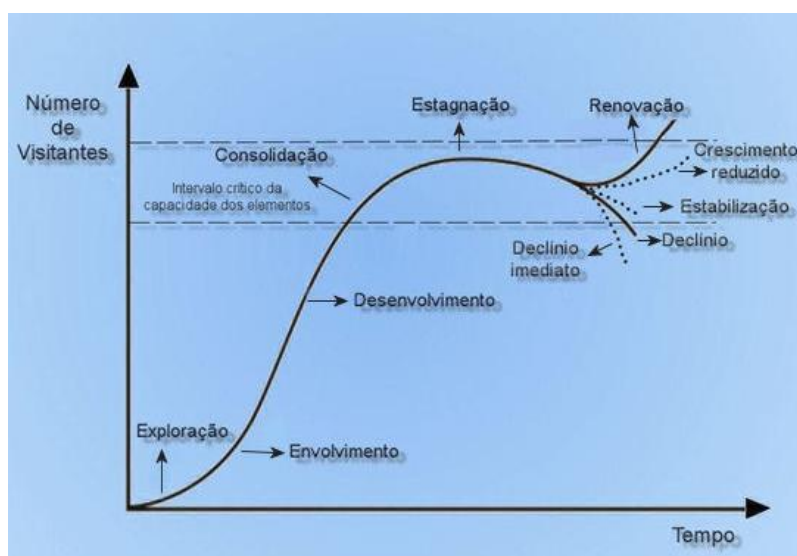


Figura nº IV 11: Ciclo de vida de um destino turístico
Fonte: Adaptado de Butler (1980, p.7), com tradução do autor.

Podemos verificar, neste modelo, seis fases com comportamentos distintos: 1ª fase – Exploração; esta fase decorre de mudanças ambientais de ordem diversa, nomeadamente de âmbito económico, social, político ou tecnológico, que pela sua ação propiciam o aparecimento de um novo produto e que normalmente se insere como uma inovação social no lugar de referência. Constitui-se

como a fase da descoberta, onde a gênese dos destinos turísticos se inicia, com mais ou menos vigor, a partir dos relatos fornecidos pelos pioneiros do destino e da informação divulgada. Nesta fase inicial do processo de afirmação do destino turístico assistimos, naturalmente, a um crescimento pouco significativo que esbarra numa capacidade ainda pouco consistente de adoção da inovação introduzida. Porém, a partir do momento em que o destino entra nos circuitos e ganha predicados, o seu crescimento aumenta exponencialmente. O nível de adotantes/visitantes pode mesmo transformá-lo num destino de moda ou vocacionado para o lazer, cultura, experiências, etc.. Neste processo de crescimento, as taxas podem assumir valores tão elevados que o aumento da procura vai interferir, naturalmente, com a qualidade do destino/produto oferecido, sendo esta relação aumento da procura/qualidade do produto o elemento a tomar em consideração no processo de desenvolvimento do destino (vantagens comparativas/competitivas).

Na primeira fase o destino turístico acolhe uma quantidade de turistas relativamente reduzida, embora com um significativo poder de compra. Neste grupo integram-se, regra geral, turistas pouco propensos a práticas formatadas ou situações padronizadas.

«A conseqüente massificação dos tempos e das economias do lazer surge hoje como um dos elementos identificadores das sociedades que vieram a ser designadas pós-industriais (Touraine, 1969) ou de consumo (Braudillard, 1970). Mas se nesta massificação se pode identificar uma forma de democratização do consumo, assiste-se em paralelo a um processo de elitização, caracterizada por um estreitamento do acesso por um reduzido número de pessoas, quer a certos lazeres, quer a determinados espaços. Este processo permite descobrir, por sua vez, novos lazeres e novos lugares de práticas em que sobressai a novidade, a sofisticação e a exclusividade.»

Santos e Gama (2008, p. 128-129)

O perfil destes turistas, do ponto de vista psicológico, corresponde aos turistas aloclétricos (Plog, 1973). Assiste-se a visitas esporádicas de exploradores motivadas pelo ambiente natural e pelas diferenças culturais (Cohen, 1972). Estes turistas, pela sua natureza, são atraídos pelos recursos básicos ou primários, designadamente pelos recursos naturais, culturais e históricos, que se configuram como o produto da ação genuína da natureza ou, ainda, da ação do homem, enquanto agente cultural. A atividade turística surge associada sem condicionar a subsistência desses elementos. Nesta fase não é possível, ainda, encontrar superestruturas de apoio ao turismo ou que, pelo menos, tenham sido pensadas com essa finalidade.

O turista, nesta fase, tem de suportar responsabilidades diversas, particularmente a responsabilidade de organização da sua viagem, uma vez que os serviços de apoio são raros ou inexistentes. Acresce, ainda, o facto de não existirem canais de distribuição, o que origina acessibilidades muito reduzidas, que num primeiro momento podem ser uma das motivações da atração do destino.

A atividade empresarial revela-se incipiente, sendo que em matéria de concorrência, os estabelecimentos vocacionados para a oferta de produtos/serviços relacionados com a atividade turística são do tipo artesanal/familiar, de gastos básicos e pouco integrada. Há, todavia, que referir que esta 1ª fase pode resultar de uma intervenção de larga escala, associada a uma promoção, divulgação e *marketing* muito fortes, capazes de lançar a inovação turística local e o destino que a integra num processo imediato de desenvolvimento. Tal facto resulta, com frequência, da utilização de imagens e posicionamento de sucesso noutros destinos, sendo fácil ultrapassar a 1ª e 2ª fase quando isso acontece.

2ª fase – Envolvimento: nesta segunda fase assiste-se a um incremento do número de turistas, facto que é acompanhado com uma variação concomitante de oferta de prestação de serviços aos turistas. É através do incremento de uma maior oferta deste tipo de serviços que assistimos à afirmação desta segunda fase: a do envolvimento. Assiste-se a um despontar de iniciativas locais tendentes a satisfazer as necessidades dos turistas, o que autoriza a que se possa falar, pela primeira vez, em mercado e época turística, pelas performances que começam a verificar-se (Toomann, 1997). Começam a aparecer os primeiros lóbis de pressão para que se realizem investimentos para o desenvolvimento de infraestruturas apropriadas de apoio à atividade turística. Esta fase reveste-se de especial importância para a criação de uma boa receptividade por parte das populações locais aos visitantes, sendo fundamental uma boa gestão dos processos e a integração de um planeamento participativo para promover a hospitalidade geral. Nesta fase «as comunidades locais devem decidir se querem estimular o turismo e, se quiserem, o tipo e a escala do turismo que preferem adotar» (Cooper *et al.*, 1993, p. 149).

A hospitalidade, enquanto condição facilitadora para a afirmação do(s) destino(s) turístico(s), revela-se determinante. O termo hospitalidade «é tão antigo quanto a própria civilização. Provém da palavra “*hospice*”, de origem francesa, que significa dar ajuda/abrigo aos viajantes.» (Walker, 2002, p. 4). Outro autor que situa a origem do termo hospitalidade é Grinover (2002, p. 27), atribuindo-lhe raízes históricas que se iniciam no século XIII. Segundo a etimologia da palavra tem origem latina “*hospitalitas*”, essa mesma derivada de “*hospitalis*”. A hospitalidade, de qualquer forma, corta

transversalmente os tempos, sendo que na base do seu conceito se encontram sempre os viajantes. Muitos dos valores da hospitalidade medieval, por exemplo, coincidem com os atuais, como o serviço amigável, a atmosfera amena e a abundância de comida, conforme refere Walker (2002). Todavia, a hospitalidade atual vai mais longe considerando, também, os sentimentos de todos aqueles que se encontram envolvidos no meio turístico. A preocupação supera a preocupação com a qualidade dos serviços e conforto do turista. Ela procura a satisfação total do visitante. Ser-se hospitaleiro, na atualidade, obriga à prestação de serviços de excelência aos turistas, educar a comunidade para o “saber receber”, fazer investimentos em infraestruturas básicas capazes de servir não só os turistas como a comunidade, porque a hospitalidade é percebida desde o atendimento na compra dos pacotes de turismo, às condições de segurança rodoviária e higiene e segurança dos destinos, por exemplo.

Segundo Goeldner e Ritchie (2006), o desenvolvimento da hospitalidade, enquanto recurso, é talvez o fator mais importante na atividade do turismo. Possuir as melhores instalações físicas será inútil se os turistas não se sentirem bem-vindos. Os autores chegam a sugerir que um sinal de boas-vindas e uma área especial de recepção para os visitantes em aeroportos e outros pontos de entrada seria benéfico para a atividade. «O desenvolvimento de uma atitude favorável para com os visitantes pode ser criada através de programas de informação pública e de propaganda, no sentido de convencer os cidadãos locais da importância e da utilidade do turismo» (Goeldner e Ritchie, 2006, p. 342).

A hospitalidade pode ser espontânea ou artificial, sendo que esta última acontece quando as entidades públicas e/ou privadas escamoteiam a realidade aos olhos dos turistas, promovendo a criação de infraestruturas direcionadas só para o turismo, forjando, desta forma, uma hospitalidade profissional, transformando-a num ato encenado de acordo com MacCannell (1973). Se é verdade que o turista se constitui como peça fundamental do Sistema de Turismo (conforme já foi referido aquando da análise do modelo de sistema turístico de Goeldner e Ritchie no capítulo anterior) devendo aceder a serviços diferenciados, de modo a poder ser conquistado, não é menos verdade que se deve levar em consideração os interesses da comunidade local, evitando-se, assim, conflitos que possam inviabilizar o destino turístico. «A procura é humana e a oferta depende fundamentalmente do elemento humano». (Castelli, 2003, p. 36).

3ª fase – Desenvolvimento: esta é a fase onde o crescimento da procura e da oferta de bens e serviços turísticos se apresenta mais significativo. Assiste-se a um crescimento acelerado do número de turistas que, por razões de incremento da oferta, detêm um poder de compra mais reduzido do que aqueles que foram os precursores do destino até porque a diversificação da oferta ajusta-se aos diferentes segmentos da procura. Com este crescimento exponencial começamos a assistir, nos

períodos de maior sobrecarga (época alta), a um desequilíbrio entre os visitantes e residentes, sendo que a quantidade de turistas supera a da população residente, assunto que será aprofundado ainda neste capítulo. Do ponto de vista da classificação, com base no perfil psicológico dos turistas, corresponde ao momento em que os mesocêntricos começam a substituir os aloecêntricos (Plog, 1973) e os não institucionalizados (Cohen, 1972).

Cohen (1972) explorou a problemática da evolução do consumo e práticas turísticas no que respeita à procura de novos lugares e experiências, do nível de frequência e do modo como os visitantes organizam e adquirem os serviços, através daquilo a que ele chamou de “*familiarity – strangerhood continuum*”. Do seu ponto de vista os turistas encontram-se mais ou menos disponíveis para conhecer novos lugares e ir ao encontro de novas experiências que, por natureza, diferem daquilo que é habitual. Na atualidade,

«(...) uma das tendências que tem se apresentado com certa relevância e inclusive promovido a dedicação de estudiosos é a questão da alteração do conceito de consumo. Hoje os consumidores apresentam maior seletividade em relação aos serviços que consomem e aos produtos que adquirem, gerando uma procura pela intensificação das ‘experiências’ como uma das formas de satisfação pessoal e profissional. As pessoas buscam ‘algo a mais’, algo que lhes agregue valor perceptível, proporcionando sensações ímpares que diferenciem uns itens dos outros e permitam a seleção e a aquisição a partir de necessidades individuais. (...) Ao mesmo tempo, o mercado lança mão de uma série de recursos económicos e ferramentas de *marketing* como um esforço para adequar sua produção e seus serviços a esse contexto.».

Panosso Neto e Gaeta (2010, p. 13),

Enquanto alguns revelam preferir atividades turísticas institucionalizadas através de experiências turísticas protegidas, em ambientes que lhes são familiares, naquilo a que Boorstin (1992) chamou de “bolha ambiental”, assunto já tratado no capítulo anterior, procurando lugares e ambientes comuns, com que se identificam, seja por via da língua falada, hábitos alimentares, tipologia de alojamento ou, inclusivé, pela presença de outros turistas, outros preferem experiências singulares e diferenciadoras, procurando o desconhecido. São os turistas não institucionalizados.

Do ponto de vista económico começam a desenhar-se diferenças substanciais. O crescimento da oferta turística faz-se a par de um aceitável grau de diversificação, onde, não raras vezes, se transformam as características do destino. A evolução no sentido da massificação da oferta produz transformações não despiciendas, onde o controle da oferta se transfere, gradualmente, da iniciativa

local para agentes económicos externos, por regra ligados às grandes empresas internacionais que operam no setor. Esta metamorfose faz com que o turismo perca o seu cunho artesanal, em detrimento de um novo modelo mais “industrial”, através da emergência de operadores turísticos, que passam a dominar os circuitos de distribuição, transformando, pela sua ação, os destinos turísticos em produtos mais acessíveis. Encontramo-nos perante um novo modelo de gestão, onde a concorrência ganha uma dimensão nunca antes vista, sustentando-se, usualmente, em parceiros externos detentores de maior dimensão e níveis de sofisticação.

4ª fase – Consolidação: esta fase, a da consolidação, sucede depois de verificado o período de crescimento mais intenso. Assistimos, aqui, a uma diminuição dos valores da taxa de crescimento de turistas que procuram o local, embora este evidencie, ainda, um comportamento positivo. Face à evolução percecionada, porque a atividade turística detém capital interesse para a economia local, no que à oferta de emprego e criação de riqueza concerne, assistimos a um reforço da ação de agentes externos na gestão da oferta (Batista, 1997). Do ponto de vista das características psicológicas dos turistas que frequentam os locais, assistimos a uma mudança do público-alvo através de uma tentativa de captação dos turistas psicocêntricos (Plog, 1973), que são turistas que preferem viajar para lugares já seus conhecidos e/ou que já foram anteriormente visitados por uma infinidade de pessoas. Estes destinos tendem a ser constantes e previsíveis.

5ª fase – Estagnação: esta fase apresenta-se como sendo a mais crítica e, por consequência, a que requer estratégias cuidadas em termos de gestão e planeamento, pelos elevados níveis de incerteza que se lhe encontram associados, no que ao desempenho futuro concerne. Depois de atingido o nível máximo na captação de turistas, assistimos a uma degradação, do ponto de vista qualitativo, da frequência turística. O perfil dos turistas altera-se, com o aparecimento de turistas que revelam um baixo nível socioeconómico e, por essa razão, cria-se um clima de repulsa por parte de alguma população residente que os encaram agora, mais do que nunca, como *personae non gratae*.

Muitas realidades se alteram quando se atinge esta fase do ciclo da vida do destino turístico. O destino perde quase todo o seu encanto, a sua atratividade e sustentabilidade, e, por essa razão, deixa de se constituir como um referencial, como um destino de moda. Esta nova condição traduz-se, em termos práticos, numa menor capacidade de atrair novos turistas para além dos habituais (menos suscetíveis ao efeito da moda). Pode acontecer, aqui, ultrapassar-se o limite da capacidade de carga do destino, o que pode provocar danos irrecuperáveis, designadamente de âmbito social, económico e ambiental. Assistimos a uma quebra da competitividade da atividade turística, por força da diminuição de oportunidades de negócio.

Quando o excesso da procura se encontra associada a situações de défice de garantia de padrões mínimos qualidade, qualquer que seja o domínio (abastecimento de água, do tratamento de águas residuais, ou do atendimento aos turistas), encontramos-nos perante o início do processo de declínio do destino turístico. Este processo tende a agravar-se, regra geral, com o aumento exponencial da procura, por induzir a um aumento generalizado dos preços. Este comportamento do mercado vem, cumulativamente, agravar ainda mais esta situação, facto nem sempre percecionado pelos agentes económicos que apostam na obtenção de lucros imediatos.

6ª fase – Pós-estagnação: quando se atinge a fase da estagnação, podem ocorrer três cenários distintos: i) o da estabilização onde ocorre a tentativa de manutenção dos mesmos níveis de frequência de turistas. A verificar-se este cenário, importa acautelar o nível de pressão que é exercido sobre o território e sobre o ambiente, mormente em termos ambientais, sociais e económicos, através de uma estratégia concertada em termos de planeamento e ordenamento do território por parte das instituições públicas com responsabilidades na matéria. Do ponto de vista da oferta, o produto turístico não é objeto de transformações significativas; ii) o do rejuvenescimento ou da renovação: pode acontecer, em alguns casos, que o principal objetivo não seja outro que não o da manutenção do volume de turistas. Todavia, neste caso, tal só será tangível através da alteração do produto oferecido, o que, não raras vezes, se pode traduzir no início de um novo ciclo e conseqüente aumento da procura e do número de turistas; iii) o do declínio: esta fase resulta da impossibilidade de se proceder à renovação e conseqüente manutenção do volume de turistas. Os recursos que entretanto foram sendo construídos com o propósito de satisfazer as necessidades dos turistas, designadamente os investimentos realizados no alojamento, restauração e animação, acabam por ser transformados para dar resposta a outras necessidades. Esta é uma tarefa delicada pela natureza das transformações associadas.

Em suma, com a regressão da procura ou, eventualmente, com a diminuição poder de compra dos turistas, face aos novos preços, assistimos a um abandono do destino, o que, a prazo, se traduz na diminuição da qualidade da oferta do produto “destino turístico”. Todavia, como se constatará, dependerá dos investidores a capacidade de reversão desta situação, através da transformação da oferta do destino turístico face ao novo paradigma.

De acordo com Toomann (1997), não é forçoso que se assista aos seis estágios em todas as localidades ou destinos, embora se aceite que este seja o comportamento normal de ocorrer. Para Dias (2005, p. 79) «no modelo de Butler a variável mais importante é o número de visitantes, ignorando-se outras variáveis como o comportamento e a atitude dos visitantes».

O ciclo de vida dos destinos turísticos não deve ser analisado, contudo, apenas à luz do modelo

de Butler, ainda que este se revista da maior importância para a compreensão do fenómeno. Importa perceber, igualmente, a importância que a atitude e o comportamento dos visitantes assumem no desenvolvimento e afirmação dos destinos nos mercados turísticos.

O modelo apresentado por Plog (1973) assume-se como um dos mais referenciados em termos de avaliação de desenvolvimento dos destinos turísticos e cataloga os turistas em aloccêntricos, mesocêntricos e psicocêntricos, como já tivemos oportunidade de verificar no capítulo anterior. De acordo com o autor, o segmento dos turistas aloccêntricos pode ser caracterizado pelos visitantes que buscam por culturas e ambientes diferentes do seu *habitat* natural e é constituído por aventureiros, gente com elevados rendimentos, culturalmente bem informados e com algum prestígio social. São visitantes que não exigem demasiadas comodidades ou infraestruturas turísticas nas áreas de destino. Por se encontrarem bem esclarecidos sobre os destinos, apresentam-se autoconfiantes, sabendo o que e onde comprar, o que visitar e que meios de transporte utilizar.

Este tipo de turistas revela uma elevada autoconfiança e encontram-se seguros das suas opções. São exploradores, não institucionalizados (Cohen, 1972), que aproveitam para visitar territórios que se encontram na sua fase embrionária (exploração) do ciclo dos destinos turísticos de Butler (1980). Os visitantes mesocêntricos e psicocêntricos apresentam um comportamento distinto. Possuem um poder de compra mais reduzido do que os aloccêntricos e buscam por destinos conhecidos e familiares, solicitando de modo evidente os equipamentos turísticos. São visitantes que não procuram a aventura, são inseguros e expressam um certo nível de medo e ansiedade. Em termos comparativos, podemos situá-los na fase de desenvolvimento ou consolidação do modelo de Butler (1980).

Os novos destinos turísticos são descobertos pelos aloccêntricos e quando se tornam mais conhecidos, com maiores e melhores infraestruturas básica e turísticas passa a ser frequentado pelos mesocêntricos, que correspondem ao segmento mais numeroso quantitativamente falando, o chamado turismo de massa. Quando um destino recebe maior número de turistas atraindo os mesocêntricos encontra-se num estágio em que já não é exótico, nem tão-pouco familiar. «Neste estágio podemos assistir à transformação do destino, o que pode constituir o início da sua extinção como atração turística, uma vez que a “massificação” de um recurso faz com que este perca as suas qualidades e características – que funcionam como motivação para a vinda dos turistas.» (Ruschmann, 2008, p. 95).

A propósito da massificação dos destinos turísticos, Krippendorf (1975) manifestou-se discordante relativamente ao grande afluxo de pessoas aos recursos, alegando que o turismo destruirá o turismo. Nesse sentido defendia um “turismo brando” (*Stitler tourismus*), onde os turistas seriam utentes das infraestruturas destinadas à população local, renunciando-se aos equipamentos turísticos

complementares, responsáveis pela alteração da originalidade das paisagens e de outros recursos culturais. Para Krippendorf (1975) o turismo de massa é uma atividade “devoradora de paisagens”, uma vez que os fluxos exagerados de pessoas destroem aquilo que as faz viver – a beleza e a originalidade das atrações. A massificação, segundo o autor, traz grupos de turistas com diferentes perfis, originários de lugares distintos, mas que possuem algo em comum, aproveitar a viagem. Os moradores, por seu lado, deparam-se com muitos turistas e sabem que vão ter que “aturá-los” por alguns dias, fazendo todas as suas vontades e vendo-os, por vezes, destruírem seu ambiente. A este propósito Krippendorf (2003, p. 83) acredita que «as relações entre turistas e autóctones são de tal forma [distantes] que as oportunidades de se estabelecer contatos humanos verdadeiros são mais fracas do que nunca». Swarbrooke (2002) entende que a qualidade e natureza do contacto entre a população local e os visitantes é um fator importante para o sucesso dos destinos. Pearce (2001, p. 147), por seu lado, tem outra visão do problema, asseverando que os turistas não precisam de estabelecer essa relação com os residentes para aproveitar as suas férias uma vez que «eles podem atravessar a paisagem numa pequena “bolha cultural” da sua própria nacionalidade».

4.4 Fatores de dinâmica do turismo: procura e oferta turística

O incremento do número de viagens verificada a partir do final da II Grande Guerra, em resultado da melhoria dos meios de transporte e a par da melhoria do nível de vida das populações do mundo ocidental, cujas nações mais ricas, por via do incremento do PIB *per capita* das suas populações se constituem como os maiores emissores de turistas, orientou a atenção dos estudiosos dos sistemas turísticos para as componentes da procura e da oferta turística. De acordo com os dados provisórios da OMT (2014) (figura nº IV 12), as chegadas de turistas internacionais atingiram 1 134,7 milhões, em 2014, o que corresponde a mais 47,3 milhões de turistas do que os verificados no ano anterior. Este desempenho correspondeu a um crescimento de 4,4%, tendo, embora, sido ligeiramente inferior ao verificado no ano de 2013, que tinha registado uma variação de + 4,7%.

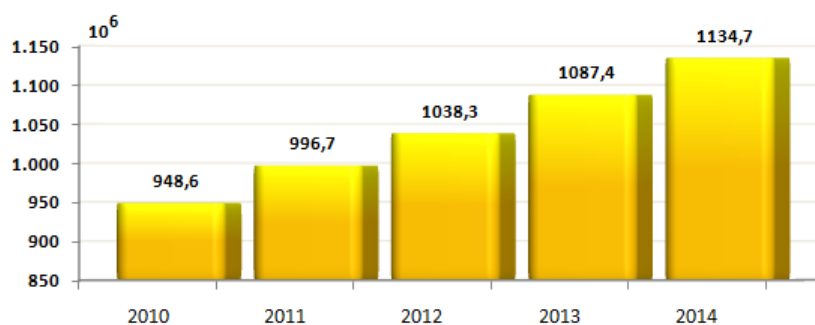


Figura nº IV 12: Total de chegadas de turistas Internacionais 2010-2014
Fonte: INE (2015)

Por regiões (quadro nº IV 1), a Europa concentrou de mais de metade das chegadas de turistas internacionais, com 583,6 milhões de chegadas, correspondendo a 51,4% do valor total. Se compararmos este desempenho com o do ano anterior verificamos que a chegada de turistas à Europa se traduziu num acréscimo de 3,0%, valor inferior ao verificado nos últimos anos (+4,9% em 2013 e +3,9% em 2012). A região da Ásia e Pacífico também registou uma desaceleração, onde os +5,4% de variação verificados em 2014 ficaram aquém dos +6,8% alcançados em 2013, cabendo-lhe uma quota de 23,2% do total de chegadas de turistas a nível mundial. As restantes regiões apresentaram, igualmente, evoluções positivas, com maior impacto no continente americano (+8,1%). De assinalar a recuperação do Médio Oriente (+4,6%), depois de dois anos consecutivos a registar resultados negativos (-3,4% em 2013 e -5,6% em 2012).

Quadro nº IV 1: Chegadas de turistas por regiões de destino (2010 – 2014)

Região	2010	2011	2012	2013	2014 (Po)
Mundo	948,6	996,7	1038,3	1087,4	1134,7
Europa	488,7	520,0	540,0	566,6	583,6
Ásia e Pacífico	205,4	218,7	233,8	249,8	263,4
Américas	150,1	155,5	162,5	168,0	181,5
África	49,7	49,7	52,2	54,8	55,8
Médio Oriente	54,7	52,8	49,8	48,2	50,4

Fonte: INE (2015)

As estimativas da Organização Mundial de Turismo (OMT) referem que o turismo crescerá a nível mundial, até 2030, a um ritmo de 3,3% ao ano, o que corresponderá a mais de 40 a 43 milhões de turistas por ano, até essa data (figura nº IV 13).

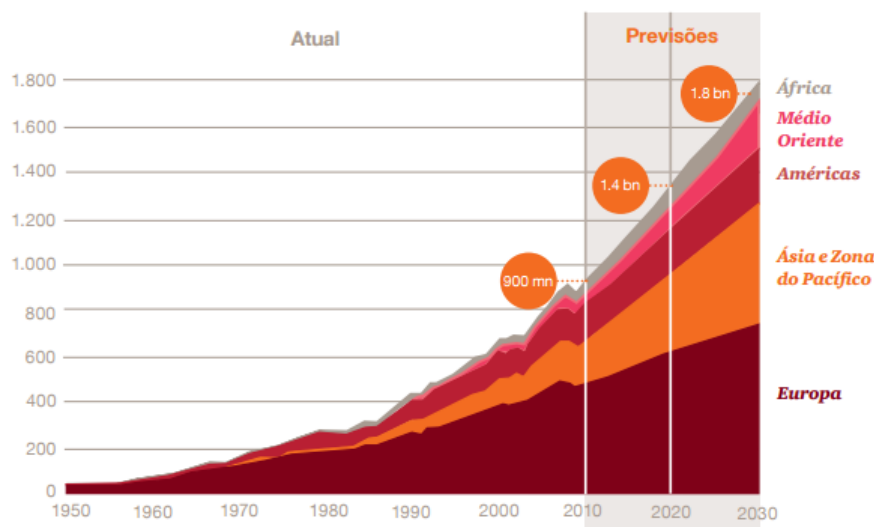


Figura nº IV 13: Chegada de Turistas Internacionais por Regiões – Previsão 2030
Fonte: OMT *apud* PWC (2014)

Face à dinâmica exposta, compreende-se a necessidade de proceder compreender o fenómeno da procura turística que se assume, muitas vezes, como o sinónimo do próprio turismo.

«(...) do ponto de vista económico a expressão “procura turística”, traduz as diversas quantidades de bens e serviços que os visitantes, residentes e não residentes, adquirem num dado momento. Deste modo a “procura turística” é o conjunto de bens e serviços que as pessoas que se deslocam na qualidade de visitantes adquirem para realizar as suas viagens, expressos em termos de quantidade.»

(Cunha, 2009, p. 131)

Vários têm sido os estudiosos que têm proposto modelos de sistema de turismo (Gunn 1994; Leiper, 1979; Mill e Morrison, 1985) e em todos eles se reconhece, na sua forma mais simples, uma origem e um destino. Fesenmaier e Uysal (1990) referem que, se por um lado, a origem representa o lado da procura de turismo, de uma região ou país, gerando os visitantes, por outro, o destino refere-se ao lado da oferta de turismo (que pode evidenciar um maior ou menor poder de atração), constituindo-se o turista e as atrações turísticas os aspetos centrais do sistema. Os componentes (*marketing*) de transporte e de informação são vistos como “ligações” que permitem ao turista tomar decisões sobre onde ir, quanto tempo ficar, e o que fazer. Estas ligações, no entanto, também permitem à indústria do turismo, através da promoção, desenvolvimento de produtos e estratégias de preços, afetar diretamente as decisões dos potenciais clientes. «A interação entre os dois é recíproca e afeta a intensidade da procura e dos fluxos de viagem.» (Uysal, 2005, p. 80). A figura nº IV 14 retrata os elementos da

interação oferta – procura.

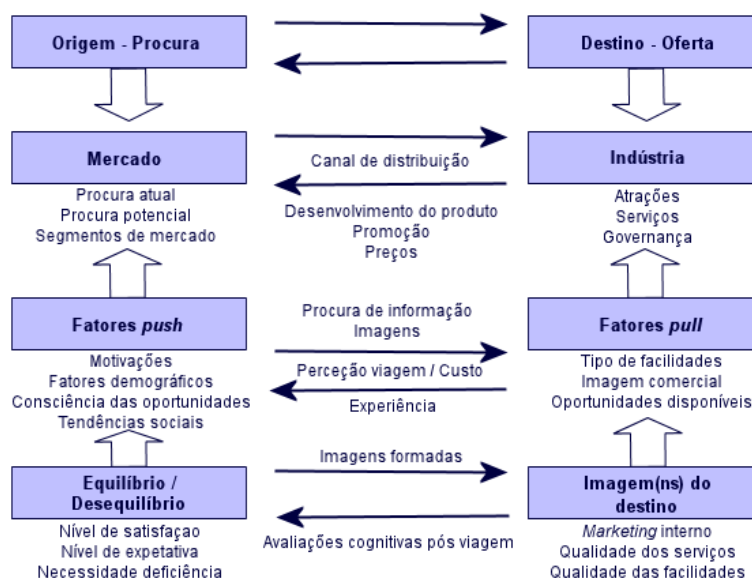


Figura nº IV 14: Os elementos da interação oferta-procura
Fonte: Adaptado de Fesenmaier e Uysal (1990) *apud* Uysal (2005)

De acordo com Uysal (2005, p. 80), Pearce (1995) analisa diferentes tipos de modelos de turismo que demonstram a natureza da interação entre a oferta e a procura. Os primeiros modelos explícitos de sistemas de turismo tendem a concentrar-se nas componentes de ligação ou de viagem, a diferenciação entre viagens de lazer e viagens de recreação, e da procura e da oferta; Considerando que, os modelos de origem-destino (a analisar no próximo capítulo) são baseados no pressuposto de que a maioria dos lugares são, em graus variados, origens e destinos e servem tanto como para receber como para gerar os lugares. Os modelos estruturais, pelo contrário, colocam o foco sobre o papel dominante dos países com grandes metrópoles como geradores de lugares e simultaneamente como bases das transportadoras aéreas que podem, efetivamente, controlar seletivamente as ligações internacionais entre o mercado e os destinos, dominando, desta forma, a dinâmica dos fluxos origem-destino. Estes modelos sugerem que a relação entre os dois lugares ocorre em função da superioridade tecnológica e económica dos lugares que as originam. Os modelos evolutivos de turismo colocam a discussão a uma outra dimensão, passando a analisar os movimentos turísticos tanto do ponto de vista da evolução dos movimentos turísticos como do desenvolvimento de estruturas de turismo. O destino deve passar por diferentes fases de desenvolvimento (Doxey, 1975; Butler, 1980; Martin e Uysal, 1990; Debbage 1990). Assim, as interações entre o mercado e os destinos vão mudando ao longo do tempo em termos de atrações, tipos de visitante e suas características comportamentais (Plog, 1974).

De qualquer modo, qualquer que seja a perspectiva de abordagem, a procura turística apresenta-se como uma componente essencial para a compreensão do funcionamento dos sistemas turísticos, pelo que o seu desempenho se apresenta como um indicador de excelência para a avaliação da gestão dos destinos turísticos. Como refere Moreira (2013, p. 411) «(...) é para a procura que a oferta se direciona, para uma procura que se intenta aumentar, satisfazer e fidelizar.».

De acordo com Uysal (2005, p. 80), Mansfeld (1990) propõe duas correntes básicas que consideram os fluxos turísticos: (a) fluxos de viagens em função da interação de oferta e procura (abordagem funcional) e (b) os fluxos de viagens, como resultado de uma superioridade/prosperidade política e económica. «A última abordagem defende que os fluxos de viagem ocorrem a partir do desejo das classes abastadas dos países mais ricos e desenvolvidos em viajar para países dependentes e com privação» (Lea, 1988; English, 1986, *apud* Uysal, p. 80). O pressuposto que se encontra implícito nesta abordagem é o de que os fluxos entre origens e destinos são unidirecionais, como uma função da "superioridade política e económica" dos locais de origem. Esta abordagem é considerada radical na sua orientação de pesquisa e não tem em conta os aspetos comportamentais e funcionais ou evolutivos dos turistas. No entanto, não há evidências suficientes para sugerir que um volume significativo de turismo e visitas internacionais possam ser atribuídos a este quadro teórico.

Boniface e Cooper (2001), citando Mathieson e Wall (1982), entendem que na perspectiva dos geógrafos a procura turística é definida pelas pessoas que viajam ou desejam viajar, para usufruir das facilidades e equipamentos turísticos fora da sua residência habitual, colocando a tónica nos casos das pessoas que o desejariam fazer, mas que por restrições de ordem económica ou outras o não possam fazer. Assim, Cooper *et al.* (2005) e Boniface e Cooper (2001) consideram que a procura turística abrange três componentes essenciais:

1. Procura efetiva ou atual: são considerados os visitantes que efetivamente viajam, que consomem determinado produto turístico;
2. Procura latente (*Suppressed demand*): as pessoas que, por alguma razão, não viajam podendo ser considerados dois níveis: i) procura potencial, que se refere aqueles que algures no futuro poderão viajar caso se alterarem os constrangimentos que os levaram a não o poder fazer atualmente; ii) procura adiada, ou seja, é uma procura adiada devido a algum problema ao nível da oferta no destino (como, por exemplo, a escassez e um bem ou serviço). Quer a procura potencial quer a procura adiada podem transformar-se em procura efetiva no futuro;

3. Não procura (procura reprimida): aquelas pessoas que simplesmente não desejam ou não podem viajar (mas que num outro tempo podem com certeza mudar de opinião).

Estas abordagens revelam-se importantes, nomeadamente para as pessoas que detêm a responsabilidade de proceder à planificação e gestão dos destinos turísticos, de forma a possibilitar estratégias concertadas e eficazes de desenvolvimento do destino e combater os efeitos menos positivos da sazonalidade nesses mesmos destinos.

Já Cooper *et al.* (2005), reportando-se ao sistema de turismo de Leiper (2004), consideram que a procura turística se constitui como o resultado das atividades e decisões tomadas na região emissora, pelo que se torna um elemento fundamental do sistema turístico. A procura turística pode ser tratada como um processo de consumo influenciado por determinados fatores, podendo estes resultar de uma combinação de desejos e necessidades, disponibilidade de tempo e dinheiro, ou imagens, percepções e atitudes, vontades e interesses.

Mathieson e Wall (1982) entendem que a procura turística pode ser determinada através do número total de pessoas que viajam ou pretendem viajar, utilizando equipamentos ou serviços turísticos em lugares fora da sua residência habitual e de trabalho. Todavia, a procura pode revelar um carácter mais menos definido e ser influenciada por fatores de ordem pessoal, necessidades de consumo e experiências de outros destinos, capazes de ir ao encontro da oferta existente no destino, ocorrendo, por essa razão, uma interação entre a procura e a oferta, porque ambas coexistem num mesmo destino.

A procura é determinada pela quantidade de produtos ou serviços que as pessoas estão dispostas a adquirir a um determinado preço desse produto ou serviço. Existe, então, uma relação entre o preço de mercado e a quantidade da procura efetiva. De acordo com Goeldner, Ritchie e McIntosh (2000), a quantidade da procura para viajar a um determinado destino é de máxima importância para qualquer um que trabalhe no turismo. Os dados mais importantes da procura incluem: a) Local de residência de origem dos turistas; b) Perfil sociodemográfico dos turistas; c) Perfil socioeconómico (níveis de renda e de escolaridade, posição profissional); d) Motivação das viagens; e) Meios de transporte utilizados; f) Locais de compras de produtos turísticos; g) Hábitos de consumo no destino turístico; h) Fatores de decisão na compra de produtos turísticos; i) Época de consumo dos produtos turísticos; e j) Tipologia dos grupos de viagens.

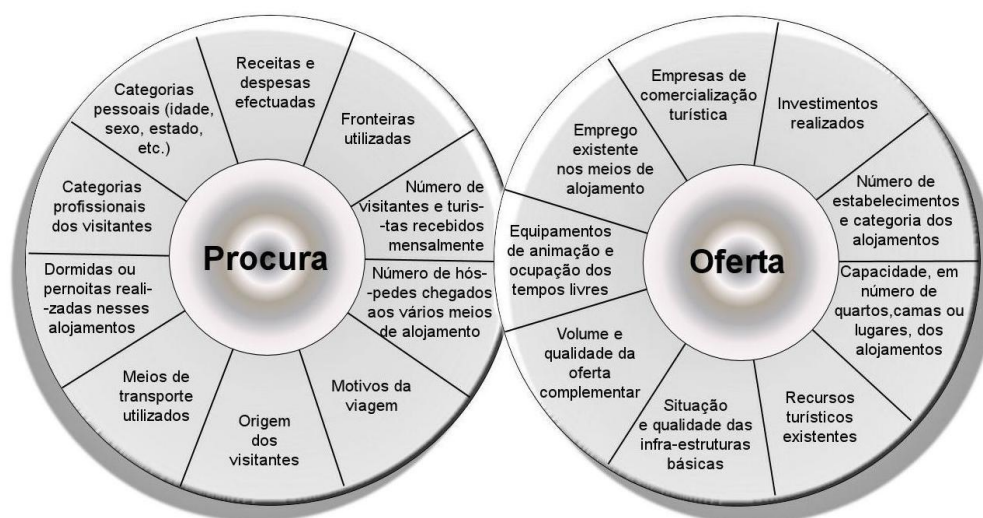


Figura nº IV 15: Elementos mais relevantes das atividades turísticas
 Fonte: Adaptado de Cunha (1997)

Como se pode constatar na figura nº IV 15, os elementos mais relevantes da atividade turística são, relativamente à procura: a) Número de visitantes e turistas recebidos mensalmente; b) Número de hóspedes chegados aos vários meios de alojamento; c) Dormidas ou pernoitas realizadas nesses alojamentos; d) Origem dos visitantes; e) Meios de transporte utilizados; f) Motivos da viagem; g) Categorias profissionais dos visitantes; h) Características pessoais (idade, sexo, estado, etc); i) Receitas e despesas efetuadas; j) Fronteiras utilizadas. Relativamente à oferta: a) Número de estabelecimentos e categoria dos alojamentos existentes; b) Capacidade, em número de quartos, camas ou lugares de alojamento; c) Recursos turísticos existentes; d) Situação e qualidade das infraestruturas básicas; e) Volume e qualidade da oferta complementar; f) Equipamentos de animação e ocupação dos tempos livres; g) Emprego existente nos meios de alojamento; h) Empresas de comercialização turística; i) Investimentos realizados. Não existe, portanto, entre a abordagem de Cunha (1997) e de Goeldner e Ritchie McIntosh (2000), uma diferença significativa nos elementos a considerar.

O turismo apresenta-se, na atual sociedade, como um dos diferentes bens e serviços capaz de integrar a dimensão “consumo” de uma unidade familiar. Porque as famílias são confrontadas com restrições orçamentais, têm de, forçosamente, proceder a escolhas e por cada escolha que tiverem de fazer estarão a incorrer num custo de oportunidade. Isto é, estar-se-ão a privar-se de um outro consumo na justa medida em que os orçamentos são finitos, existindo restrição orçamental. O consumidor, que se assume como agente económico, é colocado perante um conjunto de produtos e sobre os quais vai ter de fazer opções, onde vai proceder a uma aplicação dos rendimentos por si auferidos. É,

precisamente, no decurso desta opção, que o turismo poderá vir a ser um dos produtos eleitos. Por ser considerado como um bem superior, a opção pelo investimento no turismo resultará, em termos probabilísticos, de um rendimento mais elevado por parte do consumidor.

A procura, que é produzida anualmente por milhões de pessoas (tendo superado um bilião em 2013), nos mais variados cantos do planeta, não é homogénea. Encontra-se segmentada e a sua segmentação pode ser analisada segundo diferentes critérios, conforme se pode constatar na figura nº IV 16:

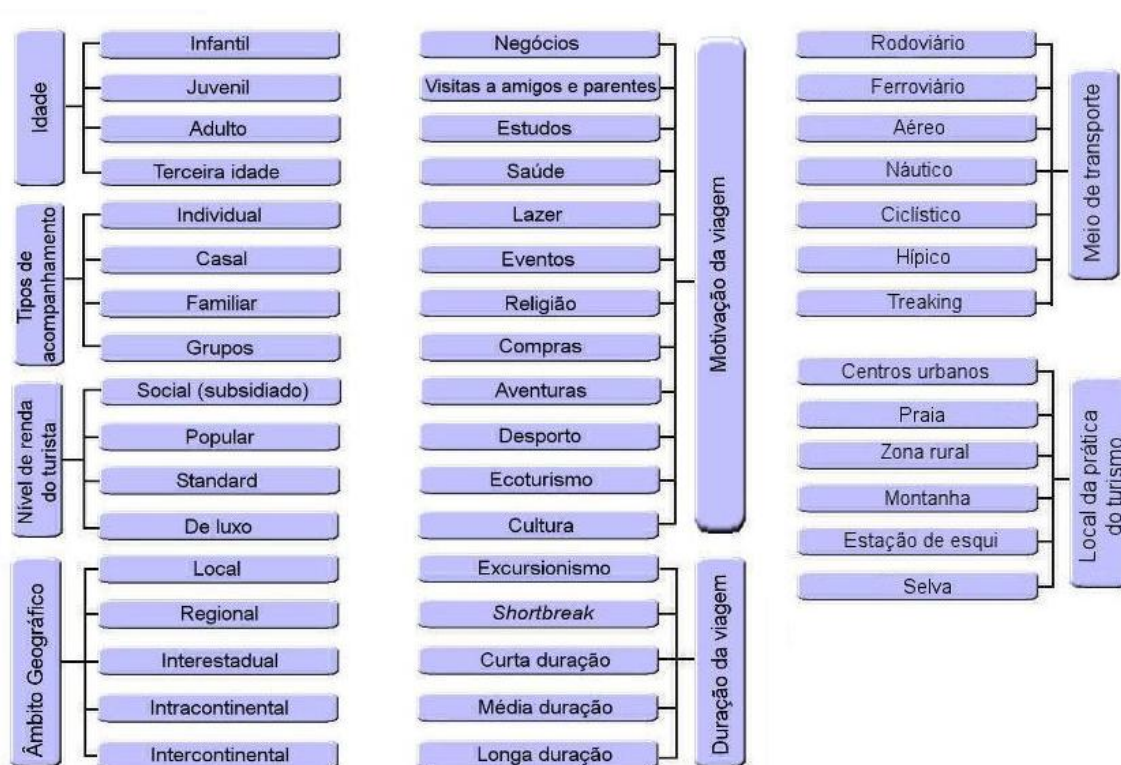


Figura nº IV 16: Segmentação da procura turística
 Fonte: Adaptado de Ignarra (2003)

«Os segmentos apresentados não são estanques e excludentes, porque a viagem se apresenta como o resultado de mais do que uma motivação para as famílias ou, mesmo, a título individual» Ignarra (2003, p.32). A título de exemplo, pode afirmar-se que numa viagem a motivação do pai possa ser os negócios, a da mãe as compras e dos filhos o lazer ou, a título individual, um individuo possa depois de ter concluído os seus negócios estender a sua viagem pelo fim de semana para descansar.

A procura turística efetiva pode variar em função da influência exercida por um conjunto alargado de fatores, embora com pesos diferenciados no processo de decisão do consumidor. Os diferentes fatores revelam-se cruciais para a determinação da opção final e, no caso do fator preço, a

procura varia de modo inversamente proporcional à variação do seu preço. À redução do preço de um produto corresponderá uma variação da procura no sentido do seu aumento. De outra forma, se o preço revelar uma tendência para aumentar, a procura ressentir-se-á evidenciando uma retração. A procura turística pode oscilar, também, com a variação dos produtos concorrentes. Por exemplo, se as viagens para o exterior sofrerem um aumento do seu custo, devido às variações cambiais, por exemplo, ocorrerá, quase que em simultâneo, uma substituição dos destinos levando a uma maior procura das viagens domésticas. O preço dos produtos complementares também tem repercussões sobre a procura dos produtos turísticos. Se, por exemplo, os produtos hoteleiros necessitam do apoio dos transportes para serem comercializados, naturalmente que com o aumento do custo do fator transporte teremos uma contração da procura por hospedagem. Já no que concerne à renda, a sua relação com a procura é direta. Com o aumento do rendimento do consumidor assistimos a um aumento incremento da procura pelos produtos turísticos.

De acordo com Goeldner e Ritchie (2006), a quantidade de procura por viagens para um destino em particular é a grande preocupação para quem estiver envolvido no turismo. Programas de *marketing* e de promoção de vendas são elaborados, claramente, para a aumentar a procura. Esse esforço concentra-se na tentativa de aumentar a procura em determinados momentos do ano ou relativamente a um mercado em particular. Mas o propósito básico é o mesmo - aumentar a procura. Os dados mais importantes para compreender a procura, segundo os autores, consistem em saber: 1º - quantos visitantes chegaram; 2ª - por que meios de transporte; 3ª - quanto tempo permaneceram e em que tipo de alojamento; 4ª - quanto dinheiro foi gasto.

Existem várias formas de medir a procura, sendo que algumas são muito mais fáceis de alcançar e têm, usualmente, um maior interesse geral. Existem, também, técnicas para fazer previsão da procura futura. Essas estimativas são de grande interesse para quem se encontra a planear futuros empreendimentos turísticos. A disponibilidade de financiamento vai depender muito de uma previsão fiável das futuras vendas brutas ou das receitas a alcançar com o projeto, para determinar se a proposta será financeiramente viável.

As razões que podem ser identificadas como reponsáveis pelo desencadear da motivação para fazer férias assumem-se complexas e diversificadas, requerendo a existência de inúmeros e variados fatores de atração. De um modo geral, «a oferta turística engloba tudo aquilo que o local de destino tem para oferecer aos seus turistas atuais e potenciais, sendo representada por uma gama de atrações, bens e serviços que determinarão a preferência do visitante.» (Livro Branco do Turismo, 1991, p. 67). A oferta de turismo, de lazer e de atividades recreativas nas áreas de destino constitui a principal

preocupação dos diversos agentes da oferta, incluindo agências locais e regionais, proprietários de empresas privadas, organizações de destino turístico, e fornecedores de infraestruturas e serviços de apoio turístico.

De acordo com Jafari (1982 e 1983) o lado da oferta do turismo pode ser dividido em três elementos distintos: (i) produtos vocacionados para o turismo; (ii) produtos orientados para residentes e (iii) elementos capacitadores³⁸ de turismo. Os produtos vocacionados para o turismo incluem acomodações, serviço de alimentação, transporte, agências de viagens e operadores turísticos diversos e outros serviços de viagens comerciais. Caso os turistas prolonguem a sua estadia nos locais de destino, eles podem aumentar o uso de produtos orientados para residentes que incluem hospitais, livrarias, cabeleireiros, entre outros. Ao utilizar estes produtos os turistas também estão expostos a elementos ou experiências básicas de turismo, como atrativos naturais, socioculturais e património edificado, o que constituem frequentemente os principais motivos de uma viagem. «Estes elementos normalmente produzem coletivamente a experiência turística final e podem ser examinados simultaneamente no mesmo contexto.» (Pyo *et al.*, 1991 *apud* Uysal, p. 82). Podemos considerar, portanto, que os elementos que constituem os recursos básicos da oferta de turismo não são mutuamente exclusivos, antes de natureza complementar.

Seja em relação à procura, seja em relação à oferta, é possível alcançar uma grande diversidade de dados, que depois de convenientemente tratados e analisados, possibilitam a tomada de conhecimento dos aspetos mais significativos da atividade turística. Porém, existem dificuldades que emergem da facilidade de acesso dos elementos e sua confrontação, facto que cada vez mais resulta difícil e complexo pela eliminação que vai sendo feita às diferentes modalidades de controlo do movimento das populações, dentro ou fora das fronteiras nacionais, e da proliferação de novos tipos de alojamento e modalidades de turismo.

A oferta no turismo é constituída pelo conjunto de produtos turísticos, serviços e organizações que se encontram comprometidas na experiência turística. Na perspetiva de Beni (2001) oferta turística pode ser definida como o conjunto de equipamentos, bens e serviços de hospedagem, de alimentação, de recreação e lazer, de carácter artístico, cultural, social ou de outros tipos, capaz de atrair e assentar numa determinada região, durante um período determinado de tempo, um público visitante. Nesta conceção, a oferta turística pode ser compreendida como um conjunto de recursos naturais e culturais que, pela sua natureza, formam a matéria-prima da atividade turística porque, verdadeiramente, são esses recursos que funcionam como atrações, provocando a afluência de turistas. Assim, segundo

38 - Tradução nossa a partir do conceito de *background tourism elements*.

Ignarra (2003), a oferta turística é constituída por um conjunto de elementos, que integrados formam o produto turístico, os quais isoladamente representam pouco ou nenhum valor turístico.

Na mesma linha, Gonçalves (1996) alvitra que na base da configuração de um espaço turístico se encontra todo um património turisticamente apropriável, concretizado nos recursos naturais, culturais, artísticos, históricos ou até mesmo tecnológicos a que se pode recorrer para atrair os turistas e motivar as suas deslocações. Lanquar (1977), Goeldner e Mckintosh (1986) e Gunn (1994) referem que um destino turístico é o produto do cruzamento entre os recursos diversos (turísticos, atividades recreativas e de animação, os equipamentos de alojamento e restauração, acessos, infraestruturas e hospitalidade). Esta abordagem coloca em evidência o facto de que o destino turístico é resultado da combinação de duas componentes: os recursos turísticos e a ação humana.

Beni (2002) reconhece nesta situação aquilo a que apelida de oferta turística primária ou original e oferta turística agregada ou derivada. No primeiro caso, segundo Beni (2002) citando Defert (1966) varia consoante quatro conjuntos: Hídromo (do grego hýdor: água); Fítomo (do grego phytón: vegetal, árvore); Lítomo (do grego líthos: pedra) e Antropomo (do grego ántrophos: homem) que constituem a matriz ecológica sobre a qual o turismo se assenta e se desenvolve, conforme se explicou anteriormente. No segundo caso, é constituída pelos transportes, pelas diversas formas de alojamento, lazer e recreação, pelos organizadores de viagens e pelas agências de viagens. A ilação possível é a de que o turismo necessita do território para existir e é nesse sentido que podemos afirmar «o turismo é essencialmente um consumidor nato de espaço.» Nicolas (1996, p. 49).

Carvalho e Vasconcellos (2006) produzem uma outra abordagem ao conceito de oferta turística caracterizando-a como um grupo de bens e serviços capazes de produzir a satisfação das necessidades dos turistas. Todavia, de acordo com os autores, este tipo de abordagem enferma de diculdades para uma correta ajustada definição de oferta turística. Alegam, para esse efeito, que o mercado turístico pode ser sustentado por produtos que não sejam única e exclusivamente oferecidos para o consumo turístico (questão levantada por Jafari, 1982 e 1983). Assim, de modo a colmatar a sua abordagem, socorrem-se de Cunha (1997) que considera a oferta turística como o conjunto de fatores naturais, equipamentos, serviços e bens, que promovam o deslocamento de visitantes, satisfaçam essa necessidade e também as da sua permanência. A Organização Mundial de turismo (OMT, 2001) introduz o conceito de gastos turísticos para identificar as diferentes categorias de oferta turística de acordo com o local em que o ato de consumir se concretiza. Ou seja, a especificidade do consumo é apresentado como elemento de definição. A figura nº IV 17 ilustra de forma agrupada as diversas categorias de oferta turística.

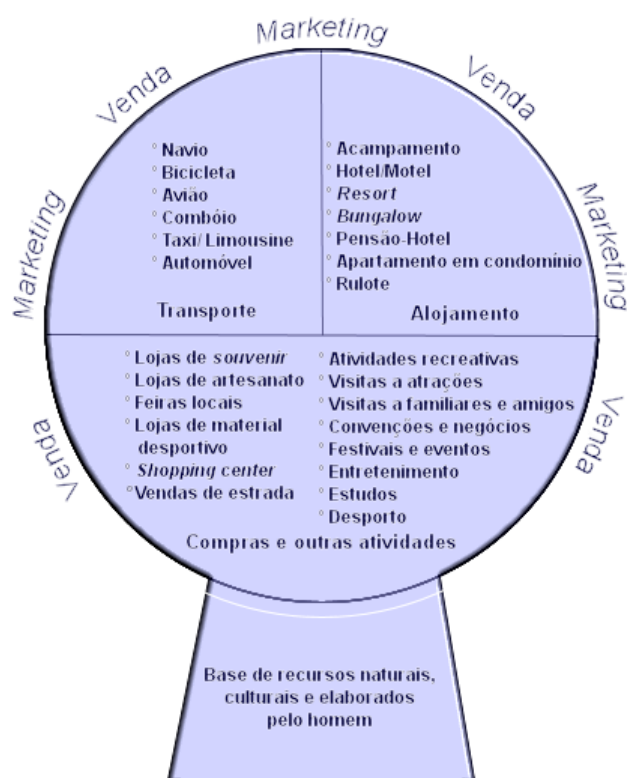


Figura nº IV 17: Atividade e gastos turísticos
 Fonte: Adaptado de McIntosh e Goeldner (1990)

De acordo com esta abordagem, centrada nos gastos associados, a haver uma divisão em categorias, os gastos turísticos seriam subdivididos da seguinte forma: i) alojamento; ii) alimentação; iii) transporte; iv) compras e v) outras atividades, de acordo com a OMT (2001). Extrapolando, como estas atividades ocorrem predominantemente no lugar de destino turístico, a ação das agências de viagens, sobretudo nos mercados de origem, funcionam, tecnicamente, como mediadoras entre oferta e a procura.

A propensão existente para se considerar as agências de viagens, companhias de transporte (abertas aos residentes), empresas e organismos promotores de atividades ligadas ao turismo como parte integrante da oferta dificulta a contextualização da problemática. Em bom rigor, estes configuram-se como operadores de mercado encarregues da intermediação do comércio turístico, atuando de forma a promoverem o contacto entre oferta e a procura. Estes elementos, ainda que se constituam como parte integrante do sistema turístico, não são em bom rigor oferta, nem produzem bens e produtos turísticos consumidos pelos turistas (OMT, 2001).

4.5 A Segmentação do mercado turístico

A crescente competitividade que tem caracterizado as economias mais desenvolvidas do mundo, fruto de um processo de globalização consolidado na procura exacerbada da inovação tecnológica e de experiências diferenciadoras para as suas populações, induziu à diversificação dos produtos turísticos.

Assim, para compreendermos as dinâmicas que se estabelecem no “palco” de todas as decisões, revela-se determinante o entendimento sobre o modo como o mercado turístico deve ser perspetivado. Bull (1991) defende que o mercado turístico se encontra sustentado em determinadas organizações capazes de oferecer bens e serviços às pessoas que são identificadas como turistas e visitantes, como algo que se constitui como parte integrante de suas necessidades turísticas.

Ignarra (2003) defende que o mercado só existe porque há procura e oferta. A procura é influenciada pelos preços dos produtos, mas também pela existência de produtos concorrentes, produtos complementares, renda, disponibilidade de tempo livre e condições climáticas, entre outros. São estes fatores que agindo continuamente vão modificando o comportamento do mercado.

Para Kotler (1996) o mercado compõe-se de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico dispostos e habilitados para realizar uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo. Beni (2004, p. 146), por seu turno, pegando no conceito anteriormente exposto por Kotler, considera que «os mercados constituem um sistema de informação que permite a milhares de agentes económicos, produtores e consumidores, até certo ponto isolados entre si, tomar as decisões necessárias para que a sociedade toda possa alcançar três eficiências: i – atributiva; ii – produtiva; e iii – distributiva». Nesta perspetiva, a eficiência atributiva encontra-se correlacionada com a decisão do que produzir com quantidade e qualidade; a eficiência produtiva refere-se ao modo como produzir e a eficiência distributiva encontra-se relacionada com quem consome.

De acordo com Lambin (1998), a abordagem aos mercados turísticos assenta nas ideias centrais da economia de mercado, a saber: i) o que os indivíduos procuram são experiências gratificantes; ii) o que é gratificante advém das escolhas individuais; iii) é através da troca voluntária e concorrencial que indivíduos e as organizações que a eles se dirigem poderão alcançar da melhor forma os seus objetivos e iv) os mecanismos da economia de mercado apoiam-se no princípio da soberania do comprador.

Para a elaboração do estudo de mercado, de acordo com o autor, a organização deverá ter em consideração a sua realidade específica e as suas necessidades de informação. Diferentes situações poderão ocorrer: i) poderá encontrar-se em fase de lançamento de produto e querer estudar os produtos

da concorrência com maior profundidade; ii) estar a ser atacada pelos concorrentes, designadamente no fator preço e necessitar de aprofundar o conhecimento desta variável; iii) estudar o consumidor (alvo das suas necessidades) para conhecer o seu grau de satisfação. Madeira (2010) propõe como estrutura-tipo de um estudo de mercado aplicado ao turismo o quadro proposto (quadro nº IV 2), podendo ser ajustado a cada realidade, às necessidades específicas.

Quadro nº IV 2: Estrutura-tipo de estudo do mercado turístico

Estrutura-tipo de estudo do mercado turístico	
Identificação de mercados (dimensão, características, etc.)	
Identificação de segmentos (características homogéneas)	
Perfil dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> i. Mercado de origem; ii. Socioeconómico (idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade, rendimento, região de origem, outros); iii. Motivação; iv. Organização da viagem; v. Hábitos de informação; vi. Estada média; vii. Meio de transporte; viii. Outros.
Imagem da Oferta (de empresa/produtos/destino e da concorrência)	
Análise da Concorrência (empresa/produtos/destino versus concorrentes)	<ul style="list-style-type: none"> i. Identificação dos concorrentes: dimensão da concorrência (quantos são, capacidades em camas e quartos, etc.) ii. Potenciais concorrentes iii. Produto iv. Preço v. Distribuição; vi. Promoção.
Posição da Empresa / Destino no Mercado (quotas de mercado)	<ul style="list-style-type: none"> i. Número de clientes; ii. Indicadores de atividade: taxas de ocupação, RevPar (<i>Revenue per Available Room</i>) e outros.
Posição dos concorrentes (quotas de mercado)	<ul style="list-style-type: none"> i. Número de clientes por empresa / destino ii. Indicadores de atividade: taxas de ocupação, RevPar e outros
Canais de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> i. Conhecer a estrutura de distribuição ii. Identificar os operadores turísticos e agentes de viagem iii. Distribuição direta iv. Meios eletrónicos v. Outros

Fonte: Adaptado de Madeira (2010)

Esta abordagem permite-nos perceber que o funcionamento do mercado turístico se encontra constituído por uma heterogeneidade de compradores com motivações e objetivos diferenciados. São inúmeros os critérios de segmentação dos mercados turísticos, variando de autor para autor. Todavia, importa perceber, antes, em que consiste a segmentação do mercado turístico. Para Kotler (1996, p. 257), a «segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas». Encontramo-nos, portanto, perante o seccionamento do

público-alvo em grupos fundamentalmente homogêneos, com características importantes do ponto de vista do mercado específico.

Este foi um conceito introduzido num artigo publicado por Smith (1956), que contrapôs os conceitos de estratégia de diferenciação, onde existe uma submissão dos consumidores à vontade da oferta, com o de segmentação onde reconhece a diversidade da procura à qual se tenta dar uma resposta efetiva. O conceito de segmentação suporta-se na heterogeneidade do mercado que se caracteriza por uma diversidade de submercados ou segmentos homogêneos, sendo que no contexto de cada segmento os consumidores expressam necessidades homogêneas importantes porque duplamente favoráveis ao sistema. Maior ajustamento da oferta com menos investimentos e mais satisfação da procura com maior probabilidade de fidelização. «Já não basta simplesmente satisfazer clientes. É preciso encantá-los.» (Kotler, 1996, p.55). De acordo com o autor, a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultantes da comparação do desempenho (ou do resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador (consumidor). Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores (Kotler, 1996).

A identificação de clientes homogêneos quanto a seus gostos e preferências «possibilita o conhecimento dos principais destinos geográficos, dos tipos de transporte, da composição demográfica dos turistas e da sua situação social e de estilo de vida, entre outros elementos.» Ansarah (2001, p. 27). Apenas as empresas centradas nos clientes serão verdadeiramente capazes de produzir clientes e não apenas produtos (Kotler, 1996).

Uma das características do mercado turístico é a sua heterogeneidade relativamente à procura que consome os produtos e serviços turísticos, facto que justifica a diversificação da oferta por meio da criação de segmentos homogêneos, nos quais os turistas poderão experimentar propostas com uma especialização ajustada às suas necessidades e expectativas. Hooley (1996, *apud* Oliver, 2007, p. 2) refere que «a segmentação reconhece a heterogeneidade dos mercados, mas indica o caminho para a prática do *marketing* eficiente, de agrupar clientes potenciais em segmentos que tendem a ser homogêneos», partindo-se do pressuposto de que as pessoas não são iguais nem completamente diferentes, reconhecendo-se, deste modo, capacidade de influência ao *marketing* turístico. A este propósito, Cooper *et al.* (2007, p. 606) referem que a segmentação do mercado consiste no «processo de dividir o mercado total em subconjuntos, em cada um dos quais os clientes potenciais têm características em comum, que levariam a procuras semelhantes por um produto ou serviço».

McIntosh (1993) defende que a segmentação dos mercados se produz com base em critérios

demográficos, geográficos, psicográficos, económicos e sociais. Kotler (1996) tem uma visão similar, embora com uma ligeira *nuance*, ao considerar as seguintes variáveis de segmentação: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. Todavia, algumas destas *nuances* não podem ser consideradas como segmentos específicos de mercado. Para que tal se verifique, especialmente para efeitos de implementação de estratégias de *marketing*, ele deve agregar um conjunto de requisitos, tais como: i) homogeneidade; ii) substancialidade; iii) acessibilidade; iv) adequação; v) quantificação e vi) capacidade de resposta.

A segmentação do mercado turístico faculta uma melhor definição do mercado em que a empresa se encontra inserida, sinalizando as diferentes necessidades dos consumidores, de acordo com os segmentos em que estes encontram enquadrados, possibilitando uma oferta melhor ajustada a diferentes públicos ou consumidores (clientelas).

«A segmentação permite identificar algumas características do mercado como: a origem dos turistas (estados, regiões) as características económicas dos turistas (renda, duração da viagem, tipo de hospedagem, o gasto que cada turista realiza, as preferências de locais a serem visitados, como planificam a viagem); as características sociais (faixa etária, se viajam com família, sozinhos ou em grupos); o meio de transporte utilizado (aéreo, ferroviário, rodoviário); as motivações de viagem (negócio, desporto, religião, lazer).»

Petrocchi (1998, p. 109)

Para Tocquer e Zins (2004, p.49), as empresas retiram como vantagens, pela sua prática: i – a identificação dos segmentos mais rentáveis e aqueles onde a concorrência é mais fraca; ii – a identificação das necessidades que possam não se encontrar ainda satisfeitas e, como tal, representar uma janela de oportunidades para a empresa; iii – a definição com maior rigor estratégias de *marketing* que lhes permitam um melhor posicionamento nos mercados-alvo, pela exploração do seu potencial melhorando a concorrência; iv – a máxima eficácia dos recursos que afetaram ao *marketing* e um controlo mais eficiente das suas atividades de *marketing* direcionadas para cada um dos segmentos potenciando a clientela.

Revela-se determinante, em termos de proficiência, a identificação dos diferentes segmentos de mercado e a seleção dos respetivos mercados alvo que as empresas decidem privilegiar. De acordo com os autores, quando uma empresa se propõe selecionar os seus mercados-alvo confronta-se com três soluções possíveis: i) uma estratégia de *marketing* não diferenciada, onde a empresa tem como expectativa atrair todos os segmentos com a aplicação de um único programa de *marketing*; ii) uma estratégia de *marketing* concentrada, na qual a empresa elege um único segmento e sobre ele vai

concentrar todos os esforços de captação; e iii) uma estratégia de diferenciação, onde a empresa pode eleger vários segmentos, procedendo à adaptação dos seus programas e estratégias de *marketing* a cada segmento eleito. A dinâmica da seleção pode ser verificada na figura nº IV 18.



Figura nº IV 18: Estratégias de *marketing* ligadas à segmentação do mercado
Fonte: Tocquer e Zins (2004, p.49)

Em termos identitários, os segmentos de mercado turístico devem pautar-se pela homogeneidade, relativamente ao critério escolhido, agregando nova clientela com características semelhantes, de acordo com o critério adotado. Esta condição revela-se de capital importância, de modo a conferir alguma estanquicidade ao segmento turístico para se evitar uma concorrência indesejada entre produtos vocacionados para segmentos distintos. Porém, esta condição não implica a exclusão de clientelas distintas, uma vez que o turista pode participar em mais do que um segmento de mercado e essa é hoje uma das apostas dos empreendedores que fomentam a diversidade da oferta com programas orientados para clientelas específicas que podem, no entanto, cativar públicos variados.

De igual modo, os segmentos devem apresentar alguma substancialidade, através de uma dimensão capaz de defender a implementação de estratégias de *marketing* particulares. Os segmentos que não forem capazes de apresentar níveis de mobilidade interessantes jamais se poderão constituir como segmento do mercado turístico. Aqui a valoração dos conteúdos é fundamental e a procura de autenticidade de primeira importância. Outra característica intrínseca é a de que um segmento turístico deve ser simultaneamente acessível. Esta componente da acessibilidade revela-se de crucial importância porque a deslocação de pessoas e bens, numa perspetiva de atividade com interesse comercial, carece de vias de comunicação e meios de transporte à altura das exigências. Quando tal desiderato não se verifique, revela-se impossível a segmentação do mercado. Importa, contudo, referir que algumas segmentações podem ser concebidas para nichos em que a acessibilidade fraca é uma das características de referência, como já se referiu. Nestas situações, as dificuldades de acesso podem ter

um papel fundamental na sustentabilidade do segmento. No que concerne à adequação, revela-se determinante a compatibilização dos utilizadores, não sendo desejável que segmentos distintos partilhem conjuntamente os mesmos produtos (Tocquer e Zins, 2004).

Finalmente, o segmento de mercado turístico deve ser mensurável, deve permitir a quantificação dos seus componentes e ser suscetível de responder a estímulos de ordem promocional. Caso tal não se verifique, deve ser equacionado o seu abandono. Trata-se, de facto, de um dos elementos fulcrais de todo o processo: a monitorização e a avaliação como forma de ajustamento, melhora a introdução de inovações capazes de oferecer ao segmento uma maior longevidade no mercado.

4.6 A sustentabilidade do turismo

Convém referir, centrando a problemática da sustentabilidade do turismo na segunda metade do século passado, que os movimentos de contracultura, em defesa do ambiente, começaram por despontar na Europa em 1968, tendo-se reproduzido, de então para cá, um pouco por todo o planeta. Os seus precursores insurgiram-se, sobretudo, contra a incompatibilização existente entre o *modus vivendi* da novel sociedade de consumo relativamente à necessidade de se preservar a natureza, enquanto fiel depositária de alguns dos recursos necessários à atividade do turismo.

O Clube de Roma, enquanto elemento embrionário do movimento a favor da sustentabilidade, nasceu em 1968 sob os auspícios do industrial italiano Aurélio Peccei e do cientista escocês Alexandre King, embora se tornasse mais conhecido a partir de 1972, ano em que foi publicado o relatório intitulado «Os Limites do Crescimento», cujo principal objetivo se centrava no estudo dos contrastes resultantes da prática de um novo modelo de desenvolvimento económico e a necessidade de se preservar os recursos ambientais. Os resultados não tardaram e, no final dos anos sessenta, ocorreram as primeiras tomadas de posição sobre esta matéria através da realização da conferência intergovernamental para uso racional e conservação da biosfera, organizada pela UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Ciência, Educação e Cultura).

Meadows (1972) assume um papel de destaque ao coordenar, para o Clube de Roma, o relatório que colocava em evidência os problemas ambientais emergentes, relacionados com a afirmação de um novo paradigma económico. Colocou em evidência, nesse relatório, problemas tão importantes como o crescimento populacional, a poluição e o esgotamento dos recursos naturais.

Alertou, ainda, para o carácter finito dos recursos naturais e para a necessidade de se criarem mecanismos capazes de limitar o crescimento económico desenfreado e predador de recursos.

Com a Conferência das Nações Unidas, ocorrida em 1972, em Estocolmo, Suécia, dedicada ao tema “Desenvolvimento Humano”, o debate ganhou foros de maior importância ao colocar em cima da mesa a problemática da pobreza e do crescimento populacional, além de preparar as necessárias metas sociais e ambientais para a consecução de um desenvolvimento sustentável. Este debate, que teve o condão de definir as linhas de clivagem entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos, relativamente ao desenvolvimento e meio ambiente, proporcionando uma nova visão de futuro. Nesse mesmo ano, Maurice Strong apresenta o seu raciocínio sobre “ecodesenvolvimento” tendo em vista a produção de um conceito alternativo de desenvolvimento económico, capaz de levar em linha de conta a dimensão ambiental.

Reconhecendo-se a problemática e a necessidade de se alcançar uma visão consistente de desenvolvimento, o Comité de Desenvolvimento Sustentável instituído pela Organização das Nações Unidas (ONU) e presidido pela norueguesa Gro Harlem Brundtland, apresentou, em 1987, seu conceito de desenvolvimento sustentável, assumindo-se como uma nova abordagem alternativa ao modelo de desenvolvimento imperante consubstanciado no crescimento económico. Este ponto foi, apenas, no entanto, um dos pontos alcançados e plasmados no relatório final (Nosso Futuro Comum ou Relatório Brundtland). Ficou definida a necessidade de realização de um encontro mundial para debater as perspectivas futuras acerca do modelo de desenvolvimento humano e suas repercussões sobre o ambiente. Foi em resultado desta recomendação, que se realizou em 1992, no Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD) que alcançou o feito de chamar a atenção mundial para um novo termo: «desenvolvimento sustentável». Lançado o desafio, em 1997 acontece outro evento importante: a Cúpula da Terra, em Nova Iorque; sucede-se-lhe a Cúpula do Milénio (2000), de novo em Nova Iorque, e a Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável (RIO +10, em Johannesburgo - 2002). Todos estes eventos tiveram como denominador comum a ratificação da importância de se desenvolver um modelo de sociedade baseado na sustentabilidade.

Porém, foi no dia 1 de outubro de 1999, em Santiago do Chile, que se deu, provavelmente, o maior e mais significativo passo a favor da sustentabilidade da atividade do turismo. Foram, então, reafirmados os objetivos enunciados no artigo 3º dos Estatutos da Organização Mundial do Turismo. Afirmou-se o direito ao turismo e à liberdade das deslocações turísticas; a vontade em promover uma ordem turística mundial, equitativa, responsável e sustentável, em benefício partilhado de todos os

setores da sociedade, num contexto de uma economia internacional aberta e liberalizada, proclamando com esse objetivo os princípios do Código Mundial de Ética do Turismo. Este código tem por finalidade promover um turismo responsável e sustentável, acessível a todos no quadro do direito que assiste a qualquer pessoa em utilizar o seu tempo livre em lazer ou viagens, e no respeito pelas escolhas sociais de todos os povos. Reconheceu-se que indústria turística mundial, no seu conjunto, tem muito a ganhar em desenvolver-se num meio que favoreça a economia de mercado, a empresa privada e a liberdade do comércio, permitindo-lhe otimizar os seus efeitos benéficos em termos de criação de atividade e empregos. Acredita-se que sempre que se respeitem princípios fundamentais, e observem determinadas regras, não há incompatibilidade entre um turismo responsável e sustentável com uma liberalização acrescida das condições que presidem ao comércio de serviços e ao abrigo das quais operam as empresas deste setor, e que é possível, neste domínio, conciliar economia e ecologia, ambiente e desenvolvimento, abertura às trocas internacionais e proteção das identidades sociais e culturais.

Do ponto de vista académico a discussão em torno dos impactes do turismo remonta ao início da década de 1960, resumindo-se a pesquisas relacionadas com a capacidade de carga (Saarinen, 2006). O reconhecimento das limitações da capacidade de carga, num contexto onde o desenvolvimento sustentável emergia como tema constante, amadurece-se e efetiva-se o conceito de turismo sustentável. O conceito de turismo sustentável é o culminar de um amadurecimento teórico iniciado na década de 1960, com o reconhecimento dos impactes potenciais que o turismo de massa exercia sobre os territórios e alcança o seu zénite com a emergência do conceito de turismo verde (*green tourism*) na década de 1980 (Moniz, 2006; Dantas, 2005; Swarbrooke, 2000). A década de 1990 permitiu que o conceito ganhasse o reconhecimento de todos os que trabalhavam na área do turismo e acabou por se tornar unânime a ideia de que o turismo sustentável se configurava como única opção.

Há medida que se foi evoluindo no tempo, a compreensão do fenómeno desenvolvimento sustentável foi ganhando foros de maior complexidade. Abandonou-se a perspetiva estritamente ambiental para se passar a considerar outras dimensões, designadamente a social e económica, conforme o exposto no esquema a seguir apresentado.

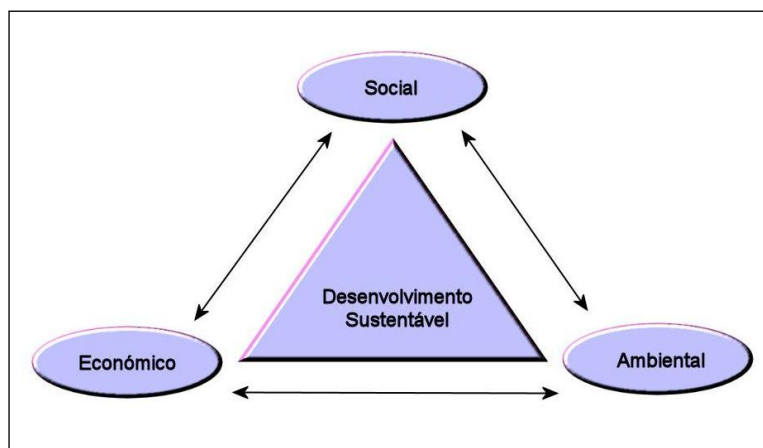


Figura nº IV 19: Pilares do desenvolvimento sustentável
Fonte: Adaptado de Goodland (1998)

Goodland (1998) expõe um conjunto de conceitos, em torno da sustentabilidade, capazes de ajudar a compreender não só a conceção de capital social, económico e ambiental (figura nº IV 19), mas as inter-relações fundamentais para a consecução de um desenvolvimento sustentável, no decurso da atividade económica desenvolvida pelo homem. Clarke (1997), assumindo uma posição particular, avança como uma abordagem diacrónica. Para a autora o turismo sustentável não deve ser percecionado como o oposto ao turismo de massa; existe um *continuum* entre este tipo de turismo e o turismo sustentável, onde será possível encontrar os produtos turísticos desejados em algum ponto da escala. Defende a emergência de um movimento capaz de tornar o turismo de massa mais sustentável ao invés de assumi-lo como algo de prejudicial. Defende, igualmente, uma posição de convergência, reconhecendo a importância tanto do turismo de larga como o de pequena escala, uma vez que qualquer deles deve ser ambicionar a sustentabilidade, assumindo-se essa posição como um objetivo e não como característica de algum tipo especial de turismo. Pretendeu alcançar, com esta abordagem, uma situação de compromisso entre o homem (hedonista) e o território.

Apesar de Clarke (1997) afirmar que o desenvolvimento sustentável se apresenta como um conceito em evolução, Swarbrooke (2000) definiu-o, quando aplicado ao turismo, como aquele tipo de turismo que é economicamente viável, mas que não destrói os recursos dos quais a atividade no futuro dependerá, principalmente, o ambiente físico e o tecido social da comunidade local. Butler (1999) argumenta que o turismo sustentável é aquele que se desenvolve e mantém numa área (ambiente, comunidade) de tal forma e a uma tal escala que garante a sua viabilidade por um período indefinido de tempo sem degradar ou alterar o ambiente (humano ou físico) em que existe e sem pôr em causa o desenvolvimento e bem-estar de outras atividades e processos. Swarbrooke (2000), por seu lado, refere tratar-se de um tipo de turismo economicamente viável, mas que não destrói os recursos dos quais a

atividade no futuro dependerá, principalmente o ambiente físico e o tecido social da comunidade local. O Acordo de Mohonk³⁹ e a Carta de Lanzarote⁴⁰ permitiram difundir esta interpretação ao incluírem a promoção de benefícios económicos para as comunidades locais e países recetores.

Falar de sustentabilidade, na prática da atividade do turismo, obriga-nos a uma abordagem cuidada em torno dos métodos de gestão dos recursos turísticos, capazes de dar resposta à dimensão do desenvolvimento e, naturalmente, à proteção do património ambiental e cultural intrínseco a cada território. Esta preocupação ganhou uma importância crescente ao longo da segunda metade do século XX, de tal forma que em 1980 a Organização Mundial de Turismo assumiu, pela primeira vez, na Declaração de Manila (OMT, 1980), que a satisfação das necessidades turísticas não deve ser prejudicial aos interesses sociais e económicos da população residente em áreas turísticas, ao ambiente ou, sobretudo, aos recursos naturais. De tal forma se afigurou importante esta premissa que, anos mais tarde, em 1993, a mesma OMT veio defender que o “Turismo Sustentável”, ao ser perspetivado como um modelo de desenvolvimento, deve levar em linha de conta as especificidades dos territórios recetores, no que concerne à gestão das práticas turísticas. Deve considerar, precisamente, o respeito pela integridade dos elementos presentes em qualquer destino turístico. A importância da sustentabilidade e do nível de intervenção local são centrais para a qualidade de vida e para o desenvolvimento.

Na senda das preocupações evidenciadas com esta matéria, a ONU criou, em 1983, a Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, sendo presidida por Gro Harlem Brundtland, então primeira ministra da Noruega. Depois de muitos e aturados estudos, precedidos dos necessários debates, foi lançado o famoso relatório “Nosso Futuro Comum”, em 1987, mais conhecido por relatório Brundtland, como anteriormente se referiu. Emergiu, daqui, o conceito de desenvolvimento sustentável como: «desenvolvimento que dê resposta às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras darem resposta às suas próprias necessidades». Passou a ser perspetivado como «Um processo de transformação, no qual a exploração dos recursos, a direção dos

39 - O acordo de Mohonk, realizado nos EUA, em 2000, nivelou os princípios e componentes que devem fazer parte de um programa sólido de certificação em turismo. Segundo este acordo, os programas de certificação de turismo necessitam ser ajustados às características geográficas locais e aos respetivos segmentos turísticos, definindo os componentes universais que devem lastrear todo o programa de turismo sustentável e de ecoturismo. (Perussi *et al.*, 2011, p.82).

40 - A carta de Lanzarote, produzida na Conferência Mundial de Turismo Sustentável (Lanzarote, abril, 1995), afirma no seu ponto 1 que o desenvolvimento turístico deverá fundamentar-se sobre critérios de sustentabilidade, ser ecologicamente suportável a longo prazo, viável ecologicamente e equitativo, numa perspetiva ética e social para os consumidores locais. O texto da carta expressa, ainda, sendo o turismo um potente instrumento de desenvolvimento, o dito desenvolvimento não poderá ser outro que não o sustentável, concebido como (...) um processo orientado que contemple uma gestão dos recursos com o fim de assegurar a sua durabilidade, permitindo conservar o capital natural e cultural, incluindo as áreas protegidas (Niding, 2001, p. 117).

investimentos, a orientação da evolução tecnológica e a mudança constitucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender as necessidades e aspirações humanas» (CMMAD, 1991, p.49).

A OMT (1998), por sua vez, numa tentativa de aplicar este conceito ao turismo explica que o desenvolvimento do turismo sustentável tem que ser o da sustentabilidade territorial, considerando a vertente socioeconómica, ambiental, da imagem e vontade política, capazes de atender às necessidades dos turistas de hoje e das regiões recetoras, ao mesmo tempo em que protege e aumenta as oportunidades para o futuro. É visto como um fio condutor para a gestão de todos os recursos, de tal forma que as necessidades económicas, sociais e estéticas possam ser satisfeitas sem se desprezar a manutenção da integridade cultural, dos processos ecológicos essenciais, da diversidade biológica e dos sistemas que garantem a vida.

Apesar dos agentes com responsabilidades na atividade do turismo nem sempre terem privilegiado a componente da preservação e proteção ambiental assistimos, hoje, à procura de compromissos para a obtenção de pontos de equilíbrio entre a sustentabilidade económica e a desejável sustentabilidade ambiental que nem sempre jogam do mesmo lado do tabuleiro.

Esta alteração de comportamento resultou mais pela consciencialização de que o respeito pela preservação dos recursos ambientais se constituía como uma exigência da procura turística, do que pela vontade genuína dos investidores, conforme referem Santos *et al.* (2010). É, de facto, precisa uma transparência radical que permita a tomada de decisões com base em informações completas, de modo a que seja o consumidor com as suas opções, de adoção ou não adoção, de aquisição ou não aquisição, que oriente o mercado depois da sua confrontação com o ciclo de vida dos produtos e dos serviços, conforme refere Santos (2011). Goleman (2009), citado por Santos (2011), refere que o método de negócios do último século – produzir o mais barato possível – deve ser substituído por outro lema: sustentável é melhor, mais saudável é melhor, mais humano é melhor. A análise do ciclo de vida, através da decomposição sistemática de qualquer produto/serviço e da avaliação dos impactos é imprescindível para criar um comportamento verdadeiramente responsável (Santos, 2011). Como poderemos conseguir tornar este tipo de comportamento como um acontecimento normal? Segundo Santos (2011), importa fazer diferente, fazer com que a prática da responsabilidade social seja lucrativa e que praticar o bem público seja sinónimo de êxito. Ao aceitarmos que o consumidor detém uma participação central no sistema de mercado e constituindo-se o lazer como uma das principais motivações de consumo, apresenta-se como razoável a exigência de se tornar o lazer num consumo responsável, colocando a sustentabilidade territorial no centro das suas preocupações.

A Carta Europeia do Turismo Sustentável (1993) dá corpo a esta opção ambientalista e nasce da preocupação da preservação das Áreas Protegidas Europeias, de que resultou o relatório *Loving Them to Death*⁴¹. Este relatório foi percebido como uma ferramenta capaz de proporcionar uma utilização menos intensiva do impacto do sistema turístico, de modo a garantir uma interação entre características ambientais, culturais e sociais, para a conquista de níveis proficientes de desenvolvimento integrado.

Como se constata, a necessidade de defesa dos princípios da sustentabilidade ambiental é hoje algo de incontornável. Foi graças ao trabalho desenvolvido ao longo da última metade do século passado que a consciência do “ecodesenvolvimento”⁴² vingou. Um novo paradigma emergiu estendendo-se a outras dimensões da atividade económica, designadamente à atividade do turismo.

De acordo com Santos *et al.* (2010) o espaço, suporte para a vida e para o vivido, é percebido e representado como algo simbólico e de ordenamento ao ser utilizado como instrumento político. Segundo os mesmos autores, «a importância da sustentabilidade, do desenvolvimento e do nível de intervenção local são centrais na relação aqui proposta.». Lefèbvre (1974 *apud* Santos, 2001, p.210) entende-o como um produto, funcionando como suporte, moldado por tempos geológicos e pelas ações humanas; sendo igualmente assumido como produtor ao constituir-se como elemento de referência na percepção e representação que o ser humano efetua do ambiente que o rodeia. Significa isto que a perspetiva que se pode ter do espaço deriva, em larga medida, da abordagem que sobre ele é produzida, atribuindo-se-lhe, sempre, capital importância.

O turismo enquanto fenómeno típico da sociedade capitalista e industrial moderna apresenta imbrincações espaciais e territoriais diversificadas e passíveis de análises variadas, de acordo com a escala de observação proposta. Constituindo-se como o «produto de atividades e práticas sociais diretamente ligadas ao movimento de pessoas» (Moesh, 1998,p. 83), e de informações, produz, por consequência, territorialidades e territórios. Essencialmente sócio-espacial, nasce do movimento de paragem nos lugares turísticos, produzindo aí um tipo de ordenamento diferenciado, com uma lógica estruturada a partir de um complexo sistema que o compõe (Fratucci, 2000). Assim, o turismo materializa-se «através de formas, modalidades e escalas dentro do mesmo território, encontrando-se a sua velocidade de reprodução acima da maioria das atividades humanas, alimentando-se, quase sem escrúpulos, dos mais variados setores do conhecimento humano, especialmente daqueles ligados aos

41 - Em 1993, com a publicação do relatório “*Loving Them to Death*” pela Federação de Natureza e Parques Nacionais da Europa 20 construiu-se um importante marco para a criação de uma dinâmica e de uma parceria mais positiva com uma base de abordagem sustentada no planeamento e gestão do turismo em parques nacionais.

42 - De acordo com o conceito expresso por Maurice Strong, no prefácio do livro “Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente” de Ignacy Sachs, publicado em 1993.

avanços tecnológicos e da informação.» (Fratucci, 2005,p. 82).

Mela *et al.* (2001) *apud* Santos *et al.* (2010, p. 3) referem ser «necessário, ter em conta a importância da conjugação das dimensões económica (eficiência, crescimento, estabilidade), social (equidade, solidariedade) e ecológica (reprodutibilidade dos recursos naturais) de modo a alcançar intervenções equilibradas e eficazes». Convém, todavia, considerar abordagens capazes de integrar outros elementos que se assumam como alicerces de uma sustentabilidade territorial, como é o caso dos expostos na figura nº IV 20:



Figura nº IV 20: Parâmetros de avaliação da sustentabilidade territorial

Fonte: Adaptado de Santos *et al.* (2010)

No que concerne à ação dos agentes económicos, públicos ou privados, a título individual ou coletivo, resultam intensas e com efeitos evidentes sobre os territórios, pessoas e ambiente, pelo que se apresenta desejável a compreensão efetiva das inter-relações existentes entre as diferentes dimensões, sejam elas sociais ou económicas.

Como referem Santos *et al.* (2010, p. 4) «Efetivamente, na busca pela sustentabilidade, importa que o êxito de uma resulte no sucesso da outra e que nenhuma delas seja alienada (o que acontece normalmente à social, devido ao seu menor efeito multiplicador e menor importância regulatória)». Este é um aspeto não despreciando, uma vez que a preservação da dimensão ecológica, com reflexos sobre a qualidade de vida das populações resulta de uma correta e eficaz gestão dos suportes físicos a favor do desenvolvimento. É neste âmbito que se integra a gestão do risco enquanto instrumento de organização de uma relação homem/meio baseada na sustentabilidade.

Segundo os mesmos autores revela-se, de todo, pertinente que na equação seja igualmente

colocada a atuação política e a expressão simbólica, assim como a imagem dos lugares. Revela-se importante a individualização das políticas adotadas, vocacionadas para o desenvolvimento local, considerando-se a participação dos *stakeholders*, na medida da sua representatividade, enquanto parceiros no processo. Resulta daqui a uma tentativa de projeção de uma imagem com identidade própria, bem vincada, capaz de cativar a atenção e a ação de externalidades diversas, sustentadas na inovação, tradição, organização e/ou espetáculo. Como refere Santos (2011), o tipo de relações do sistema de sustentabilidade territorial deve ter em atenção a expressão simbólica, uma vez que o *marketing* associado ao território se tem revelado de especial interesse nos projetos de desenvolvimento, de modo a difundir uma identidade territorial que encontra no saber fazer das populações, no património e na criação de eventos e/ou na recriação histórica suportes de divulgação. Confere-se, assim, importância às mobilidades, acessibilidades e às relações entre diversos modos de organização do espaço (homogêneos ou diferenciados) através de intervenções capazes de valorizar a coesão do território.

A tomada de consciência relativamente à necessidade de se promover a sustentabilidade do turismo é algo de concreto, que tem vindo a merecer a maior atenção por parte dos *stakeholders*. Estes atores encontram-se conscientes de que o sucesso da sua atividade decorrerá do empenho colocado na salvaguarda dos recursos ambientais e culturais, uma vez que estes se constituem como atrações em termos de oferta turística. São estes, não os equipamentos ou infraestruturas, que garantem a atratividade turística de um determinado destino. São eles que se podem apresentar como uma vantagem competitiva, ao configurarem-se como recursos valiosos, raros e inimitáveis, gerando-se, por essa razão, uma relação de dependência entre estes recursos e a capacidade de atração de um certo local, turisticamente falando.

A mais-valia resultante de uma correta gestão dos recursos, através do estabelecimento de políticas consentâneas com o interesse das pessoas, instituições e territórios, permite-nos falar em desenvolvimento sustentável. De acordo com o raciocínio de Partidário (1998), a conceção de sustentabilidade ambiental é geralmente utilizada neste contexto, tendo em vista expressar a presença de relações inequívocas e biunívocas entre a atividade turística e o capital de recursos naturais, com o objetivo de gerar experiências ponderosas para o utilizador. Ou seja, como anteriormente se referiu, pretende-se, com a materialização desta abordagem, articular com alguma harmonia as três dimensões mais importantes: i) a preservação da qualidade dos recursos das regiões de destino, sobretudo os naturais, que são, por natureza, mais periclitantes, sem esquecer obviamente, os de natureza cultural e social. Será, pois, através de uma proficiente gestão deste património que as áreas de destino tenderão

a apresentar-se atrativas aos olhos de quem as visita; ii) a contribuição efetiva da atividade turística para a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar das populações locais. Como se compreende, a população residente acaba por ser a primeira interessada e, simultaneamente, beneficiária de uma gestão equilibrada dos recursos existentes; e iii) procurar proporcionar ao visitante uma experiência turística gratificante, capaz de corresponder ou mesmo superar as suas expectativas. Este desiderato revela-se tanto mais factível quanto maior for o conjunto dos recursos valiosos, raros e inimitáveis.

Face ao exposto, compreende-se que os projetos de turismo, sobretudo na sua fase de planificação, para assumirem a dimensão “sustentabilidade”, deverão ser participativos. Deverão permitir às comunidades locais expor os seus problemas e expectativas de modo a identificarem-se com o “desenho” final do projeto e, sobretudo, que no decurso do seu processo de implementação resultem efetivas melhorias das condições sociais e dos rendimentos para as populações residentes.

Acontece, não raras vezes, uma confusão entre aquilo que é o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade ambiental, porque se cai no erro de pensar ser possível alcançar o desenvolvimento sustentável apenas pela preservação dos recursos naturais. Graymore, (2005), chamou a atenção para o perigo que constituem os resultados enviesados, no âmbito da avaliação da sustentabilidade, quando alcançados com base na premissa errada de que há uma sobreposição de conceitos, quando na realidade isso não acontece.

As metodologias de avaliação da sustentabilidade existentes, não abarcam todos os aspetos da sustentabilidade (Fullana e Ayuso, 2002). Estas abordagens, embora se reportem aos termos “desenvolvimento sustentável” e “sustentabilidade”, utilizam, todavia, metodologias de avaliação que colocam a tónica na análise dos sistemas ambiental e económico, percorrendo os campos da “noção primitiva de sustentabilidade”, de acordo com Sadler (1994, p. 26). Segundo este autor a “noção primitiva de sustentabilidade” desenvolve-se em torno do uso e da gestão dos recursos naturais, numa tentativa de identificar a produção máxima sustentável, em claro contraste com a “noção contemporânea de sustentabilidade” que representa uma tentativa de relacionar os princípios de conservação com as necessidades humanas e as exigências económicas.

De acordo com Pires (2004), a sustentabilidade turística corresponde à conjugação de três fatores: i) a sustentabilidade ecológica, cujo objetivo é assegurar que o desenvolvimento seja compatível com a manutenção do processo ecológico; ii) a sustentabilidade sociocultural, a qual deve assegurar que o desenvolvimento é compatível com a cultura e valores da comunidade; e iii), a sustentabilidade económica, que busca um desenvolvimento economicamente eficiente e com recursos geridos de maneira que possam manter gerações futuras.

Na procura de uma abordagem abrangente e, simultaneamente, integradora, deve ter-se em atenção o facto de que, ainda que o ambiente se constitua como um elemento valioso na compreensão da noção de sustentabilidade, é indispensável que no seu processo de avaliação se incluam as preocupações com as pessoas e com a sociedade, particularmente no que respeita à população local (sistema social), quando se trate dos destinos turísticos. Este desiderato revela-se de extrema importância porque, atualmente, se coloca a tónica na proteção do ambiente. A valorização desta abordagem pode comportar alguns perigos, uma vez que, como referem Fullana e Ayuso (2002), o desafio mais importante que é imposto à organização do turismo sustentável passa pela integração harmónica das três dimensões da sustentabilidade.



Figura nº IV 21: Os princípios do desenvolvimento sustentável
Fonte: Adaptado de Pearce *et al.* (1989)

Pearce *et al.* (1989) defendem que, não obstante as muitas definições alcançadas, todas elas partilham quatro componentes: (i) ambiente (no sentido de preservação dos ecossistemas, tanto a nível local como da biosfera); (ii) “futuridade” (os recursos naturais não renováveis só podem ser utilizados se for mantida a possibilidade de as gerações futuras os utilizarem para satisfazer as suas próprias necessidades) e (iii) equidade (distribuição justa, a nível local e global, intergeracional e intrageracional). Finalmente, considera-se que a estes aspetos se deve associar um quarto, (iv) o da participação pública, partindo do princípio que estas questões serão melhor discutidas quando todos os cidadãos tiverem acesso à informação e oportunidade de participar nos processos de tomada de decisão (figura nº IV 21).

O percurso a favor da sustentabilidade foi longo. Sachs (1993) prestou um contributo significativo ao produzir uma abordagem complexa ao fenómeno desenvolvimento sustentável, preconizando a existência de vários domínios de sustentabilidade, possíveis de ser identificados em cada um dos sistemas: ambiental, económico e social, conforme já tinha sido defendido por Sadler (1999), ao perspectivá-lo como um sistema de relações (Figuras nº IV 22, IV 23 e IV 24).



Figura nº IV 22: Desenvolvimento sustentável como sistema de relações
Fonte: Adaptado de Sadler (1999, p.19)

A reflexão produzida e as perguntas colocadas levaram à conclusão de que o simples crescimento económico não seria a melhor das alternativas, como se pensava até então, uma vez que tenderia a esgotar os recursos necessários às atividades humanas e às próprias atividades económicas (Sadler, 1999). Para o autor, o sistema de relações interage de modo a que o desenvolvimento sustentável possa ser percebido como uma comunidade de valores de integração e de perspectivas. Para esse efeito ele defende que deve valorizar-se a economia da comunidade local, colocando a tónica nas pessoas, integrando-se o ambiente na atividade económica, de modo a permitir que se alcance a conservação ambiental com sentido de equidade. Assim, do ponto de vista da dimensão económica, os objetivos do sistema devem centrar-se na produção de bens e serviços capazes de dar resposta ao objetivo da dimensão social, que passa pela distribuição de oportunidades e garantia de segurança para as comunidades. Tudo isto deve desenvolver-se em respeito pela dimensão ambiental, cujos objetivos do sistema passam pela conservação e proteção dos recursos e ecossistemas, conforme se pode verificar na figura nº IV 22, IV 23 e IV 24.



Figura nº IV 23: Desenvolvimento sustentável como sistema de relações
 Fonte: Adaptado de Sadler (1999, p.19)



Figura nº IV 24: Desenvolvimento sustentável como sistema de relações
 Fonte: Adaptado de Sadler (1999, p.19)

Sadler (1999), tal como Pearce *et al.* (1989), entende que só podemos considerar o desenvolvimento como sustentável se der resposta a três requisitos fundamentais, aquilo a que chama de três regras de sustentabilidade: a primeira regra diz respeito ao princípio de equidade intergeracional o que implica que as gerações futuras possam receber da atual geração um *stock* de recursos (naturais e humanos) que seja, no mínimo, equivalente ao contemporâneo. Deseja-se, a par

desta meta, a promoção de uma melhoria nas condições de vida das populações mais desfavorecidas. É, justamente, esta questão que nos conduz à segunda regra, concernente a uma distribuição mais justa e equitativa em termos espaciais, ou seja, a consecução de um aumento do consumo de recursos *per capita* dos países em desenvolvimento relativamente aos países industrializados, sem que estes continuem a escalar o consumo de recursos. A estas duas regras deverá juntar-se uma terceira, de modo a garantir uma aplicação coerente das anteriores, dependentes que são dos valores, interesses e preocupações apontadas. A terceira regra respeita à tomada de decisão integrada, onde os aspetos económicos, ecológicos e sociais deverão ser equacionados e considerados em partes iguais, numa abordagem integrada e interdisciplinar que leve em consideração as relações que estabelecem entre si (figura nº IV 22, IV 23 e IV 24). Esta é, manifestamente, uma regra de difícil concretização, uma vez que não é possível maximizar simultaneamente os três aspetos, o que implica que o processo de tomada de decisão seja «um processo contínuo de *trade-offs* entre os objetivos económicos, sociais e ambientais, que devem ser adaptados para o local e as circunstâncias do desenvolvimento. Inevitavelmente, a configuração relativa dos ganhos e perdas irá variar. No entanto, (...) a tomada de decisão integrada deve ser (i) razoavelmente consistente com as políticas e estratégias estabelecidas para o efeito e (ii) atender a critérios económicos, sociais e ambientais a um nível mínimo ou limite.» (Sadler, 1999, p.20). O autor defende que a avaliação da sustentabilidade se deve constituir como a perspetiva de avaliação de impactos a utilizar no futuro, tal como acontece já em relação à atividade económica.

Assim, de acordo com Sadler (1999), existe: i) sustentabilidade fraca quando o stock constante de capital natural e artificial, as reservas de recursos naturais são mantidas a um nível suficiente para exercerem as suas funções de fontes e de assimilação. Os vários tipos de capital são mais ou menos substituíveis, pelo menos até um determinado nível de atividade económica e disponibilidade dos recursos. O capital natural continua a ser convertido em capital económico e em bens e serviços, e a importância que lhe é atribuída resulta apenas do campo dos princípios, regulamentos e políticas ambientais. Face à atual utilização desajustada dos recursos, esta atitude não é suficiente para garantir a sustentabilidade dos recursos naturais; ii) sustentabilidade moderada – Quando o stock constante do capital natural e artificial separadamente - capital natural e capital artificial são complementares e não substituíveis. Obriga a que se preste alguma atenção aos níveis relativos dos diferentes tipos de capital, sendo o capital natural substituível apenas até determinado nível crítico. Caso haja dúvidas quanto ao conhecimento do nível crítico, a abordagem mais sensata é a adoção do princípio de precaução, tendo em vista a sua conservação; iii) Sustentabilidade forte - os diferentes tipos de capital devem ser

mantidos pelo menos nos níveis existentes. Isto significa que o capital natural nem sempre pode ser substituído pelo capital construído, sendo complementares pelo menos num determinado conjunto de funções. A perda de recursos e os danos ambientais deverão ser repostos ou eliminados, devendo existir a máxima prudência face aos efeitos irreversíveis e às incertezas existentes; e iv) Sustentabilidade absoluta (ou extremamente forte): significa o não esgotamento e a não deterioração dos recursos naturais. Os recursos não renováveis não deverão ser utilizados em nenhuma circunstância. Os recursos renováveis poderão ser utilizados apenas proporcionalmente à sua taxa de renovação. Todos os bens naturais têm que ser deixados intactos para as gerações futuras.

Na mesma linha de pensamento surge Partidário (1999) que coloca em destaque uma abordagem alicerçada em três princípios basilares: i) Respeito pelo ambiente natural, cultural e social das áreas de destino; ii) Desenvolvimento económico e social das comunidades locais e iii) Satisfação das necessidades (materiais e imateriais) dos visitantes e da população local. Como se percebe esta abordagem não diverge muito da de Sadler (1999), que explora os mesmos domínios no seu sistema de relações, apenas acrescentando a satisfação das necessidades dos visitantes. Este pormenor acaba por fazer toda a diferença, uma vez que os visitantes se constituem como a pedra de toque da atividade turística, para a qual se procura a máxima proficuidade sem se descurar a preservação do ambiente e do território.

Sachs (2002), por seu lado, incorpora mais dimensões no desenvolvimento sustentável, podendo ser, sobre elas, desenvolvida uma análise individual ou coletiva. São oito as dimensões que este autor defende, de acordo com a figura nº IV 25:



Figura nº IV 25: A construção de um desenvolvimento sustentável
Fonte: Adaptado de Sachs (2002, pp. 85-89).

1. Dimensão social: trata-se, segundo o autor, de um processo de desenvolvimento sustentado na repartição dos rendimentos, tendo em vista a redução do fosso entre o padrão de vida das classes socialmente menos favorecidas relativamente às mais favorecidas;
2. Dimensão económica: deve ser avaliada, do ponto de vista social, numa macro perspectiva. Deve valorizar-se esta abordagem em detrimento de critérios meramente económicos, de valorização de fatores como a produtividade e lucro das empresas. Pretende-se a promoção de mudanças estruturais capazes de atuar como fatores estimulantes do desenvolvimento humano, sem comprometer o meio ambiente natural;
3. Dimensão ambiental: trata-se de respeitar e ser capaz de fazer realçar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais;
4. Dimensão ecológica: propõe-se, aqui, uma maior eficiência dos sistemas produtivos, capazes de adotar soluções ecologicamente corretas e economicamente viáveis, com recurso a tecnologias amigas do ambiente e fontes de energia renováveis. Encontra-se, portanto, relacionada à preservação do potencial do capital natural na sua produção de recursos renováveis e à limitação do uso dos recursos não renováveis;
5. Dimensão espacial: preconiza um dimensionamento espacial adequado, onde as populações rurais e urbanas possam coexistir em perfeito equilíbrio. Este equilíbrio refere-se a configurações urbanas e rurais balanceadas (eliminação das inclinações urbanas nas alocações do investimento público), melhoria do ambiente urbano, superação das disparidades inter-regionais e estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis;
6. Dimensão cultural: defende um novo modelo de desenvolvimento capaz de valorizar a preservação das tradições e diversidade cultural das civilizações. Refere-se a mudanças numa lógica de continuidade, respeitando-se o equilíbrio entre a tradição e a inovação. Desenvolver capacidade de autonomia para elaboração de projetos integrados e endógenos, em clara oposição às cópias servis dos modelos exógenos, articulada com a necessidade de abertura ao mundo;
7. Dimensão política (nacional): onde se defende um sistema democrático definido em termos de apropriação universal dos Direitos do Homem, desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores, observando-se um nível conveniente de coesão social;

8. Dimensão política (internacional), sustentada na eficácia do sistema de prevenção de guerras da ONU, na garantia da paz e na promoção da cooperação internacional; diálogo Norte-Sul (codesenvolvimento) baseado no princípio da igualdade; controle institucional do sistema financeiro e de negócios mundial; controle institucional da aplicação do Princípio da Precaução⁴³ na gestão do meio ambiente e dos recursos naturais, prevenção das mudanças globais negativas, proteção da diversidade biológica (e cultural), gestão do património global, como herança comum da humanidade, sistema efetivo de cooperação científica e tecnológica internacional e eliminação parcial do carácter *commodity* da ciência e tecnologia, enquanto propriedade da herança comum da humanidade.

Uma sociedade pode afirmar-se sustentável «ao atender, simultaneamente, aos critérios de relevância social, prudência ecológica e viabilidade econômica, os três pilares do desenvolvimento sustentável» (Sachs, 2002, p.35). Transferindo a problemática da sustentabilidade para a esfera da atividade turística, pode afirmar-se que, numa abordagem estritamente teórica, não é obrigatória a verificação de barreiras à concretização do conceito de “turismo sustentável”. Todavia, em termos práticos, a sua materialização não resulta tão simples. Tomando como referencial o proposto no modelo de desenvolvimento turístico de Butler (2001), já anteriormente exposto, é possível constatar que a atividade do turismo se apresenta como um fenómeno dinâmico, funcionando numa lógica de ciclos.

Para Butler *apud* Partidário (1999, p.81) turismo sustentável é o turismo que se desenvolve e mantém numa área (ambiente, comunidade) de tal forma e a uma tal escala que garante a sua viabilidade por um período indefinido de tempo sem degradar ou alterar o ambiente (humano ou físico) em que existe e sem pôr em causa o desenvolvimento e bem-estar de outras atividades e processos, desenvolvendo-se por ciclos. De acordo com os pressupostos do modelo, quando os destinos começam a ganhar níveis de popularidade evidentes são os agentes económicos, na ânsia de maiores lucros, que provocam o aumento da procura através da introdução de elementos diversos capazes de reforçar a atratividade, mas que ao provocar alterações nas características de base do local podem induzir a uma perda de identidade e da qualidade da experiência turística dos visitantes, o que pode levar à perda do atrativo inicial. Quando se alcança um patamar desta natureza, o novo turismo pode funcionar como alternativa à captação de novos turistas, que pela natureza dos produtos que perseguem convivem mal

43 - Uma das definições mais representativas é a da Declaração da Cimeira do Rio, mormente no seu princípio 15º: «De modo a proteger o meio ambiente, o princípio da precaução deve ser amplamente observado pelos Estados, de acordo com suas capacidades. Quando houver ameaça de danos sérios ou irreversíveis sobre o ambiente, a ausência de absoluta certeza científica não deve ser utilizada como razão para adiar medidas custo – eficazes para prevenir a degradação ambiental». (UNCED, 1992).

com o turismo de massas. São turistas mais exigentes e esclarecidos que procuram um produto que escapa à compreensão do turista que aposta num turismo de massas, conforme se verificou anteriormente.

Acredita-se que uma das formas de suspender este processo cíclico, seja na sua dimensão económica seja na da preservação dos recursos, é através da intervenção no processo de desenvolvimento turístico acautelando esses mesmos recursos pelo ordenamento ou restrição ao seu acesso. Obviamente que numa economia de mercado, aberta, livre e concorrencial, caracterizada por elevados índices de fluxos de pessoas, bens e serviços, medidas com estas características revelam-se de difícil concretização. Todavia, algumas medidas e linhas de atuação podem ser esboçadas, centradas em princípios de convergência pró-ativa entre os atores envolvidos no processo, de modo a almejar níveis de sustentabilidade turísticos consentâneos com a necessidade de se preservar o equilíbrio dos recursos envolvidos, a contento de todas as partes. Como sugere a OMT (1998), Partidário (1998), Goeldner, Ritchie e McIntosh (2000), um conjunto de medidas a implementar, que podem ser verificadas no quadro nº IV 3.

Quadro nº IV 3: Medidas passíveis de implementação para alcançar a sustentabilidade turística

Medidas para alcançar a sustentabilidade turística

1. Incluir as atividades turísticas nos processos e instrumentos de planeamento territorial;
2. Definição de objetivos e estratégias de ação com vista à promoção de um turismo ambientalmente responsável;
3. Desenvolvimento de processos de planeamento turístico, que contemplem uma componente de gestão ambiental;
4. Envolver a população local no processo de desenvolvimento turístico, tomando em consideração as suas opiniões, necessidades e anseios;
5. Desenvolvimento de abordagens voluntárias e pró-ativas, designadamente no que respeita à avaliação do impacto do turismo no ambiente.
6. Promover a realização de estudos de monitorização e avaliação da eficiência e eficácia dos planos de desenvolvimento turístico;
7. Promover a utilização sustentável dos recursos e a manutenção da diversidade biológica e cultural;
8. Adoção e posterior difusão de códigos de boas práticas;
9. Promover as práticas sustentáveis entre os promotores turísticos, induzindo a sua formação ambiental, a diversificação de destinos, a redução da dimensão dos grupos de turistas, etc.);
10. Melhoria e manutenção da qualidade do produto turístico, nos seus vários segmentos;
11. Aplicar parte dos lucros obtidos na atividade turística em programas ou ações de melhorias ambientais nos locais em que é exercida;
12. Estabelecer sistemas de informação para os diferentes níveis da administração, para os habitantes locais e para os visitantes, respeitantes aos impactos ambientais, bem como as medidas adotadas para limitar os seus efeitos;

Fonte: adaptado de OMT (1998); Partidário (1998); Goeldner, Ritchie e McIntosh (2000);

Como se compreende, são evidentes as dificuldades de compatibilização de interesses tão distintos como o são a necessidade de preservação do património natural e humano e a utilização turística desse mesmo património. Deseja-se que a procura da sustentabilidade dos territórios turísticos se confirme, enquanto ponto de equilíbrio entre os interesses envolvidos, constituindo-se como o repto a lançar aos agentes turísticos e comunidades locais para que, em conjunto, percebam a atividade do

turismo como uma solução de futuro capaz de contribuir para a promoção do desenvolvimento económico e social dos territórios onde se desenvolve.

Contudo, neste exercício, deve acautelar-se a aplicação de metodologias de carácter genérico, uma vez que cada território comporta especificidades próprias, sobretudo no que concerne aos destinos turísticos. Deseja-se o desenvolvimento de processos de planeamento eficazes, ajustados à realidade local, assim como a sua eficiente operacionalização. Só assim será possível almejar-se alcançar os melhores resultados no desenvolvimento da atividade do turismo, com a maximização dos dividendos e a minimização de possíveis impactos sobre o território e sobre as comunidades.

5. Planeamento, Ordenamento do Território, Turismo e Desenvolvimento

5.1 Planeamento e ordenamento do território, processos e técnicas

O crescimento económico registado a partir da Revolução Industrial processou-se a um ritmo verdadeiramente intenso, ocorrendo os ciclos de renovação tecnológica em períodos de tempo cada vez mais reduzidos. Este comportamento teve o condão de produzir alterações no espaço vivido, cujas repercussões tornaram perfeitamente compreensível a necessidade que o homem sentiu em passar a dominar com eficácia a técnica do planeamento, em todo o espectro das suas atividades. O objetivo desta prática centrou-se na tentativa de se rentabilizar ao máximo os investimentos realizados.

A primeira abordagem à problemática do planeamento, no desenvolvimento deste estudo, confronta-nos, desde logo, com a necessidade de compreendermos os fenómenos de desequilíbrio regional, sobretudo à escala local, uma vez que o território se constitui como parte integrante e fundamental da atividade do turismo. Face à importância que o território assume para a atividade do turismo, «o ordenamento e a gestão do território assumem-se como fundamentais para o processo de transformação das vantagens comparativas, baseadas no aproveitamento intensivo dos recursos turísticos, em vantagens competitivas, pautadas na flexibilidade da oferta e no uso racional dos recursos» (Vera Rebollo, 1996, p. 87), sobretudo, quando se considera o contexto de elevada competitividade entre os destinos turísticos.

Os desequilíbrios verificados refletem-se, em regra, na componente espacial, de âmbito geográfico, e repercutem-se, particularmente, em dimensões como a da distribuição da população, capacidade de criação de riqueza e melhoria da qualidade de vida das populações. O planeamento desenvolve-se no sentido de se atingirem objetivos e alcançarem metas através de ações previamente definidas. Pretende-se uma otimização da utilização do espaço e assegurar uma eficiente exploração dos recursos existentes no território. Conforme refere Mason (2003), o planeamento pode ser implementado em diferentes contextos geográficos (urbano e rural), assim como ser aplicado em diversas escalas (local, regional e nacional).

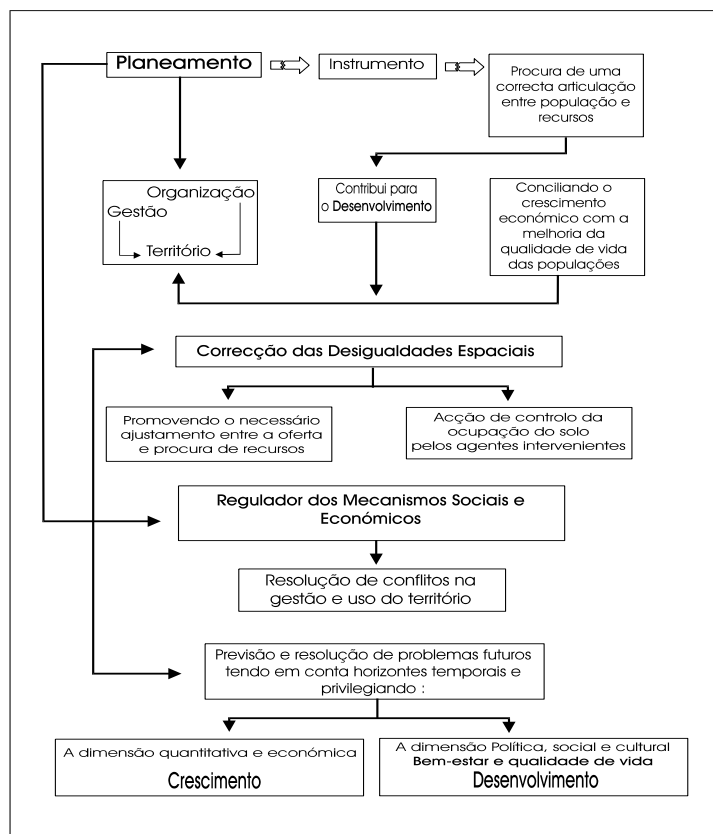


Figura nº V 1: Importância do planeamento
 Fonte: Pereira *et al.* (1995) *apud* Costa (1999)

De acordo com o expresso na figura nº V 1, o planeamento sustenta-se, materialmente falando, num instrumento de trabalho que é o plano, a partir do qual se pretende alcançar um articulado perfeito entre os interesses da população e os recursos disponíveis. Foi com o ordenamento do território que a atividade do planeamento mais evoluiu, em resultado da preocupação sentida a favor da correção das desigualdades económicas e sociais existentes. O ordenamento do território passou a ser entendido como algo relevante, consolidado numa estratégia previamente definida e capaz de atenuar os desequilíbrios resultantes de intervenções desreguladas do homem sobre o território. Tornou-se imperativo, a partir daqui, estabelecer um conjunto de normas e de regras capazes de regular este tipo de intervenções. É, justamente, esta capacidade de ordenar um conjunto de ações sequenciais que deve ser entendido como o ato de planejar, de acordo com Hall (1975).

O planeamento, enquanto atividade com interesse para a gestão do território, consiste em ordenar uma sequência de ações que conduzam à realização de uma ou mais finalidades enunciadas. A importância que o planeamento assume centra-se no seu propósito, algo que pressupõe a verificação de resultados de ordem quantitativa e qualitativa a favor das populações para o qual é

pensado. «O planeamento é considerado como um instrumento do poder» (Vieira, 2007, p.29), concedendo a quem tem a responsabilidade de planear a antevisão do futuro, quantificando-o e orientando-o. Numa outra perspetiva, «o planeamento é uma atividade pela qual o homem, agindo em conjunto e através da manipulação e controlo conscientes do meio envolvente, procura atingir certos fins já anteriormente por si especificados» (Friedmann, 1960, p.7). Pegando neste pressuposto, podemos afirmar que o ato de planear se tornou indispensável no mundo atual, muito por culpa do crescimento desigual que se verifica em diferentes espaços e a diferentes escalas, nas sociedades pós-industriais.

Touraine (1998)⁴⁴ defende que a sociedade moderna, ao organizar-se em favor do consumo, compromete o processo de integração social, tornando-se mais frágil e insegura, com reflexos em diferentes esferas da vida social. O autor parte do princípio de que a história moderna corresponde a um *continuum* composto por três importantes fases (alta, média e baixa modernidades), cada uma delas com um “protagonista” e um caminho para a sua realização. «A baixa modernidade, última dos períodos considerados, é marcada pela crescente globalização económica, sendo sua principal característica a intensificação da dissociação, herdada da sociedade industrial, a média modernidade» (Touraine, 1998, p.57). Para o autor a modernidade apresenta-se como um projeto de esforço global, uma luta comum contra os valores e o modo de vida tradicionais, assentando na procura de melhores condições de produção e organização social. Todavia, o seu desenvolvimento gerou contrassensos e a modernidade estaria a dirigir-se, de acordo com a sua perspetiva, para uma sociedade programada. Porém, o problema é que na sociedade programada as decisões e os combates económicos não têm a mesma autonomia e centralidade que possuíam dentro de um tipo anterior de sociedade, definidos pelo seu esforço de acumulação e de extração dos lucros sobre o trabalho diretamente produtivo mesmo se «o conjunto da sociedade é mais marcado do que nunca pelos meios e pelos resultados do crescimento económico e que a capacidade de desenvolvimento e de enriquecimento pareça o teste pelo qual todos os regimes sociais e políticos aceitem de ser julgados» (Touraine, 1969, p. 9). Ainda segundo o autor, a predominância do sistema económico internacional, sobreposto às instituições políticas e às regras jurídicas, confirmou o fim do modelo clássico e a vitória da livre circulação de capitais e fluxos financeiros internacionais.

Tornou-se imperioso, face às condições existentes, saber compatibilizar interesses diversos. A gestão dos recursos naturais e humanos passou a processar-se, a partir daqui, de um outro modo,

44 - Touraine, Alain (1998). Igualdade e Diversidade. O sujeito Democrático. Bauru: EDUSC. Tradução de Modesto Florenzano. Título Original: (1997) *Eguaglianza e diversità*. Roma-Bari: Laterza.

obedecendo a uma nova dinâmica e visando a consecução de um crescimento sustentado.

O território é um recurso finito, sendo que a salvaguarda da sustentabilidade ambiental e o respeito pelas populações locais se constitui, mais do que um dever, uma obrigação para os responsáveis. As identidades culturais constituem um património coletivo e a atividade turística (o nosso campo deste estudo) deve, por essa razão, pautar-se por um caminho onde a sustentabilidade seja assumida como uma preocupação permanente. Esta é uma realidade com que os técnicos do planeamento têm de contar, obrigando-os a novas estratégias e conferindo uma cada vez maior complexidade ao ato de planejar. Assim, o planeamento pode ser compreendido como um ato que «envolve a intenção de estabelecer condições favoráveis para alcançar objetivos propostos. Ele tem por objetivo o aprovisionamento de facilidades e serviços para que uma comunidade atenda aos seus desejos e necessidades» (Ruschmann, 2008, p. 83).

Ao contribuir para o desenvolvimento, o planeamento promove a correção das desigualdades espaciais, através do ajustamento entre a oferta e a procura de recursos e uma ação de controlo dos agentes intervenientes. Revela-se fundamental, por essa razão, compreender que a atividade turística é, também ela, comandada por uma lógica que encerra inúmeras contradições: fomenta o desenvolvimento local e regional mas pode acelerar a exclusão de outros territórios; impulsiona a mobilidade (recorde-se apenas aquela que é induzida diretamente, com fluxos de milhões de turistas), mas exige “sítios” privilegiados de destino, que cada vez mais consome e delapida. “Sítios” onde os recursos se encontram sujeitos a um consumo desmesurado, de difícil recuperação, à conta da ação predadora do turismo massificado. É, ironicamente, esta dinâmica que acaba por colocar em causa a atividade que permitiu a promoção desses mesmos lugares: o turismo. Assim sendo, revela-se de capital importância pugnar pela resolução dos conflitos através da valorização das dimensões quantitativa e qualitativa associadas, a favor das populações para o qual o planeamento é pensado.

Numa lógica racional compreensiva, o planeador realiza, em primeiro lugar, uma observação, na qual deve ter o cuidado de recolher toda a informação relevante e, em seguida, proceder à análise dos dados que recolheu no ato da sua observação, procurando projetá-los num horizonte temporal pré-definido de modo a compreender como o território se encontra a evoluir e quais as transformações registadas. Depois, por último, ele planeia, elaborando o plano, o qual deve ter em consideração os factos e interpretações reveladas na sua observação (Hall, 1975).

Numa outra perspetiva, mais atual, o planeamento deve ser compreendido como o processo que visa estabelecer uma visão estratégica para uma área que reflete os objetivos da comunidade e de o implementar através da identificação de padrões preferenciais do uso do território e de estilos

apropriados de desenvolvimento (Dredge, 1999).

Em termos conceptuais, podemos, através da figura nº V 2, perceber os contextos em que a atividade do planeamento é desenvolvida.

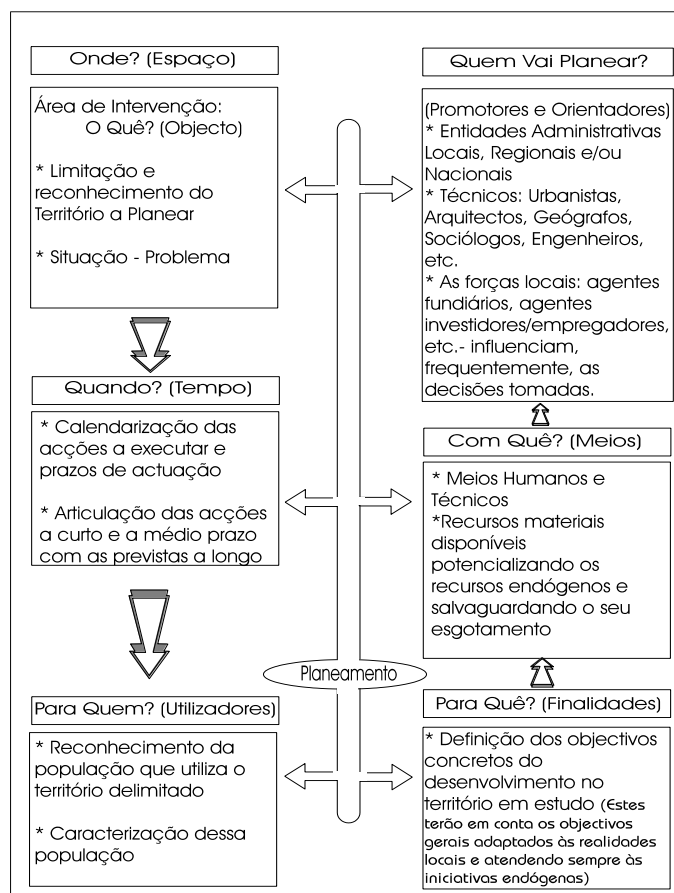


Figura nº V 2: Contextos do planeamento
Fonte: Pereira *et al.* (1995) *apud* Costa (1999)

O planeamento deve ser entendido como um processo dinâmico, visando a consecução de objetivos previamente estabelecidos e não constituir-se como um fim em si mesmo, conforme já se referiu. O processo estriba-se, fundamentalmente, de acordo com a figura nº V 2, em três pressupostos essenciais: i) onde, reportando-se à área de intervenção, o objeto da ação; ii) quando, enquadramento temporal, valorizando-se o articulado entre as ações e o cronograma de execução e iii) para quem? O que consubstancia a necessidade do reconhecimento da população que habita sobre o território delimitado. O plano, ainda de acordo com a mesma figura, deve contar com: i) a definição dos objetivos (finalidades); ii) com os recursos materiais e humanos (meios) e iii) com as entidades promotoras, forças locais e técnicos especialistas (*stakeholders*). Deve ser perspectivado, do ponto de vista dos responsáveis políticos, como «um processo que estabelece objetivos, define linhas

de ação e planos detalhados para atingi-los, e determina os recursos necessários à sua consecução» (Beni, 1997, p. 110).

Devemos ter em atenção, de modo a melhor compreendermos o processo de planeamento, que ele pressupõe a existência de uma instituição que o desencadeia, um território sobre o qual vai incidir, uma formulação de objetivos a atingir, a disponibilização de meios que permitam a sua execução e a fixação de um horizonte temporal. O planeamento, de acordo com Beni (1997), deve caracterizar-se por ser um processo contínuo, permanente e dinâmico. O planeamento que nos interessa, em termos de escala, é de nível local e deve ser entendido como um processo de caráter multidisciplinar. Aliás, foi exatamente por aqui, sustentado na multidisciplinaridade do ato de planear, que a rutura com o planeamento tradicional acabou por ocorrer. Todavia, atualmente, o caráter multidisciplinar tem vindo a apresentar *nuances*, direcionando-o para uma dimensão onde impera a transdisciplinaridade⁴⁵.

Qualquer plano é, quanto ao seu conteúdo, o produto de um planeamento integrado, uma vez que procura coordenar as diferentes políticas sectoriais e a sua integração numa abordagem global. No entanto, uma análise de pormenor permite-nos revelar que muitas vezes o plano se comporta como o resultado de um planeamento setorial, onde é suscetível detetarmos um maior grau de aprofundamento dos estudos realizados em certas áreas do planeamento em detrimento de outras. Presentemente, o planeamento aprimorou a prática das suas técnicas elevando o grau de complexidade e, por essa razão, impõe-se neste estudo uma abordagem que seja capaz de permitir a destrição entre as características de um planeamento tradicional face ao planeamento estratégico, algo que se desenvolverá ao longo deste capítulo.

O plano, enquanto instrumento do planeamento, assume-se como peça fundamental para a sua implementação, traduzindo as grandes opções políticas de organização do território e da atividade económica. Constituía-se, inicialmente, como um documento fechado onde os técnicos reproduziam no papel toda a ordem económica e social, a partir do seus gabinetes. Todavia, a dinâmica evolutiva, com ruturas epistemológicas, permitiu-nos alcançar aquilo a que hoje se apelida de planeamento estratégico. O planeamento deve, pois, ser entendido como um processo contínuo e cíclico.

Não obstante o seu caráter contínuo, ele comporta diversas fases mais ou menos distintas que

45 - «A transdisciplinaridade, como o prefixo “trans” indica, diz respeito àquilo que está ao mesmo tempo entre as disciplinas, através das diferentes disciplinas e além de qualquer disciplina. Seu objetivo é a compreensão do mundo presente, para o qual um dos imperativos é a unidade do conhecimento» (Nicolescu, 2006, p.2).

aqui se tentarão reproduzir. Optámos, para efeitos ilustrativos, por expor o esquema teórico de McLoughlin (1969), exímio representante da corrente racional compreensiva na segunda metade do século passado e a partir da qual novos paradigmas emergiram:

1. Decisão de adotar o planeamento e escolha de uma metodologia;
2. Definição das grandes opções a atingir e identificação dos objetivos;
3. Hierarquização das opções e objetivos em função da sua importância relativa;
4. Implementação de um sistema de informação contínua;
5. Elaboração de alternativas de ação com a ajuda de modelos;
6. Avaliação das diferentes alternativas contrapostas às opções e objetivos;
7. Seleção da alternativa;
8. Implementação da alternativa através de investimentos públicos ou controlo dos investimentos privados.

A resistência à mudança, fruto da rigidez do processo de planeamento pioneiro, de pendor marcadamente ideológico, foi-se esbatendo sendo que «atualmente se encontra ultrapassada a ideia de que a figura do plano e a atividade do planeamento são uma condição da administração de políticas de esquerda, típicas de uma economia centralizada e fortemente planificada» (Bettelheim, 1977, p.24). Esta convicção resulta do facto de que, atualmente, a procura do crescimento económico, que tem funcionando como veículo promotor de desenvolvimento e potenciador de uma qualidade de vida acrescida para as populações, só se torna possível através de uma correta gestão dos recursos, direcionando-nos para o planeamento estratégico, que será aprofundado mais adiante neste capítulo.

Os mercados, que se transformam a grande velocidade, cada vez mais competitivos, com avanços tecnológicos ininterruptos, projetando transformações abruptas sobre as pessoas e os territórios, tem levado as instituições a reformularem suas estratégias e objetivos. O poder central, regional e local tem vindo a adotar uma atitude mais cautelosa em defesa dos seus interesses, perante estes desafios globais, procurando formas mais ajustadas de garantir a longevidade da sustentabilidade ambiental, social e económica dos seus territórios. A necessidade sentida de ajustamentos permanentes ao processo de planeamento levou à necessidade de se equacionarem novas formas de abordagem aos problemas emergentes, abrindo espaço ao planeamento estratégico

Kotler (2000) define o planeamento estratégico de modo exímio, ao classificá-lo como um processo de gestão capaz de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades

e os recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança. Sendo seu objetivo dar forma os negócios e produtos da empresa, possibilitando os lucros e crescimento almejados.

A extrema competitividade a que as sociedades se encontram sujeitas, a par do intenso ritmo com que as relações se processam entre as diferentes regiões, não autoriza a tomada de decisões extemporâneas ou *ad hoc*, sob pena de se desperdiçarem oportunidades únicas, que possam vir a traduzir-se em atrasos dificilmente recuperáveis. Basta, para isso, compreendermos que a organização espacial da atividade do turismo e o ordenamento do território são, atualmente, feitos numa perspetiva sistémica (Vieira, 2007), onde a interação espacial e as relações de complementaridade jogam um papel decisivo na hierarquização das regiões no que à sua competitividade concerne (Lopes, 1979), designadamente através da determinação das suas vantagens comparativas (Porter, 2000). Esta dinâmica suporta-se, obviamente, em componentes diversas, especialmente de ordem económica e social e não se compadece com políticas de cariz aleatório ou hesitações no processo de tomada de decisão. Pelo contrário, assentam em modelos pensados e convenientemente estruturados, que se traduzem, frequentemente, em planos de ação.

5.2 O plano, instrumento do planeamento

O plano apresenta-se como um elemento fundamental para disciplinar o ordenamento do território, independentemente da sua escala de aplicação e apresenta-se, simultaneamente, como um elemento de suporte para a materialização do planeamento estratégico, ao incorporar, no seu desenho, os contributos dos diferentes interessados. Pese embora o ato de planear pressuponha uma dimensão técnica, o planeamento incorpora, sobretudo, uma certa visão do poder político sobre a gestão do território. Essa visão, consubstanciada no ato de planear, materializa-se, de forma objetiva, através da elaboração de um Plano.

A forma mais elementar de planeamento aplicada à elaboração de qualquer tipo de plano pode, de acordo com Inskeep (1991), representar-se de modo diferenciado, apresentando-se, todavia, refém da mesma abordagem conceptual. São diversos os autores, Inskeep (1991), Mill e Morrison (1992), McIntosh *et al.* (1995), que advogam a prossecução de um padrão análogo para a elaboração do plano, do qual devem constar as seguintes etapas: i) definição do sistema; ii) formulação dos objetivos; iii) obtenção dos dados; iv) análise e interpretação; v) elaboração preliminar, análise e

revisão do projeto de plano; vi) aprovação do plano; vii) elaboração do plano final; viii) implementação e monitorização.

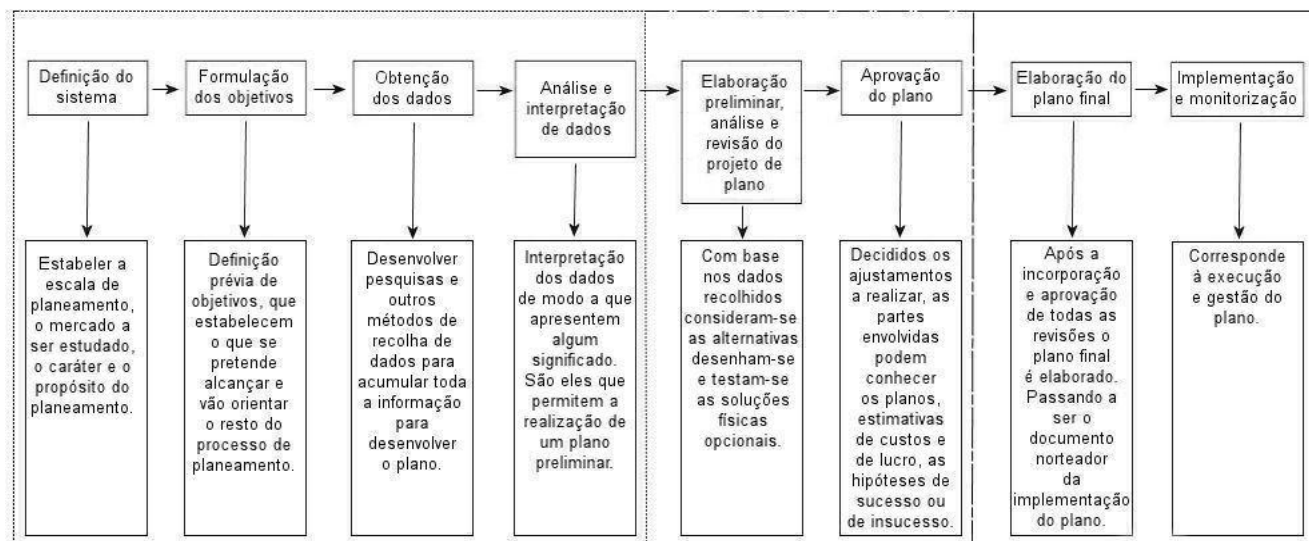


Figura nº V 3: Etapas a observar no processo de elaboração de um plano

Fonte: Autor, de acordo com Inskeep (1991), Mill e Morrison (1992) e McIntosh *et al.* (1995)

De acordo com a perspetiva destes autores o processo de elaboração e implementação de um plano comporta oito etapas distintas, conforme se pode constatar no esquema exposto supra (figura nº V 3). A primeira das etapas, que consiste na definição do sistema, determina a escala a que o planeamento deve ser efetuado, qual a área que o plano deve abranger, o mercado que deve constituir-se como objeto de estudo, as características e o propósito do planeamento; a segunda, que consiste na formulação dos objetivos, coloca, à partida, a necessidade de se proceder à definição prévia dos objetivos a alcançar, que assumirão a responsabilidade de nortear o processo de planeamento. São eles que conferem sentido ao processo de planeamento, devendo ser específicos, encontrar-se completos na sua formulação e fazer-se acompanhar por um cronograma de realizações para a efetivação do seu cumprimento. Devem ser merecedores da concordância de todos os atores intervenientes e a confiança de toda a população que a eles se vai encontrar sujeita, para que a propabilidade de sucesso possa ser efetiva. É nesta fase que ganha todo o sentido a prática de um planeamento participativo (*communicative planning*), consubstanciado num processo de participação pública; a terceira etapa, que consiste na obtenção de dados, corresponde à fase em que se desenvolvem as pesquisas e outros métodos de recolha de dados, de modo a permitir coligir toda a informação indispensável para a construção do plano. Esta informação deve contemplar um exame à

situação existente à partida, as características da área a desenvolver, particularmente naquilo que respeita à procura dos serviços turísticos, dos recursos e atrações turísticas, dos serviços e das infraestruturas disponíveis, assim como as das regiões que são suas concorrentes diretas; a quarta das etapas, que consiste na análise e interpretação dos dados, obriga a que os dados coligidos sejam objeto de uma interpretação, para que eles possam ter algum significado. A sua interpretação permite alcançar conclusões a partir das quais emergem as recomendações que haverão de orientar a realização de um plano preliminar; a quinta etapa, que consiste na elaboração preliminar, análise e revisão do projeto de plano, coloca a equipa de planeadores perante a necessidade de considerar as alternativas, de proceder ao “desenho” e testagem das soluções físicas alternativas. É nesta etapa que se elaboram modelos à escala, maquetas para ajudar a compreender melhor os esboços, o uso do solo, projetar uma imagem do desenvolvimento preconizado. Aqui se realizam os planos de investimento, os instrumentos financeiros a partir da informação subtraída ao mercado, elaboram-se cronogramas de investimento necessários a cada fase do projeto e são dados a conhecer os fluxos de pessoas, bens e capitais esperados, assim como todos os requisitos legais para a materialização do projeto. O plano preliminar segue através do processo de análise e revisão e é suscetível de poder ser aperfeiçoado; a sexta etapa do processo, que consiste na aprovação do plano, permite às partes envolvidas, com interesse direto no projeto, conhecer o(s) plano(s) através das suas diferentes peças: esboços, desenhos, maquetas, cadernos de encargos, estimativas de custos e de lucros, conhecer as oportunidades e ameaças que possam influenciar o sucesso ou determinar o insucesso; a sétima etapa, que consiste na elaboração do plano final, apresenta como principal ponto de interesse, justamente, a elaboração do plano final. Isto só acontece depois de terem sido aprovadas e incorporadas no projeto de plano, todas as revisões possíveis, constituindo-se o produto final como o documento de trabalho que conduz a fase de implementação do plano. É este documento que consagra todas as orientações para os agentes envolvidos, designadamente: uso do solo; plano de infraestruturas, das quais as redes viárias assumem particular preponderância; definição dos padrões arquitetónicos e paisagísticos e, naturalmente, as análises económicas, financeiras e de comportamento dos mercados. Após a conclusão do documento “plano” importa voltar a abrir um processo de consulta pública capaz de facultar uma difusão dos conteúdos do plano e congregar vontades através de um envolvimento e participação da população no ato da sua discussão; finalmente a oitava e última etapa, que consiste na implementação e monitorização do plano, é a etapa em que se verifica a execução e gestão do plano, onde todas as ações de implementação do plano são objeto de retroação contínua. É a monitorização contínua do processo que permite a efetivação dos ajustamentos necessários à

trajetória que se pretende ver seguida, tendo em vista a consecução dos objetivos previamente determinados. É esta postura que nos permite olhar para o planeamento como um processo flexível e dinâmico, onde se procede a uma projeção, implementação, avaliação, revisão dos procedimentos, metas e objetivos a atingir de modo sistemático.

Numa visão racional, o plano pode definir-se como um documento que explicita um conjunto de ações a desenvolver num período de tempo determinado. A conciliação entre a dimensão técnica e a vontade política torna-se essencial, tendo em consideração a dimensão espacial e os recursos disponíveis. Assim, depois de determinadas e aceites as estratégias a adotar, revela-se determinante analisar e avaliar que tipo de políticas devem ser consideradas como as mais eficazes para a consecução dos objetivos previamente estabelecidos. De acordo com McLoughlin (1969), alcançado este estágio, torna-se, então, necessário passar à formulação dos planos, considerando-se a escolha dos possíveis estados futuros do sistema, projetados ou simulados, capazes de produzir as condições desejadas.

Segundo Chadwick (1973), os planos, ao assumirem-se como entidades complexas e, naturalmente, probabilísticas⁴⁶, devem ser ensaiados, em termos de alternativas possíveis, de modo a permitir a determinação da solução tida como mais eficaz. Ou seja, de entre todos os percursos possíveis, face ao sistema vigente, deve ser escolhida aquela que possibilite a consecução dos resultados entendidos como desejáveis. É compreensível, e até expectável, que aos mentores de um projeto deste tipo não lhes seja facultada toda a liberdade, sobretudo ao nível financeiro. As suas propostas devem procurar adequar as estratégias em função das limitações que lhes tenham sido impostas, aquando do início dos trabalhos.

Contudo, como facilmente se compreenderá, a perceção que as sociedades tiveram da necessidade de elaborar planos não foi, desde sempre, igual nem aceite da mesma forma. Basta para isso recordar, a título de exemplo, a associação pejorativa que existia em Portugal entre a palavra “plano” e o seu conteúdo ideológico, até sensivelmente aos finais da década de 50 do século passado (M.A.I, 1981).

A Revolução Industrial representou um marco efetivo para a evolução do processo de planeamento. Desde então, embora não seja correto falar-se em planeamento por esta altura, os métodos foram evoluindo no tempo. Já em pleno século XX, entre as décadas de 1920 a 1960,

46 - De acordo com o planeamento realizado numa perspetiva sistémica e como um modelo aberto, cujos *inputs/outputs* se podem considerar de uma forma probabilística. Importa referir que as novas metodologias de planeamento passaram a pressupor uma abordagem diferente, a partir da década de 60 do séc. XX, enfatizando o processo de planeamento, onde o plano era perspetivado, apenas, como uma etapa do processo.

décadas fundamentais para a consolidação do planeamento, a sequência clássica de planeamento apresentava-se como sendo a linear. Procedia-se a um inquérito à população sendo este posteriormente sujeito a análise e só então, depois, nascia o plano. Esta forma tradicional de desenvolver a atividade do planeamento sustentava-se num comportamento cíclico. Um novo plano deveria ser elaborado ou, eventualmente, corrigido, quando por via de um novo inquérito se detetassem novas alterações materiais da realidade.

Nas décadas de 1940 e 1950, os planos assumiam-se como projetos rígidos, elaborados com todo o rigor científico, dominados e fiscalizados por um poder centralizador. O futuro era concebido em termos idealistas e racionalistas. Estávamos perante modelos deterministas de conceção da realidade. A realidade vivida, a dimensão prática reivindicada pelas sociedades, acabou por transformar estes planos, tornando-os, nos nossos dias, em documentos mais flexíveis e cíclicos, pela necessidade da sua revisão regular. Com o *The Town & Country Planning Act*⁴⁷, de 1947, estabeleceu-se um período de 5 anos para a revisão dos planos. Em Portugal este comportamento só foi adotado a partir de 1971, com o Decreto-Lei nº 560/71 de 17 de dezembro. Procedia-se à análise da informação, que podia funcionar, em determinado momento, como meta - informação, seguida de reformulação de decisão, quando tal se revelasse necessário. Encontramo-nos, presentemente, em presença de modelos satisfatórios, com uma determinada probabilidade de ocorrência. Este comportamento só foi possível a partir da década de 1960 porque o planeamento passou a ser visto como um processo, onde o plano constituía uma etapa desse mesmo processo. É nesta ótica que deve ser encarada a perspetiva sistémica defendida por inúmeros autores, dos quais referiremos dois representativos, Chadwick (1966) e Geddes (1994), sem contudo fazermos apelo aos seus modelos teóricos de planeamento.

No âmbito do conhecimento científico, que se encontra afeto à área da Geografia, esta evolução é melhor compreendida através da análise dos pressupostos em que assentou a corrente A Nova Geografia⁴⁸, a partir da década de 1960.

47 - *The Town & Country Planning Act* foi publicado em 1947 oferecendo a primeira base, de caráter abrangente, para o controlo do desenvolvimento do uso dos solos e em Inglaterra. Introduziu um sistema “compreensivo” para o controlo do desenvolvimento e, desde então, nenhum proprietário teve o direito de realizar investimentos sem obter a necessária permissão das instituições do planeamento.

48 - Depois de terminada a II Grande Guerra, os postulados clássicos do estudo em Geografia, que se suportavam numa descrição da paisagem, encontravam-se esgotados. A Nova Geografia constituiu-se, então, como um novo paradigma emergente. Tinha como principal característica o positivismo, englobando agora técnicas inovadoras de investigação como foi o caso do recurso a modelos matemáticos e estatísticos. A ação dos neopositivistas originou trabalhos de investigação que se constituíram como uma mais-valia para o desenvolvimento do planeamento capitalista. Ao mesmo tempo, essa abordagem teórica não apresenta uma análise crítica ao modo de produção capitalista. O seu forte caráter tecnocrático, aparentemente neutro, não perturbou os princípios pelos quais se rege a economia de mercado e a consequente injustiça

Podemos afirmar que, de então para cá, o plano se passou a apresentar como um documento que contém um conjunto de ações ou políticas a implementar num período de tempo determinado. Estas políticas estabelecem, presentemente, uma relação umbilical com a matriz ideológica das diferentes forças partidárias e grupos de interesse que tentam projetar sobre o território o seu modelo de organização. O plano é, em última análise, o documento a partir do qual se torna possível a execução de ações que promovam a alteração material de uma dada realidade. A sua aplicação pode, naturalmente, gerar conflitos. Aparecem sempre “forças de bloqueio”, com proveniências diversas, que podem dificultar e atrasar a concretização de algumas intervenções, sobretudo através de grupos de pressão ou atividade de *lobbying*.

A atividade de *lobbying* assume capital importância nesta sociedade livre, concorrencial, capitalista e de mercado, de cariz neoliberal, onde a competitividade é levada ao extremo porque do seu sucesso depende, não raras vezes, a sobrevivência das empresas ou de grupos com interesses coletivos. Poder-se-á afirmar, sem embargo, que:

«(...) as consequências dos vários estágios (transformações, desenvolvimentos e crises) dessa mesma sociedade que, somados aos fatores internos e externos, se transformam em interesses e pressões na busca de soluções que satisfaçam as necessidades de cada grupo. (...) é uma gama infindável de providências que serão deflagradas através de um trabalho de *lobby* junto a cada segmento, buscando um fim comum e com resultados positivos para todos.»

(Wu, 1989, p.515).

Conforme defende Wu (1989, p.394) o lobby é «o instrumento mais adequado na discussão e encaminhamento de seus problemas e reivindicações junto ao poder de decisão». Por essa razão o plano espelha, muitas vezes, um interesse público comum que nem sempre é coincidente com o interesse dos mais desfavorecidos.

De acordo com Friedman (1966), o plano, será formalmente constituído através da definição de um conjunto de metas, que são sucessivamente convertidas em políticas, programas e projetos cada vez mais específicos, e encontram-se espaçados num período de tempo limitado, tendo como referencial um conjunto de prioridades, normas, necessidades de investimento e acordos financeiros.

social que se lhe encontra agregada. O pensamento crítico e o humanista só alcançaram posição de relevo nos estudos geográficos a partir a década de 60 do séc. XX, uma vez que a corrente quantitativa, neopositivista, foi quem protagonizou o seu início servindo na sua aplicação quer os interesses do Bloco Ocidental quer os do Bloco de Leste, no decurso da Guerra Fria.

Faz, portanto, todo o sentido perspetiva-lo numa relação de proximidade com o poder de decisão, que define as metas que devem ser privilegiadas e promovem a participação dos *stakeholders* locais, regionais ou nacionais, em função do âmbito territorial de aplicação do plano, constituindo-se as populações como parte integrante deste grupo de interesse.

5.3 As Correntes do Planeamento

O planeamento possui raízes muito antigas, embora tenha sabido caminhar a par dos interesses da sociedade, numa relação concomitante, colocando-se a par das novas exigências no seu processo evolutivo. Tem sabido encontrar soluções face aos desafios económicos, sociais e políticos com que se vai confrontando, daí que as suas primeiras formas de expressão possam ser encontradas no planeamento urbano, pela dinâmica destes territórios.

Com efeito, foi o processo de industrialização, que despoletou o crescimento desmesurado das cidades em pleno séc. XVIII, que obrigou a uma abordagem mais séria à prática do planeamento e fez eclodir as grandes escolas do planeamento nos dois lados do Atlântico, designadamente na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos da América. As raízes do planeamento remontam ao trabalho dos primeiros urbanistas, que se insurgiram contra as conseqüências advindas da intensa urbanização causada pela Revolução Industrial (Hall, 2002, Choay, 2003).

Esta nova abordagem acontece porque a «Revolução Industrial dá origem a um modo de pensar o espaço urbano que é totalmente distinto dos anteriormente existentes, porque a sociedade urbana que então emerge é completamente nova» Kohlsdorf (1985, p.19) e desencadeia novas formas de relacionamento com o espaço envolvente, o espaço rural. A abordagem passou a processar-se de modo diferente, tentando-se perceber quais os elementos que poderiam ser correlacionados para explicar a dinâmica destes espaços. A cidade passou a ser perspetivada como um produto das suas idiossincrasias históricas e não tanto como um modelo ideal de cidade, nas suas relações de interação espacial com o meio envolvente. De acordo com Kohlsdorf (1985), a cidade que a Revolução Industrial nos proporcionou causou uma rutura nos paradigmas vigentes até então, pelo súbito crescimento da urbanização e desequilíbrio das relações espaciais.

Com as mudanças ocorridas, emergiram duas correntes de pensamento: o progressismo e o culturalismo: a primeira delas, através dos urbanistas progressistas mais famosos como Le Corbusier, Ozenfant, Gropius, Oud, Rietvelt e Van Eesteren que, numa perspetiva de modernidade, deslocaram

os elementos sociais e económicos para uma dimensão técnica através de estruturas técnicas, funcionais e estéticas. O principal objetivo era alcançar a eficiência em todos os domínios; a segunda teve como principais representantes Camillo Sitte, Ebenezer Howard e Raymond Unwin. Estes autores entendiam que estes território, tal como acabaram por ser apresentados, se afiguravam como uma degeneração daquilo que se considerava como “qualidade urbana” e, nesse sentido, defendiam a recuperação dos paradigmas de organização pré-industrial. Entendiam que esta era a única via para se recuperarem as relações socioculturais qualitativamente superiores até então existentes, segundo Kohlsdorf (1985).

De qualquer forma, o percurso de afirmação da prática do planeamento regional e urbano foi árduo, temporalmente longo, e nem sempre profícuo no domínio das ideias e da sua prática efetiva. Revela-se determinante proceder a uma viagem pelos seus momentos mais marcantes, desde a abordagem produzida pelos defensores do planeamento clássico ou tradicional, onde aquilo que estava em causa era a determinação de um modelo ideal de espaço urbano, até uma abordagem mais complexa que nos foi proporcionada pelo pós-modernismo, onde o ato de planeamento se apresentou sustentado num novo paradigma: o dos modelos sistémicos de planeamento.

De acordo com Hall (1994), importa contemporizar três estádios diferenciados na evolução da teoria do planeamento: i – um primeiro período anterior à década de 1960 do século passado, na qual assumem particular destaque os planos que vieram depois de 1947, após o *Town and Country Planning Act*, comumente chamados de planos de governo ou *blue prints*; ii – aparece depois de 1960 e substitui a primeira aproximação através de *Planning Advisory Group* (PAG) de 1965 e de *Town and Country Planning Act* de 1968. Podemos falar, aqui, num sistema de observação em planeamento e iii - no final da década de 1960, princípio da década de 1970, quando aparecem modalidades mais heterogéneas e difusas de planeamento. Permitem trabalhar a ideia do planeamento de uma forma diversa, como uma participação contínua e em permanente conflito. Todavia, para melhor se entender a dimensão destas transformações revela-se determinante perceber a transição ocorrida desde o planeamento tipo *blue print* para um sistema de planeamento onde se verifica uma nova dimensão, sustentada num ato participativo e em conflito, que adiante, neste capítulo, será aprofundado com a análise ao movimento do pós-modernismo. Todavia, presentemente, com as ligações que se pretendem estabelecer, o planeamento estratégico merece redobrada atenção, por ser aquele que se apresenta mais atual.

De acordo com Kotler (1992), o planeamento estratégico apresenta-se como um método que permite determinar qual a direção a ser seguida pelas organizações, tendo em vista alcançar o maior

grau de interação possível com o ambiente. A direção a que o autor se reporta versa sobre o âmbito de atuação, das políticas, objetivos e estratégias à escala macro, assim como da sua componente funcional e filosofia de atuação. O objetivo maior do planeamento estratégico encontra-se no desenvolvimento das estratégias que dirigirão a organização na procura de um melhor desempenho e dos melhores resultados. Não existe um modelo ideal de planeamento estratégico, antes modelos variados, de grande eficácia, que as organizações devem procurar identificar e que melhor se adapte à sua realidade.

O grande ponto de viragem, ocorrido depois de 1960, baseou-se na noção de que todas as formas de planeamento se encontravam associadas a um tipo distinto de atividade humana e, como tal, com controlo de sistemas particulares. Era um processo contínuo, que trabalhava na tentativa de projetar caminhos adequados de controlo para os sistemas concebidos, monitorizando-se os efeitos da sua aplicação e determinar quando necessitavam de ajustamento ou modificação, pelo controlo efetuado. Ou seja, de se proceder a uma constante retro alimentação do sistema. Esta visão de planeamento é diferente daquela que ocorria anteriormente, praticada por planeadores como Geddes (1910) ou Abercrombie (1944), no início do século passado, ou até mesmo a geração que dinamizou o planeamento em Inglaterra depois da Segunda Guerra Mundial. De acordo com Faludi (1973), Geddes (1910) e Abercrombie (1944) apresentam-se como autores de referência, com Patrick Geddes a descrever em “*Cities in evolution*” a metodologia linear⁴⁹ de elaboração do plano, metodologia a partir da qual todas as outras evoluíram.

Os novos tempos permitiram a eclosão de uma nova forma de planeamento, mais exigente na forma e no conteúdo. McLoughlin (1969), na sua obra *Urban & regional planning: a systems approach* lançou as bases do planeamento sistémico. Este autor percecionou o planeamento, adaptando-o à cidade, como um sistema composto, constituído por frações distintas e perfeitamente conectadas. Com esta mudança de paradigma, as intervenções no sistema urbano deixaram de centrar o problema na abordagem defendida pelos arquitetos, como anteriormente acontecia, para se proceder a uma nova abordagem sustentada no reconhecimento do carácter sistémico do planeamento.

49 - Este foi o processo que vigorou entre 1920 e 1960, cuja sequência clássica era Inquérito, Análise e Plano. O processo deveria ser repetido passados uns anos, de modo a verificar se depois de realizado novo inquérito e respetiva análise, o plano deveria ser atualizado de acordo com a nova situação. O “British Planning Act”, de 1947, estabeleceu, mais tarde, como período mínimo cinco anos de vida para a efetivação da revisão, se as projeções apontassem nesse sentido.

5.3.1 O planeamento clássico

No desenvolvimento de uma abordagem à teoria do planeamento, como aquela que se pretende aqui levar a efeito, não poderíamos deixar de colocar, de modo algum, o cerne da questão no planeamento clássico. Revela-se fundamental, senão mesmo imperativo, perceber a sua importância, a dimensão do seu contributo para a evolução do planeamento a partir do início do século passado.

O planeamento impõe como primeira responsabilidade aos planeadores, a necessidade de servir o interesse público. Este interesse público é perspectivado como algo que é genericamente bom para a sociedade, encarando-se as escolhas básicas em torno dos valores suscetíveis de melhoria, sejam elas no âmbito da saúde pública ou no da qualidade de vida das populações. Todavia, sabemos hoje que os principais beneficiários da implementação deste tipo de planos acabam por ser, invariavelmente, os interesses do capital e da classe média-alta. No entanto, apesar da constatação desta realidade, a escola do planeamento tradicional procedeu a uma abordagem holística acerca da forma como o ordenamento do território se deveria processar. Essa gestão era perspectivada como algo que detinha um caráter de unicidade, como um todo global e coerente, que deveria extravasar os limites do território urbano, considerando-se as aptidões dos territórios periféricos como uma mais-valia para a qualidade de vida das populações residentes em espaço urbano.

Esta tipologia de planeamento encontrou a sua base de sustentação num racionalismo científico para a consecução dos seus objetivos, percebendo, muitas vezes, o mundo envolvente e dentro de si como unidimensional. A definição de opções, de metas e de políticas declaradas nos planos resultavam da necessidade de se cobrir toda uma gama de interesses possíveis, assumindo os planeadores, não raras vezes e de uma forma tácita, as políticas de planeamento recomendadas pelos governantes. Esta nova forma de planeamento apelava, somente, ao conhecimento e à experiência de quem tinha o ónus de elaborar o plano segundo as diretrizes previamente definidas pelo poder decisor. Estes peritos, através da observação e da análise da paisagem sobre a qual o estudo se desenrolava, apreendiam o funcionamento dos sistemas existentes que, por sua vez, acabavam por legitimar as alterações resultantes a *posteriori*, depois de aplicados os planos.

O planeamento tradicional equivale, quanto à sua metodologia, ao planeamento racional - compreensivo. Historicamente, esta forma de planear suportou-se no poder que a classe industrial detinha, cuja aposta no domínio da tecnologia se constituiu como um dado evidente, embora com

diferentes *nuances* na Europa e Estados Unidos da América, de onde surgiram, como já se referiu, os autores mais proeminentes.

Esta forma de planeamento apresentou-se, na Europa, com uma postura tecnocrática, enquanto nos Estados Unidos da América acabou por assumir uma faceta mais liberal. Esta situação foi o resultado prático da consciência que a nova elite capitalista europeia teve da sua capacidade de dominar o conhecimento científico e tecnológico e, por esta via, suplantar definitivamente a velha aristocracia de nascimento. Esta opção, claramente tecnocrática, personificou-se, também, no planeamento da cidade europeia, através da participação de associações públicas e privadas apoiadas numa tendência dirigista totalitária, própria da moderna economia europeia ocidental que então se afirmava. Do outro lado do oceano, os representantes do poder económico americano preferiram assumir a sua componente empreendedora individualista. Ao contrário dos europeus, basearam-se numa política de *laissez-faire* em detrimento de uma mais “dirigista”. Só assim se compreende que o sucesso do planeamento tradicional dos Estados Unidos da América tenha ocorrido pontualmente, apenas nos casos onde interesses capitalistas estiveram representados, nomeadamente através de associações públicas e privadas.

A atividade do planeamento tem conseguido, nos Estados Unidos da América, revelar a habilidade suficientemente para manter a sua integridade desde as primeiras décadas do século passado e ter percorrido incólume a conturbada década de sessenta. De acordo com Beauregard (1989), os planeadores lutaram, em primeiro lugar, para apresentar a democracia e o racionalismo como base de sustentação da urbanização capitalista; em segundo lugar, guiar as decisões do estado com racionalidade técnica e simultaneamente política; em terceiro lugar, produzir uma forma urbana coordenada e funcional em torno de metas coletivas para, finalmente, em quarto lugar, aproveitar o crescimento económico de modo a conseguirem criar uma sociedade de classe média. De acordo com a perspetiva de Boyer (1983), os planeadores eram vistos, no planeamento clássico, como “construtores de habitações”, interessando-se pela forma como emergiam as cidades industriais, justapondo-as ao uso caótico do solo.

Os planeadores constituíram-se, deste modo, como o suporte para o rápido crescimento urbano, através do ordenamento e do desenvolvimento das construções, centrando as suas ações na ideia de que a organização física e coerente do espaço deveria suportar-se em princípios funcionais e estéticos. Esta ideia ganhou consistência pela consciencialização de que os efeitos do desenvolvimento capitalista se tinham traduzido num crescimento urbano anárquico. De acordo com Beauregard (1989), os planeadores agarraram-se, fundamentalmente, ao que os capitalistas

perseguiram, nomeadamente no que respeita às diferentes estratégias de investimento no território, quase sempre de um modo descoordenado, criando, desta forma, uma competição “intracapitalista”, a par da disputa entre os fatores capital e trabalho, para controlar a construção do desenvolvimento.

Os primeiros planeadores empreenderam, assim, esquemas variados do tipo *master planning* nos quais tentaram combinar a afetação do uso do solo com vias que alcançassem objetivos de funcionalidade e de estética. Foi assim que a economia política emergente de capitalismo industrial acabou por se manifestar, sustentada numa construção planeada do desenvolvimento e apresentando o *master plan* como um documento que tinha em consideração os condicionalismos económicos das atividades urbanas e as suas próprias relações estéticas e espaciais.

Segundo Faludi (1987), a debilidade que pode ser apontada a esta época foi a inexistência de um método suficientemente eficaz, inibindo a aplicação dos conhecimentos alcançados em ações concretas no terreno. Logo imediatamente a seguir à II Grande Guerra, ainda na década de 1940, assistimos ao aparecimento da escola de planeamento contemporâneo, alicerçada num rigor científico até então inexistente. A escola de Chicago, nos Estados Unidos da América, assume primordial importância na afirmação do modelo de planeamento racional, conforme foi atrás exposto. Este modelo consubstancia-se numa sequência de ações, tendo em vista o alcance de um percurso previamente definido, de acordo com o autor.

Só mais tarde, já em plena década de 1960, é que foi introduzida uma metodologia alternativa, suportada numa abordagem sistémica. Esta nova forma de planeamento, que adiante será analisada em pormenor, resulta da necessidade de dar resposta às inter-relações existentes entre as atividades desenvolvidas e o caráter dinâmico das relações por si estabelecidas. Com o aperfeiçoamento tecnológico, nomeadamente através da cibernética, são proporcionadas novas técnicas de análise sistémica possibilitando deste modo a aplicação do racionalismo a modelos capazes de analisar e simular os desempenhos dos sistemas territoriais e urbanos numa gama alargada de condições.

De acordo com Harvey (1985) e Milroy (1991), foi durante a década de 1980 que uma vaga de investigação científica, filosófica e social, explorou conceções alternativas ao nível da ontologia, epistemologia e da ordem social. Recorrendo a uma analogia com o debate ocorrido no seio da arquitetura, em matéria de planeamento, podemos afirmar que esta procura de metodologias alternativas acabou por ser rotulada de “pós-moderna”.

5.3.1.1 Planeamento Racional-Compreensivo

O planeamento racional-compreensivo foi apresentado como uma tentativa de coordenar o desenvolvimento, nas suas múltiplas formas, e regular as iniciativas empreendidas no âmbito do espaço urbano e regional, dependendo o seu sucesso de um sólido domínio do conhecimento científico e capacidade tecnológica para usá-lo. Este método sustentou-se na aplicação de condutas que permitissem impregnar racionalidade ao processo de planeamento, nas ações a desenvolver em cada etapa, traduzida na maximização do potencial dos recursos pela sistematização do seu uso. Este planeamento é apelidado de compreensivo porque é realizado pelo homem e para o homem visando, em última instância, a solução de problemas humanos. Assenta na promoção dos valores e da qualidade de vida humana, procurando alcançar aquilo a que genericamente podemos apelidar de interesse público comum.

O planeamento racional-compreensivo comporta uma visão macroscópica do processo de planeamento, cujo suporte consiste numa perspetiva funcionalista do espaço, privilegiando como estratégia a organização estrutural das cidades e das regiões. Baseia-se numa linha *homo oeconomicus* onde o plano, construído a partir de vários graus de argumentos racionais, se constitui o melhor valor. Esta tipologia de planeamento traduziu-se numa tentativa de dignificação e consolidação do planeamento que merece ser registada. Porém, ela acabaria por falhar porque, de acordo com Altshuler (1972), requer um nível de conhecimento, análise e coordenação organizacional extremamente complexo. Por outro lado, de acordo com Davidoff (1965), apesar deste tipo de planeamento presumir um interesse público comum, o efeito prático da sua implementação traduz-se na defesa da voz de um único interesse, ao ignorar as necessidades dos mais fracos e pobres. Esta crítica apresenta, em contra ponto, como alternativa, o planeamento advocatório, da qual o autor se assumia como acérrimo defensor.

Nesta corrente, a atividade dos planeadores caracteriza-se por uma postura de “racionalidade”, incidindo sobre três dimensões essenciais: i) a económica; ii) a social e iii) a física. Estas, por sua vez, possuem os seus próprios procedimentos para comparar e avaliar caminhos alternativos de ação. Esta “racionalidade” suporta-se na aplicação da razão humana aos afazeres do próprio homem, sendo apresentada como o método pelo qual se processa uma aproximação inteligente ao problema e do modo como a ação deve ocorrer, para que as suas metas possam ser asseguradas normalmente e a resolução de problemas. Dito de outra forma, corresponde à tomada de decisão acordando

previamente, de um modo muito particular, as regras técnicas para a escolha de uma estratégia, de entre um número significativo de diferentes possibilidades. O planeamento pode ser concebido, segundo Faludi (1973), como o processo racional da ação e pensamento, o qual aponta, em última instância, para a promoção do progresso da humanidade. O progresso é aqui apresentado como a realização das potencialidades do homem para controlar o mundo, seja na sua componente natural ou humana. Tal situação só se revela possível devido à sua capacidade de dominar e utilizar os recursos do desenvolvimento, na sua dimensão física, e de criar instituições que possam ativar e desenvolver essa potencialidade. O planeamento é visto, assim, como uma atividade pública através da qual a sociedade controla e decide o seu próprio desenvolvimento de um modo racional.

Não obstante as críticas que foram apontadas a este modelo pelos defensores do planeamento equitativo e advocatório, que a seguir serão aprofundadas neste capítulo, muitos planeadores continuam a preferir uma abordagem compreensiva como método para o seu trabalho, porque continuam a acreditar nas suas potencialidades e porque as alternativas, entretanto propostas, se apresentam como inadequadas para a consecução de objetivos desejados. Estes planeadores entendem que as disputas em teoria do planeamento ocorridos desde a década de 1960, a partir de um cisma de um único campo unido, não deveriam ter ocorrido antes de uma reflexão conjunta, permitindo que ele próprio se pudesse ter definido melhor durante este período de turbulência.

O planeamento compreensivo é visto como parte integrante de uma larga expansão da teoria do planeamento, indo para além do planeamento do uso da terra nas políticas económicas e sociais. A produção de decisões é formalizada como uma relação meios – fins, onde os meios são concebidos para ser avaliados e escolhidos numa compreensão de fins a atingir, independentemente selecionados e anteriores à escolha dos meios. Uma decisão é “correta” “boa” ou “racional” se ela puder ser demonstrada para atingir alguns dos objetivos específicos.

De acordo com Jameson (1984), a teoria e prática do planeamento compreensivo gravitou em torno do uso de narrativas mestras envolvendo, para a componente teórica, a formulação de um paradigma dominante: o paradigma racional compreensivo. Para a dimensão prática esta narrativa sintetizou o processo de desenvolvimento através da construção de subúrbios de uma forma coerente, segundo os pressupostos vigentes, que fossem capazes de preencher as necessidades da cidade, constituindo o *master plan* o seu texto. De acordo com Beauregard (1984), os planeadores compreensivos acreditam, fundamentalmente, na verificação daquilo a que os planeadores apelidam de dimensão do compreensivo: as soluções que tenham uma lógica unitária.

Este tipo de planeamento acabou por soçobrar do ponto de vista da sua sustentação política

por perceber a realidade territorial urbana como unidimensional. Ou seja, as metas, os objetivos e as políticas que são desenvolvidas e declaradas no plano aparecem, muitas vezes, para dar cobertura a todos os tópicos de possíveis interesses para a localidade, assumindo como orientação as políticas de planeamento emanadas a partir do governo. O presumir da necessidade de se privilegiar o conhecimento especializado ou de sobre simplificar e sobre generalizar as relações causais encontradas acabaram por constituir as suas falhas mais evidentes.

A definição “racional” das etapas do processo de planeamento tem sido muito criticada, argumentando-se que, na prática, as etapas não se sucedem de modo linear como já se referiu. Lindblom (2003) como um dos autores mais críticos deste tipo de planeamento argumentou que é impossível estabelecer, à partida, os objetivos do planeamento para só depois se testar as alternativas possíveis. Desde logo, como é possível sintetizar num único conjunto de objetivos as expectativas e os desejos de um grupo de pessoas com valores e visões de mundo diferentes? Ainda que tal fosse possível ou que o planeador apenas tenha em conta os seus próprios objetivos, como vai ele proceder à estimativa dos “pesos” entre objetivos conflitantes e de difícil quantificação? De acordo com o autor, essa comparação só acontece, em termos práticos, quando as alternativas de intervenção se encontram a ser testadas e comparadas e, portanto, assim sendo, a escolha final dos objetivos só acontece, de facto, quando se escolhe de entre todas as alternativas possíveis, abrindo mão de alguns resultados em favor de outros. O autor considera uma impossibilidade que todos os aspetos relevantes sejam tidos em consideração. As alternativas avaliadas devem circunscrever-se, apenas, àquelas que apresentam pequenas modificações relativamente às políticas em vigor. «As democracias alteram suas políticas, quase sempre, através de ajustes incrementais. As políticas não se movem por saltos.» (Lindblom, 2003, p. 203).

Outra crítica ao planeamento racional-compreensivo é realizada por Hopkins (2001), que alega que as tarefas do planeador são, na realidade, muito difíceis de serem atribuídas a uma ou outra etapa do processo definido racionalmente. Isso significa que muitas das ações que o planeador produz podem contribuir para mais de uma etapa em simultâneo. Temos, portanto, a ideia de que todo o processo resulta mais “confuso” do que aquilo que o esquema do planeamento racional-compreensivo estabelece, no sentido em que as atividades se confundem em padrões complexos de relações. Hopkins, apesar de crítico, defende a utilização do método racional-compreensivo de planeamento como referencial para a qualidade do processo de planeamento, defendendo a sua utilização, não como uma seqüência rigorosa de passos a serem seguidos, mas antes, um método faseado por etapas, de modo que ao fim do processo possa verificar-se se e de que maneira as etapas

foram cumpridas, ainda que possam não ter sido seguidas à risca e na ordem “certa” durante a elaboração do plano.

5.3.2 O movimento do Post-Modernismo

De modo a facilitar-se a compreensão do movimento de transição ocorrido nas escolas do planeamento urbano, revela-se de crucial importância proceder a uma distinção das duas correntes em confronto: a modernista e a post-modernista. Assim, concebe-se por moderno, em arquitetura, a prática do urbanismo com base nos princípios racionalistas, já analisados, que têm norteado este tipo de atividade desde o princípio do séc. XX, cujo expoente máximo se traduziu no movimento batizado de *International Style*⁵⁰. Foi no seio deste movimento que se afirmaram arquitetos como Walter Gropius (1919) e Le Corbusier (1923). Foram as suas obras que marcaram um momento de viragem, através de uma importante mudança no modo como se passou a perspetivar o espaço urbano. Os fundamentos do seu pensamento inscrevem-se na universalização das necessidades humanas, no funcionalismo e racionalismo da produção industrial, enquanto elemento estruturante desta nova forma de organização social e económica. Procurou-se, neste processo de reedificação das cidades, ir de encontro às necessidades de um padrão comportamental, apostando numa abordagem revolucionária que fosse capaz de produzir reformas sociais relevantes.

Em contraponto, o movimento Pós-Modernista é considerado como o período que emergiu após acérrimas críticas ao funcionalismo e, sobretudo, ao racionalismo que suportava o movimento *International Style*. Assumiram particular importância no esmorecimento da corrente racionalista três importantes obras sobre o espaço urbano, da responsabilidade de Jane Jacobs, “Morte e Vida das Grandes Cidades”, publicada em 1961, de Robert Venturi, “Complexidade e Contradição em Arquitetura”, e de Aldo Rossi, “Arquitetura da Cidade”, tendo as duas últimas sido publicadas em 1966. O post-modernismo, enquanto movimento em ascensão, permitiu a reprodução de uma variedade de abordagens opostas à verdade do modernismo, no domínio da realização de obras arquitetónicas e requalificações urbanísticas. Foi com este movimento, sobretudo a partir da década

50 - Le Corbusier liderou o movimento modernista, enquanto arquiteto, publicou a sua obra de referência “*Vers une architecture*” (1923) e lançou as bases para o que se tornou o movimento *International Style* ou *Bauhaus*. A escola *Bauhaus* teve como representante mais significativo Walter Gropius, que apresentou a ideia chave do movimento, em 1919, quando a economia alemã estava prestes a entrar em colapso depois da guerra. Apontou como fundamental a criação de uma nova escola capaz de ajudar a reconstruir o país e a formar uma nova ordem social. Este movimento foi assim chamado por defender uma nova forma “racionalista” de construir casas para os trabalhadores, rejeitando os pormenores aburguesados na sua construção.

de 1970, do século passado, que a forma de olhar a cidade se alterou, abrindo novos percursos e novas perspectivas de exploração do seu potencial, permitido múltiplas experiências de requalificação urbana e de novos projetos arquitetónicos.

O movimento post-modernista tem de ser analisado à luz dos conflitos existentes entre o setor público e o setor privado, designadamente através da disputa ocorrida entre o sistema democrático, típico das democracias europeias, e o sistema liberal capitalista, que frutificou nos EUA, pelo controlo do planeamento.

O desenvolvimento tecnológico, económico e social ocorrido na segunda metade do séc. XX, sobretudo a partir da década de 80, revelou-se fundamental para a eclosão de novas ideias e de criatividade teórica na atividade do planeamento. Uma visão muito diferente de planeamento acabou por emergir com a abordagem post-modernista. Ela nasce de uma cisão interna do movimento modernista (também identificado como tradicional ou clássico) e começou por se afirmar através de um distanciamento da obsessão monolítica urbana modernista, própria do planeamento racional-compreensivo, conforme atrás se referiu. A evolução deste movimento permitiu um emergir de novos interesses assentes num multiculturalismo, ao aceitar uma multiplicidade de discursos, rejeitando a narrativa mestra dos peritos com responsabilidades na elaboração dos planos.

Segundo Harvey (1985), usou-se uma análise estrutural marxista para se colocar em discussão uma questão fulcral: como podem os planeadores conciliar os conflitos num movimento ideológico que simultaneamente pretenda servir os pobres e ajude à acumulação do capital? Este autor desenvolveu um trabalho sistemático, pondo em evidência a discrepância existente entre a identidade dos profissionais do planeamento e a substância das suas ações. Esta discrepância é vista, muitas vezes, como o reforço do *status* de desigualdade económica. Segundo o seu ponto de vista os planeadores tinham apostado, até aqui, numa construção do desenvolvimento que pudesse funcionar eficientemente e fosse capaz de reproduzir a ordem social existente.

Autores como Ridley e Low (1993) colocam uma questão fundamental: a de se saber qual dos setores, o público ou o privado, se encontra melhor adaptado para atingir as metas sociais mais consentâneas com o novo interesse público comum, que por natureza se apresenta diferente daquele que prevaleceu para o movimento tradicional de planeamento. Esta questão revela-se de importância crucial porque, no seu entendimento, nem o apelo para a necessidade de se proceder a sacrifícios individuais voluntários, tendo em vista um bem comum melhorado, nem a condenação moral do materialismo industrial ocidental, por Organizações Não Governamentais (ONG's), poderá ser suficiente para fazer parar a degradação ambiental. Eles constatam, pelo contrário, uma certa

propensão para se pensar sobretudo a curto prazo, em função do conforto e interesse próprio. O objetivo prioritário não consiste em rejeitar a importância do interesse coletivo, mas enfatizar, antes de tudo, a necessidade de se considerarem os interesses individuais em concorrência com os coletivos.

A posição do planeamento, nos Estados Unidos da América, por exemplo, apresenta-se ambígua. A sua transformação não foi suave nem se apresenta completa, podendo, por vezes, o ato de planear encontrar-se suspenso entre o modernismo e o post-modernismo. De acordo com Beauregard (1989), os planeadores não podem aceitar incondicionalmente o post-modernismo e, por outro lado, redefinirem e incorporarem os esforços do planeamento modernista. Esta reorientação poderá incluir uma nova focalização no processo de construção física da cidade, um papel mediador entre os principais elementos reguladores da sociedade, ou seja, entre o capital, o trabalho e o estado, traduzido num maior impulso em direção à democracia.

De acordo com Healey (1992), o ato de planear deve, simultaneamente, adaptar as duas mudanças cruciais: o ressurgir da avaliação económica dentro da política pública e a crítica post-modernista do racionalismo científico. Esta autora rejeita o racionalismo científico, o idealismo moral, o relativismo puro e o socialismo democrático, por serem, por si só, insuficientes ou inapropriados para comandar estes desafios. Segundo ela o principal desafio desta corrente consiste em articular uma compreensão comum dos problemas sociais num mundo de múltiplas e divergentes culturas. O ato de planear deve ter o potencial de promover um amplo debate democrático no seio da sociedade.

Sem pretendermos enveredar por um aprofundamento exagerado da questão, diríamos que um dos ataques mais cerrados ao modernismo foi desferido por críticos “deconstrucionistas”, franceses e alemães, desafiando as razões dominantes dos assuntos que interessam ao Homem. Segundo eles, entende-se, aqui, a razão como lógica e unida, detentora de um conhecimento empírico cientificamente construído. Adquiriu um poder hegemónico sobre outros caminhos de ser e de conhecer, exteriorizando o seu *modus operandi* num discurso moral e estético. Esta razão domina, em termos institucionais, os gabinetes burocráticos do estado “mascarada” sob a designação de uma ação democrática. O planeamento, nesta ótica, pode ser associado ao poder dominador da razão sistemática, adotada através das burocracias do estado (Healey, 1992).

A tentativa de esclarecimento levada a efeito pelos contestatários desta forma de planeamento, assente no combate a uma razão sistematizada, constitui aquilo a que podemos chamar de post-modernismo. Este desafio apresenta-se, simultaneamente, progressivo e regressivo no seu potencial,

como o foi, aliás, a dita razão sistematizada. Conforme Milroy (1991) afirma, o desenvolvimento do debate post-modernista, em termos de pensamento do planeamento, identifica quatro grandes características para o seu desafio: i – apresenta-se como “deconstrutivo” no sentido em que questiona e estabelece um distanciamento cético a partir de crenças convencionais; ii – assume-se como antifundamentalista no sentido de dispensar bases de verdade como universais; iii – é, essencialmente, não dualista porque recusa a separação entre subjetividade e objetividade e iv - encoraja a pluralidade de diferenças.

Este novo debate sugere a existência de cinco caminhos possíveis, que não são necessariamente exclusivos, apresentados como um esboço de possibilidades através dos quais fica a promessa de uma nova forma de comunicação em matéria de planeamento, tendo em vista a promoção e realização de uma atitude democrática de carácter progressista. De acordo com Harvey (1992), as cinco direções apontadas para um novo planeamento são: i - uma retirada dos bastiões do racionalismo científico como aquele que foi expresso através das economias neoclássicas. O planeamento é reformulado para providenciar um conjunto de regras para assegurar que os impactos coletivamente experimentados sejam enviados através de mecanismos de valorização; ii - um idealismo baseado em princípios estéticos e morais fundamentais. As propostas e práticas de planeamento poderão ser dirigidas para a consecução deste princípio; iii - um relativismo no qual as consciências individuais afirmam os seus próprios princípios e se ajustam continuamente quando procuram soluções em qualquer outra via. O planeamento apresenta-se como uma pequena proposta neste caminho, exceto como técnica “deconstrutiva”, para revelar os sistemas dominadores existentes na “ordem” e removê-los; iv - ampliação da conceção de socialismo democrático, para além de esforços económicos sobre condições materiais, para incorporar outros pontos de clivagem alguns dos quais como a etnia e a raça, e permitir mais espaço para saídas culturais (morais e estéticas). Este refoca as propostas e práticas do planeamento em torno de uma agenda substantiva reformulada e v - uma conceção comunicativa de racionalidade. Esta nova conceção de raciocínio chega num esforço intersubjetivo para a compreensão mútua. Tem a particularidade de refocar as práticas do planeamento para facilitar novas propostas e para serem comunicativamente descobertas.

5.3.2.1 *Communicative Planning*

A aceitação de uma multiplicidade de interesses combinada com um interesse público mais

duradouro permite, para além de uma nova postura na procura de soluções políticas legítimas, o reforço do papel do planeador enquanto mediador de uma nova abordagem ao interesse público. A reestruturação da economia, o esbatimento das fronteiras entre o setor público e privado, a mudança de ferramentas de trabalho e os recursos disponíveis, obrigaram os planeadores a repensar o conceito de interesse público. O trabalho dos planeadores passou a centrar-se na capacidade de servir um interesse público renovado através de uma negociação permanente, num ambiente de pluralismo cultural, que funcionou como o *leitmotiv* em torno do qual todos se congregaram, numa tentativa de definição de uma nova teoria do planeamento.

A afirmação de um novo interesse público renovado constituiu-se, então, como o alicerce para o respeito de uma série de valores importantes para os planeadores, designadamente a igualdade de oportunidades e igual proteção, espaços públicos corretamente dimensionados, um novo sentido de comunidade cívica e de responsabilidade social. O grande desafio consistiu em conciliar este benefício, centrado num interesse público comum, que fosse capaz de respeitar a diversidade própria de diferentes comunidades que partilhassem o mesmo espaço. Segundo Harvey (1992) o papel de mediação é colocado no planeador solicitando-lhe um ato reflexivo, uma nova abordagem através de uma aceitação de uma multiplicidade de interesses, combinados num interesse comum mais tolerante e numa procura viável de soluções políticas legítimas.

Para Harvey (1992) o interesse público, embora incondicionalmente aceite por todos os planeadores, nem sempre foi perspectivado do mesmo modo, notando-se um claro antagonismo entre a conceção existente no modelo tradicional e no post-modernista. A sua conceção variou ao longo do tempo e de corrente para corrente. Enquanto para a corrente do planeamento tradicional o interesse público se apresentava como algo que era considerado bom para a sociedade e escolhido pelos técnicos de planeamento a partir de “pressões” das classes dominantes, partindo do princípio falacioso de que o que era bom para a economia seria bom para todos, para os post-modernistas o interesse público resulta de uma rutura a partir da conceção do interesse público monolítico, daí podermos falar num interesse público renovado.

Do ponto de vista da participação pública, a troca de informações numa lógica de negociação institucional com as populações assemelha-se à prática do trabalho de relações públicas empresariais onde o que importa é ganhar o apoio de públicos importantes ou círculos eleitorais para o que é feito (proposto) e como deve ser feito. Podem ser usadas as mesmas ferramentas e técnicas básicas para se efetuar a comunicação, onde «a gestão se desenvolve, de igual modo, através de um processo que contempla quatro passos: i) pesquisar; ii) planear; iii) comunicar e iv) avaliar. Segue-se um padrão

lógico para que a eficácia dos esforços possa ser assegurada.» (Bates, 1997, p. 571).

O movimento post-modernista desafiou a universalidade da narrativa mestra em planeamento, aquela que corporizava o interesse público monolítico, assumindo, em lugar disso, uma heterogeneidade pública com muitas vozes e interesses diversos. Porém, a rejeição de um esclarecimento racional na atividade do planeamento, a dificuldade de partilha de valores e de padrões deixou os planeadores sem orientações concretas para servir as populações fracionadas na sua condição económica e social. Assim, enquanto uns optaram pelo planeamento estratégico, vocacionado para servir a causa pública, outros limitaram as suas abordagens ao setor privado, desprezando a dimensão “pública” na defesa do interesse público.

A atividade do planeamento deve ser perspectivada como mais do que um conjunto de regras e procedimentos. Ela consiste na gestão da conduta de regras formais, de recursos e de negócios. De acordo com Healey (1992) o esforço do planeamento encontra-se deliberadamente focalizado numa mudança de situações de tal modo que nós possamos falar de um planeamento com intenções de transformação. Ultrapassa-se aqui, portanto, a abordagem “tipo” *fiscal blue print* para um planeamento focalizado na transformação social e ambiental das cidades. O desenvolvimento dos projetos passa a sustentar-se em ideias de existência urbana, consolidadas em princípios de forma e estrutura urbana para, a partir delas, gerar regras de ordenamento do território capazes. Os debates centrados em princípios de forma urbana, foram conduzidos, inicialmente, no âmbito de um grupo restrito de *expert's* legitimados pela nova conceção de planear a favor das pessoas, contrariando, claramente, o discurso anterior sustentado em conhecimentos da arquitetura e da engenharia que valorizavam, apenas, os princípios morais e estéticos.

De acordo com Healey (1992), existem duas orientações cruciais que deverão verificar-se no ato de planear: i- a ressurgência de avaliação económica dentro de políticas públicas; ii- a crítica post-moderna do racionalismo científico. Segundo o seu ponto de vista, o desafio que o planeamento agora enfrenta é o de ser capaz de articular uma compreensão comum dos problemas sociais num mundo de múltiplas e divergentes culturas, em que o planeamento demonstre o potencial necessário para promover o debate democrático.

A década de 70 proporcionou-nos um pequeno desenvolvimento social por um lado e, por outro, uma crítica política muito importante à atividade do planeamento. Estas críticas colocaram o planeamento como um centro nevrálgico, um local privilegiado de disputa entre forças de classe, para controlar as orientações do desenvolvimento urbano. Com a chegada dos anos 80, do século passado, esta crítica diluiu-se na procura de uma visão menos unidimensional do conflito e da

clivagem social. Passou a valorizar-se a diversidade de experiências de vida urbana e de desenvolvimento mais representativas. De acordo com Friedman (1987), se a aplicação da razão e do conhecimento científico tornou possível a construção de um mundo melhor, para as diversas dimensões das atividades do homem, esta nova ideia de planeamento encontra-se agora unida a conceitos de “democracia e de progresso”, procurando recentrar os desafios de modo a encontrar novos caminhos onde os cidadãos, através de ações conjuntas, possam orientar os seus interesses, de âmbito coletivo, com respeito pela partilha de espaço e de tempo, em prol do bem comum. Este tipo de planeamento é entendido como uma força progressiva de desenvolvimento económico e social, num mundo onde a democracia e o capitalismo possam coexistir em confortável clima de consenso.

A conceção do *Communicative Planning* ignora a maior parte dos desafios e dos debates equitativos, continuando, em parte, o projeto racionalista. Aqui os indivíduos constituem-se como sujeitos autónomos em confronto com o mundo, onde os recursos existentes são distribuídos de acordo como as carências subjetivamente percebidas. Este planeamento procede a uma avaliação de estratégias, que requerem a interiorização de toda a gente e dos custos associados. A sua prática encontra-se facilitada, de algum modo, pela rede de informações dos serviços públicos e só quando este procedimento é dificultado é que se deve recorrer a intervenções de carácter regulador.

Em Inglaterra, o novo movimento socialista da década de 80, do século passado, interessou-se pelo desenvolvimento numa compreensão pluralista das necessidades da população e experiências opressoras vividas. A avaliação da diversidade e o reconhecimento das diferenças existentes são os elementos chave nesta conceção. Este projeto pretendeu reestruturar o controlo de economias e fluxos dos esforços materiais, ao mesmo tempo que descobria novas formas de viver em comunidade, de modo diverso mas em respeito mútuo. O ato de planear continua a deter a sua importância tradicional no pensamento socialista, só que o seu desenvolvimento colocou o enfoque na tentativa de reconhecer as diferentes formas de desfavorecimento económico e social. O acordo e a compreensão mútua são vistos, assim, como o fluxo de processos de ação comunicativa. A procura de um emergir de consensos estáveis e de sociedades construídas em torno de princípios de compreensão mútua, levaram diversos teóricos a propor o desenvolvimento de uma “metalinguagem” comunicativa ou um “metadiscurso” para discussão em planeamento.

Para Habermas (1984), uma compreensão conscienciosa intersubjetiva do trabalho de comunicação coletiva é a força para sustentar internamente um esforço crítico democrático, resistindo à dominação potencial de princípios “unidimensionais” científicos e morais ou estéticos. O foco de uma argumentação intersubjetiva comunicativa centra-se no reconhecimento do potencial da

diversidade de caminhos, pelos quais os interesses dos cidadãos podem ser postos em prática.

Os cidadãos podem partilhar um determinado interesse, mas só chegam aí através da discussão das suas diferenças sociais e culturais. O esforço desenvolvido no ato de comunicação intersubjetiva tem por objetivo manter viva a capacidade crítica, requerendo o desenvolvimento de um hábito reflexivo crítico interativo. Porém, há consciência de que a dinâmica do fluxo progressivo de relações económicas e sociais não implica que as pessoas devam parar para refletir coletivamente e em todos os instantes. O que se pretende é que com esforço e com a exposição de ideias se deva chegar a um empenhamento com interesse do ponto de vista prático, no que concerne ao de trabalho de planeamento. Esta conceção baseia-se num processo reflexivo e de comunicação intersubjetiva, dentro da qual são absorvidos critérios internos de críticas, existindo processos de produção de planos, resolução de conflitos e implementação de programas diferentes daquilo que constituía a prática no planeamento tradicional. Com o aumento do número de organizações envolvidas no processo de planeamento e das interações estabelecidas entre si, na chamada “sociedade em rede” (Castells, 1997), o planeamento passou a afirmar-se como um processo conectado com qualidade das interações entre os diversos atores envolvidos (Brinkerhoff, 1996; Hibbard e Lurie, 2000; Oliveira, 2005), reforçando o conceito de planeamento colaborativo, que de acordo com (Healey, 1997), procurava um processo de construção de confiança nas decisões do planeamento de políticas públicas

Diálogo político participativo (*collaborative policy*) encontra-se longe de ser o discurso político dominante, nem é adequado para todas as condições de política. Várias formas de conduzir o planeamento e a política coexistem desconfortavelmente no mundo da política. Os grupos dominantes seguem princípios diferentes, com diferentes perspetivas sobre a realidade, sobre o que é ético e adequado, assim como os atores devem ou não ser envolvidos. Por isso, esta forma de fazer política e de planear faz todo sentido em situações diferentes ou de divergência. «Apesar de se reconhecer que o diálogo colaborativo sempre existiu, à escala dos pequenos grupos de iguais, tentando resolver um problema comum, enquanto processo de formulação de políticas aplicadas a questões públicas complexas e controversas, ele permanece ainda num estágio experimental em plena atualidade» (Innes e Booher, 2003, p.36).

Atualmente, os processos de planeamento e de tomada de decisão desenvolvem-se em torno de uma ampla gama de temas substantivos, entre os quais se inclui, para além do uso da terra, a política ambiental, a gestão da água, a gestão de crescimento demográfico, dos transportes, direitos humanos, justiça ambiental e da política social. A agenda para a prática do planeamento deste século deve focar-se sobre o modo como lidar com os desafios contemporâneos das instituições e práticas

de tomada de decisão tradicionais e como desenvolver novos conceitos de governança para lidar com a colaboração (*communicative planning*) e com as muitas vozes e versões conflitantes. Esta é a realidade que os planeadores terão de enfrentar atualmente (Innes e Gruber, 2005) e para a qual não há consenso definitivo.

5.3.2.2 Planeamento Incrementalista

Inicialmente, o planeamento apresentava-se dividido em fases sequenciais de acordo com as boas práticas do planeamento racional-compreensivo. Foi na década de 1950 que a discussão em torno da “compreensividade” e da “racionalidade” no planeamento eclodiu, com a nova abordagem proposta em “*muddling through*” (Lindblom, 1959; Branch Jr., 1959). Nessa abordagem o planeamento era apresentado como um processo incremental e não baseado na típica sequência linear de ações, defendida pelo planeamento racional-compreensivo.

A verdadeira transformação ocorre com o reconhecimento das limitações do acesso à informação para a previsão no ato de planear. A adoção de uma estratégia de avanço por pequenos passos no processo decisório transformou-se na questão central de modo a permitir lidar com situações inesperadas e imprevisíveis que se interpunham. Esta abordagem incremental tenta que a ação de “partidários” de posições distintas, interessados em influenciar as decisões no âmbito do processo político, garantam o pluralismo do ideal democrático ao fomentarem um ajuste mútuo e contínuo entre as suas posições. Repudiam o racionalismo com o argumento de que esta abordagem não considera os interesses políticos existentes na sociedade e que a sua prática conduz, apenas, a uma engenharia social e a um autoritarismo indesejado (GAPI, 2002).

Se o planeamento racional-compreensivo tinha como pretensão maior apresentar-se como um arquétipo unificador no campo do planeamento que emergiu no período pós-guerra, o facto é que o consenso gerado acabou por não se revelar duradouro. Um dos ataques mais consistentes que lhe foi promovido acabou por ser desferido por Lindblom (1959), no seu artigo *The Science of Muddling Through*, como acima se referiu. Ele defendeu não só o abandono do modelo compreensivo, como também a necessidade dos planeadores definirem, claramente, a sua ação numa base de planeamento incremental, usando uma metodologia de “sucessivas comparações limitadas⁵¹” para atingir metas

51 - «Lindblom (1959) parte da visão de racionalidade restrita de Simon para formular seu enfoque de “comparações limitadas sucessivas”. Ao invés de partir de questões básicas e construir a análise de baixo para cima (“método de raiz”),

realistas em períodos de curto prazo.

O incrementalismo, como prática de planeamento, colocou em causa a viabilidade de tomadas de decisão complexas em larga escala, propondo, antes, uma abordagem diferenciada através de comparações de mudanças políticas limitadas. O incrementalismo permitiu, deste modo, introduzir duas temáticas importantes: a primeira teve a ver com a rejeição da conceção unitária do sistema social, subjacente ao método racional compreensivo, passando a ter-se em consideração a diversidade da componente social no ato de planear; a segunda prende-se com as condicionantes político administrativas e técnicas da atividade de planeamento que o incrementalismo procura “operacionalizar”, em claro contraste com o método racional compreensivo. Os seus defensores reconhecem as vantagens decorrentes de uma aproximação às condições reais do exercício da atividade percebendo, também, que ao limitarem-se a transcrever, em termos teóricos, o que se passa na prática, o incrementalismo pode-se deixar cair num pragmatismo que, pela ausência duma orientação explícita e de um propósito assumido, lhe retire o grau de abstração necessário, colocando em causa o estatuto de teoria do planeamento. O incrementalismo não se apresenta como uma “política” produzida de raiz, resulta, pelo contrário, de adições marginais a correntes políticas dominantes.

O ponto de viragem a favor do planeamento incrementalista verificou-se aquando da sua capacidade de desafiar a confiança na habilidade de dominar informação massiva e análise complexa que permitisse servir o interesse público. No incrementalismo os políticos tomam decisões por pesagem das vantagens marginais de um número limitado de alternativas, avançando no processo de tomada de decisão através de sucessivas aproximações. Esta postura contrapõe-se, claramente, à perspectiva racional compreensiva, onde se trabalha em termos de um extenso ordenamento de objetivos (Lindblom, 1965).

Numa perspectiva de confronto, Lindblom (1959) contesta as posições da abordagem racionalista que tem como preocupação central a produção de uma análise alargada sobre as características do processo de tomada de decisões. Para ele o processo decisório é entendido como algo de mais complexo por envolver uma dimensão até aqui esquecida: a política. O autor defende que a democracia é algo de mais complexo, um processo contínuo de tomada de decisões relacionadas com as políticas públicas que deverão ser definidas, formuladas e implementadas, centradas sobre os problemas ou expectativas da sociedade, passando a fazer parte da agenda política e de decisões governamentais. A vantagem desta abordagem é que transfere o governo para o centro da discussão, enquanto ator político

parte da situação existente buscando alterá-la incrementalmente (“método ramo”).» (GAPI-UNICAMP, 2002).

privilegiado que é, responsável por processos contínuos de decisão.

Na abordagem incrementalista os políticos e os analistas consideram como ponto de partida não a totalidade de hipotéticas possibilidades competitivas, mas somente aquelas que se apresentam, de modo realista e vividas no momento, suscetíveis de poderem vir a ser alteradas, ainda que no seu limite. Por detrás das táticas aparentemente desunidas e incrementais nós temos, em concreto, uma conceção do problema explicado como uma estratégia. Considerando este ponto de vista, os problemas públicos são demasiado complexos para serem bem compreendidos e demasiado complexos para poderem ser bem geridos. Assim, o incrementalismo fomenta uma estratégia que conduza à compreensão dos problemas, em primeiro lugar, para avançar depois por pequenos passos. Esta abordagem, embora personificando o oposto de planeamento nos seus métodos produz os seus resultados em termos práticos (Lindblom, 1965).

Para demonstrar que uma política é errada não podemos oferecer um argumento abstrato para um objetivo importante que não foi atingido, devemos ter a capacidade de argumentar que outras políticas devem ser privilegiadas. O elemento distintivo neste planeamento é o das comparações, em simultâneo com a escolha política, procedendo-se, nesse exercício, a uma série cronológica. Em política nada é feito de uma só vez e por todos; tudo é feito e refeito num *continuum*.

A determinação de opções políticas assume-se, no incrementalismo, como um processo de sucessivas aproximações em direção a alguns objetivos pretendidos. Aqui, o que é desejável continua em permanente mutação, em função de reconsiderações constantes. A determinação de opções políticas desejáveis constitui-se como um dos mais ásperos processos, uma vez que nem os cientistas sociais, nem os políticos e administradores públicos são suficientemente conhecedores da complexidade do mundo social que os rodeia para que possam evitar repetir possíveis erros na predição de consequências da mutabilidade política imprimida.

Para Lindblom (1965), o poder final de tomada de decisão não se deve encontrar localizado nas mãos de um único grupo. Não é desejável que qualquer interesse social deva prevalecer sobre outros. A interação política origina choques de interesses que devem ser resolvidos numa base de partilha podendo, deste modo, os “não grupos” beneficiar sem que alguns outros grupos percam alguma coisa. O autor assume esta situação como próxima de um ótimo, a qual implica, desejavelmente, a preservação dos arranjos existentes do poder social.

Quadro n° V 1: Comparação entre o planeamento compreensivo e o de sucessivas comparações limitadas

Racional – Compreensivo (Raiz)	Sucessivas Comparações Limitadas (Ramo)
1a Clarificação de objetivos ou valores distintos e, geralmente, a partir de pré-requisito para análise empírica de políticas alternativas	1b Seleção dos objetivos de valor e análise empírica das medidas necessárias não são distintos um do outro, mas estão intimamente interligados
2a A formulação de políticas é, portanto, abordada através de finalidades e meios de análise: em primeiro lugar isolam-se as finalidades e só então, depois, os meios para alcançá-las são procurados	2b Uma vez que os meios e os fins não são distintos, muitas vezes estes mesmos elementos de análise revelam-se limitados ou inadequados
3a O teste a uma “boa” política é determinar se ela pode ser demonstrar a ser o meio mais adequado e eficaz para os fins desejados	3b O teste de uma “boa” política é, tipicamente, aquele que vários analistas encontram: a adoção direta de uma política (mesmo sem a sua concordância reconhecem que é o meio mais apropriado para alcançar um objetivo acordado)
4a Análise é abrangente: todos os fatores relevantes são tidos em conta	4b Análise é drasticamente limitada: i) possíveis resultados importantes são negligenciados; ii) importantes e potenciais políticas alternativas são negligenciadas; iii) importantes valores que se lhe encontram afetos são negligenciados
5a A teoria é fortemente invocada	5b Uma sucessão de comparações reduz ou elimina a dependência da teoria

Fonte: *The science of “muddling through”*, (Lindblom C., 1996, p. 291)

As críticas ao incrementalismo centram-se em torno da natureza da sua existência, algo tímida e conservadora, permitindo o reforço do *status quo* existente pelo negligenciar do poder que as forças sociais revolucionárias detêm.

Outro aspeto relevante destas críticas foi o de se aceitar um pensamento indutivo, aceitando-se que estímulos e respostas, a curto prazo, poderiam substituir as necessidades de uma visão teórica de longo prazo. Apesar de tudo, o incrementalismo, enquanto prática de um planeamento à escala local, foi um poderoso contra argumento para o planeamento tradicional, assente numa análise marginal de políticas económicas pragmáticas.

Outros contributos foram prestados a favor desta discussão como foi o caso de Forester (1989). Este autor, partir dos estudos realizados por Lindblom e March (1978 e 1982), apresentou uma sistematização que explicita as diferenças entre a posição racional-compreensiva e a vertente analítica que percebe limites à racionalidade no processo decisório, de acordo com o quadro n° V 2.

Quadro nº V 2: Racional-compreensivo versus racionalidade limitada

Posição racional-compreensiva os analistas trabalhariam com:		Na visão baseada em uma racionalidade limitada:
1	Problemas bem definidos	Os problemas são ambíguos e pouco determinados
2	Uma lista completa de alternativas para sua consideração	A informação para identificação de alternativas é precária e muitas alternativas são desconhecidas
3	Uma base completa de informação sobre contexto e ambiente	A informação sobre o contexto ou ambiente é problemática e encontra-se incompleta
4	Visão adequada sobre os impactos de cada alternativa	Os impactos das possíveis alternativas levantadas são desconhecidos
5	Informação completa sobre os valores e interesses dos cidadãos e grupos de interesse	Os interesses, valores e preferências, não se encontram bem estabelecidos
6	Competências, recursos e tempo suficientes	O tempo, as competências e os recursos são limitados

Fonte: Forester (1989)

A posição deste autor acaba por transformar-se numa posição crítica em relação à prática de um planeamento de características incrementalistas. Segundo o autor, face à consciência dos limites da utilização de métodos inteiramente racionais para a tomada de decisão, o que se acaba por fazer, em termos práticos, é adotar esquemas simplificados para a procura de compreensão sobre cada situação em concreto. Porém, em situações em que prevaleçam os juízos, tradições e práticas anteriores, nem todas as alternativas de solução são contempladas, optando-se pela primeira que se possa apresentar como satisfatória. A aceitação do que é satisfatório e não do que seria ótimo constitui-se como a regra e não como a exceção nesta abordagem, de acordo com Forester (1989).

Segundo o autor, se a opção pela adoção de uma postura racional-compreensiva na formulação de políticas se pode assumir irrealista e inócua, conceber a formulação sustentada na racionalidade limitada, numa postura meramente incremental, pode deixar os responsáveis pelo planeamento numa posição algo limitada, circunscrevendo-se à reprodução do passado.

Esta posição vem reforçar algumas das críticas já anteriormente estabelecidas por outros autores, como foi o caso de Dror (1964) que critica o conservadorismo do modelo incremental, e o apoio que confere às forças pró-inércia e anti-inovação. O incrementalismo, segundo a sua perspetiva, seria adequado apenas quando existissem políticas razoavelmente satisfatórias e um alto grau de continuidade dos problemas e dos meios para tratá-los, isto é, quando existisse grande estabilidade social. Etzioni (1967) critica igualmente os pressupostos de Lindblom afirmando que uma sucessão de “pequenos passos” pode produzir mudanças tão significativas quanto “passos grandes” mas pouco frequentes, como se encontra implícito nas propostas metodológicas da abordagem racional-

compreensiva. Nada garante que pequenos passos levem à acumulação de resultados ao invés de um movimento circular em torno da situação inicial, sem direcionalidade e de pouco impacto.

Mais recentemente, Harrison, Hunter e Pollit (1990), reconhecessem que uma sequência de mudanças incrementais pode muito bem ocorrer num contexto no qual certos interesses representam o das classes dominantes, porém, reconhecem, igualmente, que em situações desta natureza a tendência é para que não ocorra um ajuste “mútuo”, tendendo a prevalecer o interesse dominante.

O incrementalismo, aprisionado num liberalismo clássico, baseia-se, segundo Fainstein (1996) em valores de procedimentos de maximização de liberdades individuais. O interesse público é aceite como real, mas ele é olhado como resultante do jogo de uma multiplicidade de interesses privados confinados à política de mercado.

5.3.2.3 Planeamento Advocatório

As fortes contestações a que o planeamento racional compreensivo continuou a ser sujeito projetaram-se pelas décadas de 1970 e 1980, sustentadas na rejeição de uma prática consolidada na definição de metas gerais, abriu espaço para o desenvolvimento de outras correntes, nas quais se enquadra a do planeamento advocatório.

De acordo com Krumholz (1990), este tipo de planeamento permitiu uma nova visão do ato de planear, acautelando os interesses dos mais desfavorecidos a partir do interior do próprio sistema. Ou seja, centrado na aceitação das clivagens sociais, pelo reconhecimento da existência de classes socialmente desfavorecidas. Reconheceu-se, no seio desta corrente, a necessidade de se efetivar uma política de planeamento em defesa dos pobres e dos oprimidos.

Começou por esboçar-se, no início da década de 1970, nos Estados Unidos da América, uma mudança significativa de atitude face ao interesse público por parte do governo. Se para as presidências de J. F. Kennedy e de L. Johnson a Casa Branca fora encarada como uma força extremamente positiva, em termos de bem-estar nacional, com Richard Nixon e, em especial, a partir da sua reeleição, em 1972, essa perspetiva alterou-se. O governo passou a perspetivar-se não como um instrumento público de aperfeiçoamento do bem-estar e da qualidade de vida das populações, mas como uma conspiração, por vezes corrupta, contra o bem-estar do cidadão americano mais desfavorecido. Encontrava-se assim aberto o caminho para que se desencadeassem violentos ataques

contra o governo nesta matéria, tanto mais que, a título de curiosidade, o seu rival⁵² da campanha de 1972 tinha sido fortemente atacado por ter proposto um rendimento mínimo para os mais desfavorecidos.

A instabilidade económica verificada na década de 1960 começou por ser resolvida nos Estados Unidos da América, gerando um clima de aparente prosperidade, sem que, no entanto, esta fosse efetivamente extensiva a todos. O elevado número de americanos que no meio de uma situação de prosperidade geral continuavam a ser extremamente pobres constituiu motivo suficiente para a criação de um clima de conturbação social. O período que decorreu entre o final da II Grande Guerra e a década de 1960 foi favorável à economia mundial, particularmente para as economias dos países mais industrializados. Apesar da melhoria do desempenho económico, continuaram, porém, a subsistir problemas terríveis de desigualdade nos E.U.A., sem que estes se tivessem constituído como uma preocupação importante para o poder político. Nos anos da década de 1970 o clima favorável ao crescimento económico chegou ao fim, assim como o comportamento de êxito intrínseco ao fenómeno.

O estado de pobreza instalado em determinados setores da comunidade nunca se constituiu como um tema central na principal corrente política e económica dos E.U.A.. Qualquer alteração, por mínima que fosse, nas taxas de juro ou do défice público constituía tema fundamental para o debate económico, enquanto a existência contínua de pobreza urbana ou rural não eram sequer debatidos. À luz da tradição económica dominante nos E.U.A., era possível exprimir-se simpatia pelos mais desfavorecidos mas a política e as ações necessárias para ajudá-los a sair da sua situação de pobreza não constavam da agenda política. Esta era uma temática que não fazia parte da discussão dos assuntos essenciais, não era assumida como prioritária.

Johnson, mais do que Kennedy, era sensível aos problemas dos pobres. Kennedy nunca estivera pessoalmente exposto a estes problemas, enquanto Johnson convivera com eles na sua juventude. Deste modo, em 1963, os economistas da Casa Branca delinearam um programa piloto destinado a testar o que poderia ser feito para combater a pobreza. Nesse sentido, o presidente Johnson disponibilizou, num esforço sério, 1.000 milhões de dólares para o Programa de Combate à Pobreza, a fim de resgatar os mais pobres do seu infortúnio. A sua ação privilegiou programas de ação comum, deixando a escolha, em parte, ao cuidado dos desfavorecidos, convidando-os a organizarem-se e a avançarem com propostas capazes de aliviar o seu sofrimento e garantir a fuga à

52 - O candidato foi George McGovern, que apresentou uma proposta designada de *demogrant*, que consistia na oferta pecuniária através da concessão de um cheque de USD 1000 a todos os americanos carenciados.

pobreza. De acordo com Stoloff (1967), verificou-se, mais tarde, que este fluxo de dinheiro se tinha tornado atraente para os políticos locais, que de modo indevido viriam a substituir os pobres na sua própria orientação.

O Programa de Combate à Pobreza, que ocorreu na década de 1960, teve grandes méritos não conseguindo, porém, garantir que não seria permitido a nenhum americano viver numa situação de pobreza intolerável e que à semelhança de outros países desenvolvidos houvesse uma rede de proteção digna de confiança, que fosse capaz de garantir níveis mínimos de dignidade humana, abaixo do qual nenhum cidadão poderia cair. Acreditava-se que o êxito desta política seria o garante de uma nova justiça social, uma importante salvaguarda contra a violência urbana que se encontra, quase sempre, associada à penúria económica.

O que aqui estava em causa, mais uma vez, era uma conceção pluralista da sociedade e a forma de incorporar, do ponto de vista metodológico, essa pluralidade de interesses. Esta perspetiva de planeamento permite, também, analisar e discutir a forma como é encarado o papel do estado no processo de planeamento. Permite ainda, simultaneamente, problematizar o grau de objetividade com que o profissional de planeamento exerce a sua atividade e a forma como é possível, a esse mesmo profissional, consciencializar a sociedade do papel que os valores defendidos assumem nos quadros de análise que elabora e nas opções que perfilha. Os defensores dos mais desfavorecidos, que residem no espaço urbano, tentaram colocar em prática um conjunto de “instrumentos” capazes de promover a integração dos indivíduos na sociedade e, simultaneamente, dinamizar o sistema no sentido de providenciar tudo aquilo que pode ser providenciado a quem necessita, existindo o cuidado de se respeitarem os limites que os tecnocratas ajudaram a definir. Ou seja, conciliar os diferentes interesses a bem de uma solução coerente, correta e participada.

O planeamento advocatório centra-se na mudança, na procura de caminhos onde os cidadãos possam, através de ações conjuntas, orientar os seus interesses coletivos com respeito pela partilha do espaço e do tempo. É visto como uma força progressista para se alcançar um desenvolvimento económico e social, num mundo onde democracia e capitalismo pretendem coexistir em confortável consenso. Este planeamento constitui um sério desafio ao “populismo clientelista” como mito e como totalitarismo idealista. Porém, tal como aconteceu com outras forças progressistas, o processo de desenvolvimento preconizado, que tinha intenção de implementar uma democracia progressista, corre o risco de ser subvertida por outras propostas. Este movimento subversivo para dominar todas as oportunidades de vida foi associado, no início da década de 1970, ao poder das forças capitalistas.

O planeamento advocatório colocou em causa, fundamentalmente, a existência de um único interesse público consensual, chamando a atenção, em vez disso, para a promoção dos interesses individuais dos mais desprotegidos. Se o planeamento incrementalista desafiava a confiança dos planeadores compreensivos em torno da capacidade de dominar uma informação massiva e desenvolver toda uma análise complexa para servir o interesse público comum, o planeamento advocatório promove um ataque à noção daquilo que se entende por único “interesse público” comum.

O planeamento racional compreensivo perpetua o monopólio do poder sobre o planeamento e desencoraja a participação, de acordo com Davidoff (1965). Se pretendemos alcançar uma vertente integradora para o planeamento então ele não pode permitir que uma única instituição se possa constituir como representante dos interesses de uma sociedade divergente e conflituosa. Se o desenvolvimento do processo de planeamento passar pelo encorajamento de uma governação urbana democrática ele deve, para esse efeito, revelar-se capaz de incluir os cidadãos marginais e excluídos, fazendo-os participar no processo. “Inclusão” não significa, somente, permitir que os cidadãos sejam ouvidos, significa, também, que eles sejam bem informados das razões subjacentes às propostas de planeamento, para poderem compreender e responder na linguagem técnica dos profissionais de planeamento.

O planeamento pode promover um pluralismo justo pelo *advocare* dos interesses daqueles que são privados de direitos civis. Segundo Davidoff (1965), o planeamento tradicional criou, pelo menos, duas barreiras para a consecução de um pluralismo efetivo: i - as comissões de planeamento não são democráticas, encontram-se pouco ajustadas para poderem representar os interesses de uma sociedade competitiva e pluralista; ii - o planeamento tradicional do espaço urbano endereça, muito estreitamente, para soluções de planeamento físico, separando a dimensão física da social e, por essa razão, negligencia o conflito social e a desigualdade verificada no espaço urbano.

Davidoff (1965), enquanto defensor desta abordagem, fez apelo a uma mudança do planeamento económico e social a partir da gestão do uso do solo. Apesar de encarar, originalmente, o planeamento advocatório como um planeamento em defesa dos excluídos, este autor entende que o planeador advocatório pode, em teoria, trabalhar para qualquer grupo social. Os planeadores advocatórios funcionam como consultores que trabalham em proveito de grupos que apenas podem garantir os seus serviços se oferecidos *pro bono* ou financiados por fontes externas, como fundações ou programas governamentais. O conceito de planeamento advocatório desenvolveu-se numa tentativa de incluir os planeadores no seio do próprio sistema ou como consultores externos ao

governo. A atividade dos planeadores advocatórios assume grande importância na definição e aprovação de objetivos, embora se encontrem menos ligados à preparação do plano. De acordo com Morris (1994) esta espécie de defesa é mais empreendedora do que legal, mais aberta na disposição de hipóteses e mais criativo nas soluções preconizadas. Apresenta-se como mais interativo e compreensivo na forma como tenta alcançar soluções.

A defesa do interesse público, numa sociedade que contém variados grupos de interesse revela-se, quase sempre, de natureza altamente contenciosa. Ao aceitar o papel de prescrever caminhos de ação, que possam conduzir para estados futuros desejados, os planeadores devem empenhar-se de forma aberta na discussão das determinações políticas. Os planeadores devem ser suficientemente hábeis para se comprometerem com este processo na qualidade de defensores de ambos os interesses, do governo e de outros grupos representativos, coletivos ou individuais, que digam respeito a propostas políticas para o desenvolvimento futuro da comunidade.

O planeador advocatório deve ser responsável e deve procurar, tanto quanto possível, expressar os seus próprios pontos de vista. Isto não quer dizer, no entanto, que o planeador não possa nem deva procurar persuadir. De facto, um dos benefícios do planeamento advocatório é a possibilidade de permitir ao planeador o emprego de valores seguros, incluídos pelo próprio, em parceria com as instituições. Os planos advocatórios podem apresentar-se como meros resumos legais, uma vez que o planeador pode ter preparado um plano que tenha em conta os argumentos já elaborados noutros planos. Pode ser um documento que apresente factos e razões indicadores da insuficiência de propostas contrárias. Esta natureza adversária do planeamento pluralista pode, assim, ter o efeito positivo de contrariar a tradição de propostas de plano, escritas em terminologia que produzam pareceres que só são evidentes para quem os elaborou.

Do ponto de vista evolutivo, a década de 1970 configura-se como elemento temporal de referência. A partir daqui o planeamento deixou de ser unicamente perspetivado como um instrumento técnico, para passar a ser visto como um instrumento político. Porém, neste seu processo evolutivo e apesar da conquista efetiva em termos de participação pública, ele não se configura, ainda, um instrumento advocatório, encontrando-se apenas apto para moldar e articular os diversos interesses envolvidos no processo de intervenção de políticas públicas. O planeador deveria, assim, assumir o papel de mediador dos interesses da sociedade no processo de planeamento, no ato de desenhar o plano, sendo que o produto final deveria emergir a partir de uma posição de consenso (Susskind e Kruikshank, 1987).

5.3.2.4 Planeamento Equitativo

A conceção do planeamento equitativo encerra, em si mesma, o reconhecimento explícito de uma multiplicidade de interesses sociais em conflito, alguns dos quais se podem apresentar-se irreconciliáveis. É pela natureza da competitividade existente em território urbano, altamente potenciadora de focos de conflitualidade, que o planeamento equitativo encontra aqui melhor enquadramento.

Norman Krumholz é o autor mais vezes aparece associado a este tipo de planeamento, muito por culpa do relato das suas experiências com o plano diretor de Cleveland, na sua obra “Uma Visão retrospectiva de Planeamento Equitativo: Cleveland – 1969/79”, publicada em 1982, que retrata o esforço desenvolvido numa tentativa de se proceder a uma redistribuição e promoção da qualidade de vida da população residente, numa cidade industrial em declínio.

Segundo o autor, o caminho para o planeamento equitativo é longo e único, requerendo muita persistência na definição de metas objetivas a atingir e uma atitude mais aberta por parte dos planeadores. Este tipo de planeamento, para além de tentar perceber as causas das desigualdades, tenta atuar no sentido de esbater as disparidades económicas e sociais das áreas suburbanas. Estas disparidades são percecionadas não como o resultado de uma mera coincidência ou simples jogo das forças de mercado mas, sobretudo, como o resultado de um processo de desenvolvimento urbano que, de forma consciente, explora os pobres, especialmente a sua fração mais exposta e carenciada. São os mesmos costumes e disposições que produzem relações de vizinhança isentas de perigo, com escolas satisfatórias e instituições públicas consentâneas com o estatuto da classe média, que também concentram os pobres na sua pior vizinhança, onde o desenrolar das atividades quotidianas se apresenta extremamente penoso (Krumholz, 1982).

Para o autor, a minoria pobre, socialmente mais desfavorecida, acaba por ser marginalizada para os subúrbios da cidade, não tanto pelo jogo das forças de mercado, mas pelos códigos de zona que conservam largas parcelas de terreno construtível a preços elevados, por regulamentos restritivos de edificabilidade. No sentido de tentarem ultrapassar este *status quo*, cabe aos planeadores assumir a responsabilidade de planear em função das necessidades dos grupos socialmente mais desfavorecidos e marginais à comunidade, instando a alterações de políticas e de decisões capazes de ajudar a estender as oportunidades a todas as pessoas. Se esta abordagem se pudesse constituir como uma norma poder-se-ia, então, retirar a ênfase do interesse no zonamento do território urbano, através de uma afetação específica do uso do solo, ao abrigo do qual emerge o atual “desenho”

urbano. Alterar-se-ia, em definitivo, a postura mais tradicional do planeador enquanto técnico apolítico, servindo exclusivamente o interesse público unitário, como acontecia no planeamento racional compreensivo.

Krumholz (1982) acredita que das atividades das instituições que praticam o planeamento tradicional seja possível sucederem pequenas alterações no que concerne ao desenvolvimento físico do território. Todavia, elas assumem-se como irrelevantes para as necessidades das pessoas em cidades como a de Cleveland, onde os principais problemas se apresentam, claramente, como sendo de natureza económica, social e política, demitindo-se o estado, não raras vezes das suas responsabilidades.

A luta contra a pobreza e contra a exclusão social tem vindo a ser desenvolvida, cada vez mais, por organizações locais fundadas em movimentos associativos e privados, assumindo como suas tarefas que anteriormente eram executadas por instituições públicas. Isto poderia constituir-se como algo de positivo se agregada a essa responsabilidade não estivesse presente a abdicação do estado das obrigações sociais da sua competência. «Embora o controlo local se tenha tornado num axioma do planeamento equitativo e progressivo, o outro lado se revela na possibilidade de despolitização da luta social na medida em que as organizações comunitárias são rapidamente absorvidas pelo sistema.» (Torres 2001, p. 368).

O objetivo fundamental da prática do planeamento equitativo desenvolve-se pela procura de um caminho mais progressivo, promovendo um interesse público alargado, direcionado para as desigualdades urbanas. O planeamento equitativo segue a tradição do planeamento advocatório defendido por Davidoff (1965), percebendo-se, em ambos, as raízes de uma disparidade social e económica nas questões de desenvolvimento urbano, argumentando que cabe aos planeadores uma responsabilidade explícita para ajudar os mais desfavorecidos. O planeamento equitativo pode ser visto como uma forma menos combativa de planeamento advocatório, como uma forma “simpática e amável” de planeamento advocatório que adapta os conciliatórios e pragmáticos 1980’s melhor do que os dos 1960’s, de acordo com Fainstein e Campbell (1996). O planeamento equitativo afirma-se, desta forma, como um grande passo na procura de uma base comum de interesse público em termos de planeamento.

O facto da conceção do planeamento equitativo reconhecer explicitamente uma multiplicidade de conflitos, resultantes de uma diversidade de interesses sociais, alguns dos quais correndo o risco de se tornarem irreconciliáveis, considera, também, todos os programas públicos de intervenção como potenciais geradores de uma diferenciação entre os estratos sociais vencedores e

vencidos, sendo que, em todos, a figura típica dos vencidos é aquela dos que sempre sofreram na pele as desvantagens económicas e sociais. O impulso do planeamento equitativo encontra-se, assim, centrado na substância dos programas.

Para Krumholz e Forester (1990), antes desta tentativa de planear para a sociedade como um todo, o planeador equitativo deverá promover um extenso ordenamento de escolhas possíveis para os residentes que pouco ou nada possuem. Só assim se poderão almejar resultados consentâneos com a tarefa a que este tipo de planeamento se propõe. Tanto para os planeadores equitativos como para os defensores do socialismo democrático, o bem-estar geral da sociedade encontra-se personificado no modo de vida das suas classes mais numerosas. Este é o valor fundamental, através do qual é possível ajuizar se uma sociedade é justa e igualitária. A ênfase é aqui colocada, acima de tudo, na componente material, mesmo antes de se considerar a aplicação de uma política legal igualitária. O planeamento equitativo tem por principal objetivo desmistificar as políticas do estado que possam beneficiar o capital, ainda que este pretenda que seja em favor de um interesse público alargado.

Apesar da análise destes planeadores assentar, reconhecidamente, numa sociedade de luta de classes, eles acreditam, no entanto, no potencial intrínseco aos governos democráticos. De acordo com Krumholz e Forester (1990), o conflito torna-se inevitável embora continuem a manifestar confiança em que a igualdade nas relações sociais, económicas e políticas entre pessoas seja condição absoluta e necessária para a construção de uma sociedade justa e durável.

5.3.3 O planeamento estratégico no processo de planeamento público

A emergência do planeamento estratégico no desenvolvimento do processo de planeamento público ocorre paralelamente ao desenvolvimento económico dos últimos anos da década de 1970 do século passado, constituindo-se como uma ferramenta privilegiada de planeamento local. A planificação estratégica foi introduzida no mundo empresarial por Peter Drucker, na década de 1950, apresentando como elemento distintivo e inovador a importância atribuída aos objetivos e aos meios necessários para a sua materialização. A sua aplicação ao território ocorreu mais tardiamente, embora a sua teorização fosse já efetiva, tendo sido iniciada, com carácter pioneiro, na cidade norte-americana de São Francisco, em 1981, cabendo ao setor privado a responsabilidade da iniciativa, numa tentativa de minorar os impactos da crise fiscal e económica local (Pujadas e Fonte, 1998).

Do ponto de vista da sua teorização, vocacionada para a aplicação ao território, foi nos E.U.A.

com McLoughlin (1969) e no Reino Unido, com Chadwick (1978), que este tipo de planeamento encontrou os seus principais precursores. Friend e Jessop (1969) caracterizam esta nova modalidade de planeamento não como uma sequência linear de ações mas como um modelo cíclico, de contínua interação e incerteza, mais flexível e adaptativo a situações de conflito, mais próximo dos centros de decisão.

O planeamento estratégico não se limita a uma perspetiva de planeamento do desenvolvimento económico, podendo ser utilizado em áreas tão distintas e sensíveis como a da saúde, do ambiente ou do turismo. As suas raízes encontram-se ligadas às solicitações próprias dos processos de mudança, centrando-se o seu objetivo na necessidade de planear pensando o futuro, que se apresenta como algo de incerto. Foi a complexidade associada às diferentes formas de ocupação do território, à conflitualidade emergente, pela divergência de interesses, que fragilizaram os meios de ação postos à disposição dos planeadores a partir de finais da década de 1970.

Os defensores desta modalidade de planeamento fazem questão de chamar a atenção para os benefícios ponderosos que poderão advir para as comunidades que optarem por colocá-lo em prática. Sorkin, Ferris e Hudak (1984), na qualidade de autores do *Strategic Planning Guide*, elaborado pelo Departamento de Habitação e Desenvolvimento Urbano dos Estados Unidos, explicam que uma abordagem deste tipo pode permitir a consecução de metas importantes, pela educação do público e pela construção de consensos, desenvolvendo uma visão partilhada, capaz de permitir às comunidades agarrar novas oportunidades, descobrindo novas saídas, identificando usos mais apropriados para os recursos e providenciando mecanismos de cooperação pública e privada. De acordo com Bryson, Van de Ven e Roering (1986), quando bem realizado, o planeamento estratégico pode oferecer uma nova abordagem para a revitalização e redirecionamento do serviço público.

O planeamento estratégico é visto, pelos seus defensores, como a melhor alternativa ao planeamento tradicional, para ajudar as comunidades a resolver os problemas induzidos por uma diminuição dos seus recursos de base. Contudo, como já anteriormente se referiu, convém não esquecer que o planeamento estratégico teve origem no setor privado. Assim, em 1969, estimava-se que $\frac{3}{4}$ das grandes corporações industriais nos EUA tinham um planeamento estratégico formal no terreno, ao passo que as instituições públicas ainda não se tinham decidido pela adesão em força. Só mais tarde, em meados da década de 1980, de acordo com Denhardt (1985), é que mais de metade das companhias de capitais públicos usavam alguma forma de planeamento estratégico.

Uma das principais características do planeamento estratégico, aplicado ao setor público, é

aquela que se encontra capturada no acrónimo SWOT⁵³. Dito de outra forma, significa que uma comunidade avalia as suas forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), como uma base de sustentação para projetar ações estratégicas que visem atingir metas e objetivos entendidos como prioritários. Segundo Sorkin, Ferris e Hudak (1984), considera-se fundamental a verificação das seguintes fases no planeamento estratégico ao nível da comunidade: i - estudar o ambiente; ii - selecionar as chaves de saída; iii - estabelecimento razões ou metas claras; iv - empreender análises externas e internas; v - desenvolver metas, objetivos e estratégias com respeito por cada possível saída; vi - desenvolver a implementação do plano de modo a produzir ações estratégicas para o exterior e vii - monitorizar, atualizar e apresentar.

Kaufman e Harvey (1987), enquanto proponentes do planeamento estratégico, apontam-lhe como fundamentais as seguintes características: i - promove uma participação mais diversa e extensa no processo de planeamento, ii - coloca maior ênfase na compreensão da comunidade no seu contexto externo, determinando as suas oportunidades e ameaças pela análise ambiental, iii - aceita um comportamento competitivo de uma parte da comunidade e iv - enfatiza a avaliação de forças da comunidade e fraquezas no contexto de oportunidades e ameaças.

Esta abordagem sistémica não apresenta, porém, grandes novidades em termos de modelo de planeamento, suportando-se, fundamentalmente, no modelo racionalista ou racional compreensivo, se preferirmos. Apresentou, no entanto, uma novidade na atividade do planeamento, a introdução de recursos informáticos, aos quais se reconhece uma superior capacidade de tratamento de dados e de uma velocidade impar de processamento de informação (Vieira, 2007).

A aplicação do planeamento estratégico ao território, independentemente da sua escala de análise, constitui fenómeno recente, tendo a sua afirmação ocorrido depois da institucionalização do planeamento urbano e das políticas de desenvolvimento regional. As primeiras experiências de planeamento estratégico territorial, apelidadas de “primeira geração” por Ferrão (2000), verificaram-se nos E.U.A., como já tivemos oportunidade de referir, para dar resposta a dois desafios: i) para enfrentar os problemas resultantes da reestruturação económica das cidades e ii) para atrair mais recursos: investimentos e quadros humanos qualificados.

Temporalmente falando, o planeamento estratégico assume-se como um processo cuja implementação e desenvolvimento tem um horizonte temporal de longo prazo e, ainda, por consagrar as decisões emanadas pelas mais altas autoridades do setor, diferenciando-se, deste modo, da

53 - Optou-se pela manutenção do acrónimo SWOT em detrimento da sua tradução para português FFOA/FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças - Portugal -) ou DAFO (Debilidades, Ameaças, Fortalezas e Oportunidades - Brasil -).

planificação tática ou operacional, mais relacionada com os aspetos operativos e vinculada ao nível de execução (Acerenza, 1985). Estabelecidas as diferenças o autor salienta que a planificação operacional e a estratégica constituem parte de um mesmo processo, no qual a primeira oferece as bases e a segunda dedica-se a ordenar os recursos disponíveis e orientá-los até a consecução dos objetivos e metas estabelecidas no plano estratégico geral (Plano Nacional de Turismo).

A planificação estratégica surge como uma nova ferramenta destinada a resolver novos problemas emergentes, resultantes de uma competitividade exacerbada entre territórios e, simultaneamente, como um instrumento complementar ao planeamento urbano, englobando os respetivos planos sectoriais. Apesar da evolução registada, o modelo racionalista e o modelo estratégico afirmam-se, ainda hoje, como métodos de planeamento de excelência (Faludi, 1973, 1987; Catanese, 1979).

De facto, a prática da atividade do planeamento suporta-se na combinação dos pressupostos destas duas escolas, que produzindo soluções de planeamento assaz distintas, acabam por caracterizar os sistemas de planeamento de variados países. De acordo com Pujadas e Font (1998, pp. 366-367), num futuro próximo pode expectar-se que o planeamento estratégico e o urbano possam combinar-se resultando uma visão mais global da planificação que implique um maior envolvimento dos agentes e instituições sociais e económicas na definição de estratégias sobre a evolução dos territórios, conforme pode ser verificado no quadro nº V 3.

Quadro nº V 3: Diferenças e complementaridades entre planeamento urbano e planificação estratégica

Planificação estratégica	Planeamento urbano	Complementaridade
É um plano integral (económico, social, cultural, institucional, com objetivos territorializáveis ou não).	É um plano de ordenamento do território municipal	A planificação estratégica introduz dimensões que escapam ao campo do planeamento urbano (economia, tecnologia, cultura)
Inclui ações a desenvolver, mas sem localizá-las no espaço.	Classifica o solo segundo usos e territorializa as atuações	O planeamento urbano estrutura o solo de acordo com as ações propostas no planeamento estratégico
Baseia-se no consenso de agentes sociais e económicos e na participação enquanto exercício de cidadania como fator de mobilização	Limita-se a respeitar os períodos de informação pública impostos pela legislação	A planificação estratégica garante a mobilização enquanto exercício de cidadania em torno de projetos comuns
Não é um plano normativo. Baseia-se no compromisso de agentes e instituições	É um plano normativo que regula as atuações públicas e privadas	O planeamento urbano pode dar caráter normativo às ações previstas na planificação estratégica
É um plano de ação	É um plano de regulação de usos do solo	A planificação estratégica introduz os elementos dinamizadores de que carece o planeamento urbano

Fonte: Pujadas e Font (1998, p. 367)

«O planeamento estratégico apresenta as seguintes vantagens:

- Incide nos pontos fortes de uma cidade ou região e descobre oportunidades;
- Coloca os problemas locais em uma perspetiva regional, nacional e internacional;
- Canaliza a energia e os recursos disponíveis até objetivos críticos ou prioritários;
- Fomenta a cooperação entre o setor público e o privado e fortalece o tecido social;
- Promove a coordenação entre instituições e entre níveis da Administração, e proporciona uma visão comum da situação tanto ao setor público quanto ao privado».

(Idem, 1998, p. 370).

Todavia, esta situação também acarretou algumas desvantagens, designadamente o recurso a modelos excessivamente pesados e dependentes de importantes quantidades de informação, nem sempre disponíveis em tempo útil. Este *handicap* acabou por produzir algum desânimo no seio da comunidade ligada à atividade do planeamento. Porém, com o posterior desenvolvimento de modelos mais sofisticados, mais dinâmicos e menos pesados, que hoje se constituem como paradigma de análise, a informática assumiu-se como uma ferramenta capaz de melhorar a eficácia na atividade do planeamento, facilitando o seu desenho e a gestão da informação (Vieira, 2007).

De acordo com Pujadas e Font (1998, p. 375) a iniciativa de elaboração de um plano estratégico caberá sempre do setor público, mais concretamente da administração responsável pela gestão e ordenamento do território. O processo de apropriação do planeamento estratégico, próprio do setor empresarial, pelas organizações públicas, constitui-se como um movimento de racionalização da ação pública urbana, reconhecendo-se que a administração pública local retiraria vantagens da utilização de modelos de gestão utilizados pelas grandes empresas na gestão dos territórios (Padioleau, 1989).

A perturbação económica e social verificada, caracterizada pela escassez de recursos, pela redução de transferências da administração central para a local, pela mobilidade de recursos cada vez menor, alterou de modo significativo os parâmetros em que as práticas de planeamento tradicional se estribavam, obrigando os decisores à necessidade de proceder a ajustamentos na gestão das mudanças em curso. O processo organizativo do planeamento estratégico apresenta-se complexo, por exigir, para além de uma correta e eficaz gestão dos recursos, a total disponibilidade para participar por parte dos agentes privados e das instituições públicas e privadas com capacidade para atuar no território (figura nº V 4).

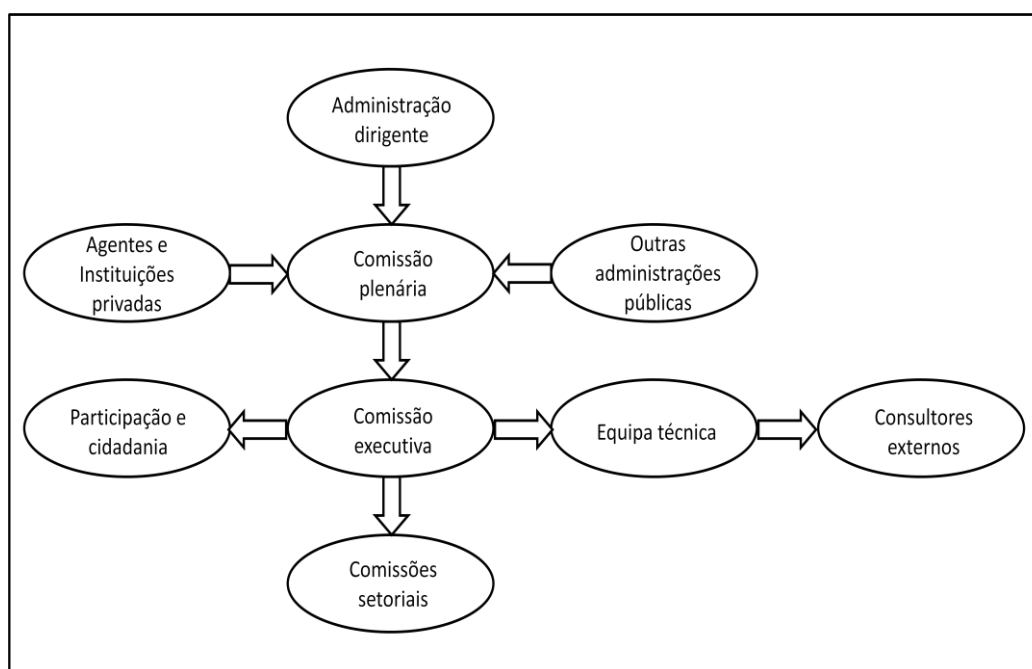


Figura nº V 4: Modelo de estrutura organizativa de planos estratégicos
 Fonte: Adaptado de Pujadas e Font (1998, p. 376).

Relativamente às formas de aplicação do planeamento estratégico, é expectável que possa ser liderado pelo setor público, surgindo por iniciativa da administração pública que tem sob a sua tutela a maior responsabilidade sobre o território. O envolvimento dos diversos agentes e instituições com interesse na matéria desenvolve-se em busca de consensos, de acordos e de compromissos, englobando o desenho de estratégias comuns, depois de realizado o indispensável ato de reflexão, para a concretização da ação (Pujadas e Font, 1998).

No que concerne à metodologia adotada na elaboração e execução dos planos estratégicos, Pujadas e Font defendem que esta se deve caracterizar por uma flexibilidade e capacidade de adaptação às especificidades do território ao qual se destina.

Segundo os autores existem quatro fases distintas no processo de elaboração do planeamento estratégico, designadamente: fase 1 – A organização do plano e identificação dos temas críticos; fase 2 – O diagnóstico interno e externo; fase 3 – A definição de metas, objetivos e estratégias; fase 4 – A definição dos objetivos para cada linha estratégica e a identificação das ações que se têm de desenvolver (Figura nº V 5).

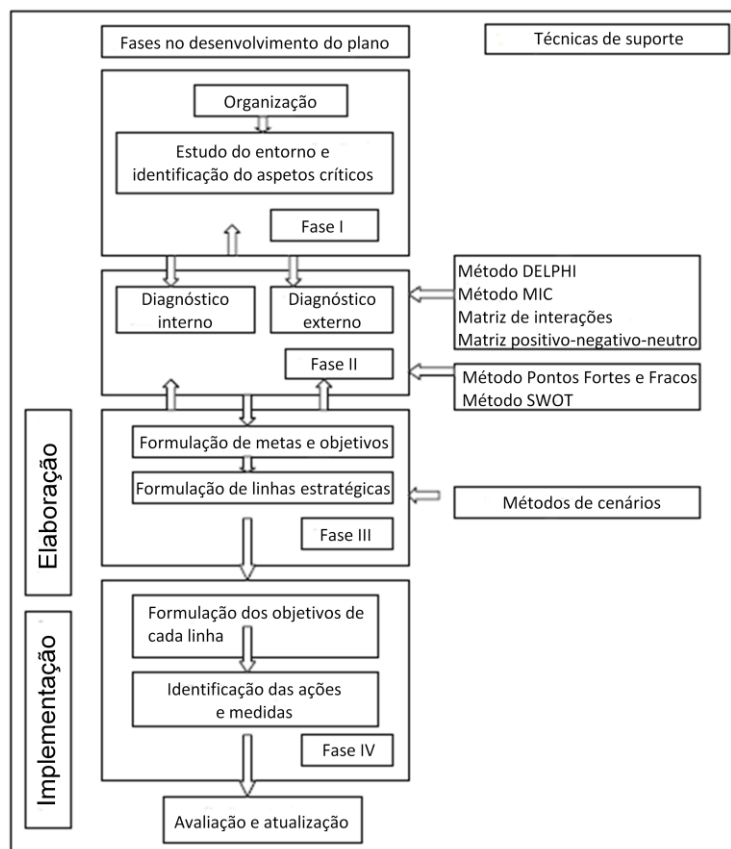


Figura nº V 5: Metodologia e técnicas de suporte na elaboração de planos estratégicos
 Fonte: Adaptado de Pujadas e Font (1998, p. 373).

A fase 1, apresenta-se como uma fase crucial de organização do plano, uma vez que se inicia com a identificação de temas críticos e é responsável pela definição da estrutura organizativa e o estabelecimento de mecanismos de participação, obrigando à determinação do papel que o dirigente da administração da gestão e ordenamento do território deve possuir, a criação de uma comissão técnica de acompanhamento, pelo envolvimento de agentes e instituições com poder de decisão, a criação de equipa técnica com responsabilidades na elaboração do plano, a previsão de mecanismos de participação pelos cidadãos e a criação de comissões sectoriais, assim como a análise da envolvência e identificação de temas críticos. A fase 2, incorpora a elaboração dos diagnósticos externos e interno, com recurso a técnicas de confrontação de opiniões capazes de objetivar e identificar os pontos fortes e fracos do território, como o Método de Impactos Cruzados (MIC), que tem por finalidade a medição da probabilidade de ocorrência de determinado acontecimento, o Método Delphi (utilizado nesta investigação), cujo principal objetivo é chegar a posições de consenso, a Matriz de Interações, que engloba possíveis tendências e mudanças e a Matriz Negativo-Positivo-Neutro, variante desta última, que além de considerar a interação entre as diferentes

variáveis associa o sentido destas interações. É no decurso da fase 2 que ocorre a inclusão dos diagnósticos interno e externo através da formulação da matriz SWOT. A fase 3 apresenta como principal característica o estabelecimento de metas e de objetivos, a definição das linhas estratégicas, com recurso ao método de cenarização. A fase 4 prevê a definição de objetivos para cada linha estratégica e a identificação das ações e medidas que venham a ser adotadas. É nesta última fase que a participação dos cidadãos se intensifica, uma vez que são aqui delineadas as ações direcionadas para o desenvolvimento e implementação das estratégias propostas.

Encontramo-nos, atualmente, na terceira geração de planos estratégicos, «no conceito de planeamento estratégico que caracteriza o início do século XXI» Ferrão (2000). Na perspetiva deste autor, os planos estratégicos da terceira geração têm vindo a afirmar-se como planos-processo, de forma cada vez mais consistente. Alterou-se a perspetiva de abordagem, onde o estreitamento da perspetiva típica dos projetos de grande envergadura, deu lugar a uma abordagem sistémica do território, onde os seus elementos se encontram todos interligados.

É este, do ponto de vista de uma abordagem globalizante, a perspetiva que se pode subtrair aos diferentes autores sobre o planeamento estratégico territorial e que Castells (2001) caracteriza de forma exímia ao afirmar que emerge como uma imposição do meio ambiente ao afirmar que a flexibilidade, globalização e complexidade da nova economia do mundo exigem o desenvolvimento do planeamento estratégico, capaz a introduzir uma metodologia coerente e adaptativa face à multiplicidade de sentidos e de sinais da nova estrutura de produção e administração.

5.4. Instrumentos, políticas, planeamento e gestão territorial do turismo

5.4.1 Os instrumentos e políticas de gestão territorial

Falar de planeamento e de gestão do território corresponde, decididamente, à evocação da necessidade de gerir bens de incomensurável importância: o território e recursos associados. São estes bens que permitem o estabelecimento de uma plataforma de sustentação para o desenvolvimento da atividade do turismo, cuja gestão obriga a que se proceda a um planeamento ajustado, conciso e eficaz, capaz de aproveitar todo o seu potencial. O ato de planejar, qualquer que seja a área da sua intervenção, incorpora três fases distintas: uma primeira fase que tem como objetivo fundamental estabelecer e concretizar o âmbito, calendário, pressupostos e recursos do projeto, que permitam ao responsável pelo projeto geri-lo de forma eficaz e articular as atividades

que conduzam ao êxito da sua consecução; uma segunda fase, que é a fase da execução, que compreende a gestão da mudança de paradigma. Pretende-se, nesta fase, que se cumpra aquilo que foi previamente planificado, assegurando-se o cumprimento de todos os itens, embora atentos à imprevisibilidade das mutações das condições iniciais e, finalmente, uma terceira fase, que é a fase de controlo, onde se gerem as mudanças, sempre imprevistas, mediante a atualização da planificação de projetos e a comunicação a todos os intervenientes, através de uma correta monitorização e atividade de *reporting*, sustentados em critérios apertados de análise. Só assim, numa lógica de funcionamento sistémico de ação, onde a meta informação desempenha papel fundamental no processo de correção do próprio sistema, seremos capazes de alcançar os objetivos delineados à partida. Revela-se fundamental saber lidar com o dinamismo dos fenómenos, alterando-se estratégias, de modo a alcançarem-se as metas e objetivos atempadamente definidos (Vieira, 2007).

O desenvolvimento e implementação de planos de ordenamento do território revela-se de crucial importância pelas relações que se estabelecem entre o território, que é fixo e delimitado, com os recursos naturais que, por vezes, se encontram em equilíbrio precário e a população que sobre ele habita. O território encontra-se delimitado por fronteiras políticas e administrativas, decorrendo daí a necessidade de se proceder ao planeamento, sustentado na elaboração de planos diferenciados, convenientemente adequados às escalas territoriais a que se destinam. Facilmente se compreenderá, então, a necessidade de se implementarem planos em “cascata”, adequados a dimensões territoriais específicas, conforme quadro nº V 4, a seguir expresso, relativa aos diferentes tipos de planos e classificações possíveis:

Quadro nº V 4: Tipos de planos e classificações possíveis

Tipos de planos e classificações possíveis

- ♦ Programa Nacional da Política do Ordenamento do Território
- ♦ Planos sectoriais
- ♦ Planos Especiais de Ordenamento do Território (planos de ordenamento de áreas protegidas, de albufeiras de águas públicas, de orla costeira, de ordenamento dos estuários - e de parques arqueológicos?)
- ♦ Planos Regionais do Ordenamento do Território
- ♦ Planos Intermunicipais de Ordenamento do Território
- ♦ Planos Municipais de Ordenamento do Território (Planos Diretores Municipais, Planos de Urbanização e Planos de Pormenor)

Fonte: Vieira (2007)

Importa referir, antes de tudo, que os instrumentos do sistema de gestão territorial podem ser classificados de acordo com a sua natureza. Assim, podem ser instrumentos de desenvolvimento

territorial, de natureza estratégica, capazes de traduzir a definição das grandes opções para a organização do território, como são o caso do PNPOT (Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território), dos PROT (Planos Regionais de Ordenamento do Território) e dos PIOT (Planos Intermunicipais de Ordenamento do Território); instrumentos de planeamento territorial de natureza regulamentar, capazes de definir, de modo rigoroso, o regime do uso do solo, como é o caso do PDM (Plano Diretor Municipal), do PU (Plano de Urbanização) e do PP (Plano de Pormenor). Fazem ainda parte os instrumentos de política setorial, que se traduzem em programas que se propõem alcançar políticas de desenvolvimento económico e social, com incidência espacial. Os PSIT (Planos Sectoriais com Incidência Territorial) que integram o turismo são deste caso um bom exemplo. Estes planos são elaborados pela administração central e aprovados pelo governo, depois de ouvidas as partes interessadas; finalmente os instrumentos de natureza especial que estabelecem um meio supletivo de intervenção governamental. Estes atuam sobre áreas específicas do território que possam encontrar-se com equilíbrios precários. São exemplos alguns dos PEOT (Planos Especiais de Ordenamento do Território) através dos: POOC (Plano Ordenamento da Orla Costeira), POAP (Planos de Ordenamento de Áreas Protegidas) e os POAAP (Plano Ordenamento de Albufeiras e Águas Públicas).

Estes planos estabelecem, como se constata, diferentes relações com entidades públicas e privadas, de acordo com a dimensão territorial e a finalidade a que se destinam, conforme poderemos verificar através de uma análise ao quadro nº V 5:

Quadro nº V 5: Vinculação dos planos de ordenamento em Portugal, segundo o Regime Jurídico de Instrumentos de Gestão Territorial (RJIGT)

<i>Diretamente vinculativos de entidades públicas e privadas</i> (artigo 3.º, n.º 2 do RJIGT)	<i>Vinculativos apenas de entidades públicas (artigo 3.º, n.º 1 do RJIGT)</i>
1. Planos municipais de ordenamento do território	1. Programa Nacional de Política de Ordenamento do território
2. Planos especiais de ordenamento do território (estes planos levantam questões exclusivas, tais como as referidas a medidas cautelares; perequação e indemnização; embargos e contra ordenações).	3. Planos Regionais de Ordenamento do Território 4. Planos Intermunicipais de Ordenamento do Território 5. Planos sectoriais (estes planos colocam questões quanto à sua necessária integração nos PMOT e aos termos e prazos desta).

Fonte: RJIGT (2009)

Como se constata, a capacidade vinculativa dos planos difere consoante a sua escala de aplicação e especificidade. No que concerne à vinculação exclusiva de entidades públicas encontram-se, naturalmente, todos os planos cuja escala fuja ao controlo da iniciativa privada, seja pela sua dimensão seja pela necessidade do domínio regulador e fiscalizador pela administração pública. São planos que se situam num patamar supramunicipal, excluindo-se os planos sectoriais, que pela sua especificidade, carecem da tutela do estado. Já os planos à escala municipal vinculam ambas as entidades (públicas e privadas) e os especiais de ordenamento do território (supramunicipais), pela sua especificidade, encontram-se sujeitos a medidas cautelares; perequação e indemnização; embargos e contra ordenações.

5.4.2 Políticas de ordenamento territorial do turismo em Portugal

Em Portugal, como sucedeu, aliás, em diversos outros países do mundo ocidental, o processo evolutivo da atividade do turismo revelou-se complexo ao longo dos últimos cinquenta anos. O turismo não foi percecionado, desde logo, como uma atividade económica alternativa, capaz de gerar novas oportunidades de desenvolvimento, tendo de disputar o seu espaço de implantação às atividades económicas mais tradicionais. Teve de vencer preconceitos, derrubar barreiras e lidar com fenómenos de resistência à inovação, de molde a conseguir compatibilizar os seus interesses com os do ambiente, do património cultural e, sobretudo, do ordenamento do território.

Este *handicap* resultou, de acordo com Vieira (2007), da suspeição lançada sobre a atividade, no que concerne à dificuldade sentida para ultrapassar as adversidades e pelas dúvidas existentes sobre os potenciais efeitos negativos se poderem vir a apresentar superiores aos positivos, designadamente no que respeita à agressão ao ambiente, ao efeito de sucção das zonas de desenvolvimento sobre as áreas envolventes e ao desordenamento do território. As dúvidas mantêm-se por causa dos efeitos colaterais associados. Os fatores exógenos à atividade, como a especulação imobiliária, a prevalência de interesses individuais sobre os coletivos, a par do desajustamento da capacidade do poder central e local em legislar e fiscalizar o exercício da atividade de um modo decidido, tem contribuído para o efeito de resistência por parte das populações.

5.4.3 Evolução das políticas do ordenamento do território e do planeamento na atividade do turismo em Portugal.

Realizar a cronologia da atividade do planeamento e do ordenamento do território no contexto do desenvolvimento do turismo em Portugal revela-se tarefa complexa, uma vez que só muito recentemente esta atividade mereceu a devida atenção e sobre ela se começou a desenvolver legislação capaz de dar resposta aos problemas de índole territorial que se lhe encontram associados.

Apesar de se poder considerar que o interesse pela atividade do turismo se manifestou relativamente cedo em Portugal, o que é facto é que a sua promoção, consolidada em estratégias ponderosas, só começou por ser implementada depois de verificado o seu sucesso noutros países europeus, designadamente naqueles com quem Portugal concorre diretamente. Devemos, em larga medida, este arranque tardio aos condicionalismos políticos com que tivemos de conviver num passado recente, que votaram o nosso país ao ostracismo. Como refere Cunha (1997), esta conceção política então dominante privilegiava o isolacionismo internacional, apresentando-se perfeitamente avessa a mudanças e pouco propensa à modernização, o que aliado ao atraso das vias de comunicação e dos meios de transporte, a par de uma iniciativa privada incipiente e pouco esclarecida, fez com que só muito tardiamente o turismo fosse perspectivado como um caminho alternativo na procura do desenvolvimento. Todavia, apesar do relativo atraso verificado no início do desenvolvimento da atividade, o turismo rapidamente ganhou um lugar de destaque no contexto das atividades económicas mais rentáveis. A ele se deve muito do emprego existente em Portugal e, também, dos efeitos económicos, demográficos, sociais e culturais positivos a nível regional, que hoje se verificam.

Apesar do ordenamento territorial do turismo começar por ter merecido a atenção das autoridades portuguesas há largas décadas, com as ações de ordenamento da Praia da Rocha, em 1935, e através de uma intervenção na Costa do Sol, em 1948, estas ações desenvolveram-se, apenas, à escala local. Só em 1963, com o Plano de Valorização Turística do Algarve, se alterou esta perspetiva, tendo-se alterado o seu âmbito de intervenção para a escala regional. Foi com esta intervenção que apareceu a primeira referência a “Zonas de Interesse Turístico”, numa perspetiva territorial mais abrangente, abarcando todo o território nacional. São, também, referidas as “Áreas de Desenvolvimento do Turismo”, embora sustentadas numa perspetiva mais restrita, com incidência local e regional.

A abordagem produzida por autores como Lobo (1995), Gonçalves (1997) e Brito (2003) permite-nos ter uma perspetiva histórica, fragmentada por períodos bem definidos, capaz de uma

ligação entre a necessidade de se disciplinar o ordenamento do território e de se planificar eficazmente a atividade do turismo. Os autores apontaram cinco períodos que tiveram um papel determinante na afirmação da atividade do planeamento do turismo, apresentando o seguinte faseamento temporal: 1851-1925 (1º período); 1926-1944 (2º período); 1945-1974 (3º período); 1975-1987 (4º período) e 1988-2005 (5º período). Importa esclarecer, à partida, que a evolução do planeamento do turismo e a implementação de políticas de ordenamento do território se desenvolveram num percurso paralelo e com uma variação de concomitância, pelo que constitui nossa intenção analisá-lo.

Por essa razão optou-se por utilizar, também, a divisão proposta por Cunha (1997), que divide, por sua vez, o desenvolvimento do turismo português em quatro etapas: a da infância (1900-1949); a da adolescência (1950-1963); a da maioridade (1964-1973) e a da maturidade (a partir de 1974), das quais serão subtraídas todas as informações pertinentes para a compreensão do fenómeno.

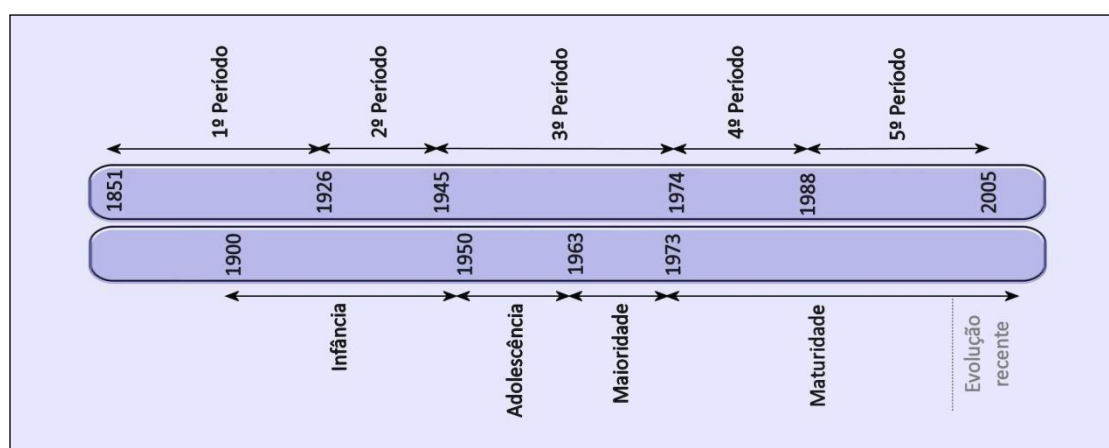


Figura nº V 6: Evolução do planeamento e do ordenamento do território na atividade do turismo em Portugal
Fonte: Adaptado de Cunha e Gonçalves (1997), Brito (2003) e Lobo (1995).

Olhando para a figura nº V 6, no primeiro período, aquele que decorreu entre meados do séc. XIX e o primeiro quartel do séc. XX, entre 1851 e 1926, para sermos mais precisos, assistimos à criação do Ministério das Obras Públicas e, em 1864, regulamentaram-se os Planos Gerais de Melhoramentos para as cidades, os quais tinham como principal preocupação a sua salubridade. Estes planos vigoraram até 1934, sendo que a implementação do planeamento urbano se assumia como uma tarefa da esfera de competências da engenharia militar. O turismo começava a ganhar foros de importância acrescida. Apesar de ter sido criada a Sociedade de Propaganda de Portugal, em 1906, foi em 1911 que surgiu a Repartição do Turismo, como a primeira organização oficial do turismo, integrada no Ministério do Fomento. São o produto da realização do IV Congresso

Internacional do Turismo, ocorrido em Lisboa. Cumpria a esta repartição ordenar estudos e deliberar sobre as respetivas conclusões (SPP, 1915). Esta estrutura viria, mais tarde, a dar origem ao Conselho Nacional do Turismo. A Sociedade de Propaganda de Portugal (SPP), que era uma sociedade de iniciativa privada, abriu, em 1920, 143 representações com o objetivo de organizar e divulgar o inventário de todos os monumentos, riquezas artísticas, curiosidades e lugares pitorescos do país e de promover a afluência de estrangeiros e uma maior circulação de nacionais dentro do território, assumindo um papel determinante ao ter ajudado a desbravar novos caminhos para o turismo nacional além fronteiras. Porém, não se deve descurar o importante papel desempenhado pela «Sociedade Propagadora de Notícia Micaelenses, criada em 1899 na ilha de São Miguel, Açores, sob o alto patrocínio do príncipe do Mónaco» (Martins 2005, p.413), com o objetivo de propagandear no estrangeiro o turismo da região dos Açores e, em especial, o da ilha de São Miguel.

Em 1920, assistimos à reforma da organização oficial do turismo com a criação da Administração Geral das Estradas e do Turismo, que se encontrava integrada no Ministério do Comércio e Comunicações, sob a qual passou a integrar-se a Repartição do Turismo. Surgiu, ainda, em 1921, o Fundo de Viação e Turismo para financiar⁵⁴ a manutenção/reparação das estradas e o desenvolvimento de infraestruturas turísticas. Em 1928, a Repartição de Turismo deu lugar à Repartição de Jogos e Turismo, tendo-lhe sido conferidos amplos poderes que passaram pela regulamentação do jogo, passando a existir duas zonas permanentes na Madeira e no Estoril e algumas temporárias em Viana do Castelo, Espinho, Curia, Praia da Rocha, Figueira da Foz e Sintra. Foi igualmente regulamentado o licenciamento sanitário de estabelecimentos hoteleiros, estabelecendo-se regras de higiene e proteção alimentar na restauração (Castro, 2014, p.45).

O segundo período considerado, para efeitos de ordenamento do território, que decorreu entre os anos de 1926 e 1945, caracterizou-se, sobretudo, pela implementação dos Planos Gerais de Urbanização, que em 1934 passaram a ser obrigatórios para as cidades com mais de 2500 habitantes e, ainda, pelos Planos de Expansão e Planos Parciais de Urbanização, em 1944⁵⁵. O então Ministro das Obras Públicas e Comunicações, Duarte Pacheco, determinou o levantamento topográfico das cidades, de modo a constituir uma base de trabalho para a prática do ordenamento do território. Verificou-se, no entanto, no decurso do ano de 1943, uma divergência entre aquilo que eram as intenções constantes no diploma assinado por Duarte Pacheco e a gestão que os serviços da Administração Central faziam de todo o processo de aprovação destes mesmos planos. Estes

54 - Lei n.º 1238 de 28 de novembro – determina a constituição de receitas do fundo de viação e turismo.

55 - Decreto-Lei 33921, de 5 de setembro, de 1944.

serviços classificavam as propostas de plano apresentadas como meros anteplos que, ao serem aprovadas com observações, serviriam de base ao futuro plano com caráter definitivo. Talvez se encontre aqui a razão para se justificar a ideia de que este período apresentou, como principal característica, uma relativa ineficácia em matéria de implementação de planos, pela excessiva burocratização vigente.

Todavia, as preocupações não se centraram só em matéria de ordenamento do território urbano. Em 1935 foi elaborado o Plano de Urbanização da Praia da Rocha que, ao que tudo indica, não terá sido homologado por Duarte Pacheco, por força das pressões dos proprietários que não queriam ser despojados dos seus bens, à conta de um processo de expropriações. Este plano acabaria por ser substituído por um Plano de Melhoramentos, mais pacífico para os interesses dos proprietários. Foram, ainda, elaborados nesse mesmo ano, por um engenheiro urbanista francês, Alfred Agache, as bases de urbanização da Costa do Sol e, posteriormente, em 1940, igualmente por um urbanista francês, Etienne de Groer, os respetivos Planos Gerais de Urbanização. Por esta altura, já a administração central tinha chamado a si a responsabilidade dos trabalhos de planeamento (Martins, 2011, p.48).

Tentando proceder a um articulado entre a cronologia do planeamento do turismo aqui proposta e aquilo que são as fases do desenvolvimento do turismo defendidas por Cunha (1997), importa retomar, então, a sucessão cronológica dos acontecimentos: assim, no âmbito das reformas introduzidas na administração central, criou-se o Fundo de Viação e Turismo que tinha por principal objetivo a satisfação dos encargos com o serviço das estradas e com o desenvolvimento do turismo. Passados oito anos, numa tentativa de obter os melhores resultados, foi criado o Fundo dos Serviços de Turismo, que herdou as funções do anterior organismo. O jogo foi associado ao turismo, no ano de 1928, como já se referiu, procurando-se daí retirar dividendos, através da criação da Repartição de Jogos e Turismo, integrada no Ministério do Interior. Esta ligação durou até ao ano de 1939, ano em que estes serviços passaram para o Secretariado de Propaganda Nacional que, mais tarde, já em 1944, viria a dar lugar ao Secretariado Nacional da Informação, Cultura Popular e Turismo (SNI), que transitou para a dependência do Conselho de Ministros. «A ação mais visível do SPN (SPI a partir de 1944) ao nível do turismo foi as pousadas de Portugal, a primeira das quais foi inaugurada em 1942» (Martins, 2011, p. 41). A atividade do turismo começou a ver, por esta altura, a sua importância reconhecida pelos políticos, em resultado da sua crescente importância económica.

De referir que em 1930 foi, igualmente, criada a Comissão de Propaganda do Turismo de Portugal no estrangeiro, de modo a cativar, o mais possível, uma clientela fora do contexto das

fronteiras nacionais. Encontrava-se, então, encerrada a primeira fase do desenvolvimento do turismo português, que segundo Cunha (1997) recebeu a designação de fase da infância.

O terceiro período, que decorreu entre os anos de 1945 e 1974, cronologicamente enquadrado entre o pós-guerra e o fim do Estado Novo, em Portugal, caracterizou-se pela realização do Plano da Costa do Sol, anteriormente referido, tendo este sido aprovado em 1948. Foi no decurso deste período que se elaborou o Plano de Valorização Turística do Algarve, em 1963, e que deu origem, em 1964, ao Plano Regional do Algarve e ao Plano Urbanístico Regional do Algarve, em 1966. Numa tentativa de tornar eficaz a estrutura orgânica da administração central, foram criadas, em 1948, as delegações distritais da Direção-Geral de Serviços de Urbanização. Foi introduzida, no enquadramento da política do Estado Novo, a figura do Antepiano, em 1946, por via do Decreto-Lei 35031, que veio substituir o Plano Geral de Urbanização criado na legislação de 1934. Com este decreto pretendeu dar-se força legal à figura dos antepianos, naquilo que se refere ao licenciamento de obras.

A opção de substituir a figura do Plano Geral de Urbanização pela do Antepiano de Urbanização retirou aos municípios a possibilidade de aplicar uma efetiva política de gestão do uso dos solos, considerando que a eliminação da sua autonomia financeira determinou a dependência das autarquias relativamente ao estado central Lobo (1995). Todavia, mais tarde, com a publicação do Regulamento Geral das Edificações Urbanas (RGEU), nomeadamente do Decreto-Lei nº38382, de 7 de agosto, de 1951, apenas é reconhecido o caráter vinculativo aos planos retirando-se, assim, legitimidade ao Decreto-Lei 35031. De acordo com o estatuído nesse documento, constatamos que:

«Ele interessa, em primeiro lugar, aos “serviços do Estado e dos corpos administrativos” – a estes em especial –, pela função diretiva e disciplinadora que, através daquele instrumento legal, lhes cabe exercer sobre as atividades relacionadas com as diferentes espécies de edificações, salvaguardando os interesses da coletividade, impondo respeito pela vida e haveres da população e pelas condições estéticas do ambiente local, criando novos motivos de beleza e preservando ou aperfeiçoando os já existentes, tudo de modo a tornar a vida da população mais sadia e agradável e a dar aos núcleos urbanos e rurais um desenvolvimento correto, harmonioso e progressivo».

(Decreto-Lei nº38382, de 7 de agosto, de 1951).

Este período, que encontra enquadramento na sua segunda etapa do desenvolvimento do turismo, a da adolescência, entre 1950 e 1963, na abordagem de Cunha (1997), caracterizou-se pelo início de uma nova era para o turismo, mercê de uma recuperação plena da crise económica e social

em que a Europa tinha mergulhado com a eclosão da II Guerra Mundial. Curiosamente, Portugal regista uma estagnação das receitas turística e um enfraquecimento da indústria hoteleira.

Tivemos oportunidade de assistir em Portugal, em 1952, a uma nova abordagem à atividade do turismo, com o reconhecimento do potencial que o clima e as paisagens, entre outros fatores atrativos, apresentavam para o desenvolvimento da atividade. Reconheceu-se, igualmente, no decurso desta abordagem, que o turismo não se poderia desenvolver sem que fosse colmatado o atraso existente no investimento em infraestruturas e meios materiais exigidos pelo padrão do estilo da vida moderna ocidental. A Câmara Corporativa chegou a firmar que não tínhamos atrativos especiais para o turismo americano nem estávamos preparados, no que refere à indústria hoteleira, para satisfazer essa clientela, na sua resposta ao Projeto de Estatuto do Turismo, elaborado em 1952. Assumiu-se, aqui, que o turismo devia ser perspectivado como se de uma «verdadeira indústria» se tratasse, subordinado aos mesmos princípios de organização administrativa de qualquer outra atividade económica. O turismo deveria ser objeto de uma abordagem horizontal, de modo a poder garantir a sua eficiência, não devendo, em todo o caso, ser perspectivado como obra de um único setor. Não faria qualquer sentido se os planos de ação turística ignorassem o potencial e realidade da situação económica do país, assim como o desenvolvimento de uma política para o setor dos transportes que não tomasse em consideração as conveniências do turismo, enquanto atividade emergente, segundo Cunha (1997).

Face à necessidade de promover a imagem política de Portugal no exterior, uma vez que o nosso isolamento, face aos restantes países com quem mantínhamos relações privilegiadas se começava a constituir uma evidência, o governo apresentou à Assembleia Nacional, em 1952, um projeto de Estatuto de Turismo, que viria a ser aprovado. O turismo era já reconhecido pela sua importância económica, devido à capacidade de atrair investimentos e gerar e receitas externas. Este documento transformou-se numa plataforma fundamental, permitindo a profusão de legislação que esteve na base do desenvolvimento do turismo português e permitiu, sobretudo, que se considerasse o turismo como uma indústria que, à semelhança de qualquer outra atividade económica, deveria ser objeto de um planeamento e organização administrativa integrada, de pleno direito na política económica nacional, de acordo com Matias (2007).

Em 1954, com a promulgação da Lei 2073, que regulamentava a atividade da indústria hoteleira, foi-lhes conferindo o estatuto da «utilidade turística», permitindo o acesso a um conjunto de isenções fiscais a estas empresas, facilitando o desenvolvimento do turismo através de mais investimento. A Caixa Nacional de Crédito, criada em 1929, no âmbito da sua integração da Caixa

Geral de Depósitos, foi autorizada a instituir um crédito hoteleiro, capaz de fomentar o desenvolvimento da indústria turística. Mais tarde, em 1956, assistimos a um dos mais importantes momentos para a atividade do turismo, com a publicação da Lei 2082⁵⁶, que passou a constituir-se como a Lei Fundamental do Turismo. Foi com ela que se definiu, igualmente, o papel do estado, mormente através do Secretariado Nacional da Informação, Cultura Popular e Turismo (SNI), tendo-se redefinido, também, a composição do Conselho Nacional de Turismo e se definiram, ainda, os órgãos locais da administração com competência nesta área e se criou, simultaneamente, o Fundo de Turismo, que detinha, anteriormente, a designação de Fundo dos Serviços de Turismo, cuja principal tarefa consistia em garantir o desenvolvimento do turismo.

De todo o aparelho do Estado, o SPN/SNI emergiu como o organismo responsável pela estetização do país, pela criação de mitos, pela «invenção» de paisagens, resultado da ideologia do regime salazarista e do desenvolvimento e concretização de ideias de António Ferro, autor da «Política do Espírito» e da folclorização de Portugal, recuperando conceitos que foram desenvolvidos desde finais do século XIX, relacionados com o romantismo e o nacionalismo, entre os quais o de casa portuguesa (Sampaio, 2012, p.104). Foi através desta instituição que foi dada maior visibilidade às aldeias, monumentos e etnografias, se criaram postais ilustrados da vida portuguesa bucólica, pitoresca, sublime, e criaram imaginários de paisagens, eternizando-as, mistificando-as, purificando-as, tornando-as inocentes, «fundando-as enquanto natureza e eternidade, conferindo-lhes uma clareza que não é a da explicação, mas a da constatação» (Barthes, 2007 *apud* Sampaio, 2012, p. 104).

É neste encadeamento legal que aparece o código administrativo que permitiu a constituição de zonas de turismo em concelhos onde existissem infraestruturas balneares, termas, de montanha ou património histórico-cultural capazes de atrair fluxos turísticos. Ele aparece no sentido de dar resposta às oportunidades existentes em todo o território nacional. A administração dessas zonas de turismo foi entregue a comissões municipais ou juntas de turismo, numa primeira tentativa de descentralização do processo de decisão para entidades com noção das realidades e dos interesses à escala local.

Alguns anos mais tarde, já em 1962, foi criada, através da publicação de um diploma, uma

56 - Criação das Regiões de Turismo, Fundo de Turismo e CNT. O primeiro grande diploma em matéria de turismo, uma lei de bases deste importante setor de atividade. A ação estadual era exercida pelo SNI através dos seus serviços de turismo e desenvolvia-se a três níveis. No primeiro, a orientação, disciplina e coordenação dos serviços que diretamente ou indiretamente estivessem ligados à atividade turística. Num segundo plano, a disciplina das atividades e profissões diretamente ligadas ao turismo, como era o caso das atividades hoteleiras e das agências de viagens. No terceiro plano, a ação estadual já não era meramente disciplinadora, pressupondo antes uma intervenção na área económica, fomentando e auxiliando a iniciativa privada.

subsecretaria de Estado da Presidência do Conselho com competências para tratar de assuntos relativos à informação e ao turismo, sendo que este último mereceu, pela primeira vez, o reconhecimento da sua importância ao ser tratado a nível governamental. O turismo ganhou uma nova dimensão, reconhecendo-se-lhe a capacidade de funcionar como um meio de financiamento do desenvolvimento económico. Recorde-se que o turismo apresentava já, em 1960, receitas externas que ultrapassavam algumas exportações tradicionais como era o caso da cortiça e vinho do Porto.

Se 1956 se revelou como um ano fundamental para o turismo português, pelas razões já referidas, 1964 poderá ser considerado como o marco do início de uma nova era do turismo em Portugal. Beneficiámos, por esta altura, de um impulso significativo no volume de turistas e de receitas, em resultado da recuperação económica que os países mais industrializados, que tinham sido afetados pela guerra, vinham registando (Mesquita, 1986).

Com o advento deste acontecimento, traduzido num *boom* de crescimento económico, em plena década de sessenta, generalizaram-se as férias pagas, melhoraram-se as vias de comunicação rodoviárias, de modo a dar resposta ao aumento do número de automóveis matriculados e, sobretudo, verificou-se uma “democratização” do uso dos transportes aéreos. Residiu aqui, com o aumento destes fluxos, a verdadeira explicação para o crescimento verificado no turismo dos países mediterrânicos (Cunha, 1997). Procurou adaptar-se o modelo de organização administrativa às novas condições, transformando-se a Direção de Serviços de Turismo em Comissariado do Turismo que, por sua vez, decorrido pouco tempo, cede lugar à Direção Geral do Turismo. Cria-se, igualmente, por esta altura, um Centro de Formação Turística e Hoteleira capaz de dar resposta à necessidade de formação destes profissionais. Havia já uma preocupação em articular medidas tomadas em matéria de turismo, embora, realmente, não se pudesse falar ainda numa política efetiva de turismo.

Como se verifica, a década de 1960 marcou o verdadeiro arranque do turismo português para o desenvolvimento, em resultado da consolidação da recuperação económica dos países europeus mais afetados pela II Guerra Mundial, a par do forte crescimento económico que a economia mundial conheceu nestas décadas, influenciada pela doutrina *Keynesiana*⁵⁷. Ao estado coube um papel determinante na economia, proporcionando um significativo ritmo de crescimento económico, traduzido no aumento das taxas de crescimento da produtividade e dos salários reais. Portugal não ficou de fora e alcançou a fasquia mítica de um milhão de entradas de turistas estrangeiros em 1964, segundo Matias (2007).

57 - Teoria elaborada por *John Maynard Keynes*, cujos fundamentos remontam ao ano de 1936, quando foi publicada a sua obra mais significativa: *The General Theory of Employment, Interest and Money* (A Teoria Geral do Emprego, dos Juros e da Moeda), que veio a iniciar a chamada "Revolução Keynesiana".

A crescente preocupação com a atividade do turismo, mormente naquilo que reporta à sua importância económica, fez com que esta atividade, que nunca tinha sido objeto de qualquer tipo de planeamento, passasse a ser considerada nos Planos de Fomento, com a atribuição de um capítulo próprio no Plano Intercalar de Fomento e no III Plano de Fomento, que lhe consagrou o papel de «motor do desenvolvimento económico». Todavia, apesar desta conquista, não se procedeu a um modelo global de desenvolvimento turístico e, muito menos, ao seu enquadramento numa política de ordenamento do território. A grande preocupação dos investidores focalizou-se, nesta época, na tentativa de consecução de um turismo de qualidade, vocacionado para os turistas mais ricos, o que teve o condão de recusar outras formas de turismo, mais modestas, vocacionadas para um público-alvo com menores recursos económicos, de acordo com Cunha (1997).

Esta medida, ainda que se tenha revestido de grande importância política, não se enquadrou, porém, no contexto de um modelo global de desenvolvimento pensado para o turismo, em articulação com uma política de ordenamento do território eficaz, que permitisse um desenvolvimento turístico equilibrado e integrado numa perspetiva de desenvolvimento regional. Fruto deste insuficiente enquadramento do turismo no âmbito de uma política global do país, ocorreram uma série de investimentos que deram origem a um conjunto de infraestruturas turísticas desenquadradas de uma perspetiva de desenvolvimento regional, da qual vêm a resultar perniciosos efeitos de aglomeração, com resultados adversos, quer ao nível da paisagem urbana, quer dos recursos naturais, mormente no que concerne à paisagem ambiental.

O término deste terceiro período do planeamento do turismo é coincidente com o término da terceira etapa do desenvolvimento do turismo, a fase da maioridade, de acordo com Cunha (1997), que culminou com a autêntica “explosão” da procura de um turismo de «sol e praia». O turismo passou a ser sinónimo de uma “litoralização” coincidindo com os espaços mais desenvolvidos do ponto de vista económico.

O quarto período, que decorreu entre os anos de 1974 e 1988, é apontado com sendo um período de profundas transformações políticas onde, para além da produção de uma panóplia de legislação concernente ao ordenamento do território, por parte da administração central, a Comissão de Coordenação da Região do Algarve foi incumbida de desenvolver a produção do PROT Algarve, que viria a ser aprovado em 1990.

É possível constatar a eclosão de uma nova crise económica que fustigou os países mais desenvolvidos do mundo ocidental, logo no início deste período. Esta crise apresentou-se, demasiado longa, tendo sido despoletada pela crise energética do petróleo, em 1973, e encontrando fundamento

no embargo feito ao fornecimento deste recurso para os Estados Unidos e para alguns países da Europa Ocidental, pelos países árabes que integravam a OPEP. Esta crise encontra-se associada ao início da terceira revolução industrial e, simultaneamente, ao despoletar da terceira vaga (Toffler, 1980). Este período caracterizou-se por um aumento do desemprego, em consequência da quebra de produção, e por elevadas taxas de inflação, com claros reflexos na indústria do turismo.

Como se não bastasse, os desequilíbrios ecológicos provocados pelo deficiente aproveitamento dos recursos naturais, associados aos novos comportamentos dos consumidores, acabaram por ditar uma quebra na procura turística. A situação portuguesa apresentou contornos mais complexos do que aqueles que caracterizaram a situação dos nossos concorrentes mais diretos, porque fomos confrontados com a revolução de 1974, que produziu um enorme fluxo de desalojados provenientes do ultramar, cuja forma de hospedagem encontrada, em muitos casos, foi nos equipamentos turísticos disponíveis. Previa-se, para o ano de 1974, um ano forte para o turismo. Todavia, a revolução ocorrida em abril obrigou ao cancelamento massivo de reservas nos hotéis em Lisboa, algo que viria a ser minimizado com a ocupação de algumas unidades hoteleiras por parte dos retornados provenientes das ex-colónias apoiados pelo IARN⁵⁸ (Instituto de Apoio ao Retorno de Nacionais), de acordo com Silva (2014).

Em resultado das condições existentes aproveitou-se para proceder a algumas transformações institucionais no setor, nomeadamente através da criação da Secretaria de Estado do Turismo. A par disso assistimos, também, a uma ingerência do Estado português nas empresas mais marcantes do setor. Este procedimento originou algum desinteresse pelo setor, o qual se traduziu, inevitavelmente, num desinvestimento e, conseqüentemente, na estagnação da oferta hoteleira. Todavia, apesar das circunstâncias, este conturbado período acabou por se revelar curto na sua duração. Em 1979 já existiam claros indícios de uma recuperação do setor, registando-se, inclusivamente, valores interessantes de receitas. Este desempenho consolidou-se e estendeu-se pela década de oitenta, com um proveitoso aumento nos resultados obtidos. Decorridos dez anos sobre a data, constatou-se que tinha triplicado o número de turistas entrados em Portugal e que as receitas externas se tinham

58 - O Decreto-Lei n° 169/75, de 31 de março, cria o Instituto de Apoio ao Retorno de Nacionais (IARN). O IARN foi o mais importante e conhecido organismo público envolvido no apoio aos portugueses que, na sequência da descolonização, abandonaram Angola, Moçambique e outras ex-colónias (os chamados retornados). Com sede em Lisboa, e delegações em Faro, Funchal, Porto, Vila Real e Viseu, assumiu responsabilidades em todas as áreas, funcionando como se existisse nele uma administração pública destinada apenas às pessoas que regressavam das colónias. Em outubro de 1975 foi criada a Secretaria de Estado dos Retornados, integrada no Ministério dos Assuntos Sociais, a qual passou a tutelar o IARN. O IARN teve que montar estruturas e serviços para responder às solicitações. Recebia os regressados, prestava-lhes assistência jurídica, fornecia alojamentos (em hotéis, pensões e outros edifícios públicos e privados), subsídios de família, bolsas de estudo, e outros apoios.

multiplicado por nove. Este *score* foi considerado como muito bom pelas entidades competentes, mesmo tomando em linha de conta as elevadas taxas de inflação verificadas em Portugal nesta década. No período que mediou entre 1980 e 1992 Portugal registou, então, uma das mais elevadas taxas de crescimento em termos de receitas entradas e de turistas, constituindo-se este desempenho como um dos períodos áureos do turismo português, sobretudo pela sua afirmação nos mercados internacionais.

Porém, nem tudo correu de feição no que à evolução da atividade do turismo respeita. O crescimento desmesurado, entretanto verificado, teve impactos nefastos sobre a economia, sobre o território e sobre ambiente. A dinâmica da degradação que assolou o Algarve, à conta do *boom* imobiliário, viria a produzir efeitos perniciosos por via da destruição dos espaços com aptidão turística. Foi um processo anárquico, gerador de desequilíbrios e de disfunções ambientais, abrindo portas ao aparecimento de uma economia paralela, sempre pronta a explorar as fragilidades do sistema.

Inesperadamente, associado ao enorme crescimento da procura, a atividade do turismo conviveu com uma crise dissimulada, muito por culpa do excesso verificado pelo lado da oferta. O desequilíbrio verificado encontrou justificação no desfase existente entre a dimensão da oferta e as condições de receção internas, de um aproveitamento pouco eficaz do território disponível, associado a um conjunto de infraestruturas turísticas desajustado. Ou seja, uma crise que encontrou a sua justificação não tanto pelo lado da procura, mas pelo lado das condições da oferta. Apesar do reconhecimento desta debilidade, revela-se como facto não despiciendo uma excessiva focalização da proveniência de turistas a partir de mercados como a Grã-Bretanha e Espanha, o que conferiu alguma vulnerabilidade ao sistema. Esta vulnerabilidade, associada ao lado da procura, apenas decorre da excessiva concentração territorial dos mercados de origem e nas motivações e atrativos dos turistas (Cunha, 1997).

Portugal terá beneficiado, por esta altura, de uma competitividade acrescida centrada num conjunto de fatores circunstanciais vantajosos e não tanto na capacidade organizativa das empresas a operar no setor ou da sua capacidade de criação de produtos turísticos atrativos. Foram as condições de que o país sempre beneficiou que funcionaram como mola impulsora da procura, designadamente o clima, mão de obra mais barata e preço dos bens turísticos bastante atrativo, conferindo-lhes «utilidade turística⁵⁹» (Matias, 2007, p.90). Este aumento resultou não só do

59 - É a capacidade que os bens e serviços turísticos reúnem para satisfazer as necessidades relacionadas com o consumo turístico.

conjunto de circunstâncias favoráveis, acima descritas, a par da necessidade sentida pelos operadores turísticos, que nos países de origem necessitavam de oferecer novos mercados, para além daqueles que já se tinham afirmado como tradicionais no seu pacote de destinos turísticos.

Não obstante, em Portugal continuava a faltar uma política estrutural que fosse capaz de superar a exploração de um conjunto mais alargado de fatores, ultrapassando a mera exploração dos custos favoráveis do fator trabalho e gestão parcimoniosa do produto sol, praia e mar. O grande desafio centrava-se na capacidade de diversificação dos mercados, de criação de novos produtos e aumento do leque das motivações dos turistas, de modo a permitir alcançar-se um crescimento sustentado da atividade. No fundo, a necessidade de reinterpretar a atividade do turismo e a promoção de estratégias consentâneas com os objetivos definidos.

Transformações profundas ocorreram na sociedade portuguesa a partir de 1974, consubstanciadas na rotura verificada com os cânones da política vigente até então. Assistimos a uma nova tentativa de dinamização da atividade do turismo, adaptando-a às novas exigências dos mercados externos, dotando-a de uma estrutura adequada do ponto de vista político e institucional, com a atribuição de uma secretaria de estado e, simultaneamente, com a criação do Instituto Nacional de Formação Turística. Esta última instituição apresentou como principal objetivo o alargamento da formação profissional no setor. Criou-se, em 1976, a ENATUR⁶⁰, com o estatuto de Empresa Pública e que viria a transformar-se em sociedade anónima, mais tarde, em 1992.

A tomada de consciência da importância que o turismo assume para a economia nacional foi algo de muito marcante, de tal forma que em meados da década de oitenta do século passado se delinearam novas estratégias para o seu desenvolvimento, que culminaram com a elaboração do Plano Nacional de Turismo. Procurou transformar-se qualitativamente a atividade do turismo, numa lógica de defesa da diversificação e harmonização da utilização do território disponível. Assim, na implementação das políticas consagradas no plano, cuja execução começou em 1986, procurou-se diversificar a atividade, mormente através do relançamento do termalismo. Foram, também, facultados instrumentos de financiamento ao investimento, muitos deles aproveitando fundos comunitários, a título perdido, através do Sistema de Incentivos Financeiros ao Investimento no Turismo (SIFIT), entre outras estratégias. Foi criado o Instituto de Promoção Turística, com o intuito de valorizar a atividade, que mais tarde viria a ser integrado no ICEP, organismo que se encontra

60 - A ENATUR tem como principal finalidade o desenvolvimento e exploração de atividades no setor turístico em Portugal. É a única entidade que, do ponto de vista legal, dispõe do uso da marca “Pousada” como estabelecimento hoteleiro. Fruto do seu crescimento e afirmação no mercado, a Enatur tem, atualmente, por objeto a concessão à iniciativa privada e a supervisão da exploração dos estabelecimentos hoteleiros da Rede de Pousadas de Portugal, tal como se encontra definido na legislação aplicável.

tutelado pelo Ministério da Economia. Esta agência governamental, ICEP Portugal – Investimento, Comércio e Turismo, pretendeu promover a internacionalização da economia portuguesa e das empresas portuguesas. O objetivo que presidiu à sua criação foi, como se percebe, o de conferir maior capacidade de intervenção e de autonomia na promoção do setor do turismo além fronteiras.

Apesar dos evidentes esforços em matéria de planeamento, ocorreram falhas importantes ao nível da administração local, na aplicação de políticas conciliatórias entre os interesses do turismo e do ordenamento do território. As autarquias enveredaram, não raras vezes, por uma lógica de crescimento desenfreado, sem cuidarem de adequá-lo à sua realidade, mormente no que respeita à preservação de «áreas de interesse para o turismo», consagradas no Decreto-Lei nº 328/86. Neste normativo encontram-se definidos, no seu ponto 1, do artigo 5º, do CAPÍTULO I, as atribuições e competências do poder local.

O quinto período, que decorreu entre os anos de 1988 e 2005, cujo enquadramento corresponde ao período de maturidade, segundo Cunha (1997), em termos de desenvolvimento do turismo, foi um período profícuo em termos de produção de legislação, decorrente da necessidade de dar resposta à aplicação das recomendações internacionais sobre sustentabilidade e ordenamento do território, numa perspetiva de desenvolvimento da atividade do turismo. Foram necessários mais de vinte anos sobre a implementação de políticas relacionadas com a atividade do turismo para que o governo olhasse de forma substancialmente diferente para esta atividade.

Em 1988 o governo delegou na Comissão de Coordenação do Algarve a responsabilidade de realizar o PROT do Algarve, que viria a merecer aprovação pouco tempo depois, em 1990. Defendeu-se, aqui, uma divisão do território que respeitasse as suas características fundamentais, a par de uma requalificação da oferta e de uma melhor prestação institucional em termos de promoção turística. Posteriormente, passados cinco anos, o Plano Regional de Turismo do Algarve identificava os estrangulamentos existentes e preconizava soluções alicerçadas nos recursos endógenos mais importantes, como é o caso do «sol e praia», a par da necessidade de se proceder a investimentos de carácter estruturante.

O Programa Nacional de Turismo da Natureza (PNTN), produto de uma parceria inovadora em Portugal entre as Secretarias de Estado do Ambiente e do Turismo, foi decretado através da Resolução de Conselho de Ministros nº 112/98, de 25 de agosto. Mais tarde, já em 2002, aprovou-se o Plano de Ordenamento Turístico (POT) da Região Autónoma da Madeira, ao qual se seguiu, em 2003, o Plano de Desenvolvimento para o Setor do Turismo, que nada trouxe de inovador para o setor. Todavia, apesar de terem sido apresentados mais alguns planos, de carácter avulso, como foi o

caso dos Planos de Desenvolvimento do Turismo circunscritos ao Vale do Douro e Alqueva, continuava por preencher, por essa altura, uma lacuna grave que era a ausência de um documento orientador, um Plano Nacional de Turismo.

Se recuarmos até à última década do século passado, constatamos que o turismo português registou, por essa altura, uma quebra importante em termos de competitividade externa. «Uma parte do agravamento [balança de transações] do desequilíbrio externo ficou a dever-se ao encarecimento do preço do petróleo. A causa fundamental esteve, porém, na incapacidade da produção nacional de bens e serviços transacionáveis (preponderantemente da agricultura, da indústria e do turismo) acompanhar a respetiva procura» (Lopes, 2002, p.21).

Depois de mais de década e meia de crescimento contínuo, assistimos, pela primeira vez, a uma redução do número de entradas de turistas. Todavia, não obstante essa circunstância, a relevância do turismo nacional assume-se significativa a diversos níveis, tal como acontece a nível internacional, sobretudo na ocupação das pessoas e no indicador «emprego no setor/população ativa», mais do que na perspetiva da quota relativa do valor acrescentado no PIB de cada economia (SAER, 2005, p.5).

Tradicionalmente, o nosso país apresenta uma elevada dependência de um número reduzido de mercados emissores. Os nossos vizinhos espanhóis assumem a liderança, representando em 2000, 75,6% do número total de visitantes e 48,5% das entradas de turistas estrangeiros (Turismo de Portugal, 2003). No período 1990/2000, observa-se que o aumento mais considerável de dormidas totais (hóspedes nacionais e estrangeiros), nos vários meios de alojamento recenseados, se verifica no TER (+20,7% ao ano) e na hotelaria (+3,6% ao ano), crescimento desproporcionado, de acordo com o tipo de alojamento, que haveria de ter implicações nas contas finais. Assim, após a constatação de que nesta década se observou que as dormidas de nacionais e estrangeiros se distribuem de forma muito diversa, nos vários meios de alojamento, ao olharmos para as estatísticas relativas ao turismo externo verificamos que as chegadas de estrangeiros às fronteiras portuguesas, entre 1990 e 2000, apresentaram um crescimento médio anual de 4,3%, tendo passado de 18.422,1 milhares para 28.014,0 milhares (DGT, 2002, p. 26). Deste balanço importa reter que a Espanha é o nosso principal mercado emissor, cujo peso efetivo foi de 75,6%, em 2000, em relação ao total de chegadas de estrangeiros, conforme se referiu. «Este valor acaba por revelar-se problemático porque, dada a proximidade da sua proveniência, faz com que os espanhóis sejam, frequentemente, visitantes de apenas um dia [*same-day visitors*]» (Milheiro, 2004, p.101).

A progressiva perda de qualidade das condições de receção interna, aliada à insuficiente capacidade de resposta às alterações da procura, bem como a aproximação dos preços praticados em

Portugal aos preços europeus, foram fatores determinantes para a perda de competitividade. Como se não bastasse, a par destes *handicaps* estruturais, assistimos também a uma exagerada concentração da comercialização dos pacotes turísticos em mercados onde se assiste a uma grande agressividade em termos concorrenciais. É nas sucessivas mudanças de política turística que provocam a desorientação dos agentes económicos e não garantem nem estabilidade nem coerência ao processo de desenvolvimento turístico, que encontramos as principais causas da instabilidade que se apossou do turismo português (Cunha, 1997).

Esta crise contribuiu para o agravamento de alguns desequilíbrios estruturais. Aumentou a concentração dos mercados de origem, com proveniência do Reino Unido, Espanha e Alemanha, como levou, igualmente, à concentração espacial da capacidade de alojamento, com particular preponderância para o Algarve, Madeira e distrito de Lisboa. O turismo português, com este comportamento, afastou-se de um dos seus objetivos mais importantes, que era o da diversificação e de desconcentração. A par desta situação ocorreu, também, em Portugal, um aumento do número de pessoas que se deslocam da sua residência habitual para gozarem férias, fruto do aumento do rendimento disponível. Assim, não assume particular estranheza o aumento registado no número de partidas de turistas nacionais para o estrangeiro, comportamento que apresentou, nos tempos subsequentes, uma tendência para o crescimento, algo que urgia contrariar.

Impunha-se, portanto, que as políticas e estratégias empresariais ligadas ao turismo sofressem alterações de modo a dar uma resposta positiva a este fenómeno de procura de destinos fora de fronteiras. Urgia, assim, criar condições capazes de propiciarem a retenção do turista nacional em solo pátrio, levando-o a preferir os produtos turísticos nacionais. Foi o fraco investimento empresarial feito no turismo, ao longo das décadas de setenta e oitenta, que reproduziu a crise no setor pela década de noventa dentro, pela sua menor valia em termos qualitativos, quando comparado com a oferta fora de portas. A evolução verificada na década de noventa denunciou o depauperamento do modelo de desenvolvimento adotado, suportado na exploração dos recursos “sol e mar” e na concentração do investimento existente em parcelas do litoral nacional, ao qual se tentou aliar sempre o negócio imobiliário.

No que concerne aos diferentes Planos Nacionais de Turismo, desde 1985 até à atualidade, proceder-se-á a uma resenha histórica da sua evolução no item 5.4.2.2 deste trabalho, uma vez que a análise mais aprofundada aos PENT (2007-13; 2013-15) será desenvolvida no capítulo VIII, com o estudo de caso.

5.4.4 O ordenamento territorial do turismo em Portugal e a política nacional de turismo – uma evolução recente.

Portugal detém uma extensa e interessante história em matéria de atividade turística, pese embora nem sempre compreendida e, sobretudo, regulamentada. Acontece que somos confrontados, ainda hoje, com uma certa inabilidade para entendermos todos os contornos deste fenómeno, o que contribui para que a definição de políticas adequadas à defesa dos interesses envolvidos nem sempre se constitua como uma realidade. Como refere Silva (1998), constatamos uma preocupante ineficácia, em termos de organização turística de base regional, para lidar com o processo de desenvolvimento do turismo. Não faz qualquer sentido que numa política pensada para a atividade do turismo, seja em Portugal como em qualquer outro país do mundo, não se distingam estratégias para realidades tão distintas como o são as das regiões do litoral, com os seus destinos turísticos de “sol e praia”, as das cidades, com toda a sua diversidade em termos de oferta e o interior do país, nas suas diferentes circunstâncias, presos às especificidades dos seus produtos tradicionais.

Qualquer estratégia que vise garantir a sustentabilidade do desenvolvimento do turismo deve assentar, inequivocamente, no pressuposto de que tem de haver um perfeito entrosamento entre políticas para o turismo, com uma abrangência nacional, e de ordenamento territorial da atividade do turismo, capazes de garantir a territorialização do turismo em detrimento de uma indesejável turistificação do território, como refere Vieira (2007). «A territorialização do turismo aqui defendida é assegurada através do ordenamento territorial do turismo, uma das mais importantes ferramentas de que se dispõe para assegurar a qualidade da relação entre o turismo e o planeamento do seu desenvolvimento, nomeadamente quanto à sua sustentabilidade.» (Vieira, 2007, p.12).

A tendência que os cidadãos nacionais evidenciaram para a procura de destinos turísticos além-fronteiras assumiu-se como uma realidade evidente a partir da década de 1990, em resultado de uma desqualificação da oferta nacional, motivada pelo fraco investimento realizado no setor. Para contrariar esta tendência foi necessário equacionar novas políticas e novas estratégias, no sentido de dar alento à atividade turística, alertando o setor empresarial do turismo para a necessidade de concretização de novos investimentos. Só assim se poderia almejar criar as condições necessárias para reter o turista nacional dentro das fronteiras do seu território. No fundo, tratou-se de colocar os empresários do setor perante a necessidade de apostar na qualidade, criando condições que levassem o turista nacional a ponderar a aposta no mercado turístico nacional, através da oferta de produtos turísticos nacionais de qualidade.

Por esta altura, em meados da década de 1990, era já evidente que o modelo de

desenvolvimento seguido a partir do início da década de 1970, assente na oferta exaustiva do “sol e mar”, não dava uma resposta capaz para a valorização do turismo nacional. Era um turismo que se encontrava ligado a um aproveitamento indistinto dos recursos naturais, numa lógica predadora, e na concentração dos investimentos em territórios restritos do litoral, associado a práticas de negócio imobiliário desregulado. Urgia, pois, mudar de paradigma.

Nenhuma política de fomento do turismo pode ser dissociada da sua dimensão territorial, porque o turismo e o território encontram-se tão entrosados que o primeiro não pode existir sem o segundo. Resulta, daqui, a necessidade de se encontrar uma plataforma de interesses comuns capaz de definir um enquadramento global de referência para o desenvolvimento da atividade do turismo, estrategicamente pensada para o longo prazo. Com as mudanças políticas introduzidas com revolução de abril defendeu-se, no Programa do I Governo Constitucional, que um dos objetivos para o turismo passava pela «articulação do setor turístico com as políticas de ordenamento territorial», devendo, assim, o turismo encontrar-se subordinado às políticas de ordenamento do território. Todavia, tal pretensão acabou por não produzir qualquer resultado concreto nos tempos imediatos, ficando-se pelo domínio das intenções.

Verificou-se, passada uma década, que no Plano Nacional de Turismo (1985-1988), já referido, a recomendação para que a intervenção dos poderes públicos no domínio do turismo se orientasse «... em função de quatro finalidades fundamentais: uma finalidade social, uma finalidade económica, uma finalidade territorial, uma finalidade patrimonial» (Plano Nacional de Turismo, 1984, p. 144). Na perspetiva da abordagem territorial, que é aquela que aqui se persegue, refere-se, nesse mesmo documento, a necessidade de «compensar ou atenuar os desequilíbrios regionais». Um objetivo salutar, embora de difícil aplicação para a generalidade do território nacional. Se alguma dúvida pudesse subsistir em relação a este desiderato, bastará uma simples leitura ao programa supra citado para se perceber que a intervenção tinha sido pensada com um carácter regional restrito, ao referir-se que é «indispensável proceder ao ordenamento territorial do turismo, de forma a fornecer o enquadramento à intervenção da Administração Pública e a definir as regiões e zonas a desenvolver sob o ponto de vista turístico» (op. cit., p. 161). Emerge, da leitura deste documento, a ideia de que as Regiões Turísticas são importantes, a par do conceito das regiões homogéneas⁶¹ e das figuras do ordenamento turístico.

61 - Na definição de regiões formais dominam preocupações de homogeneidade. Assim, surgem dois critérios fundamentais para a definição de regiões: o critério da homogeneidade e o critério da polarização. No que se refere ao critério de homogeneidade, para que uma região seja homogénea exigir-se-á que a variabilidade dos elementos que a compõem se contenha dentro de determinados limites, conforme refere Lopes, (1995, p.33).

Este plano constituiu-se como o primeiro plano estratégico para o turismo em Portugal, tendo sido criado num período em que a ênfase na qualidade turística passou a assumir grande relevância ao nível da agenda política dos responsáveis pelo turismo português (Pina, 1988). Esta nova abordagem foi acompanhada pelo aparecimento de novos e diversos instrumentos de apoio ao investimento na área do turismo. Afirmou-se aqui uma nova estratégia de mudança, no sentido de alargar regionalmente a oferta turística e de se promoverem outros produtos pela diversificação da oferta, diferentes dos clássicos “sol e mar”. As áreas-chave a privilegiar então apontadas foram o termalismo, a animação, a estruturação administrativa, a formação profissional, os investimentos e a promoção turística. Este plano assumia alguns objetivos já relacionados com o ordenamento turístico do território e com a redução dos desequilíbrios regionais, bem como com a preservação e valorização do património turístico (Secretaria de Estado do Turismo, 1985).

Para o período 1989-1992 foi elaborado um novo Plano Nacional do Turismo (PNT) que apresentava as mesmas linhas orientadoras do seu antecessor, colocando, novamente, a tónica num conjunto de fatores como as acessibilidades, o termalismo, o turismo cinegético, a pesca desportiva, o TER, o património cultural e ambiental, o campismo e o caravanismo e os parques naturais e reservas, que conferem valor acrescentado ao desenvolvimento turístico (Carneiro *et al.*, 2013, p.1978). Assumem-se como importantes as áreas protegidas, que passaram a ser alvo de uma crescente procura por parte dos turistas, sobretudo aqueles cuja principal motivação se firma no contacto com a natureza. Reitera-se a importância da aposta no TER, nas suas diferentes modalidades, fazendo apelo ao seu contributo para a proteção e valorização do património natural e cultural. Procedeu-se, no âmbito do TER, a uma reclassificação das unidades de alojamento existentes, face à tendência verificada para um crescente interesse no que aos novos tipos de turismo existentes no espaço rural concerne. As regiões menos desenvolvidas do interior do país passaram a beneficiar de uma nova abordagem, por se transformarem em alvos prioritários de novas iniciativas de TER.

Refere-se, claramente, nas Grandes Opções do Plano, em 1993, que se pretendia, do ponto de vista da política para o turismo, «o aumento da qualidade da oferta [turística], a melhoria do ordenamento territorial o turismo com prioridade para o litoral» (Lei nº 30-B/92, p. 22). Ou seja, a par da constatação da necessidade de se proceder a um incremento na qualidade da oferta, apostou-se, então, num correto e eficaz ordenamento do território para o litoral português. Todavia, as Opções Estratégicas para o Desenvolvimento do País delineadas para o período de 1994-1999, já não referem o imperioso ordenamento territorial do turismo. Foi necessário esperar mais dez anos para

que, em 2003, o Plano de Desenvolvimento do Turismo criasse as «Áreas de Proteção Turística»⁶² como «instrumento de planeamento e ordenamento turístico, destinado a dar um sinal inequívoco aos investidores sobre os espaços disponíveis para os diversos tipos de empreendimentos bem como garantir a preservação da qualidade do ordenamento desses espaços» (Grandes Opções do Plano, 2004, p.69).

No que respeita aos Planos Nacionais de Turismo, decorreu mais de uma década sem que tivesse sido concebido qualquer plano. Apenas em 2007 se inicia um novo ciclo com a elaboração do PENT, para o período de vigência de 2007-2013, que foi, recentemente, objeto de uma revisão dando origem à sua atual versão (2013-2015). Entretanto, operou-se a extinção do Instituto de Formação Turística (INFTUR), da Direção Geral do Turismo e da Inspeção Geral de Jogos (IGJ) e a reestruturação do Instituto do Turismo de Portugal (ITP), por força da aplicação do Despacho n.º 22645/2007, de 27 de agosto. Todas as atribuições prosseguidas por aqueles organismos, com exceção das de natureza normativa prosseguidas pela DGT, foram transferidas para uma nova entidade, o Turismo de Portugal, I.P.

Retomando o Plano Estratégico Nacional (PENT), importa referir que com a entrada numa década de grandes transformações, este plano partiu do modelo de desenvolvimento encomendado pela Confederação do Turismo Português à SAER – Sociedade de Avaliação de Empresas e Risco, Lda e apresentado por Ernâni Lopes no verão de 2005. A aposta, por esta altura, sustentava-se em dez produtos estratégicos, a criação de novos pólos de desenvolvimento e a qualificação da oferta, num conjunto de 95 medidas propostas. O Instituto do Turismo de Portugal – atual Turismo de Portugal, I.P. – contratou os serviços da consultora espanhola THR, *Asesores en Turismo Hotelería y Recreación*, S.A. para analisar os dez produtos estratégicos (Sol e Mar, Natureza, Náutica, Turismo Residencial, Negócios, Golfe, Gastronomia e Vinhos, Saúde e Bem-Estar, *Touring Cultural* e *City Breaks*) numa perspetiva das oportunidades, modelo de negócio e posicionamento relativamente aos destinos concorrentes. Esses estudos acabaram por ser compilados numa coleção de guias, para um trabalho sistemático de criação de propostas de consumo e definição de novos modelos de cooperação entre destinos, o Turismo de Portugal e as empresas.

O PENT (2007-2013) foi apresentado para um prazo de dez anos. Este plano tinha como principal objetivo impedir a constante diminuição do crescimento do turismo nacional e, simultaneamente, ajudar a promover um turismo sustentável. Nesse sentido, alinharam-se como vetores estratégicos determinantes, o território, a qualificação dos recursos, a promoção de marcas e

62 - Lei n.º 107-A/2003 de 31 de dezembro

a definição de novos mercados, a distribuição e comercialização e a inovação e o conhecimento. Aproveitando as novas realidades, este plano aponta para novos pólos turísticos em Alqueva, Litoral Alentejano, Região do Oeste, Douro, Porto Santo e Serra da Estrela. Aponta, ainda, para dez produtos turísticos com elevado potencial de crescimento, a saber: gastronomia e vinho, cultura e paisagem, saúde e bem-estar, natureza, MICE - *Meetings, Incentives, Congresses & Exhibitions* -, turismo residencial, *short breaks*, golfe, turismo náutico e sol e mar.

Relativamente à revisão realizada ao PENT, cujo prazo de vigência se situa no horizonte temporal de 2013-2015, a realidade demonstrou que a definição dos objetivos feita na aprovação do PENT em 2007 não foi realista, uma vez que os resultados ficaram muito aquém do esperado (PENT, 2013). As metas delineadas ficaram por cumprir sendo que as receitas turísticas se quedaram 21,5% abaixo do objetivo definido, que o número de hóspedes internacionais se situou 13% aquém dos objetivos, o que correspondeu a volume substancial de menos 1,1 milhões de turistas e o turismo interno se quedou, igualmente, abaixo dos objetivos definidos em 44 mil hóspedes e 515 mil dormidas, aspetos que serão desenvolvidos mais adiante no capítulo VIII, de estudo de caso.

Das opções apresentadas resulta clara a dificuldade sentida em se estabelecer um quadro de interação coerente entre o turismo e o território, quiçá fruto de um conjunto de equívocos que têm acompanhado o processo de afirmação desta atividade ao longo dos tempos. Se é certo que as políticas e estratégias referentes ao turismo e ao ordenamento do território se devem subordinar ao interesse nacional, quer nas relações que se estabelecem entre si, quer nas relações com os cidadãos, existem equívocos que devem ser identificados para serem desarticulados, conforme defende Vieira (2007). O primeiro deles resulta do facto de que não podemos considerar que, na disputa entre o turismo e o ordenamento do território, nem o ordenamento do território se pode fazer à revelia do turismo, nem o turismo desenvolver-se à custa de um prejuízo para o ordenamento do território, permitindo a turistificação do território. Nenhum se pode assumir como mais importante, em detrimento do outro, embora se configure como desejável a definição de prioridades para qualquer deles. Um segundo equívoco resulta da ideia de que apesar de se perspetivar o acesso ao turismo como algo que deve ser garantido aos cidadãos, nomeadamente aqueles que possuem menores recursos económicos, tal não significa que a oferta turística proposta a este segmento da população seja de má qualidade, mormente no que respeita à qualidade do espaço turístico, como acontece em algumas áreas turísticas do território nacional vocacionadas para o turismo de “sol e mar”. Depois, não menos importante, o conflito que resulta da utilização do espaço entre o turismo e outras atividades económicas, com interesse direto na exploração desses mesmos espaços, sejam eles quais

forem, deve ser solucionado em claro respeito pelo interesse nacional expresso nas políticas de turismo e de ordenamento territorial do turismo. Finalmente, o conflito latente entre um turismo de excelência, por muitos desejado, e um território mal cuidado e ordenado que, por vezes, servem os interesses de uma parcela pouco significativa da população.

5.5 A evolução do pensamento do planeamento e gestão estratégicos aplicados ao turismo

O equilíbrio verificado na economia do sistema mundo⁶³ afigurou-se, até meados do século passado, como o produto da ação de um conjunto restrito de empresas transnacionais cuja vitalidade dependia do apoio político e militar facultado pelos seus países no âmbito do processo de afirmação da sua influência geopolítica e geoestratégica à escala mundial. Foi-lhes possível garantir, desse modo, o acesso às matérias-primas de que necessitavam e, com a ajuda de uma rede de transportes marítima e portuária eficazes, permitiu-lhes a angariação dos recursos necessários ao seu processo de expansão económica, que quanto mais se afirmava a favor dos países desenvolvidos mais acentuava a degradação dos termos de troca para os países em desenvolvimento (Wallerstein, 1997).

Todavia, com a entrada na segunda metade do séc. XX assistimos a uma alteração do paradigma de desenvolvimento económico mundial, por força das transformações ocorridas, com a emergência de um sistema mundo multipolar. As novas tecnologias, os novos materiais e os novos produtos, a internacionalização da economia consubstanciada na internacionalização da atividade empresarial e na liberalização do comércio abriram uma janela de oportunidades para as economias emergentes. Com a alteração do *status quo* vigente as empresas instaladas passaram a ter de lutar pelo seu lugar num mundo empresarial em constante transformação, extremamente competitivo caracterizado por níveis de concorrência feroz (Vieira, 2007).

De acordo com o mesmo autor, o turismo, enquanto atividade económica, encontra neste período as condições ideais para a sua expansão sem, contudo, se conseguir furtar à concorrência que grassava nos restantes setores da economia. À medida que os indicadores de riqueza dos países

63 - O “sistema-mundo” é adotado como uma unidade de análise básica, que representa a totalidade da sociedade, ou seja, um sistema social. Desde os séculos XIX e XX, este sistema traduz-se na economia-mundo capitalista contemporânea, que Wallerstein chama, originalmente, de “capitalist world economy”. Immanuel Wallerstein é autor de *The Capitalist World-Economy*, obra na qual desenvolve a ideia de que todos os Estados, em diferentes patamares de desenvolvimento, coexistem num único sistema social (Nunes, 2013, p.1).

mais desenvolvidos cresciam e que os novos meios de transporte permitiam alcançar destinos turísticos cada vez mais distantes, a procura dos serviços turísticos passou a apresentar uma variação concomitante. Esta realidade conduziu ao aparecimento de um conjunto de novas empresas de dimensão internacional no ramo da hotelaria e na prestação de serviços de agenciamento e dos transportes, com particular ênfase para a aviação comercial.

Numa altura em que todos os setores económicos se encontravam em ebulição, no setor do turismo foram os países que detinham condições vantajosas que começaram a afirmar-se como concorrentes dos destinos tradicionais, apresentando, em muitos casos, uma dinâmica promocional aguerrida, pouco comum no passado recente. Uma nova realidade emergiu, no que respeita à diversificação da oferta, fosse em termos qualitativos ou quantitativos.

Face a este cenário, marcado por uma concorrência exorbitante, tornou-se claro que apenas as empresas e os destinos turísticos mais aptos, com capacidade de proceder a uma abordagem estratégica, consubstanciada num planeamento estratégico eficiente, estariam em condições de almejar o sucesso. Esta nova forma de abordar os mercados, sustentada no recurso a ferramentas de gestão estratégica, foi objeto de um processo evolutivo que se alongou por toda a segunda metade do século passado e início do atual. Com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, o turismo transformou-se numa das mais importantes atividades económicas à escala global, visto como uma “tábua de salvação” para o desenvolvimento de muitos países, regiões ou localidades. «Atualmente, o turismo tornou-se um objeto de desejo para muitas regiões» (Silveira, 2002, p. 87, *apud* Marujo e Carvalho, 2010, p.148).

Podemos dividir, assim, este período em três etapas distintas: a primeira destas etapas decorreu entre os anos das décadas de 50 e 60 do século passado. O planeamento tradicional encontrava-se, por esta altura, no seu período áureo, enquanto o planeamento estratégico ensaiava, timidamente, os seus primeiros passos (Vieira, 2007). Dava-se, então, grande importância aos chamados *corporate and business planning*⁶⁴ sob a influência da *Harvard Business School*, de Peter Drucker e Igor Ansoff, como já se referiu. Advoga-se que o planeamento estratégico deveria dotar os

64 - Os planos de negócio (*corporate and business planning*) apontam o caminho a percorrer para a consecução dos objetivos previamente delineados. Dele constam elementos de estudo de mercado, operacionais e financeiros. O recurso aos planos estratégicos ou de negócios configura-se como um processo dinâmico, sistémico, participativo e de caráter contínuo, tendo em vista a determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização. Apresenta-se como um instrumento determinante para lidar com as mudanças do meio ambiente interno e externo e para contribuir para o sucesso das organizações. É uma ferramenta que concilia a estratégia com a realidade empresarial. O plano de negócio é um documento dinâmico, uma vez que deve ser sistematicamente atualizado de modo a revelar-se útil na consecução dos objetivos das empresas e dos investidores. Os planos de Negócio Estratégicos encontram-se intimamente ligados aos grandes objetivos das empresas e são pensados para prazos longos.

decisores com ferramentas de gestão capazes de facilitar a capacidade de tomada de decisão com carácter abrangente em vez de se circunscreverem a âmbitos restritos, focalizados em territórios ou domínios específicos. Defendia-se, nesta fase, que aquilo que era importante era perceber em que negócios a empresa deveria encontrar-se presente pela aplicação da chamada *corporate strategy*. Como Drucker (1992, p.65) teve o cuidado de referir, «o planeamento estratégico não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.».

Poder-se-á considerar, no que concerne à segunda fase, que o seu período de vigência decorreu entre a década de setenta até à década de noventa do século passado. O planeamento tradicional, personificado pela corrente racional compreensiva e que tinha como referência a escola racionalista de Chicago, cujo grande objetivo era alcançar um estado perfeccionista em matéria de previsão, suportada num elevado grau de desenvolvimento técnico e científico, começou a dar sinais de decadência, abrindo portas a um novo paradigma. A razão deste comportamento deveu-se ao facto deste tipo de planeamento se ter começado a afastar da realidade social envolvente, apesar do seu apuramento científico e recurso a técnicas sofisticadas. Não bastava dominar o processo, tendo em vista construção de um modelo perfeccionista de previsão. A alteração da realidade exigia novas respostas para os problemas e é precisamente aqui que a perspetiva interativa ganhou foros de maior importância (Vieira, 2007).

O desenvolvimento desta segunda fase ficou marcado pela importância que Michel Porter assumiu com a Teoria das Vantagens Competitivas, na década de 1980. Segundo este autor o que importava era focar a atividade das empresas e o esforço dos decisores na procura de uma vantagem sustentável sobre as empresas concorrentes com quem competiam. Para ele afigurava-se importante que as empresas alcançassem uma posição dominante no mercado, de acordo com o seu potencial. Porter contestou as teorias clássicas, propondo uma nova abordagem, capaz de ir para além do conceito de vantagem comparativa, concentrando-se na vantagem competitiva dos países, refletindo o conceito de competição assente em mercados segmentados, produtos diferenciados, diversidades tecnológicas e economias de escala. Criou o “diamante de cinco forças”⁶⁵ que permite uma

65 - As cinco forças são: i) Concorrentes: porque em certos ramos do negócio os concorrentes são percecionados como inimigos, uma vez que já detêm uma parcela do mercado que se pretende conquistar; ii) Novos entrantes: diz respeito aos novos concorrentes que ameaçam o negócio já implantado. Pode suceder que os produtos ou serviços possam ser facilmente copiados. Poderá este negócio ser viabilizado por um concorrente de um outro modo? iii) Produtos substitutos: há produtos que poderão substituir os da empresa dominante? Serão mais ou menos eficientes? Relativamente a esta capacidade importa saber definir se um preço é justo; iv) Fornecedores: o poder de barganha dos fornecedores é significativo. Não é aconselhável a uma empresa permanecer dependente de um único fornecedor, porque pode cobrar preços mais elevados e aproveitar a sua utilidade; v) Clientes: existem clientes para o negócio que se pretende implementar e estarão os clientes dispostos a comprar o produto? O poder de barganha dos clientes não pode ser, igualmente, esquecido, uma vez que deles dependerá o sucesso ou fracasso da empresa. Os produtos ou serviços oferecidos deverão encontrar-se de

abordagem à forma como as indústrias se encontram estruturadas, permitindo identificar as bases das vantagens competitivas, face aos novos concorrentes, compradores, produtos substitutos e fornecedores. Porter (1986) alertou para a necessidade de se criar uma «cadeia de valor» que permitisse seccionar uma atividade e detetar em que segmento o valor é, de facto, gerado. Defendia que só quando os setores dos mercados mais atrativos evidenciavam vantagens competitivas em resultado de recursos e competências próprias e de fatores críticos de sucesso, é que seriam tidos em linha de conta, caso contrário seriam preteridos a favor da concorrência.

A inovação é tida como fator de importância capital e responsável pela dinâmica da economia capitalista. Porter (2000) considera a economia de modo dinâmico e, nessa medida, analisa os fluxos de comércio entre os países numa economia em permanente inovação, com alterações frequentes do *stock* de fatores e da produtividade desses mesmos fatores. O autor entende que para garantir a competitividade dos mercados os governos devem estar atentos às alianças entre empresas rivais no mercado interno e promover fusões internacionais. Entende que as empresas devem apostar no seu *core business*⁶⁶ sem enveredar pela diversificação dos produtos a qualquer preço, fazendo uma aposta clara no mercado interno antes de almejarem a internacionalização. É importante que as empresas adquiram, antes de tudo, dimensão.

Vasconcelos e Cyrino (2000), defendem que trabalhos neo-estruturalistas, como os desenvolvidos por Porter, utilizaram o modelo básico⁶⁷ de Mason (1939) e Bain (1951) para a formulação de estratégias de empresas utilizando o poder dos monopólios em favor das empresas, e não numa perspetiva de regulamentação governamental, como fizeram anteriormente Mason (1939) e Bain (1951), conforme se pode constatar na figura nº V 7.

acordo com as necessidades e expectativas dos clientes, ainda que se considerem os efeitos do *marketing* empresarial no estímulo à compra.

66 - *Core business* é uma expressão da língua inglesa aplicada à economia e que significa "a parte nuclear ou central de um negócio ou de uma unidade empresarial". É um conceito que muitas vezes é confundido com o conceito mais lato de "modelo de negócios". Ele corresponde, grosso modo, ao valor adstrito à empresa resultante do seu *know-how*.

67 - "Um dos modelos conceptuais mais difundidos para a análise da vantagem competitiva é o modelo da nova organização industrial (*new industrial organization*). Esse conjunto de ideias apoia-se nos trabalhos pioneiros de Edward Mason e Joe Bain sobre a estrutura da indústria, um modelo que ficou conhecido como análise SCP (*Structure Conduct Performance*) ou Estrutura Comportamento Performance. De acordo com essa tendência, a performance das firmas numa indústria particular depende do comportamento (estratégia) de compradores e vendedores no tocante a fixação de preços, níveis de cooperação tácita e competição, políticas de pesquisa e desenvolvimento, publicidade, investimento, etc. O comportamento das firmas é definido, por sua vez, pela estrutura da indústria em questão, caracterizada pelo número e pelo tamanho relativo de concorrentes, compradores e vendedores, pelo grau de diferenciação dos produtos, pela existência de barreiras de entrada de novas firmas, pelo grau de integração vertical existente, etc. Em resumo, o modelo SCP supõe que a performance económica das firmas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas" (Vasconcelos, F., Cyrino, A., 2000, p. 23).



Figura nº V 7: As correntes explicativas da vantagem competitiva

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 23)

Relativamente à perspetiva defendida na terceira fase, aquilo que se afigurou como fundamental foi a necessidade de criação de valor para as empresas. Esse foi, sem dúvida, o objetivo prioritário a alcançar. Enquanto na segunda fase assistimos ao emergir da Teoria das Vantagens Competitivas de Porter, aqui, na terceira, ganha preponderância a Teoria dos Recursos defendida por Gary Hamel e C. K. Prahalad, apresentada em 1990, onde se defendeu que para se gerarem mais-valias nas empresas se torna necessário focar a atividade no desenvolvimento das suas competências fundamentais (*core competencies*). Esta nova abordagem coloca a questão, em termos estratégicos, na necessidade de se antever como se comportarão os mercados no futuro e aquilatar as reais capacidades que cada empresa detém para retirar dividendos das suas ações nesses mesmos mercados. Esta visão foi defendida por Hamel (1996), professor na *London Business School*, num artigo publicado na *Harvard Business Review*, intitulado *Strategy as a revolution*.

Por vezes instala-se a confusão no que toca à compreensão daquilo que é o planeamento estratégico quando o confrontamos com o conceito de pensamento estratégico. Ambos são responsáveis pelo desenvolvimento das organizações dado que, percebidos como imperativos organizacionais, se constituem como parte integrante e obrigatória de todos os processos organizacionais.

De acordo com Kotler (1975) o planeamento estratégico deve ser entendido como um processo metodológico de gestão responsável pela direção da organização, tendendo para uma maior interação com o ambiente. O pensamento estratégico, por seu lado, é percecionado como um processo contínuo,

dinâmico e interativo (Goldman, 2012; Goldman; Casey, 2010; Certo; Peter, 2005; Mintzberg, 1994), no qual a organização passa a ser um conjunto integrado ao seu ambiente (Certo; Peter, 2005).

O aprofundar do conhecimento sobre aquilo que representa o “pensamento estratégico” e o “planeamento estratégico”, o modo como são perspetivados e colocados em prática pelas empresas, entendendo suas diferenças e características, revela-se de capital importância, de acordo com Goldman (2012), Heracleous (1998) e Mintzberg (1994). De tal forma existe consciência da sua importância, que alguns autores associam essa ausência do pensamento estratégico nas organizações à falta de compreensão do conceito (Goldman; Casey, 2010; Liedtka, 1998; Mintzberg, 1994).

O planeamento estratégico não pode ser percecionado ou identificado como pensamento estratégico, dado que o pensamento estratégico se distingue pelo facto de ser intuitivo, inovador, criativo e incentivador de todos os níveis da organização, enquanto o planeamento estratégico envolve, estabelece e formaliza os sistemas e procedimentos focados nas tomadas de decisão (Mintzberg, 1994). Estabelecidas as diferenças e de acordo com Easterby-Smith e Davies (1983), pensar de forma estratégica assume-se como algo de substancialmente diferente de planear estrategicamente.

A dinâmica associada ao processo evolutivo do planeamento e pensamento estratégicos induz a novas abordagens, acompanhando as mudanças do entorno ambiental, designadamente do progresso tecnológico, da influência dos *stakeholders*, da valorização da opinião pública e da imagem institucional, competitividade interna e externa, influenciando todo o enquadramento organizacional (Moresco; Marchiori e Gouvea, 2014).

5.6 O Planeamento em turismo

Depois de analisada a evolução do planeamento até ao seu estágio de planeamento territorial de características sistémicas (estratégico), importa centrar, agora, a sua dimensão territorial aplicada à atividade do turismo. O turismo é percecionado, atualmente, pela generalidade dos países, como um dos principais motores da atividade económica, tendo ganho, por mérito próprio, um lugar de charneira no contexto das atividades económicas, não só pela importância dos fluxos financeiros que gera, como também pelos empregos que proporciona e pela modernização de prestação dos seus serviços e envolvimento dos *stakeholders*, sem se olvidar a satisfação que permite aos utilizadores e viajantes.

O turismo é encarado, por essa razão, como um importante aliado na procura do

desenvolvimento económico e social das regiões. Compreende-se, assim, que se solicite à atividade do planeamento um importante papel na procura de modelos estratégicos capazes de garantir o alcance de novos patamares de desenvolvimento. «O planeamento deve ter como objetivo proporcionar um recurso para uma tomada de decisão democrática e informada. Isso tudo é o que o planeamento pode legitimamente fazer e tudo o que pode pretender fazer» Peter Hall (1982, p. 303). Esta é a verdadeira mensagem, que deve ser devidamente compreendida e assimilada, a propósito da revolução do sistema de planeamento e das suas consequências. A ausência de um sistema de coordenação e planeamento para o turismo, devidamente sistematizado e organizado, pode ser apenas encontrada na fase de crescimento rápido do turismo a nível das bacias do Mediterrâneo e das Caraíbas durante as décadas de 50 a 70 (De Kadt, 1979; Pearce, 1979; WTO, 1980), para explicar os avanços ocorridos.

Como um campo geral de pesquisa, o planeamento do turismo tem espelhado tendências mais amplas dentro das tradições de planeamento urbano e regional (Getz 1986, 1987; C. M. Hall *et al.*, 2000), principalmente porque se tem focado no planeamento de destino, em vez do planeamento de negócios do turismo individual. Além disso o planeamento para o turismo tende a refletir os objetivos económicos, sociais e ambientais do governo e, cada vez mais, os interesses da indústria, em qualquer nível do processo de planeamento que esteja a ser realizado (Hall *et al.*, 1997).

O planeamento aplicado à atividade do turismo ocorre numa série de formatos (de desenvolvimento, infraestruturas, promoção e comercialização), estruturas (diferentes organizações governamentais e não-governamentais), escalas (internacional, nacional, regional, local e setorial) e tempos (diferente escala de tempo para o desenvolvimento, implementação e avaliação). No entanto, o planeamento só muito raramente é exclusivamente dedicado ao turismo *per se* (Hall, e J. Page, 2002). Em vez disso, o planeamento para o turismo tende a ser «uma amálgama de considerações económicas, sociais e ambientais que refletem a diversidade de fatores que influenciam o desenvolvimento do turismo» (Heeley, 1981, p.61).

O planeamento turístico assume-se como uma sequência ordenada de operações e ações concebidas pelo setor público para organizar, planear e controlar o desenvolvimento turístico nas áreas de destino de acordo com os objetivos políticos traçados, de acordo com Mason (2003) e Page (2007). Aplicado à atividade do turismo, o planeamento encerra diversos conceitos. É caracterizado por uma gama de significados, aplicações e usos (Williams, 2009), e estudado de acordo com as diferentes abordagens realizadas pelos investigadores. Enquanto alguns autores se focam nos objetivos, para a sua definição, outros colocam a tónica na leitura da realidade social, às etapas ou

processos ou, então, ao desenvolvimento integrado.

É neste contexto que o planeamento estratégico consolida a sua posição e, de acordo com Gunn (1994), deve, para além de apresentar-se estratégico, ser integrador, participativo e pluralista, no sentido de envolver as dimensões sociais, económicas e físicas, porque na ausência de planeamento estratégico as organizações tendem a decidir de forma casuística e reativa, segundo Tribe (2005). O seu grau de complexidade e de abrangência é tal que, de acordo com Inskip (1991), há diversos tipos de planeamento turístico, dependendo a sua aplicação da realidade de cada país, região ou localidade. Ou seja, da localização do mercado turístico, dos recursos específicos e das políticas adotadas.

Como se referiu, a atividade do turismo encerra, em si mesma, uma incontornável importância para a economia dos países que o valorizam, sobretudo para as áreas recetoras. Todavia, esse dinamismo pode comportar, do ponto de vista ambiental, custos significativos, em resultado de um eventual excesso de pressão sobre os territórios. É, aqui, que a vertente “turismo sustentável” encontra espaço para se afirmar como um novo paradigma, como um novo modelo a privilegiar. Segundo a OMT (2003, p.24), «o turismo sustentável é aquele que satisfaz as necessidades dos turistas das regiões recetoras ao mesmo tempo que protege e potencia novas oportunidades para o futuro». Na atividade do turismo, o planeamento assume-se como condição necessária para a viabilidade, a organização e a sustentabilidade da própria atividade (Carvalho, 2009).

São diversos os tipos de planeamento que nos permitem constatar a sua aplicação à atividade do turismo. A sua aplicação depende, em larga medida, da realidade adstrita a cada país ou região, da especificidade dos seus recursos, da sua localização, do mercado turístico, das políticas de turismo adotadas, a par de outros fatores envolvidos, nem sempre evidentes, conforme defende Inskip (1991, p. 161).

Getz (1987) prestou um contributo significativo para a classificação dos métodos de planeamento aplicados à atividade do turismo, agrupando-os em quatro diferentes tipos: i) fomento ou impulsionista; ii) abordagem económica voltada para indústria; iii) abordagem físico-espacial e iv) abordagem voltada para a comunidade, que adiante se desenvolverão. Todavia, embora referencial, a abordagem à atividade do planeamento não se esgotou com este autor.

O processo evolutivo acabou por colocar a tónica na necessidade de se incluir a comunidade no processo de gestão do turismo. Esta abordagem acontece quando nos anos da década de 1970 se passa a dar uma maior atenção aos impactos sociais e ambientais negativos do turismo sobre os territórios, pese embora as argumentações mais elaboradas em prol da defesa do ambiente e refinamento da

atividade do turismo aconteça a partir dos anos da década de 1980. Merecem particular destaque, neste hiato temporal, os trabalhos de autores como McIntosh e Goeldner que, em meados dos anos 80, defendem que as estratégias de desenvolvimento turístico devem englobar nos seus objetivos principais o propósito de elevar o padrão de vida da comunidade local e de estabelecer um programa coerente com a filosofia cultural, social e económica dos habitantes, sem desconsiderar as opções dos governos dos países que se afirmam como destinos turísticos. Estes autores defendem uma abordagem integrada do planeamento turístico, na qual o envolvimento da comunidade acontece em todas as etapas, a par de outros aspetos significativos e já aqui apontados anteriormente e a desenvolver posteriormente, como o desenvolvimento organizacional, o desenvolvimento do produto turístico e o *marketing* do produto turístico (Mcintosh e Goeldner, 1986, pp. 308-310; Mcintosh, Goeldner e Ritchie, 2002, pp. 339-344).

Esta abordagem a favor do planeamento comunitário não se esgota nos trabalhos de Mcintosh e Goeldner (1986), podendo ser vista, igualmente, no trabalho de Molina e Rodrigues (1991, pp. 74-82), *Planificación integral del turismo - un enfoque para a latinoamérica*, publicado inicialmente em 1987. Para estes autores, a planificação é classificada como racional ideal, participativa e transaccional e criticam a o formato da primeira modalidade de planificação alegando que os seus produtos mais conhecidos – os planos “mestre” e regional – embocaram numa crise, por terem como marco o modelo de indústria turística. Estes autores advogam a necessidade da verificação de uma maior participação da comunidade local na planificação do desenho do sistema turístico. De acordo com a sua perspetiva, são os políticos e a atividade política, que funcionam como maior entrave à planificação participativa, ao estarem mais interessados em manter certos privilégios estabelecidos. Reserva-se, neste capítulo, espaço para o aprofundamento desta questão.

5.6.1 Ontologia do planeamento em turismo

Apresenta-se como essencial a existência de um planeamento vocacionado para o crescimento e gestão da atividade do turismo suficientemente apto a ser aplicado a qualquer escala, permitindo um desenvolvimento próspero das comunidades (Inskeep, 1993). De acordo com Murphy (1985), o planeamento preocupa-se com a antecipação e a regulação da mudança num sistema, para promover o desenvolvimento ordenado, de modo a aumentar os benefícios sociais, económicos e ambientais do processo de desenvolvimento. Assim, será lícito pensarmos que «o planeamento deve

ser considerado como um elemento crítico na promoção do desenvolvimento sustentável a longo prazo dos destinos turísticos» (Hall, 2000, p.17).

O planeamento do turismo tem sido tradicionalmente associado ao zonamento e uso do solo, no que respeita ao planeamento do desenvolvimento, colocando o cerne da questão no «desenvolvimento local, alojamento e construção de regulamentos, a densidade de desenvolvimento turístico, apresentação de recursos turísticos culturais, históricos e naturais, e da prestação de infraestrutura, incluindo estradas e esgotos», (Hall, 2000, p. 20). Todavia, apesar desta vicissitude, o planeamento do turismo tem vindo a incluir as preocupações existentes em torno das consequências dos impactos ambientais e sociais intrínsecas à atividade. As motivações de ordem económica começaram a perder alguma importância a favor de aspetos sociais e ambientais associados ao desenvolvimento do turismo, assim como da procura de formas mais sustentáveis de turismo. São estas as novas prioridades sobre as quais se passaram a focalizar, em larga medida, as atenções dos planeadores. As abordagens mais recentes entendem o planeamento como um processo flexível em curso, conduzido de forma incremental (planeamento incrementalista), com monitorização e *feedback* contínuo sobre os efeitos da execução, a fim de influenciar a tomada de decisão para a próxima fase de desenvolvimento, de acordo com Inskip (1991), Mason e Lieberman (2000).

O contexto do planeamento do turismo apresenta-se cada vez mais abrangente, englobando uma ampla gama de considerações, incluindo a proteção ambiental, os interesses comerciais e empresariais, para além da opinião pública, que foram anteriormente considerados fora do domínio dos planeadores físicos (Dredge, 1999). Hall (1998, p. 244), por seu lado, insiste na ideia de que «o turismo deve ser integrado no contexto de um planeamento mais alargado, tendo em vista a promoção de objetivos específicos e da melhoria ou maximização económica, social e ambiental que podem ser alcançados com recurso a um desenvolvimento adequado do turismo».

Sustentado nas tradições do planeamento do turismo inicialmente proposto por Getz (1986), Hall (2000), no aprofundamento do seu estudo, considerou cinco abordagens fundamentais: i – Fomento ou impulsionista (*Boosterism*); ii- a económica; iii- a física; iv- a vocacionada para a comunidade e, finalmente, v- a sustentável. Hall (2000, p.21) defende que as «tradições não são mutuamente exclusivas e não são necessariamente sequenciais. No entanto, essa categorização é uma forma vantajosa de examinar os diferentes formatos, por vezes sobrepostos, em que o turismo é planeado, os métodos de pesquisa e de planeamento, os problemas e modelos associados». Os processos e técnicas de planeamento tiveram de se adaptar às constantes alterações políticas, sociais, culturais, económicas e ambientais e, em resultado disso, tem havido uma significativa evolução nos

paradigmas do planeamento do turismo, em estreita relação com o planeamento físico e promoção de uma forma mais equilibrada que reconhece a necessidade de um maior envolvimento da comunidade e sensibilidade ambiental (Getz, 1987; Gunn, 1977; Inskip, 1991; Murphy, 1985; Pearce, 1989; Timothy, 1999; Tosun e Jenkins, 1998; *apud* Ruhanen, 2006, p. 48).

Hall (2000), numa tentativa de encadear as grandes tradições das correntes do planeamento em turismo, propôs-se aprofundar o tema sobre as grandes tradições do planeamento do turismo, conforme o quadro nº V 6, que a seguir se propõe:

Quadro nº V 6: Cronograma para a tradição do planeamento em turismo

Datas	Fomento ou impulsionista (Boosterism)	Económica	Física / Espacial	Comunidade	Turismo Sustentável
1850s	Criada na década de 1850, com o advento do turismo industrializado, massificado.				
1890s		Fundada no final dos anos 1890 respeitando as discussões sobre alternativas de desenvolvimento das áreas naturais de destinos	Os seus precedentes surgem no respeito pela conservação de áreas naturais, embora secundária às abordagens económicas		Debates sobre o rendimento sustentado das florestas precedem o desenvolvimento sustentável
1930s		O papel do Estado na gestão da economia torna-se extremamente importante	O zonamento do uso do solo torna-se prática obrigatória no planeamento urbano e regional	A ideia do planeador como um especialista encontra-se bem arreigada no planeamento urbano e regional	
1960s		A análise económica das decisões de desenvolvimento torna-se o lugar-comum	O surgimento dos modernos movimento de conservação desenvolvidos por agências ambientais é estabelecido pela primeira vez	A ideia do planeador como um especialista começou a ser contestada na década de 1960 e início de 1970	O programa da ONU sobre a biosfera e o habitat do homem começou a ser desenvolvido no final de 1960
1980s	Os enfoques políticos dos neoconservadores relativamente ao papel do Estado deram aos “boosters” um papel importante nas ligações ao crescimento das áreas de destino	A análise económica apresenta-se dominante no planeamento e na tomada de decisões públicas	As abordagens espaciais encontram-se enfraquecidas enquanto as abordagens público-privadas se tornam estratégias de planeamento mais populares	O aumento da aplicação de abordagens comunitárias para o turismo, através de exercícios de participação pública	O conceito chave de desenvolvimento sustentável na estratégia de conservação mundial e o relatório Brundtland: o ecoturismo como uma resposta às questões de sustentabilidade
2000	O papel contínuo das ligações de crescimento reforçadas pela ascensão do conceito de concorrência entre lugares e guerra de destinos	A análise económica continua a ser dominante. Contas satélite de Turismo tornam-se ferramentas de avaliação, enquanto a ideia de competitividade influencia o planeamento nas áreas destino	As ferramentas de ordenamento do território continuam a ser importantes, especialmente as que resultam de novas tecnologias de informação geográfica: ordenamento do território abordado em múltiplas escalas: interesse em dimensões físicas de mudanças climáticas e ambientais globais, incluindo as áreas naturais como refúgios	A participação pública no planeamento tradicional do destino embora problemática nos resultados de planeamento: o aumento da associação de participação com as relações das partes interessadas	O turismo sustentável é um conceito de planeamento significativo, embora a sua aplicação seja contestada: o aumento da preocupação com a mudança climática e da mudança ambiental global: aumento da consciencialização do turismo e bem-estar humano / questões de qualidade de vida, inclusive em relação a "pro-poor tourism"

Fonte: *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships* (Hall, 2000, p. 51)

A discussão sobre a evolução do planeamento em turismo não se esgota com o trabalho pioneiro produzido por Getz (1987) e, mais tarde, conceptualmente aprofundado por Hall (2000). Ruhanen (2006) defende que as várias abordagens ao planeamento do turismo têm sido descritas, em termos de evolução das políticas dos governos, como uma série de metodologias desenvolvidas em resposta à insatisfação com os esforços de planeamento. De qualquer modo, o debate foi enriquecido por outros autores, o que permitiu o reconhecimento de fases mais ou menos distintas, conforme se poderá constatar através da síntese proposta por Ruhanen (2006), no quadro nº V 7:

Quadro nº V 7: Panorâmica da evolução do Planeamento em Turismo

<i>Enquadramento temporal</i>	<i>Tosun & Jenkins (1998)</i>	<i>Hall (1998)</i>	<i>Jafari (1990)</i>	<i>Getz (1986) /Hall (2000)</i>	<i>Ruhanen (2006)</i>
<i>1950 – 1960's</i>	Desenvolvimento não planeado	Racionalização de políticas	Advocatória (Defesa)	Boosterism	Económica
<i>1960 – 1970's</i>	Orientada para a oferta	<i>Marketing e oferta</i>	Advertência	Económica	Física
<i>1970 – 1980's</i>	Orientada para a procura	---	Adaptação (<i>Adaptancy</i>)	Física e Espacial	Ambiental
<i>1980 – 1990's</i>	Integrada	---	Baseado no conhecimento	Orientada para a comunidade	Orientada para a comunidade
<i>1990 – 2000...</i>	Colaborativa	Parcerias público-privadas	Pública	Sustentável	Sustentável

Fonte: Evolução do planeamento em turismo (Ruhanen, 2006, p. 48).

Jafari (1994) propõe, na sua abordagem, uma série de plataformas que encapsulam as perspetivas de evolução do turismo e impactos associados:

A primeira das abordagens é a que é proposta pela plataforma defesa (planeamento advocatório), que surgiu após a Segunda Guerra Mundial, onde a reconstrução económica e a expansão do turismo se efetuou com o apoio de opiniões favoráveis ao seu desenvolvimento. Nesta abordagem afirma-se que o desenvolvimento da atividade do turismo teria efeitos económicos positivos, designadamente através da entrada de divisas do exterior, criaria empregos, o que seria bom para economia. Esta ideia, onde se reforçaram os aspetos positivos, foi amplamente difundida em artigos de jornais, livros e documentos da Organização Mundial do Turismo.

A segunda plataforma, a advertência, surgiu no início de 1970 e desafiou a plataforma advocatória com as consequências negativas associadas à atividade do turismo. Sociólogos e antropólogos começaram por criticar a tónica colocada na economia do turismo, levando estas críticas ao incremento das investigações académicas na área do turismo. Esta abordagem focou-se

nos pontos negativos e prejudiciais do turismo, responsabilizando-o pela destruição da cultura local e dos recursos naturais, ao importar-se, apenas, com os turistas em detrimento das necessidades da comunidade local, causando conflitos. Esta abordagem foi difundida, sobretudo, em publicações sem ligação ao turismo.

A terceira plataforma, adaptação (*adaptancy*), que surgiu na década de 1980, dirigida a formas alternativas de turismo e focada numa nova prática de turismo, o “turismo verde”, responsável e suave, que se alegava ter menos impactos negativos. Propõe-se, aqui, um turismo que tenha em consideração as necessidades das comunidades receptoras e seus aspetos naturais e socioculturais, apoiando-se em estudos de capacidade de carga e utilização dos recursos locais. Apresenta como ideia inovadora a valorização do contato entre visitantes e visitados.

A quarta plataforma, baseada no conhecimento, estriba-se no conhecimento e tem como objetivo posicionar-se num corpo de conhecimentos e aprender com os erros do passado. No entanto Jafari (1990) faz a ressalva de que nenhuma plataforma substitui a outra e todas podem ser encontradas, simultaneamente, na literatura do turismo. Este foi o momento em que se divulgaram os pontos negativos do turismo. Procura-se identificar o posicionamento do turismo dentro de um contexto mais alargado: a sociedade que o engloba. Esta abordagem considera as funções, estruturas e possíveis consequências associadas à prática do turismo.

A quinta plataforma, pública, é a mais recente e apenas foi considerada por Jafari (2005) no último número publicado da extinta revista *Journal of Tourism Studies*. O autor esboçou uma proposta para a existência de uma nova plataforma, a quinta, que, no seu entendimento, se revela necessária. Para o autor, esta plataforma coloca em evidência o interesse crescente dos governos pelo turismo no seu tratamento económico e político.

A abordagem económica do planeamento do turismo é considerada não apenas como a abordagem pioneira no que ao planeamento do turismo concerne mas, também, como aquela que constituiu a tradição dominante em matéria de planeamento e desenvolvimento do turismo, desde os primórdios da década de 1960. Esta fase, segundo Getz (1986), é também descrita como a fase de fomento ou impulsionista (*boosterism*), sustentando-se na noção “simplista” de que o turismo é inerentemente bom e de benefício automático para os anfitriões, não sendo prestada grande atenção aos impactos negativos que possam ocorrer com a atividade do turismo. Esta postura pode ser atribuída ao facto do sucesso de um destino turístico ser, invariavelmente, medido em termos de retorno económico, baseando-se no pressuposto de que os recursos naturais e culturais são mercadorias a serem utilizadas para o desenvolvimento do turismo (Kaiser e Helber, 1978, *apud*

Ruhanen, 2006, p. 49).

A abordagem fomento ou impulsionista (*boosterism*) incorpora uma dimensão política, encontrando-se a comunidade local ausente da desejável participação pública, nos atos de decisão. Todavia, existem outros problemas que se interpõem. Um dos problemas que este tipo de planeamento enfrenta gravita em torno da capacidade de carga do destino, do número de turistas capazes de serem atraídos e acomodados. Assim, os anfitriões são, quase sempre, perspetivados como um entrave, um obstáculo a superar, porque têm de ser persuadidos a ter uma atitude amistosa para com os turistas que as visitam.

De acordo com a tradição económica, o turismo é perspetivado como uma atividade industrial e pode ser usado pelo poder central como uma ferramenta para atingir objetivos considerados importantes. Esta abordagem perspetiva o turismo como um instrumento para a promoção do crescimento económico, sustentado na criação de emprego, capaz de gerar receita externa e melhorar os termos de troca. A abordagem económica para o planeamento do turismo encontra-se associada, fundamentalmente, a estudos de viabilidade financeira e de impacto económico sobre os territórios onde a atividade se desenvolve. A captação de receitas externas desenvolve-se à custa da promoção dos destinos e à segmentação do mercado, sem esquecermos o equilíbrio entre a oferta e a procura. Uma das principais características da abordagem económica é o recurso ao *marketing* no sentido de atrair o tipo de visitante que irá proporcionar o maior benefício económico para o destino, considerados os recursos turísticos específicos do destino (Ruhanen, 2006). O planeador é visto, aqui, como um especialista e o desenvolvimento pretendido define-se em termos de metas económicas a alcançar, onde o apoio financeiro ao setor se constitui como prática corrente. O problema deste tipo de planeamento reside no modo como o turismo pode ser usado de modo a influenciar a escolha do consumidor, para que este possa ajudar a transformar as áreas em pólos de crescimento, através dos efeitos multiplicadores de emprego e maximização dos rendimentos. Em suma, o poder central socorre-se da atividade turística para fomentar o crescimento económico, através da criação de emprego e incremento das receitas, recorrendo à promoção dos destinos turísticos, à segmentação de mercados, ao equilíbrio entre oferta e procura e, não raras vezes, através de incentivos financeiros ao setor. Tem sido o paradigma dominante do planeamento turístico desde a década de 60, onde se exclui o reconhecimento daqueles que ganham e perdem com a atividade (Hall, 2000). Todavia, Getz (1986) considera que nos encontramos, em bom rigor, em presença de uma forma de “não planeamento” quando este coloca a tónica num único propósito, que é o da promoção e desenvolvimento da atividade, em vez de se certificar se os níveis de procura se encontram

adaptados à capacidade de carga social e dos recursos de uma região.

A abordagem física/espacial apresenta como principais defensores Inskip (1991) e Gunn (1994) que assumem, à partida, o turismo como uma atividade consumidora de recursos. Esta abordagem processou-se com alguma proximidade relativamente à abordagem económica, constituindo-se como reflexo de uma certa oferta turística, na procura de mais desenvolvimento regional, motivada pelos elevados índices de procura verificados. Um pouco à semelhança da abordagem económica, esta abordagem evidenciou, no início, uma incapacidade ou falta de vontade para compreender os impactos negativos do turismo. A maior parte dos planos de desenvolvimento do turismo, baseados em investigações detalhadas e avaliações dos recursos físicos nas áreas de destino, centrado num planeamento tradicionalista de delimitação do uso do solo, apresentou como principal preocupação a criação de condições para a implantação de complexos *resort's* com fins específicos, hotéis e áreas para visitantes (Baud-Bovy e Lawson, 1971, *apud* Ruhanen, 2006, p.50). A componente do uso do solo encontrava-se bem vincada, uma vez que os recursos das áreas de destino foram meticulosamente analisados e combinados com intensas pesquisas de mercado para se alcançar uma imagem atrativa do desenvolvimento futuro do turismo, definindo-se as infraestruturas e identificando-se os locais mais favoráveis para a instalação de diversos equipamentos que resultaram, prioritariamente, em benefícios para os promotores e investidores. É sobre a comunidade residente que, frequentemente, recaem os impactos negativos, mas não os correspondentes benefícios, conforme defende Ruhanen (2006). Assim, o planeamento apresentou-se isolado, focalizado em locais específicos e empreendimentos não integrados, pouco preocupado com os possíveis efeitos de *spin-off* de propostas e áreas adjacentes ou ambientes (Murphy, 1985).

Todavia, mais tarde, as abordagens do planeamento físico passaram a refletir o reconhecimento do turismo de base ecológica e a necessidade de se procurar um desenvolvimento capaz de se basear em padrões espaciais de ordenamento, passíveis de minimizar os impactos negativos do turismo sobre o ambiente físico. Uma abordagem que considerasse a precibilidade dos recursos naturais da região e a capacidade de resistência desses locais à implantação das infraestruturas turísticas. O conceito de limite de capacidade de carga física, social e ambiental, assim como as suas taxas de variação tornaram-se um problema de acordo com Getz (1986) e Hall (1998). No âmbito desta abordagem sobrevêm as noções de capacidade de carga física e social e o limite de resiliência. É uma abordagem pioneira por considerar a gestão dos recursos naturais, embora peque por não levar em linha de conta todos os atributos dos destinos (Ruhanen, 2004). No que concerne ao conceito de "capacidade de carga", aplicado a esta abordagem de planeamento do turismo, importa dizer que ganhou força a partir da década de 1970, segundo Sowaman (1987), como uma técnica apropriada para a gestão do turismo em ambientes sensíveis (Eagles, McCool e Haynes, 2002). Foi pela constatação dos efeitos negativos

da pressão exercida sobre os territórios, pessoas e ambiente, que a partir desta altura se começou por colocar em evidência a amplitude e a magnitude dos impactes resultantes da atividade do turismo sobre o ambiente natural e edificado existente nos destinos do turismo de massa, mais solicitados, que então se afirmavam. Assim, torna-se lícito inferir que os impactos acima descritos poderão ser avaliados tomando como referencial a "capacidade de carga" do ambiente na sua absorção (Mason, 1990).

A geografia e o planeamento regional e urbano tiveram um papel determinante nesta abordagem, ao acusarem a necessidade de se racionalizar o uso dos recursos naturais disponíveis. Sustentados no trabalho dos geógrafos e dos planeadores tradicionalistas, presos aos planos de "uso do solo", os planeadores do turismo procuraram manipular os padrões de viagem concentrando ou dispersando os turistas em áreas específicas, de acordo com Hall *et al.* (1997) e Pearce (1989).

A abordagem orientada para a comunidade frequentemente adotada por Murphy (1988), que é vista como uma parte integrante do turismo sustentável, prevê que se possa aumentar a capacidade de carga de uma comunidade, através da diminuição dos impactes negativos do turismo, reforçando, simultaneamente, os seus efeitos positivos de acordo com Haywood (1988), Jamal e Getz (1995) e Murphy (1985). Esta abordagem exige um controle local na procura de um desenvolvimento equilibrado e na procura de alternativas ao turismo de massa. O planeador apresenta-se, aqui, como um facilitador de vontades, onde o desenvolvimento pretendido é apresentado em termos de conquistas socioculturais para a comunidade. Procura-se privilegiar uma abordagem de maior proximidade em relação às comunidades locais, permitindo-lhes um maior controlo sobre o processo de planeamento e tomada de decisão, em detrimento de um planeamento do tipo *top-down*.

De acordo com Connell (1997, p.250) «a participação não é só sobre a conquista de uma distribuição dos recursos materiais mais eficiente e mais equitativa: é também sobre a partilha de conhecimento e transformação do processo de aprendizagem, ele próprio em autodesenvolvimento, ao serviço das pessoas». Pretende-se que as comunidades entendam os efeitos da atividade do turismo e os seus impactos sobre as pessoas e sobre o território. É uma abordagem onde o centro das atenções se transfere do turista para a população residente. Arnstein (1969) afirma que o objetivo da participação é a redistribuição do poder, permitindo assim à sociedade redistribuir custos e benefícios de forma justa. Murphy (1988) sustenta a sua ação na ideia de que é por via da satisfação das necessidades locais que será possível dar resposta às expectativas dos turistas, uma vez que a procura turística depende em larga medida dos fatores sociais e culturais do destino. Apresenta-se como uma abordagem tipo *bottom-up*, que compreende a participação de *stakeholders* para a

consecução dos fins pretendidos.

Haywood (1988, p.106) define a «participação da comunidade no âmbito do planeamento do turismo, como um processo capaz de envolver todos os interessados (funcionários do governo local, cidadãos locais, arquitetos, empresários e planeadores) de uma forma tal que a tomada de decisão é partilhada». Muitos investigadores colocam em causa a possibilidade de se implementar a participação da comunidade, afirmando que este processo é percecionado de modo idealista, pouco arreigado na realidade, algo dispendioso e, sobretudo, moroso. Esta abordagem apresenta-se, muitas vezes, ineficaz devido aos seus elevados custos, não apenas no que respeita ao funcionamento do processo mas, sobretudo, no que respeita à sua manutenção. Segundo Hall (2000), esta não foi uma abordagem que tenha sido realmente aceite e adotada pelos planeadores, fosse porque atrasava os processos de decisão, fosse porque colocava em causa a capacidade de decisão dos governos à escala regional e local.

A capacidade que a comunidade possui para participar não pode ser percecionada, apenas, como um direito inalienável dos cidadãos, importando, antes, garantir os meios necessários para que o seu envolvimento possa ocorrer (Jamal e Getz, 1999). Os cidadãos envolvidos na abordagem orientada para a comunidade precisam de recursos e de competências para alcançarem níveis de participação adequados. Porém, o poder de garantir a sua verificação é normalmente realizado pelos governos ou outros *stakeholders* interessados que não consideram, verdadeiramente, os moradores como parceiros iguais (Gray, 1985). «Os próprios moradores, muitas vezes, nem sequer sabem por onde começar quando se trata de se envolverem no processo de participação» (Joppe, 1996, *apud* Okazaki, 2008, p. 512).

A argumentação utilizada contra a participação da comunidade no processo de planeamento do turismo fica-se pelas críticas sem conseguir apresentar alternativas, nem considerar a procura efetiva por este tipo de programas. Considera Okazaki (2008) que apesar de todas as vicissitudes este tipo de abordagem ainda se constitui como a melhor solução de ação pelas seguintes razões:

- i. Porque os problemas vividos à escala local influenciam diretamente a atividade do turismo. Qualquer retrocesso nas condições de vida local traduz-se, inevitavelmente, num comportamento hostil para os turistas (Pearce, 1994 *apud* Okazaki, 2008, p. 512). Por esta razão os ambientes turísticos devem ser criados em harmonia com o clima social vivido, onde os moradores deverão sair beneficiados com o turismo e não se tornem vítimas da sua implementação (Wahab e Pigram, 1997, *apud* Okazaki, 2008, p. 512);
- ii. Porque a imagem do turismo baseia-se nos ativos da comunidade local, incluindo não só a

- população local mas também o meio ambiente, infraestruturas, instalações e eventos especiais ou festas, por isso a colaboração da comunidade de acolhimento revela-se essencial para se aceder e desenvolver esses ativos de forma adequada (Murphy, 1985, *apud* Okazaki, 2008, p. 512);
- iii. O envolvimento público funciona como uma força motriz para proteger o ambiente natural, a cultura da comunidade, enquanto produtos turísticos e promover, simultaneamente, um maior rendimento relacionado com a atividade do turismo (Falstead, 2000, *apud* Okazaki, 2008, p. 512);
 - iv. Porque a indústria do turismo é sensível às forças internas e externas muitos planos de desenvolvimento são, apenas, parcialmente implementados ou, inclusivamente, não o são de todo (Bovy, 1982, *apud* Okazaki, 2008, p. 512). Além disso, mesmo aqueles que são totalmente implementados nem sempre são sustentáveis. Assim, para aumentar a viabilidade e a longevidade dos projetos, todos os planos devem encontrar-se em sintonia com o desenvolvimento socioeconómico global da comunidade.

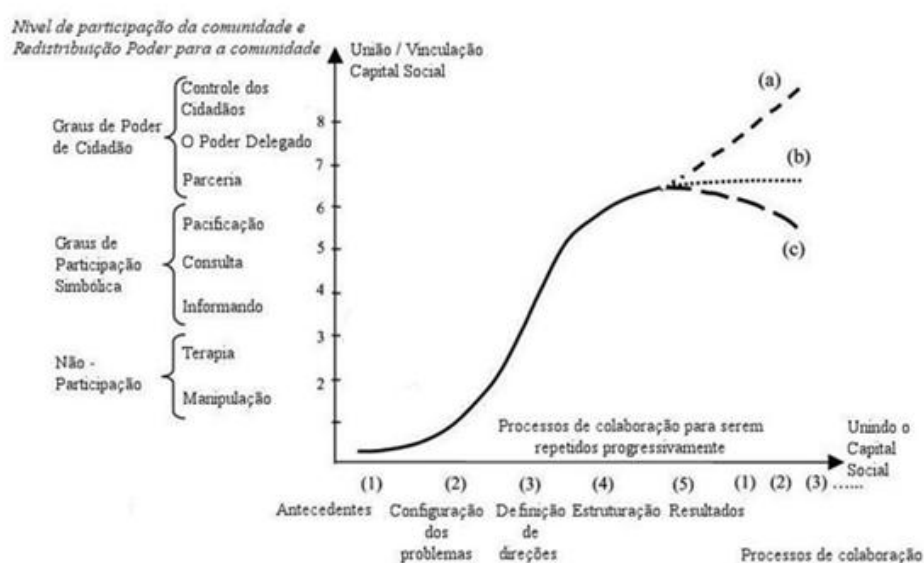


Figura nº V 8: Modelo de abordagem orientada para a comunidade: passos e condições facilitadoras
 Fonte: Adaptado de Arnstein (1969) e Selin e Chavez (1995) *apud* Okazaki (2008, p. 513)

A partir do gráfico representado (figura nº V 8), que permite avaliar o nível de participação efetiva de uma comunidade, Arnstein (1969) defendeu que a participação dos cidadãos tem de ser acompanhada pela redistribuição de poder. Ela apresentou uma “gradação” da participação dos

cidadãos para explicar as medidas necessárias, categorizados em três níveis de evolução gradual: "não-participação", "grau de participação simbólica" e "grau de poder cidadão". O gráfico apresenta oito níveis, subdivididos ao longo dos três graus de participação. De acordo com Arnstein (1969, p. 217), os níveis inferiores da escala são a (i) manipulação e (ii) terapia. Estes dois níveis descrevem patamares de não-participação que foram inventados por alguns para substituir a participação genuína. O seu verdadeiro objetivo não é permitir que as pessoas participem no planeamento ou na realização de programas, mas apenas para permitir que quem tem o poder de tomada de decisão possa "educar" os participantes. Níveis três e quatro de progresso para patamares de simbolismo que permitem aos que não têm que ser ouvidos e de ter uma voz: (iii) Informar e (iv) a consulta. Quando elas são proferidas por aqueles que têm o poder de decisão acerca do grau de participação total, os cidadãos podem, de facto, ouvir e serem ouvidos. Mas nessas condições eles não têm o poder de garantir que as suas opiniões sejam efetivamente ouvidas pelos poderosos. Quando a participação é restrita a estes níveis não há acompanhamento e, portanto, nenhuma garantia de manutenção de *status quo*. Nível (v) apaziguamento, é simplesmente um simbolismo correspondente ao patamar superior, porque as regras do jogo permitem não ter de aconselhar, apenas guardar para os poderosos a manutenção do direito de decidir. Mais acima, encontram-se os níveis de poder cidadão com patamares crescentes de influência de decisão, os cidadãos podem entrar numa (vi) parceria que lhes permita negociar e envolver-se em trocas com os tomadores de decisão tradicionais. No topo da escala situam-se os patamares, (vii) O poder delegado e (viii) controle cidadão, os cidadãos não obtiveram a maioria dos assentos dos órgãos de tomada de decisão ou, sequer, o poder de gestão completo.

Naturalmente que os oito patamares desta escala de graduação são uma simplificação. Porém, ajudam-nos a ilustrar o ponto que muitos perderam de referência, que é a gradação significativa da participação dos cidadãos. Sabendo que esta graduação permite cortar a hipérbole para perceber as solicitações cada vez mais prementes para se facilitar a participação daqueles que não têm, bem como a gama de respostas confusas daqueles que têm o poder de tomar a decisão.

Hall (2000) introduziu uma quinta abordagem, aquilo a que ele chama de abordagem sustentável para o planeamento do turismo. Defende que esta abordagem, também reconhecida por Krippendorf (1987) e Mathieson e Wall (1982), envolve a integração de valores económicos, ambientais e socioculturais. O processo de planeamento comporta uma dimensão holística e apresenta-se integrada nos processos de planeamento de turismo anteriormente referidos. A problemática do desenvolvimento sustentável remonta há meio século atrás, tendo-se alicerçado nas

obras *The Silent Spring*, de Rachel Carson, em 1960, e *The Population Bomb*, de Paul Erlich, em 1968, e, ainda, mais tarde, em 1972, em *Limits to Growth*, do Clube de Roma. Não podemos esquecer, contudo, apesar de só ter sido elaborado alguns anos mais tarde, o papel assumido pelo relatório Brundtland, *Our Common Future*⁶⁸. Foi através deste relatório que o mundo foi confrontado com a necessidade da procura do desenvolvimento satisfazer as necessidades atuais sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades, em claro respeito pelos recursos naturais e pelo ambiente, conforme se verificou no Cap. IV. De acordo com a OMT (2004) o desenvolvimento sustentável traduz-se na manutenção dos processos ecológicos essenciais, conservação dos recursos naturais e da diversidade ecológica, respeitando a autenticidade sociocultural das comunidades locais, assegurando atividades económicas viáveis a longo prazo, a distribuição justa dos benefícios económicos e a participação informada de todos os agentes. Como se constata, o planeamento é percecionado como um processo, reconhecendo-se a dimensão política da atividade do turismo. Com esta abordagem tornou-se evidente a necessidade de condicionar os interesses económicos à necessidade de se preservar os recursos naturais. Os planeadores passaram a ter de refletir sobre os problemas, estabelecendo objetivos, metas, e prioridades, ao mesmo tempo que coordenam políticas administrativas com o interesse para os setores público e privado. Devem ter o cuidado de implementar políticas adequadas de modo a satisfazer as necessidades do comércio local, uma vez que disputam um mercado extremamente competitivo. Este é um modelo cujos métodos de planeamento incluem o planeamento estratégico, no qual se valoriza a posição dos produtores, a sensibilização dos consumidores e da comunidade.

Face ao exposto, a estratégia deve passar, então, pela gestão parcimoniosa dos recursos turísticos para que esses objetivos possam ser alcançados. Hall (2000) fez notar que se revelava imperativo persuadir o poder político e os industriais para a necessidade de se incorporarem princípios de desenvolvimento sustentável no planeamento do turismo, sendo que para esse efeito indicou quatro mecanismos essenciais à consecução dos objetivos:

68 - Relatório Brundtland consiste num documento intitulado “Nosso Futuro Comum”, que foi publicado em 1987, no qual se defende que o desenvolvimento sustentável é concebido como «o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades». O Relatório Brundtland foi elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, assumindo-se como precursor de uma série de iniciativas anteriores à Agenda 21, as quais reafirmam uma visão crítica do modelo de desenvolvimento adotado pelos países industrializados e reproduzido pelas nações em desenvolvimento. Coloca-se em evidência os riscos associados ao uso excessivo dos recursos naturais sem se levar em linha de conta a capacidade de suporte dos ecossistemas. O relatório faz ressaltar a incompatibilidade existente entre o desenvolvimento sustentável e os padrões de produção e consumo que caracterizam a atual sociedade.

1. Desenvolvendo sistemas de controlo integrados e cooperativos, aceitando-se que as melhores decisões são aquelas que resultam de processos abertos e participativos, com distribuição mais equitativa dos impactos. Normalmente, nos métodos tradicionais de planeamento, os *stakeholders* são consultados apenas no final do processo. Resulta daqui um plano produzido por profissionais, pouco consensual entre as partes com interesses diretos na atividade;
2. Apostando em mecanismos de coordenação com a indústria e fomentando a consciência ambiental do produto, especialmente através do incentivo à adesão a códigos ambientais e de conduta;
3. Facultando informação ao consumidor, uma vez que na maior parte dos casos se lhes torna difícil detetar a sustentabilidade do produto turístico proposto;
4. Incentivando o planeamento estratégico, capaz de envolver a comunidade no processo de decisão (identificando as aspirações e o interesses dos *stakeholders*, de molde a que os gestores possam formular os seus objetivos estratégicos), o estudo dos recursos turísticos disponíveis (que permitam ao planeador compreender os recursos humanos e físicos disponíveis, para que a conservação ambiental local seja bem sucedida), a análise ambiental (capaz de ajudar o planeador e o gestor a antecipar alterações de curto e longo prazo), proporcionar experiências positivas aos visitantes, e a maximização do retorno financeiro tomando em linha de conta os constrangimentos sociais e ambientais dos *stakeholders*.

Existem, segundo Godfrey (1996), duas perspetivas de abordagem ao conceito de desenvolvimento sustentável: a do produto e as abordagens da indústria. Para Godfrey (1996), a primeira das abordagens resulta do facto da sustentabilidade do turismo ser percecionada como uma prática alternativa ao turismo de massas. «De um modo geral, a abordagem de produto ilustra três temas gerais: a investigação sobre os conceitos gerais, a pesquisa sobre as estratégias de desenvolvimento e a investigação sobre o comportamento do turismo» (Godfrey, 1996, p. 62). A abordagem da indústria, por seu turno, defende que o turismo de massas se apresenta como algo de incontornável e, nessa circunstância, devem ser produzidos ensaios para se alcançar um turismo mais sustentável. Configura-se como uma abordagem que «procura modificar as empresas do turismo e as questões do desenvolvimento do turismo de massa através de uma abordagem compreensiva, sistemática e orientada para a comunidade» (Godfrey, 1996, p. 63). Porém, como foi evidenciado, a teorização não passa de «demonstrações ilusórias em vez de casos reais específicos de sustentabilidade» (Knowles; Diamantis e El-Mourhabi, 2004, p. 146, *apud* Marujo e Carvalho, 2010, p.149). Uma coisa é o processo teórico outra a realidade vivida. Segundo Vieira (2007, p. 54),

«surgiu então o conceito de desenvolvimento sustentável em que o paradigma económico se sujeita ao paradigma de preservação dos recursos» conseguido através de uma gestão prudente, complementada por uma distribuição equitativa dos benefícios entre os presentes e a intergeracional e na redução dos efeitos negativos do processo de crescimento económico designadamente através da conservação da biodiversidade.

No que diz respeito ao turismo, a década de 70 do século passado foi crucial por ter permitido que se instalasse a consciência de conflito entre o turismo e o ambiente. O exacerbar desta última relativamente à primeira conduziu-nos à prática de uma ditadura ambiental, onde as circunstâncias restritivas se revelaram desajustadas, de tal forma que se procura, ainda hoje, um meio-termo que, respeitando o ambiente e a natureza, não se apresente impeditivo do alcance de um desenvolvimento sustentável e harmonizado do turismo.

O desenvolvimento sustentável do turismo pode ser entendido, segundo Inskip (1991, p.461), como «uma forma de conhecer e satisfazer as necessidades presentes dos turistas e das regiões recetoras, protegendo e garantindo as oportunidades futuras». Por seu turno, Beni (1997), defendeu, também, que o turismo sustentável deve pressupor a viabilidade económica e social, privilegiando simultaneamente a cultura local e o ambiente.

Como se percebe, o conceito de desenvolvimento sustentável foi algo que impregnou a atividade do turismo que, no início do seu processo de expansão foi severamente criticado devido aos efeitos negativos do seu desenvolvimento sobre os recursos naturais e o ambiente. Porém, apesar disso, assistimos a alguma inércia relativamente à capacidade de resposta que, de acordo com Middleton (1998), pode justificar-se pela natureza específica dos efeitos do turismo no ambiente que é muito diferente das provocadas por indústrias poluentes.

Atualmente, o turismo assume-se como um parceiro privilegiado na procura de um desenvolvimento sustentado. Revela-se de capital importância a aceitação da atividade do turismo pelas comunidades de acolhimento, na medida em que pode contribuir para o reforço dos valores identitários das pessoas e dos lugares. A declaração de Lisboa sobre «Turismo Sustentável para o Desenvolvimento», que resultou da reunião preparatória para a décima primeira sessão da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), em março de 2004, apontou-se como estratégia um apoio na implementação de infraestruturas de suporte à expansão do turismo sustentável, como meio de desenvolvimento económico e social relevante, para os países menos desenvolvidos.

Segundo Steer (1996), é possível e desejável implementar um novo ambientalismo, no qual se

defende uma incorporação rigorosa dos custos e benefícios ambientais na formulação de políticas, reservando-se para a população local um papel fulcral na definição das políticas ambientais.

5.6.2 Planeamento em turismo, uma ferramenta ao serviço da economia

O turismo tem-se vindo a afirmar, ao longo das últimas décadas, como uma pujante atividade económica, capaz de gerar fluxos financeiros significativos. «O turismo, enquanto fenómeno, alarga constantemente as suas fronteiras, expandindo a sua importância e envolvendo, globalmente, cada vez mais pessoas. O turismo é hoje a maior indústria do mundo» (Costa e Buhalis, 2006, p.1).

Em termos estratégicos, a escala de análise do planeamento pode desenvolver-se à escala local, regional, nacional ou internacional, constatando-se que «a importância do turismo é variável de caso para caso como também os seus efeitos são diferentes consoante o nível nos situemos: um determinado efeito pode não ter significado na ordem nacional mas ter uma grande importância para o desenvolvimento local ou pelo contrário, pode ser relevante a nível nacional mas não ter qualquer impacto a nível local.» (Cunha, 1997, p. 241).

De acordo com o mesmo autor, os efeitos do turismo diferem quando encarados numa perspetiva multilateral ou bilateral. Quando abordado numa perspetiva unilateral ressalta a sua importância em termos de contributo para o equilíbrio das relações económicas internacionais, funcionando como instrumento promotor do desenvolvimento económico dos países que procuram alcançar outros patamares de desenvolvimento. Aliás, foi justamente com base nesta perspetiva que na declaração de Manila se considerou que o turismo contribui para a instauração de uma nova ordem económica internacional que facilitará a supressão do desvio económico crescente entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento assegurando a aceleração, a ritmo sustentável, do desenvolvimento e do progresso no domínio económico e social (OMT, 1981). Facilmente se compreende, então, que o turismo tenha sido eleito como um componente estratégico para o desenvolvimento da economia internacional por permitir o aproveitamento de fluxos financeiros capazes de transferir poder de compra dos países emissores para os países recetores.

Os defensores das novas teorias do crescimento económico, sustentado no desenvolvimento endógeno, atribuem grande importância à procura da diferenciação dos recursos, que consideram como um dos motores do crescimento, seja pelo aproveitamento do que é endógeno, seja pelo incremento da diferenciação e diversificação dos produtos oferecidos. Estes objetivos assumem-se,

nesta perspetiva, como fatores de natureza estratégica, permitindo-lhes alcançar novos objetivos macroeconómicos.

Os países recetores, com um nível de desenvolvimento económico inferior àqueles que são predominantemente emissores, atribuem grande importância ao turismo chegando, inclusivamente, a considerá-lo como uma atividade produtiva de investimento prioritário, pela sua capacidade motora, ao ser capaz de gerar oportunidades e diversificar ofertas. Facilmente se compreende, assim, a necessidade de elaboração de planos estratégicos de desenvolvimento aplicados à atividade do turismo.

Portugal tem vindo a apostar, claramente, na afirmação do turismo enquanto pilar de sustentação da economia nacional, enveredando pela elaboração de planos estratégicos. Apesar da proliferação de planos de âmbito territorial, com carácter regulador, onde o turismo se apresenta como parte integrante, sem contudo se constituir como prioritário, têm-se revelado insuficientes para a consecução dos objetivos de quem tem vindo a apostar nesta atividade. Assim, revela-se de capital importância a necessidade de se proceder a uma análise que englobe a vertente estratégica e de sustentabilidade alicerçadas nas relações que a atividade do turismo desenvolve com o território.

Nesta perspetiva, assume capital importância a criação de instrumentos pensados para dar resposta ao fenómeno turístico, designadamente através de planos estratégicos, prospetivos e sistemáticos, aplicados a diferentes escalas, que recebem a designação de Planos Estratégicos de Turístico (PET) e Planos de Utilização Turística do Território (PUTT).

Para a consecução de elevados níveis de proficiência, os planeadores fazem incidir os seus trabalhos sobre os PUTT, que são planos subsidiários dos PET, por se considerar que o ordenamento territorial do turismo se deve apresentar de modo integrado e, por essa razão, se garantir a articulação entre esses planos e os vários instrumentos de gestão e ordenamento do território em vigor. Estes planos devem pormenorizar a ocupação turística do território, nomeadamente através da identificação de locais de interesse turístico, equipamentos, apoios informativos, entre outros de interesse para a atividade. O PET, por seu turno, incide sobre territórios circunscritos à escala regional e deve conciliar os critérios de sustentabilidade, conciliando objetivos de eficácia económica, equidade social e preservação da biodiversidade natural, colocando em evidência as linhas prioritárias de enquadramento do desenvolvimento turístico.

Portugal detém uma vasta experiência na atividade do turismo, o que lhe permite desenvolver atividades orientadas para a prestação de bens e serviços às atividades turísticas desenvolvidas no exterior, sem esquecer a exploração turística interna, considerando o seu estatuto de país recetor.

Com esta dinâmica consegue abrir novas janelas de oportunidade, em termos de internacionalização da sua economia, prestando um excelente contributo para a diversificação da economia nacional.

O turismo apresenta-se como uma atividade e um setor estratégico para a economia nacional. Estratégico para o emprego, não só por empregar 8% da população ativa em 2014, mas por permitir, pela natureza e diversidade das suas atividades, a reconversão e requalificação de profissionais migrantes de outros setores. Estratégico para a economia, não só pelo contributo relevante em termos de Produto Interno Bruto, cerca de 10%, mas também por se apresentar como um dos setores que mais contribui para as exportações, cerca de 14%, e para a Balança Comercial Portuguesa, sendo o maior exportador de serviços, com cerca de 46% de exportações e serviços. Estratégico para o ambiente e para a sociedade, pois, se adequadamente regulado, poderá constituir-se como um elemento fulcral na proteção do meio ambiente e na valorização do património cultural, e seu financiamento (Gonçalves, 2014).

5.6.3 Planeamento turístico, atores e grupos de interesse

O planeamento turístico pode ser entendido como o momento em que se organizam os recursos, tendo em vista a prossecução um conjunto de tomadas de decisão que pretendem alcançar, como propósito último, a consecução de objetivos estratégicos previamente definidos pelo poder político (Matias, 2007).

Autores como Pearce, (1989), Inskoop (1991), Gunn (1994 e 2002) e Gee e Fayos-Solá (1999) colocam a tónica do planeamento na dimensão territorial, quando aplicado à atividade do turismo, defendendo que o planeamento turístico se processa a diferentes escalas da ação governativa. No contexto da ação política do turismo importa estabelecer, desde logo, as diferenças entre as políticas de cariz nacional das políticas regionais. Esta perceção obriga-nos a contextualizar a sua adequação à dimensão dos territórios. Não faz sentido que em países de grande dimensão territorial e diversidade de recursos se encetem políticas de turismo centralizadas e planeadas a nível nacional. Quando se procede a uma abordagem de carácter abrangente, tomando-se como referencial a dimensão nacional, os problemas equacionados detêm grande amplitude territorial, social e económica, o que não sucede quando a mesma prática adota uma escala inferior, como é o caso da escala local, acabando por concentrar-se na especificidade dos territórios e no concreto das conjunturas. O poder central deve proceder, nestas circunstâncias, ao endosso das responsabilidades

para os organismos regionais, conferindo-lhes autonomia administrativa e financeira, de modo a permitir-lhes, pelo melhor conhecimento dos recursos e necessidades turísticas da sua região, proceder ao planeamento da atividade de modo profícuo.

Estes autores incorporam funções variadas ao planeamento turístico de escala nacional, sendo que de entre as mais significativas se encontram as do desenvolvimento de políticas nacionais para o setor e respetiva capacidade de administração. Nesse sentido, outras funções importantes emergem, designadamente as que decorrem da necessidade de se implementar estruturas organizacionais capazes de administrar as políticas determinadas e de efetuar o planeamento na sua dimensão física. Cumpre-lhe identificar os aspetos mais importantes no que à atratividade turística concerne, bem como os territórios a privilegiar no desenvolvimento da atividade do turismo. Trata-se, no fundo, de se determinar que vantagens comparativas possuem relativamente aos territórios periféricos, de modo a potenciar-se a oferta de produtos de excelência. Naturalmente que a capacidade interventiva, em termos de planeamento, não se esgota aqui, ela deve considerar, igualmente, a verificação de padrões nacionais de oferta em áreas tão sensíveis como a saúde, segurança, e previsões estatísticas com interesse para os setores envolvidos (Matias, 2007).

Depois de muitas décadas de apatia e até mesmo desconfiança, o planeamento do turismo é hoje uma realidade firmada, encontrando-se ultrapassados os receios de Gunn (1994, p. 107) ao afirmar «... que as muitas complexidades e o enorme crescimento do turismo não podem ser deixados num estado de confusão. Encontra-se muita coisa em jogo - em termos de economia, sociedade e meio ambiente - para que este seja o modo dominante de desenvolvimento».

Podemos afirmar que, na atualidade, um adequado planeamento operacional das políticas, designadamente no que respeita ao turismo, é reconhecido como essencial ao sucesso das mesmas, o que nem sempre se verificou. Os conceitos de política e de planeamento encontram-se correlacionados, ainda que seja forçoso reconhecer-se, do «ponto de vista estritamente teórico, que o conceito de planeamento se apresenta aqui como algo de ambíguo e difícil de definir» (Hall, 2000, p.6 *apud* Matias, 2007, p. 341). O denominador comum na abordagem ao planeamento do turismo, quando correlacionado com a dimensão política, é a palavra “processo”. Esta é uma constatação digna de registo por se tratar de uma verificação sintomática da conjugação de elementos e etapas que confluem num processo (Matias, 2007). Segundo diferentes autores e nesta mesma perspetiva o planeamento é entendido como «o processo intencional em que metas são estabelecidas e as políticas elaboradas para implementá-las» (Cullingsworth, 1997, p.5), «o processo de preparação de um conjunto de decisões para atuar no futuro, direcionada para o alcance de objetivos por meios

preferenciais» (Dror, 1973, p. 330) ou, ainda, mais simplesmente, «pode ser visto como o processo de decisão» (Veal, 1992, p.3).

O planeamento do turismo não se limita a referir, especificamente, ao desenvolvimento do turismo e sua promoção, embora estes aspetos sejam certamente importantes. O foco e os métodos de planeamento do turismo evoluíram para dar respostas às questões que foram sendo colocadas aos governos no que diz respeito ao turismo. As políticas internacionais de turismo levadas a efeito entre o conjunto das nações desenvolvidas podem ser faseadas, de acordo com o quadro nº V 8:

Quadro nº V 8: Políticas internacionais de turismo, 1945 até ao presente

Fase	Características
1945-55	Desmontagem e racionalização das autoridades policiais, alfandegárias, de finanças e de saúde, regulamentos que tinham sido postas em prática após a segunda guerra.
1955-70	Maior envolvimento dos governos na comercialização do turismo, a fim de aumentar o potencial dos ganhos da atividade do turismo
1970-85	O envolvimento do governo no fornecimento de infraestruturas turísticas e no uso do turismo como instrumento de desenvolvimento regional.
1985-2000	O uso continuado do turismo como instrumento de desenvolvimento regional, colocando uma maior focalização em questões ambientais, redução do envolvimento direto do governo na oferta de infraestrutura turística, maior ênfase no desenvolvimento de parcerias público-privadas e de autorregulação, e os negócios de desenvolvimento das redes de turismo para atender aos objetivos da política.
2000 ao presente	O mesmo que em 1985-2000, mas colocando o crescimento do turismo como uma questão de política <i>intermestic</i> (internacional e doméstica), pelo poder à escala subnacional. Aposta no <i>marketing</i> e criação de vínculos estratégicos de geminação.

Fonte Hall (1994, 2000, 2005), com tradução do autor

A atenção dos governos para os potenciais benefícios económicos da recreação e do turismo forneceu a principal força motriz para o planeamento do turismo (Richards; Charlton e Essex, 1996). O resultado tem sido muitas vezes «uma forma de planeamento *top-down* e promoção dos destinos, o que deixa as comunidades com pouco *input* ou o controle sobre seus próprios destinos» (Murphy 1985, p.153). No entanto, a atenção está a ser gradualmente focalizada na necessidade de integrar as preocupações sociais e ambientais no impulso económico do desenvolvimento do turismo (Pearce 1989; Timothy, 2002). O turismo deve ser integrado no contexto de um processo de planeamento mais amplo, a fim de promover certas metas de melhoria ou maximização económica, social e ambiental que pode ser conseguido através do desenvolvimento de um turismo apropriado (Hall, 1995). Como Murphy (1985, p.156) referiu, «o que está em causa no planeamento é a antecipação e a regulação da mudança num sistema, para promover o desenvolvimento ordenado de modo a aumentar os benefícios sociais, económicos e ambientais do processo de desenvolvimento». Portanto, o planeamento do turismo deve ser «um processo, baseado em pesquisa e avaliação, que visa otimizar o potencial contributo do turismo para o bem-estar humano e qualidade ambiental» (Getz,

1987, p.3)

Política e planeamento percorrem um trajeto comum, fazendo parte de um todo uno e indivisível. Porém, deve ser convenientemente acautelada a distinção daquilo que emana da decisão política e do planeamento técnico a fim de se poderem separar objetivos estratégicos, que são políticos por natureza, dos objetivos operacionais verificáveis no âmbito do planeamento, de acordo com Matias (2007). Esta abordagem revela-se determinante porque, mesmo considerando a possibilidade de verificação destes dois tipos de objetivos no âmbito da política, o que é facto é que sempre que a abordagem territorial é feita, designadamente através da descida de escala de análise ao nível regional de implementação das políticas, importa saber distinguir entre aquilo que se configura como o plano dos objetivos estratégicos, puramente políticos, do plano dos objetivos operacionais, de planeamento propriamente dito, sobretudo quando vocacionadas para a atividade do turismo.

Segundo defendem Gee e Fayos-Solá (1999, pp. 326-327), «a alteração da capacidade interventiva, ao nível dos diferentes patamares decisórios do governo, acontece a partir do momento em que se revela imprescindível passar à fase de implementação do planeamento turístico». Chegados a este ponto somos colocados, do ponto de vista da capacidade de decisão, a um outro nível da escala hierárquica, designadamente no patamar dos governos regionais ou organizações desconcentradas do estado de nível regional, quando disso for o caso. De qualquer modo, esta descida hierárquica não se esgota aqui, podendo chegar a patamares mais próximos das populações, a quem os planos se destinam, particularmente através do poder local. Gunn (1994) refere-se, ao planeamento da atividade do turismo, para as áreas de destino, como sendo o planeamento produzido para uma área geográfica que possua condições suficientes para atrair visitantes, que tenha instalações, atrações, infraestruturas e mão de obra suficientes para dar resposta às necessidades. Esta abordagem pode ser desenvolvida a uma escala regional, capaz de integrar diversas áreas e comunidades onde operam estâncias turísticas ou apresentar-se, somente, à escala local. A escala da área de destino não se apresenta determinante para o efeito, sendo que aquilo que verdadeiramente importa é que o planeamento da atividade de turismo seja pensado de um modo integrado, furtando-se à tentação de se restringir ao simples planeamento de “espaços” restritos, alicerçados em projetos de equipamentos turísticos desenquadrados de uma realidade mais complexa e abrangente. Dito de outro modo, a atividade do planeamento deve incorporar análises e tomadas de decisão sobre domínios diversos e a diferentes escalas, mormente no que respeita à implementação de infraestruturas de apoio como a rede de transportes, de abastecimento de água e de saneamento básico, para além de uma abordagem a aspetos não desprezíveis como os que se encontram

relacionados com o desenvolvimento dos recursos humanos, capazes de permitir a alavancagem para níveis de desenvolvimento mais atrativos.

Inskeep (1991) preconiza, por seu lado, que a atividade do planeamento turístico se deve desenrolar a diversas escalas, mormente às escalas internacional, nacional, regional e sub-regional, sendo que em cada uma delas se deve focalizar na especificidade do seu nível. A escala internacional deve incidir, segundo o autor, com particular acuidade no domínio dos transportes internacionais e na programação das viagens dos turistas, considerando-se não só as áreas de partida e de chegada mas, igualmente, o trajeto a efetuar pelos diferentes países que integram a rota de viagem. Deve conferir-se particular atenção ao papel de complementaridade que as atrações turísticas mais importantes e infraestruturas de países fronteiriços assumem, a par das estratégias de *marketing* e promoção turística realizadas pelos países com interesses direto na atividade, de modo a retirarem-se os maiores dividendos possíveis das sinergias existentes. Inskeep (1991) alerta para o facto de que este tipo de planeamento, algo fragilizado pelo seu cariz internacional, tem recebido grande estímulo pela parte das agências de turismo internacionais através dos apoios a projetos turísticos regionais de diferentes envergaduras. São estes apoios, facultados por instituições e empresas internacionais, que se constituem como o meio de excelência para que possam alcançar fins que ultrapassam os interesses dos países onde os eventos se desenvolvem.

A uma outra escala de análise, designadamente a uma escala de âmbito nacional, constata-se que o planeamento da atividade do turismo deve apresentar, de acordo com Inskeep (1991, p.35), uma multiplicidade de importantes elementos: i) ser portador de uma política de turismo efetiva; ii) um plano de infraestruturas de carácter físico, o qual deve incluir a identificação das atrações turísticas mais relevantes, a denominação das regiões com interesse turístico, os locais que permitam o acesso aos fluxos internacionais e as redes de transportes internas; iii) a quantidade, tipologia e nível de qualidade dos estabelecimentos de alojamento turísticos e de outros equipamentos e serviços requeridos; iv) as rotas turísticas mais importantes no país e, explorando a maior ou menor complexidade das redes, as suas conexões regionais; v) as organizações promotoras do turismo, legislação e políticas de investimento; vi) as estratégias globais de *marketing* turístico e respetivos programas de promoção, os programas de formação e educação e, finalmente, vii) considerações socioculturais, ambientais e económicas e análises de impactes detetáveis pelo desenvolvimento da atividade.

Quando consideramos o planeamento turístico à escala regional é-nos permitido constatar que esta se apresenta, indubitavelmente, com uma especificidade superior àquela que é verificável a

nível nacional. Esta especificidade decorre, segundo Inskeep (1991), da dimensão territorial do país ou região em causa. É um tipo de planeamento que se reporta a espaços mais restritos, desenvolvendo-se no contexto das estruturas e opções políticas vigentes, de acordo com o plano nacional de turismo se, para o efeito, existir. Quando esteja em causa o planeamento da atividade do turismo à escala regional, os componentes a observar apresentam-se idênticos aos que foram anteriormente expostos, embora reportados à dimensão da região em estudo.

Ainda numa perspetiva de *downsizing* territorial, Inskeep (1991) defende que em alguns países ou regiões e em certas circunstâncias, se possa defender a prática de um planeamento sub-regional, com uma maior especificidade do que aquela que é exigida ao nível regional, mas não tão pormenorizado como o planeamento vocacionado para a procura do desenvolvimento de uma área ou regulamentação do uso do solo numa estância turística. Como se referiu, os elementos que devem constar num plano a uma escala inferior à regional encontram-se dependentes das condições no terreno, incluindo as características das atrações turísticas, as localizações dos estabelecimentos de alojamento turísticos e outros equipamentos e serviços vocacionados para o turismo, as acessibilidades e outros considerandos sobre infraestruturas e agentes institucionais relevantes.

Conforme defende, igualmente, Gunn (1994 e 2002), a prática do planeamento associado à atividade do turismo pode desenvolver-se a um nível regional ou local da área de destino, apresentando-se, atualmente, a segunda das escalas como a mais comum de suceder. Esta tendência foi reforçada pela procura efetuada por profissionais de áreas tão diversas como a arquitetura, a engenharia, arquitetura paisagística e o planeamento, que encontraram na atividade do turismo as condições necessárias para desenvolverem o seu trabalho, delineando projetos de investimentos individuais relativos a hotéis, restaurantes, estâncias turísticas, acessos e outras atrações turísticas. Porém, como referiu o autor, à medida que as funções turísticas vão sendo assimiladas, torna-se cada vez mais evidente o facto de que o sucesso da atividade turística se apresenta como o produto de um planeamento proficiente à escala do destino, definindo-o como «uma comunidade [ou mais] e a [sua] área envolvente» (Gunn, 2002, p.23). Posto isto e de acordo com Gunn (2002) tão importante quanto a elaboração de um planeamento a uma escala de base, como é a do destino, por natureza local, é aquela que deve ser implementada a uma escala regional, que assume como principal objetivo, a apresentação da região como um todo integrado. Podemos afirmar, sem embargo, que o desenvolvimento do planeamento vocacionado para a atividade do turismo engloba perspetivas diversas que cortam transversalmente as entidades governamentais até às comunidades locais, passando naturalmente pela iniciativa privada a que cumpre grande parte dos investimentos

realizados. A complexidade da atividade do planeamento é tal que os governos têm vindo a apostar, sucessivamente, num planeamento estratégico, que emergiu com a corrente pós modernista, na procura de um bem público comum pelo ato de participação pública na atividade do planeamento. De acordo com Gee e Fayos-Solá (1999), os governos têm-se esforçado por garantir a participação pública, através do envolvimento das comunidades locais ou dos seus representantes na atividade do planeamento.

O planeamento, enquanto atividade multidisciplinar, para ser realizado em toda a sua plenitude, exige a cooperação e o envolvimento de todos os agentes. Exige, de acordo com Gartner (1996), o reconhecimento da complexidade da atividade do turismo e a necessidade de que cada serviço fornecido se possa apresentar compatível com os interesses de outros serviços marginais e da própria comunidade local. Pela natureza da atividade, uma vez que abrange um leque de empresas e instituições de iniciativa pública e privada, com diferentes estatutos, a par de um número significativo de membros da comunidade local que prestam o seu contributo a título individual, a consecução do planeamento, adstrito à atividade, reclama o contributo de cada um destes grupos. Assim, o planeamento, enquanto atividade económica e social complexa, deve ser perspectivado como uma oportunidade para o envolvimento genuíno de cada grupo de interesses, consubstanciado numa partilha de ideias e preocupações (Gartner, 1996).

Todavia, a prática tem demonstrado que a atividade do planeamento tem sido endossada para os investidores do ramo da hotelaria, promotores turísticos e área de transportes que, na expectativa de encontrarem respostas para os seus problemas apostam numa abordagem à pequena escala, através da construção de empreendimentos turísticos, hotéis, restaurantes, entre outros, com ligação direta à necessidade de permanência do turista no local. Refere Gunn (2002), a este propósito, que os agentes que se encontram integrados no sistema de turismo não têm sido capazes de reconhecer a importância da realização de um planeamento integrado da atividade, sustentado numa estreita e harmoniosa interdependência das entidades que o constituem, que são segmentadas e independentes entre si. Igual posição assume Inskip (1991) ao defender que, tanto no passado como no presente, o planeamento do turismo, enquanto atividade económica, é perspectivado como um procedimento minimalista, sustentado em estímulos da abertura de novas unidades hoteleiras, assim as condições dos transportes e de promoção turística o autorizem. O autor ilustra, como caso de sucesso desta prática, a existência de unidades hoteleiras isoladas ou, ainda, os casos de pequenas estâncias turísticas, anteriores à massificação do turismo.

A eclosão de um turismo de massas obrigou a uma mudança de paradigma. A verificação de

uma maior pressão humana sobre o território, com os inevitáveis impactes ambientais, sociais e, até, económicos, a par de uma crescente exigência dos consumidores, traduzida numa maior sofisticação e seletividade do mercado turístico, colocou uma enorme pressão sobre os investidores e restantes responsáveis institucionais para que a utilização do planeamento se tornasse efetiva, de modo a proporcionarem-se novos destinos de qualidade e ganhos de competitividade. Atualmente, na presença de um mercado turístico cada vez mais competitivo e concorrencial, não basta, apenas, planear a construção de atrações turísticas, estabelecimentos hoteleiros ou de restaurantes, porque os níveis de concorrência pelo lado da oferta, a par de critérios de exigência cada vez mais apurados dos turistas, relativamente a uma oferta de maior qualidade conduz à recusa de propostas de destinos mal delineados. Por força dos acontecimentos reconhece-se, atualmente, como fundamental o desenvolvimento do planeamento turístico. Esta consciência é extensiva aos atores do setor público e privado por se ter reconhecido que só através dele, com o envolvimento de todos os restantes atores presentes no sistema e não apenas endossando as responsabilidades para os profissionais do setor, se podem minimizar os impactes negativos decorrentes da atividade do turismo e almejar propor um destino de qualidade. O sistema turístico é complexo por ser multifacetado nos interesses envolvidos e multidisciplinar pela abrangência das relações humanas com o território, como tivemos já oportunidade de verificar.

Cabe a reponsabilidade aos indivíduos e grupos de interesse envolvidos na atividade, designadamente a todos aqueles que são alvo dos impactes ambientais, económicos ou sociais, com maior ou menor capacidade de influência na condução dos destinos da atividade do turismo, embrenharem-se no processo de planeamento e de execução de estratégias. A complexidade do processo de planeamento da atividade turística obriga a que os diferentes *players* e *stakeholders*, ONG's de proteção ambiental, empresas e empresários relacionados e não relacionados com a atividade do turismo, políticos, grupos de pressão que levam a efeito o *lobbying*, sindicatos e os funcionários do poder central com responsabilidade direta na definição de regulamentos e normativos para a atividade do turismo, se envolvam prestando o seu melhor contributo, porque cada indivíduo ou instituição representa um conjunto de carências específicas, de *know-how* próprio e perspetiva diferenciada para o processo de tomada de decisão. Conforme defendem Gee e Fayos-Solá (1999), o envolvimento destes atores, numa fase inicial do processo, apresenta-se determinante para gerar apoios e criar os compromissos necessários, de molde a atenuar as hipóteses de resistência, *a posteriori*, por parte de um ou mais atores que não tenham sido cooptados.

O consenso alargado sobre esta matéria tem feito com que a Organização Mundial do Turismo

faça referência explícita à necessidade da existência de formas de intervenção do Estado a nível do turismo (WTO, 1985 e 1980), em todos os documentos que debatem esta matéria. «Aliás, em todos os países onde o turismo possui uma dimensão apreciável e onde os governos estão interessados em apoiá-lo e estimulá-lo existem estruturas organizacionais responsáveis pela sua coordenação, planeamento e desenvolvimento» (Pearce, 1992, *apud* Costa, 2005, p. 286).

O papel do Estado no complexo contexto da política de turismo deveria constituir-se, desejavelmente, como o de uma entidade reguladora e proporcionadora do quadro institucional enquadrador da atividade, facultando aos agentes turísticos os caminhos que melhor se adequem aos fins desejados. Todavia, por força do centralismo latente, acontece com bastante frequência que o Estado se assume, ele próprio, como agente económico pelo lado da oferta, em parceria com agentes privados na atividade de produção turística. A experiência tem demonstrado que o Estado tem atuado, em termos práticos, como potencial vendedor de produtos turísticos, enquanto entidade pública. Isto não significa, contudo, que o estado se tenha constituído como vendedor de produtos turísticos, em sentido estrito, funcionando, antes, como agente facilitador ao investir numa imagem atrativa do turismo nacional, apelando aos recursos que se constituam como vantagem comparativa.

5.7 Modelos espaciais de planeamento em turismo

A atividade do planeamento sofreu uma evolução significativa ao longo das últimas décadas, conforme nos foi possível constatar. Todavia, essa evolução aplicada à atividade do turismo, alicerçada no desenvolvimento de processos metodológicos de planeamento aplicado à atividade do turismo, deparou-se com a falta de teorias, conceitos e modelos espaciais (Getz, 1986; Inskip, 1987 e 1991), às quais as técnicas do planeamento pudessem recorrer, dificultando, deste modo, uma abordagem integrada da gestão dos destinos turísticos na organização do planeamento territorial (Dredge, 1999).

A prática do planeamento vocacionado para o ordenamento do território sofreu um processo evolutivo, no decurso do último século, permitindo que o ordenamento do território se apresente, hoje, convenientemente disciplinado e regulamentado nos países mais desenvolvidos. Os modelos teóricos, apesar da sua consolidação no decurso da segunda metade do século passado, começaram a ser difundidos de modo eficaz a partir do final da década de 1970 e por toda a década de 1980, de acordo com Pearce (2003), devido à emergência de duas circunstâncias distintas: a primeira decorreu

da rápida expansão do turismo após a II Guerra Mundial, com o aumento das interferências na organização espacial e na paisagem dos países que se dedicaram à atividade e a segunda resultou de um crescente e notório interesse que os académicos dedicaram ao estudo dos fenómenos e relações associados à atividade do turismo.

Foram as diferentes disciplinas envolvidas no processo de investigação dos comportamentos dos turistas e das dinâmicas económicas e territoriais associadas que acabaram por prestar o melhor contributo para a consecução de uma abordagem mais abrangente e direcionada a favor da compreensão do fenómeno turístico. De destacar a Geografia, de entre aquelas que se encontravam melhor posicionadas para ajudar ao planeamento das áreas de destino. Grande parte da conceção dos modelos suportou-se, inicialmente, em modelos teóricos que corporizavam outras áreas geográficas, tal como reconhece Pearce (2003, pp. 52-53) e Smith (1991, p. 95), ao evocarem a Teoria de von Thünen, alicerçada nos anéis concêntricos envolventes aos centros consumidores, assentes em componentes comerciais de produção e o uso da terra. Todavia, já no decurso da segunda metade do século XX, muitos foram os países que começaram por experimentar alterações profundas na organização dos seus territórios, não apenas em função do rápido processo de urbanização, com reflexos no planeamento e ordenamento do território urbano, como, também, em resultado de manifestações espaciais do fenómeno “turismo”.

No entanto, conforme refere Jansen-Verbeke (1992), apesar da profusão de conceitos e modelos capazes de ajudar ao planeamento e ordenamento do território urbano existiam, à altura, poucos modelos vocacionados para o planeamento das atividades recreativas e do turismo. Isto não significa, contudo, que não tenham sido desenvolvidos esforços nesse sentido e que não existissem modelos disponíveis para ajudar ao planeamento das áreas de destino turístico.

Assim, constituiu-se como nosso propósito, nesta abordagem geográfica à atividade do turismo, realizar um percurso epistemológico selecionando, para esse efeito, alguns autores marcantes, capazes de corporizarem o critério de classificação de acordo com os fundamentos que suportam a dimensão teórica aos modelos.

Quadro nº V 9: Modelos do espaço turístico

TIPOS	ÊNFASE	CARACTERÍSTICAS	AUTOR
‡ De ligação / Viagem turística	‡ Componente ligação ou viagem	‡ Conceito de rotas (acesso/recreativa/retorno) ‡ Percurso <i>vs</i> estada (excursionista <i>vs</i> recreativo) ‡ Mudanças no volume de viagens turísticas; ‡ Conceito de zonas sucessivas ‡ Núcleos e cinturões	‡ Mariot (1969) ‡ Campbell (1967) ‡ Greer – Wall (1979) ‡ Miossec (1976, 1977)
‡ Origem/Destino	‡ Função geradora/recetora e sua integração recíproca	‡ Hierarquia espacial de circulação de viagens (tipos de destinos turísticos) ‡ Integração geração/receção + fluxo turístico	‡ Lundgren (1982) ‡ Pearce (1981, 1995)
‡ Estrutural	‡ Relação núcleo/periferia	‡ Destinos dependentes – sistema comercial multinacional – enclave turístico em economias periféricas	‡ Britton (1980)
‡ Evolucionista	‡ Mudanças nos movimentos turísticos e no desenvolvimento de estruturas de turismo. Conceito “Periferia do prazer”	‡ Personalidade dos diferentes tipos de turistas (tipos psicográficos) ‡ Ciclo de vida das áreas turísticas ‡ Incorporação das mudanças no grau de participação local/regional no processo de desenvolvimento ‡ Evolução estrutural de regiões turísticas no tempo e no espaço (instalações) ‡ Combina estrutura espacial com o papel e comportamento de diferentes grupos de turistas (existência de estruturas pré-turísticas)	‡ Plog (1973, 1991) ‡ Butler (1980) ‡ Gormsen (1981) ‡ Miossec (1976, 1977) ‡ Oppermann (1993)

Fonte: Callizo (1991) e Pearce (2003)

Apresentam-se, no quadro nº V 9, alguns dos modelos mais significativos, capazes de colocar em evidência uma abordagem sistematizada da dinâmica espacial do fenómeno turístico, pese embora a sua base de sustentação teórica e conceptual ainda se possa apresentar pouco consistente (Callizo, 1991) e (Pearce, 2003).

Pearce (2003, p. 30-34) realça o facto de que o sistema Origem – Ligação – Destino coloca a tónica dos modelos de Viagem Turística na componente ligação ou, se preferirmos simplificar, naquilo a que se denomina de viagem. Aqui, o que se encontra verdadeiramente em causa é a observação das rotas e dos itinerários praticados, o volume das viagens, o comportamento e intensidade do tráfego, tomando como referencial a distância em relação aos núcleos de origem, enquanto variável geográfica. Assim, de acordo com os pressupostos aludidos, apresentam-se os modelos mais representativos desta abordagem (modelos de Viagem Turística), como são os casos dos modelos de Campbell (1967), Mariot (1969) e Miossec (1976).

Da explanação destes modelos conseguimos apreender os elementos da dinâmica do turismo relacionados com a organização espacial da atividade, onde emergem a estruturação de bens e serviços, as infraestruturas existentes, verificadas nas rotas que conduzem ao destino ou no destino propriamente dito, uma vez que as atividades recreativas se fixam em terrenos adequados e

convenientemente apetrechados para o fim em causa, explorando as peculiaridades de paisagem. Estimulam-se, assim, os serviços de suporte à atividade que, em conjunto com os fluxos de turistas, produzem alterações espaciais e paisagísticas.

Como tivemos oportunidade de referir, o cerne dos primeiros modelos de sistemas turísticos foi colocado nos padrões e fluxos de viagem que os turistas se propunham efetuar. Propõe-se, a partir das aprofundadas abordagens de Pearce (1995) e Dredge (1999) os autores e correntes mais representativas no contexto dos modelos de Viagem Turística (quadro nº V 10):

Quadro nº V 10: Modelos de viagem turística

DESIGNAÇÃO	DESCRIÇÃO	TIPO DE MODELO	REFERÊNCIAS
Fluxos turísticos	Modelos de fluxos de viagem turística entre diferentes regiões nos quais constem a identificação de rotas de acesso, regresso e recreio.	Funcional (Descritivo)	Mariot (1969) em Pearce (1995)
Viagem recreativa e de férias	Viagem recreativa e de férias a partir das áreas metropolitanas	Funcional (Descritivo)	Campbell (1967) em Pearce (1995)
Modelos de movimento turístico	Padrões concêntricos de movimento turístico a partir de um centro urbano	Funcional (Descritivo)	Rajotte (1975) em Pearce (1995)
Modelos de viagem multideestino	Propõem cinco padrões de viagem multideestino: destino único; campo-base; em roteiro; excursão regional e viagem encadeada.	Funcional (Descritivo)	Lue <i>et al.</i> (1993)

Fonte: Dredge (1999, p. 774)

Campbell (1967) propôs-nos, no seu modelo, a distinção do turista que tem por objetivo preferencial a atividade recreativa, focando-se num destino turístico específico no descurso da sua deslocação, daquele outro turista que centra na deslocação a razão da sua viagem, onde os diversos lugares de paragem se constituem como motivo de interesse. Campbell refere, ainda, uma terceira opção para a representação espacial das viagens, onde se combina a viagem de características recreativas com a viagem do tipo excursão. Aqui o turista dirige-se para um determinado destino turístico e, uma vez instalado, visita outros lugares de proximidade, em deslocações de “ida e volta”.

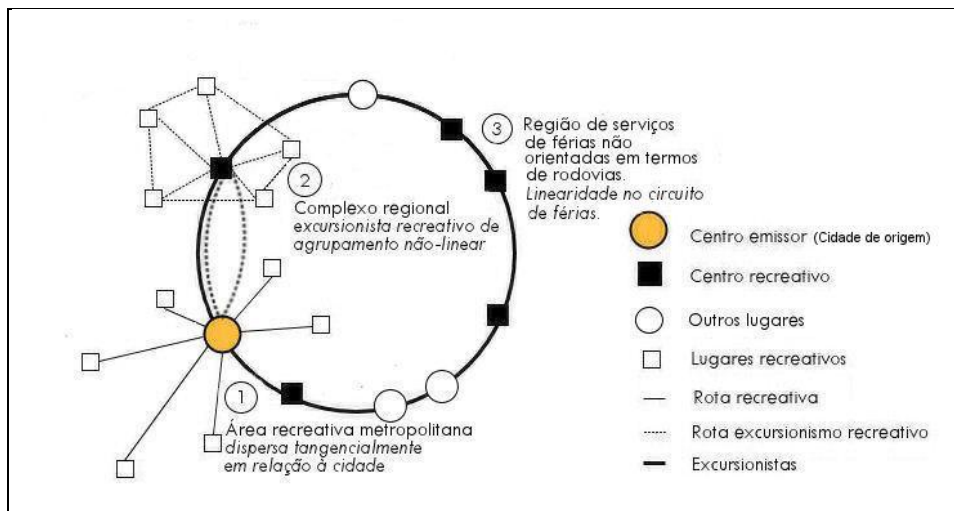


Figura nº V 9: Modelo de Campbell de viagem recreativa e excursionista
 Fonte: Campbell (1967), *apud* Pearce (2003, p. 31)

O movimento expresso na figura nº V 9, de difusão radial a partir da cidade, com a designação de “grupo recreativo”, apresenta no ato de lazer a motivação da sua viagem. Já o movimento expresso em 2, com a designação de “grupo excursionista”, centra o seu interesse no percurso da viagem, designadamente nas paragens que forem sendo efetuadas ao longo do trajeto para fora da sua cidade de origem, aqui configurada como centro emissor. No que concerne ao movimento 3, o movimento linear e orientado pelo eixo rodoviário, apresenta-se como um grupo intermédio ou “excursionista recreativo”. Este movimento comporta elementos dos dois fluxos supra mencionados, realizando viagens de curta duração espacial e temporal, a partir de uma base regional. É devido a esta dinâmica que o modelo de Campbell (1967) favorece a análise dos padrões de fluxo do turista.

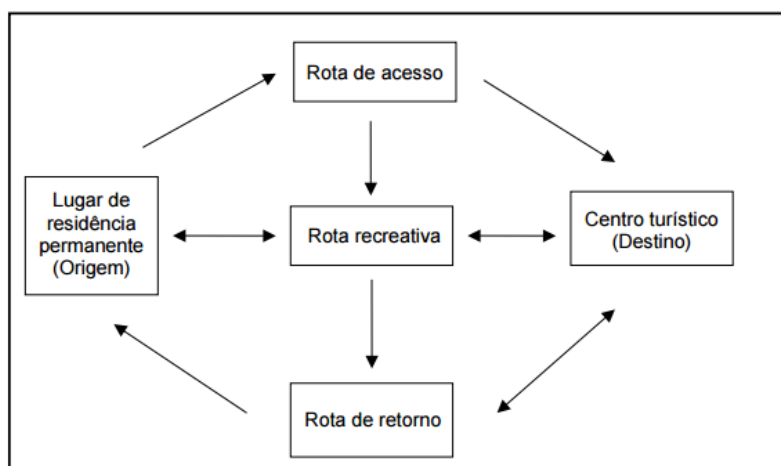


Figura nº V 10: Modelo de Mariot para fluxos turísticos entre as duas localidades
 Fonte: Mariot (1969)

O modelo de Mariot (1969), representado a figura nº V 10, enquanto referência do modelo de Viagem Turística, «seguiu os propósitos de Campbell (1967), que procurou retratar os movimentos gerados a partir de uma área central» (Teles, 2009, p. 31). Mariot (1969) sugere, no contexto do modelo viagem turística, três tipos de rotas diferenciadas capazes de proceder à ligação do lugar de residência permanente, que aqui se configura como a origem, e o centro turístico de destino. Esta dinâmica permite colocar em evidência uma (i) rota de acesso, (ii) uma rota de retorno e (iii) uma rota recreativa.

No modelo de fluxos turísticos as rotas de acesso e de regresso podem apresentar-se como únicas assumindo-se como uma ligação direta entre dois lugares. Porém, quando falamos em rota recreativa referimo-nos a turistas que poderão usufruir das múltiplas instalações turísticas que podem ser encontradas ao longo do trajeto, ainda que os lugares em causa não se apresentem como o principal propósito da viagem. Assiste ao turista a opção de uso discricionário da rota recreativa para apenas um trecho da viagem, entrando ou saindo em ponto determinado das etapas da viagem verificadas entre os lugares de partida e destino.

A possibilidade do turista visitar múltiplos destinos numa mesma viagem, em alternativa à sua vinculação a um único destino, é uma ideia que se encontra subjacente à rota recreativa de Mariot (Pearce, 1995) e (Dredge, 1999), assim como nos modelos de Campbell (1967) e Lue *et al.* (1993) *apud* Pearce (1995). De acordo com Pearce (1995), tomando como referencial este tipo de modelos, houve outros autores (Green-Wall, 1979; Miossec, 1976 e 1977; Lundgren, 1982) que se preocuparam não apenas com as rotas e itinerários de viagem mas, sobretudo, com as alterações no volume, natureza e direção dos fluxos turísticos.

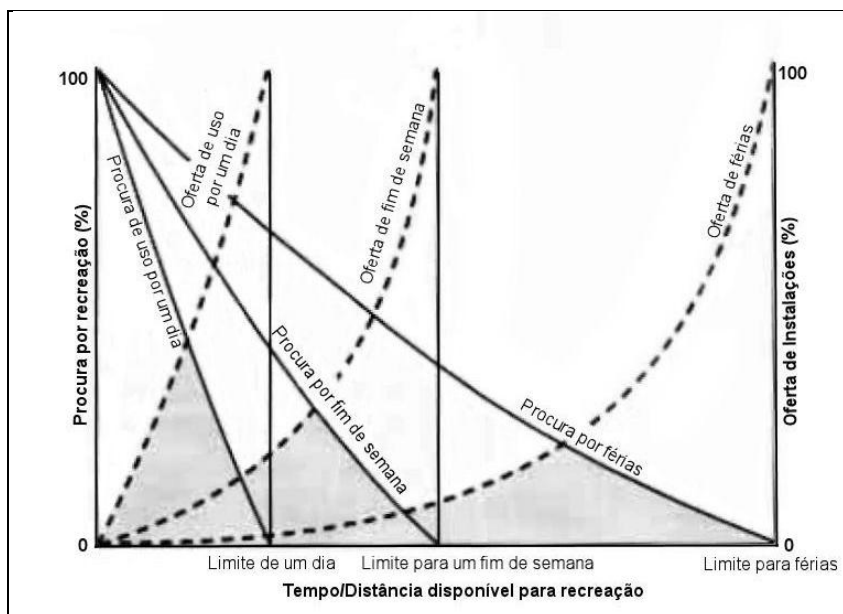


Figura nº V 11: Distribuição de usos recreativos
 Fonte: Greer e Wall (1979) *apud* Pearce (2003, p.33)

O modelo de Greer e Wall (1979), expresso na figura nº V 11, pertence, igualmente, ao grupo de modelos de Viagem Turística, que considera a distribuição dos usos recreativos e se preocupa com as mudanças no volume das viagens turísticas, aproveitou os pressupostos do modelo de von Thünen e de Weber, que foram recuperados e aprofundados numa perspetiva de atividade do turismo por Christaller⁶⁹ (1955, 1963) e Miossec (1976 e 1977). Greer e Wall (1979) utilizaram o critério “mudanças no volume de viagens turísticas”, alicerçado nas áreas concêntricas que envolvem as cidades, no modelo de distribuição usos recreativos pelo território. Pearce (2003), por seu turno, analisou a interação entre a oferta e a procura determinada por estes dois geógrafos, explicando que a procura pode sofrer uma variação inversa ao aumento da distância relativamente à cidade, sendo que, no entanto, as ofertas recreativas e de férias são suscetíveis de registar um aumento geométrico «na medida em que cada unidade seguinte dá acesso a áreas de terra cada vez maiores» (Pearce, 2003, p. 32).

Podemos verificar no modelo proposto por Greer e Wall (1979) que a oferta e a procura dão origem a um pico no “cone de visitas” para as áreas mais próximas da cidade, que funciona como centro gerador. Podemos constatar a conservação do mesmo comportamento com o aumento da distância em “zonas sucessivas”, pese embora se recuse, aqui, a ideia de declínio-distância

69 - Christaller (1955 e 1963) que procurou demonstrar a regularidade da distribuição dos estabelecimentos turísticos na sua dimensão espacial. Este autor vai buscar inspiração à teoria de von Thünen (1826) para corporizar a sua própria teoria;

(*Shrinking World*⁷⁰) como função evidente no seio de cada zona considerada.

No que concerne aos modelos Origem-Destino, uma das primeiras constatações possíveis é a de que o elemento ‘ligação’ deixa de ter o destaque que anteriormente apresentava. A análise passa a focalizar-se no desempenho sistémico dos “nós”, que em termos de escala de análise são equiparados ao nível de países. Centram a sua atenção sobre o duplo papel que os “nós” assumem, enquanto geradores e recetores de fluxos e, ainda, sobre a interação dos fluxos e intensidade de afluência de turistas. Para explicar as variações verificadas têm em consideração aspetos como o nível de desenvolvimento, disponibilidade tecnológica e de infraestrutura e, ainda, a adoção de políticas reguladoras. Pearce (2003) fez notar que nos estudos que deram origem aos modelos Origem-Destino, já era possível distinguir elementos relativos à caracterização do destino e fluxos nele estabelecidos, com identificação dos fatores que vinculavam a atração à paisagem.

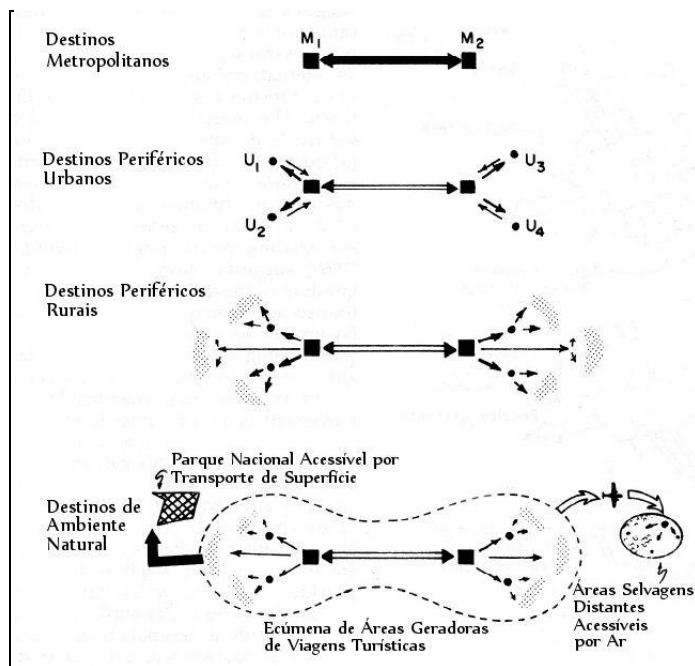


Figura nº V 12: Hierarquia Espacial do Fluxo de Turistas
Fonte: Ludgren (1982), com tradução do autor

O modelo de Ludgren (1982), de hierarquia espacial de fluxo de turistas, expresso na figura nº V 12, faz parte do conjunto de modelos Origem-Destino, assumindo-se como um dos mais

70 - O conceito de *Shrinking World* é um elemento central do discurso do atual processo de globalização. Refere-se à noção amplamente aceite de que os desenvolvimentos tecnológicos mais recentes têm produzido mudanças e transformações no objetivo e na forma como são percebidas as qualidades sociais do espaço físico. Embora diferentes autores enfatizem diferentes aspetos desta transformação, o pressuposto subjacente comum é que, devido a grandes avanços nos sistemas de comunicação e transporte de longa distância, baseados em computadores desde a década de 1980, as distâncias geográficas entre indivíduos do globo tem perdido, de modo crescente, sua relevância social.

representativos. Este tipo de modelos constitui um dado novo ao considerarem os lugares como sendo, simultaneamente, lugares de origem e de destino turístico. Isto equivale a dizer que os lugares assumem a dupla função geradora e recetora de fluxos turísticos. Este modelo encontra-se focado na importância do papel que os lugares assumem no contexto da atividade turística. Lundgren (1982), assim como Thurot (1980), colocam a ênfase no facto de as áreas urbanas apresentarem, simultaneamente, as funções geradoras e recetoras de fluxos turísticos, dando origem à formação, em seu redor e no seu seio, de “zonas de férias”. Conforme se pode constatar na figura em cima representada, estas áreas concêntricas apresentam uma dupla funcionalidade ao atenderem aos desejos dos residentes e, ao mesmo tempo, funcionarem como “portões” de entrada ou pontos de paragem para os turistas internacionais e domésticos.

Pearce (2003) defende que Lundgren (1982) concentra a sua atenção no papel que os lugares assumem enquanto destinos turísticos. O autor apresenta, no seu modelo, uma “hierarquia de circulação de viagem” sustentada num conjunto de características que ajudam a definir os destinos, a saber: i) grau de atração mútua de viagem; ii) centralidade geográfica; iii) atração do lugar geográfico e oferta de serviços procurados pelo turista, face à oferta da economia local e regional. A partir da dinâmica gerada, Lundgren (1982) identifica quatro tipos de destinos turísticos:

1. Destinos metropolitanos de localização central. Incorporam centros metropolitanos de primeira ordem, com excelente interligação na rede internacional e transcontinental. Estes centros possuem, pela sua localização, elevado volume de fluxos de tráfego nos dois sentidos, mercê de uma evidente reciprocidade ao funcionarem como áreas geradoras e destinos principais;
2. Destinos urbanos periféricos. Estes destinos apresentam um reduzido efetivo populacional, menor importância na afirmação da sua função de centro, enquanto lugar central, evidenciando uma maior propensão para receber do que gerar turistas;
3. Destinos rurais periféricos. Estes destinos têm a particularidade de se encontrarem mais dependentes do ambiente geográfico envolvente, pela especificidade da sua localização no território, sendo suscetíveis de atrair visitantes pela exploração da sua componente paisagística. As suas características demográficas e territoriais, com população escassa e dispersa, confere-lhes um carácter pouco nodal na gestão dos fluxos, evidenciando uma maior propensão para receber do que para emitir turistas;
4. Destinos de ambiente natural. Estes destinos encontram-se bastante distantes das áreas geradoras, sendo esparsamente povoadas e frequentemente sujeitos a políticas

administrativas de gestão do território com caráter mais rigoroso, como são os casos dos parques nacionais e regionais e outras reservas [Parques Naturais], de acordo com Pearce (2003, p. 37-38).

Pearce, no seu modelo apresentado em 1981, analisa as funções das áreas urbanas enquanto geradoras e recetoras de fluxos, focando-se na sua dinâmica. Com esta abordagem torna-se possível olhar para as cidades, designadamente os grandes centros urbanos, como elementos dinamizadores da atividade turística, seja na modalidade de entidade fornecedora de turistas, seja na modalidade de destino turístico ou, ainda, na de suporte ao tráfego turístico, mormente através da função “ponto de paragem” regional e excursões para as áreas limítrofes. Uma vez que os fluxos são suscetíveis de serem classificados pela duração da viagem e distância percorrida, o autor permite-nos, com o seu modelo, reconhecer as diferentes zonas concêntricas em redor das cidades, conforme se pode constatar na figura nº V 13:

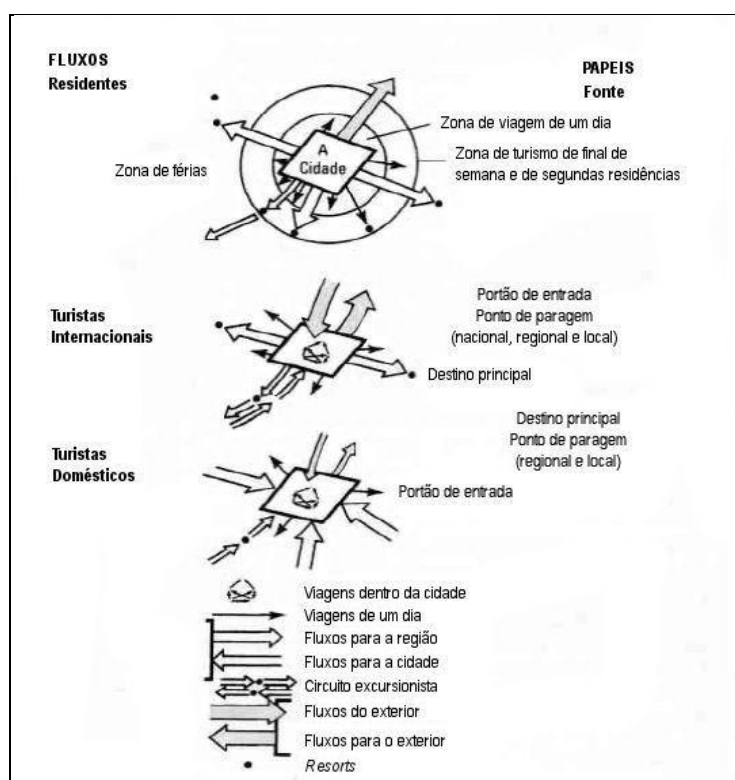


Figura nº V 13: Representação dos fluxos turísticos de e para as áreas urbanas importantes
Fonte: Pearce (2003, p. 39)

Autores como Miossec (1976 e 1977), Butler (1980) e Pearce (1981), procuraram explorar a

perspetiva espacial nos seus trabalhos. As propostas de Pearce (1981) e Pearce e Butler⁷¹ (1992) propuseram modelos onde a complexidade da atividade turística foi colocada em evidência, no contexto do mundo real. Esses modelos procuram alcançar, ordenar e interpretar informações, para além de compreenderem e preverem os fenómenos e respetivas relações. Pearce (1981) apresenta um esquema teórico aplicado a Christchurch (Nova Zelândia), um modelo que coloca em evidência a reciprocidade dos fluxos turísticos entre as áreas urbanas mais importantes, fazendo referência aos estudos de Yokeno (1968), Mercer (1970), Rajote (1975) e Ruppert (1978) para explicar os antecedentes do estudo desta função das áreas urbanas.

De acordo com Pearce (2003, pp. 40-42) os modelos Estruturais colocam a tónica no processo de formação de mercados e fluxos. Este modelo assume, de acordo com mesmo autor, o “nó” de origem como um “mercado metropolitano” e o de destino como um “produto”. Ao assumir que estes modelos abordam contextos de países em desenvolvimento, designadamente no Caribe ou Pacífico, o destino é classificado como “Produto de nação periférica”, onde aparecem enclaves, enquanto produto da fixação de *resorts*, que se encontram dependentes das atrações turísticas existentes. Pearce (2003) explica que nestes modelos surgem abstrações entre centros (origem) e periferias (destino), noções sobre os fluxos estabelecidos entre os nós e esboços, sobre a dispersão de turistas nos países recetores, explicando que a mobilidade nesses territórios é passível de variação em função de atrações.

Quadro nº V 11: Modelos estruturais

DESIGNAÇÃO	DESCRIÇÃO	TIPO DE MODELO	REFERÊNCIAS
Modelo de enclave turístico numa economia periférica	Expressa a relação entre origens e destinos em termos de centro-periferia.	Funcional descritivo	Britton (1980)
Distrito recreativo de negócios	Identifica este destino como sendo distinto da série hierárquica de nós empresariais urbanos.	Funcional descritivo	Stansfield e Rickert (1970)
Modelo provisional de <i>resort</i> de praia	Descreve a evolução espacial do <i>resort</i> de praia em oito fases: do estabelecimento rural ao <i>resort</i> na comunidade.	Funcional (descritivo/explicativo)	Smith (1992)
Modelo de atração espacial	Propõe um modelo de atração turística em 3 partes: O núcleo, a zona limítrofe e o anel intacto.	Conceptual/Normativo	Gunn (1965)
Conceito de planeamento da zona de destino	Propõe uma zona de destino regional que inclui 5 elementos básicos: um limite regional definível, acesso a partir dos mercados emissores com corredores de circulação internos, complexos de atração da comunidade, um interior não atrativo e entradas para a região.	Conceptual/Normativo	Gunn (1965, 1972, 1988 e 1993)

Fonte: Extraído de Pearce (1995) e Dredge (1999)

71 - Butler (1980) sustenta-se em Plog (1973) e Stansfield (1978) para desenvolver o conceito de ciclo de um produto e, a partir daí, um modelo que apresenta uma hipotética sequência evolutiva de uma área, conforme se teve oportunidade de demonstrar no capítulo anterior.

A generalidade dos modelos estruturais, supra elencados (quadro nº V 11), obtiveram-se a partir de estudos empíricos onde a estrutura física dos destinos foi universalizada de modo a permitir compreender ou explicar qualquer fenómeno particular. Ou seja, assume-se como um processo de lógica indutiva utilizado para estudar e compreender um fenómeno ou processo histórico evolutivo. Assim, de acordo com Dredge (1999, p.778), os modelos de regiões de destino aspiraram refletir aquilo que se constata no local (conteúdos dos modelos funcionais) e não o que deveria verificar-se (instrumentos normativos).

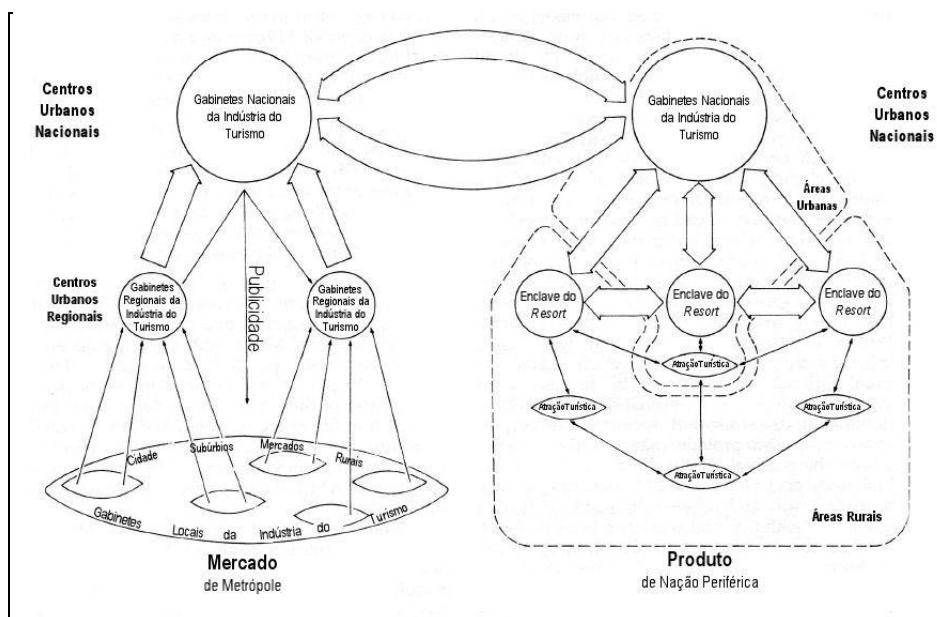


Figura nº V 14: Modelo de enclave turístico numa economia periférica

Fonte: Britton (1980), com tradução do autor

Britton, nos seus estudos sobre a dinâmica do turismo internacional nos países do Pacífico, coloca a tónica das conexões estruturais possíveis entre as origens e os destinos, traduzindo-as em termos de relações centro-periferia (Pearce, 1995), de acordo com o exposto na figura nº V 14. Para Britton (1980), o mercado é gerido numa perspetiva *top-down*, sustentado numa hierarquização nacional-regional-local, sendo que as transferências internacionais acontecem ao nível dos centros urbanos nacionais, seja nos países emissores, seja nos recetores de turistas. Após a chegada, a difusão dentro dos destinos periféricos apresenta-se limitada, deslocando-se os turistas do seu ponto de chegada para um determinado enclave turístico pré-selecionado. Os fluxos possíveis, a partir daqui, encontram-se restringidos a áreas específicas, podendo realizar-se entre enclaves mas as viagens encontram-se circunscritas a estas áreas.

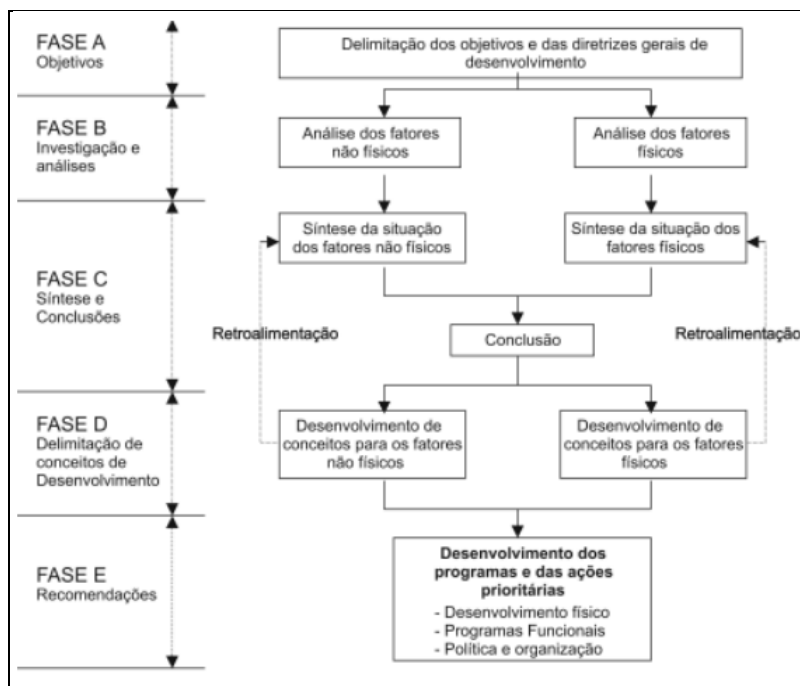


Figura nº V 15: Modelo de planificação estratégica regional
 Fonte: Adaptado de Gunn (1979)

No modelo de Gunn (1979), exposto na figura nº V 15, existe uma tentativa de se valorizar a abordagem por via da inclusão dos fatores físicos e não-físicos, fazendo-os trabalhar em contexto específico. A proposta de planeamento estratégico regional para o turismo, formulada pela autora, coloca em evidência a importância do enfoque estratégico. O cuidado colocado na estratégia, em matéria de planeamento, é algo que pode ser percebido em propostas anteriores, todavia é no modelo Gunn que a estratégia assume toda a sua centralidade no processo (Acerenza, 1992). O modelo das dependências hierárquicas facilita-nos a apreensão das conexões existentes no processo de desenvolvimento turístico, sendo apresentadas de modo sequencial. Esta relação de interdependência aparece com o aumento dos recursos e com a expansão dos mercados, que proporcionam, cada um deles, respetivamente, uma expansão da oferta e da procura e, naturalmente, o almejado desenvolvimento turístico. Este fenómeno apresenta-se como algo espontâneo, porque é o produto da junção do aumento do número de turistas (procura) e diversificação das atividades turísticas (oferta).

Nas suas investigações, Gunn (1993 e 2002) chega ao seu mais apurado conceito de planeamento regional, identificando cinco elementos determinantes: i) um limite regional definido (fronteira); ii) acesso a partir dos mercados e um corredor interno de circulação; iii) complexos de atração; iv) áreas vizinhas não atrativas e v) entradas para a região. Defende que a ligação entre estes

elementos deve ser merecedora da maior atenção no planeamento dos destinos.

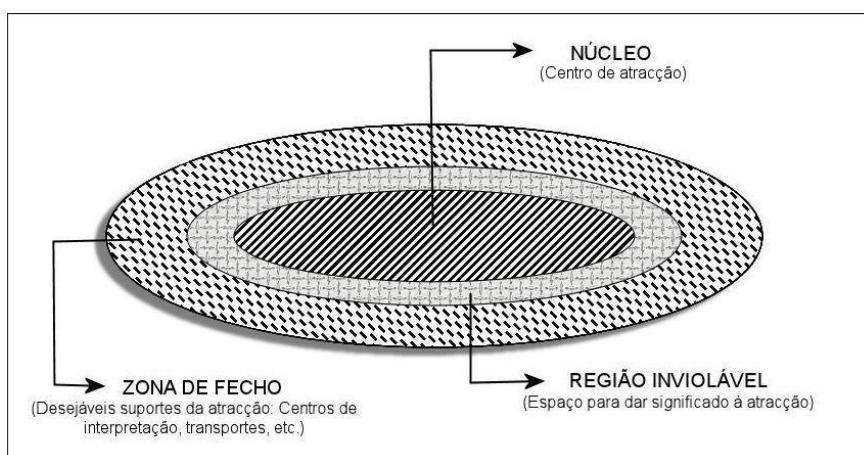


Figura nº V 16: Modelo de anéis concêntricos da atração turística de Gunn
 Fonte: Gunn (1988) *apud* Fernandes, Pais e Pereira (2009, p. 1450), adaptado pelo autor.

Para Gunn (1988, 1993 e 2002) existem vários nós de ligação, no contexto da rede, que recebem a designação de “complexos de atração” da comunidade ou do destino, contendo atrações, que recebem a designação de “núcleos”, e serviços. A designação de “nós” é aqui utilizada para classificar o conjunto de atrações e de serviços que formatam um sub-destino local, de modo a acautelar situações imprecisas e ambíguas, como é o caso dos destinos dentro de regiões de destino ou atrações dentro de complexos de atração.

O modelo dos anéis concêntricos (figura nº V 16) apresentado por Gunn (1988) assumiu-se como a primeira tentativa séria da descrição figurativa dessa capacidade de atração. De acordo com a autora, a estrutura espacial dos “nós” apresenta-se configurada sob a forma de três anéis concêntricos, onde o núcleo - o recurso principal sobre o qual a atração é baseada -, constitui o centro, podendo apresentar-se sob a forma de uma paisagem, atração, ou qualquer outro objeto com interesse para o turista. O núcleo encontra-se envolvido por um anel concêntrico inviolável que proporciona o cenário físico e psicológico para uma experiência turística. Esta região ou cintura inviolável constitui-se como o espaço necessário para dar significado à atração. Esta, por sua vez, encontra-se circundada por uma zona limítrofe que é designada de “área exterior de influência” ou zona de fecho, que possui os serviços e instalações de apoio à atividade turística. A zona de fecho constitui, portanto, a coleção de serviços e instalações que apoiam a atração (tal como centros de informação, transportes etc.).

Apesar de estes modelos facultarem uma visão importante aos responsáveis pelo planeamento, permitindo-lhes compreender os processos de afirmação do fenómeno, eles não ajudam, no entanto,

ao reconhecimento de uma estrutura espacial referencial, ou seja, de acordo com Leiper (1995) e Dredge (1999), podem revelar-se ajustados para permitirem uma visão dos destinos consolidados, mas não como contribuintes para novos planeamentos.

Leiper (1990), por seu turno, aponta um modelo de atração turística baseado no trabalho de Gunn (1988) e MacCannell (1976). O modelo de Leiper é constituído por três elementos distintos: i) turista ou elemento humano; ii) núcleo ou elemento central e iii) marcador ou elemento informativo para o turista. No que concerne a este último ponto, Leiper (1990) distingue dois tipos de marcadores: (i) os separados e os (ii) adjacentes. Os marcadores separados, que dizem respeito à informação que é facultada ao turista antes de chegar ao destino, dividem-se em marcadores de origem (informação obtida no local de residência) e marcadores de trânsito (informação obtida ao longo do percurso da viagem). Os marcadores adjacentes dizem respeito à informação sobre a atração que é obtida no destino. Estes marcadores podem desempenhar funções diversas, designadamente, motivar para a viagem, ajudar na seleção do destino, no planeamento do itinerário, na seleção de atividades, na identificação do núcleo, entre outras. Para Leiper (1990) contam apenas as atrações onde é possível verificar-se a interação destes três elementos.

Kotler (1998), aproveitando os estudos de Leiper (1990), defende que os consumidores percebem os produtos como “pacotes complexos de benefícios que satisfazem as suas necessidades”. Nesta perspetiva, os produtos podem ser conceptualizados em três níveis distintos, de acordo com os benefícios oferecidos pelos operadores. Um produto é composto por: i) produtos principais que se constituem como os serviços ou benefícios principais que os consumidores realmente adquirem quando compram um produto; ii) produto real ou serviço secundário que se constitui como a marca, a embalagem, o desenho, as características associadas e outros atributos que quando combinados dão visibilidade aos benefícios adicionados ao produto principal e iii) produto aumentado que são os serviços adicionais para o consumidor e os benefícios construídos à volta do produto principal e do produto real.

Todos estes modelos apresentam um denominador comum: os lugares visitados não se apresentaram como simples atrações, paisagens ou objetos com algum tipo de interesse que seja capaz de satisfazer uma única motivação, pelo contrário, constituem-se como “nós” que compreendem serviços e equipamentos turísticos e possuem ligações com os mercados emissores e turistas.

Quadro nº V 12: Modelos de evolução

DESIGNAÇÃO	DESCRIÇÃO	TIPO DE MODELO	REFERÊNCIAS
Evolução do turismo: sucessão de classes	Propõe um modelo de evolução do turismo num destino baseado na sucessão de classes.	Funcional (descritivo)	Thurot (1973) Pearce (1995)
Evolução do turismo: tipos de personalidade	Propõe um modelo de evolução do turismo num destino baseado no tipo de personalidade do turista: dos “allocentric”, na fase inicial, aos “psychocentric” na fase final de popularidade do destino.	Funcional (descritivo)	Plog (1973, 1991)
Modelo do ciclo de vida do destino	Adapta o modelo do ciclo de vida do produto para explicar o porquê da subida e queda em popularidade dos destinos.	Funcional (descritivo)	Butler (1980)
Evolução espaço-temporal do turismo litoral	Modelos de evolução espaço-temporal nos quais se incorpora alterações no grau de participação local (específicos do desenvolvimento histórico do turismo litoral na Europa)	Funcional (descritivo)	Gormsen (1981) Pearce (1995)
Evolução espaço-temporal das regiões de destino	Descreve a evolução dos turismos maduros enfatizando quatro aspetos: características espaciais, transportes, comportamento do turista e atitude dos decisores e da comunidade.	Funcional (descritivo)	Miossec (1976, 1977)
Estrutura espacial e o papel dos diferentes grupos na evolução dos destinos	Descreve a evolução espacial do turismo na estrutura regional existente na qual “aventureiros” abrem progressivamente o país a setores de mercado “formais”.	Funcional (descritivo)	Oppermann (1993)
Característica e condições que configuram a evolução do destino	Identifica características e condições que tornam os destinos atrativos, incluindo atrações, acessibilidade, tolerância, segurança, sistemas de apoio, vantagens custo-benefício e difusão da informação.	Normativo (descritivo)	Leiper (1995)

Fonte: Dredge (1999)

Os modelos de evolução, propostos no quadro nº V 12, colocam a tónica nos processos de mudança, seja no que concerne à evolução dos movimentos turísticos internacionais, seja no desenvolvimento de estruturas de apoio à atividade do turismo. As propostas assumem-se como um conjunto heterógeno, vocacionadas para a compreensão do desenvolvimento das regiões receptoras.

É com os modelos de Evolução que nos é permitido encontrar uma maior proximidade entre configuração espacial e a paisagem. Pela sua especificidade, apresentam uma oportunidade de reflexão sobre fluxos e estrutura espacial numa perspetiva dinâmica ao incorporarem a variável tempo. O conceito de movimento apresenta-se muito significativo do ponto de vista teórico e empírico para a perceção dos efeitos do turismo no espaço e na constituição ou transformação da paisagem, porque amplifica o potencial de análise do carácter descritivo para o explicativo e propositivo (Pearce, 2003).

Os modelos mais significativos, o *allocentric-psychocentric* de Plog, conforme o exposto por Inskeep (1991, p.17), Mill e Morrison, (1992, p. 359), Pearce (1995, p.15) e do ciclo de vida do destino de Butler, de acordo com Dredge (1999), já tratado no capítulo IV, são modelos profusamente referidos mas que apresentam um significativo *handicap*, alvo de marcantes críticas

(Getz, 1992); (Leiper, 1995), pela sua reduzida utilidade no que concerne ao planeamento de regiões de destino. Todavia, não obstante estas limitações, existem ideias e conceitos que podem ser subtraídas ao estudo destes modelos, de modo a constituírem-se como base de sustentação para o aperfeiçoamento de um modelo espacial de planeamento e de um novo “desenho” da região de destino.

No entanto, os trabalhos de Pearce (1995) e Dredge (1999) identificaram aspetos dignos de registo no seu estudo sobre os modelos espaciais de turismo, designadamente: (i) uma significativa fragmentação de modelos espaciais disponíveis; (ii) o modo como foram desenvolvidos e operacionalizados, sem considerarem outros modelos existentes e experiências associadas e (iii) porque não foram objeto de uma avaliação crítica ou testagem empírica, pela sua génese particular (derivados), apresentam falhas de aplicabilidade em distintos tipos de destinos e distintos segmentos de mercado.

Para Pearce (2003), Defert (1966) foi um dos primeiros geógrafos franceses a prestar uma destacada contribuição à geografia do turismo:

«Escreve sobre um *espace distance* (distância) que separa a residência permanente da residência sazonal, e sobre o *espace milieu* (espaço meio), onde os turistas passam suas férias. Na década seguinte, Miossec (1976) fala do *espace parcouru* (espaço percorrido) e de um *espace occupe* (espaço ocupado) como envolvendo um *lieu de déplacement* (lugar de deslocação) e um *lieu de séjour* (lugar de estada).»

(Pearce, 2003, p. 26).

No desenvolvimento do seu trabalho Miossec (1976) foi buscar inspiração aos postulados de von Thünen (1826) e Weber, que entretanto tinham inspirado Christaller (1955 e 1963) e, posteriormente, Yokeno (1968). O contributo prestado por von Thünen para a análise económica do espaço firmou-se na teorização sobre a génese e estruturação do espaço agrícola, enquanto Weber indicou os fatores determinantes para a localização industrial, designadamente os custos de transporte, do fator trabalho e vantagens associadas às economias de aglomeração. Yokeno (1968), por seu turno, relacionou o turismo com os modelos de von Thünen, de localização agrícola, e de Weber, de localização industrial, «tendo em consideração as vantagens comparativas da concentração e da densidade de atividades em centros especializados» (Silva, 2002, p. 58). Miossec (1976) pegando nos mais recentes estudos de Yokeno (1968) reproduz a matriz de von Thünen integrando a componente percetivo-comportamental. Este modelo apresenta traços de originalidade procurando dar corpo a uma sistematização do espaço turístico.

Partindo deste pressuposto de organização o espaço teórico-turístico de Miossec (1976) articula-se sobre a base de um esquema originariamente concêntrico, que traduz as relações económico-espaciais entre um foco emissor e as áreas recetoras. «Esse esquema sofre, sem embargo, perturbações que se concretizam em deformações positivas e negativas dos círculos concêntricos, cuja origem remete ao impacto de determinados fatores: físicos, sociais, económicos, políticos, culturais e desde logo, mentais.» (Callizo, 1991, p. 168).

Callizo (1991) aponta quatro pressupostos teóricos que fundamentam o modelo de espaço turístico desenvolvido por Miossec (1976):

- a) O facto da oferta turística ser consumida *in situ* obriga, necessariamente, ao deslocamento;
- b) De acordo com a advertência de Christaller (1963) a economia turística é explicada pela noção de utilidade dos lugares e gera uma mobilidade a partir de um centro emissor até um recetor;
- c) A migração estacional da clientela procura na periferia a alteridade espacial;
- d) Como por definição exige o pernoite fora do lugar de residência habitual, o ato turístico consiste no deslocamento e na estada na periferia recetora.

Miossec (1976), no desenvolvimento do seu primeiro trabalho, idealizou um modelo que comporta três variáveis distintas e que se assumem como condição absoluta e necessária para a deslocação turística: i) o custo de deslocação; ii) custo do tempo de estada e iii) custo do solo.

Turner e Ash (1975) suportam-se, igualmente, no princípio dos anéis concêntricos do modelo de von Thünen para dar forma a um modelo evolutivo dos espaços turísticos. Segundo estes autores o processo inicia-se com a descoberta do espaço pelas elites, seguida de um incremento do tráfego de turistas, surgindo, logo de seguida, a fase de decadência com a introdução do turismo de massa, algo que pode ser igualmente constatável no modelo de Butler (1980), do ciclo de vida de um destino turístico.

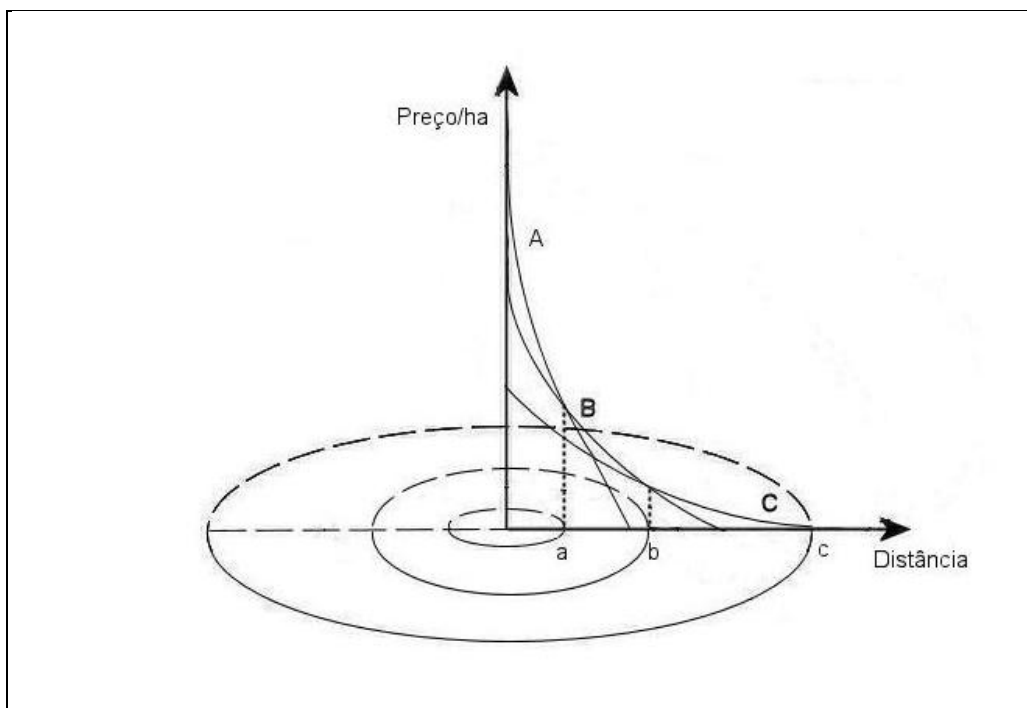


Figura nº V 17: A ocupação do solo – modelo de von Thünen
 Fonte: Lopes (1980, p. 164)

Sustentado em von Thünen (1826), como se referiu, Miossec (1976) considera que o preço do solo vai diminuir progressivamente do centro para a periferia, conforme o expresso na figura nº V 17, que o custo da deslocação é cada vez maior do centro para a periferia e o tempo de estada no centro recetor dependerá, em larga medida, da maior ou menor disponibilidade financeira do turista. O autor tentou transpor estes pressupostos para uma base similar ao modelo de von Thünen⁷², ilustrado na figura superior, com as devidas adaptações.

Consciente de que a realidade não se apresenta uniforme, de que o espaço real não é isotrópico, Miossec atribui as deformações existentes nas áreas concêntricas aos fatores conjunturais e estruturais, que podem favorecer ou desfavorecer os destinos turísticos de acordo com as circunstâncias. A aplicação dos pressupostos defendidos por Miossec, em 1976, pode ser verificada na figura nº V 18:

72 - Von Thünen encontrava-se consciente de que se propunha um método de análise e não leis de observação generalizada. De resto, ele terá mesmo pensado em intitular o seu trabalho de «Estado Ideal» ou «Estado Imaginário» em vez de Estado Isolado (Lopes, 1980, p. 164). Smith (1992, p. 146) refere que von Thünen estudou o uso da terra agrícola em torno de um mercado central isolado, indicando zonas concêntricas de produção com características de valor baseadas no preço de mercado do cultivo e custo de transporte ao mercado.

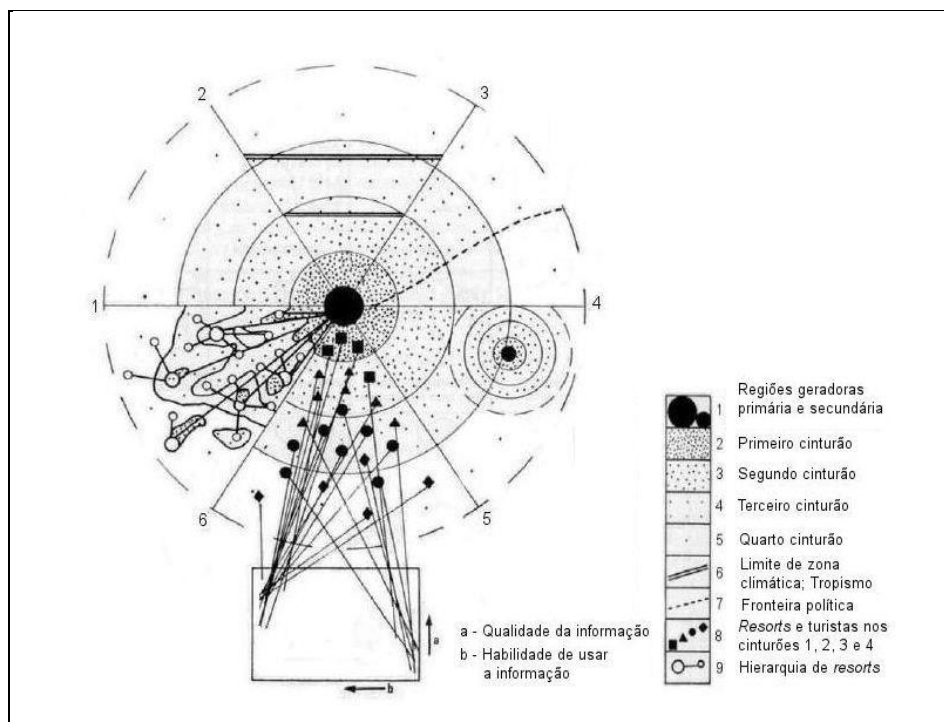


Figura nº V 18: O espaço turístico teórico de Miossec (1976) – modelo 1 –
 Fonte: Miossec (1976) *apud* Callizo (1991, p. 182), adaptado pelo autor

Da sua observação podemos constatar 6 setores diferenciados:

Setor 1 - Neste espaço verifica-se um gradiente centro periferia perfeito, em estado teoricamente puro e sem deformações;

Setor 2 – Apresenta-nos condições bioclimáticas favoráveis, que aliadas à moda heliotalasopórica⁷³ favorecem os destinos de sol e praia;

Setor 3 - Neste setor as deformações encontram-se ligadas a laços e relações históricas privilegiadas, com base em heranças coloniais, o que confere uma deformação positiva para os antigos colonizadores face às suas ex-colónias. A mesma língua e hábitos comuns reforçam a alteridade espacial;

Setor 4 – Aqui encontram-se expressas as perturbações pelo efeito multiplicador dos pólos emissores;

Setor 5 – As perturbações verificadas encontram-se relacionados com a informação e valorização dos lugares, que têm nos turistas os seus principais precursores e que são, do

73 - De Hélio ("Ἡλιος") que em Grego significa "Sol" e "Thalasso" Mar.

ponto de vista estrutural, as mais permanentes. Todavia, a percepção que os turistas têm, a qualidade da imagem, diminui do centro para a periferia, de tal forma que nas periferias distantes o turista se encontra dependente da ação das agências de viagem e operadores internacionais, que procedem à escolha desses destinos;

Setor 6 – Coloca em evidência as perturbações resultantes da evolução e da hierarquização do espaço turístico, que se encontram correlacionados com as transformações das infraestruturas de transportes, à percepção espacial do turista e às atitudes das áreas recetoras (Callizo, 1991, pp. 182-183).

Miossec (1977) coloca em evidência a dinâmica do espaço turístico quando apresenta o seu segundo modelo, enquadrando-a em quatro fases distintas, de acordo com a figura nº V 19:

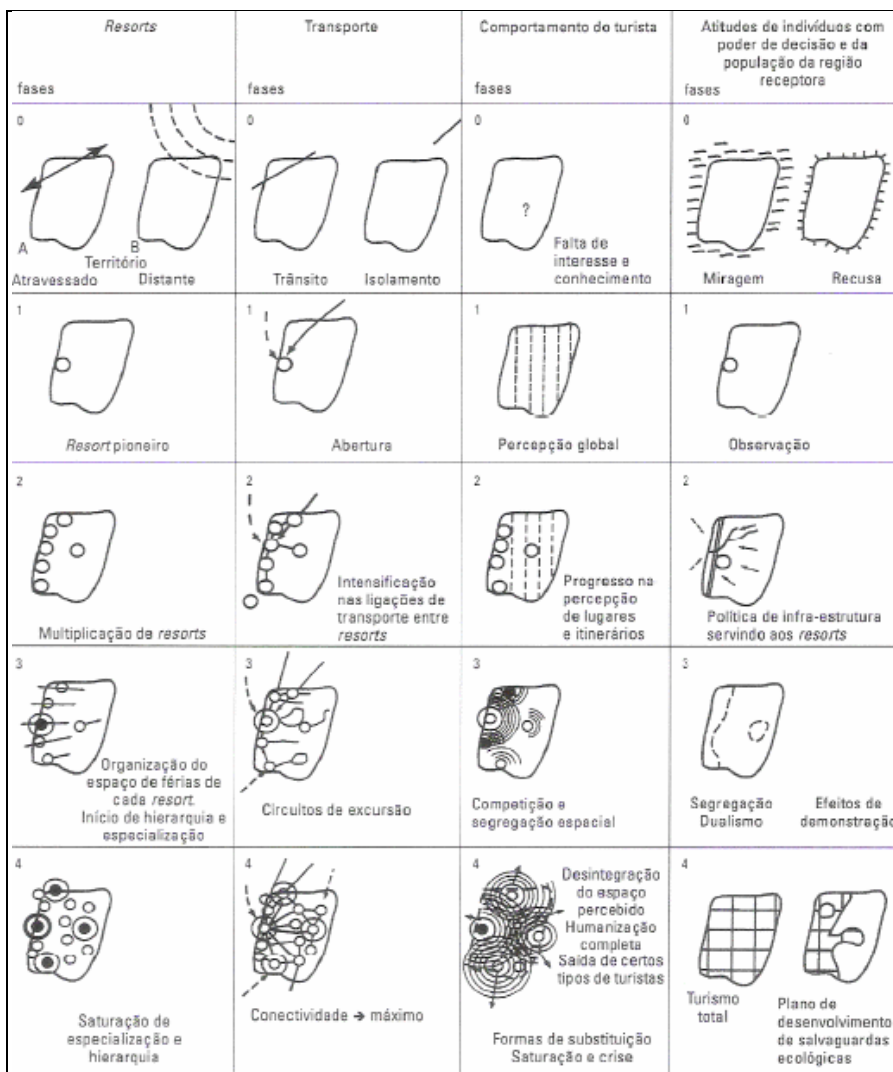


Figura nº V 19: Modelo de desenvolvimento turístico de Miossec
 Fonte: Miossec (1977) *apud* Pearce (2003, p. 51).

Fase inicial (0 e 1): temos uma região isolada, com pouco ou nenhum desenvolvimento, turistas pouco informados sobre o destino escolhido e anfitriões que começam a assimilar os efeitos (positivos ou não) do turismo;

Fase 2: instalação de *resorts* pioneiros que cumprem a função de expandir o desenvolvimento do lugar com aptidões turísticas;

Fase 3 e 4: assistimos à expansão e ganho de complexidade do espaço turístico, sustentado num sistema de *resorts* e rede de transporte. Este movimento é acompanhado por uma alteração nas atitudes dos anfitriões com a aceitação da atividade turística e centrado no planeamento e gestão, a par de um conhecimento mais aprofundado por parte dos turistas, relativamente ao que a região tem para oferecer no seu processo de especialização espaço-cultural (Callizo, 1991).

Na elaboração deste seu segundo modelo Miossec (1977) parece socorrer-se dos estudos de Plog (1973), ao tomar como ponto de partida as motivações e personalidade dos turistas que foram divididas em duas tipologias essenciais: os psicocêntricos e os allocêntricos. São estes últimos que se constituem, em bom rigor, como os principais responsáveis pela descoberta de novos destinos turísticos. Pearce (2003, p. 52) refere, a este propósito, que Miossec «... sugere ser o próprio turismo, e não as atrações originais, que no momento estão atraindo visitantes para a área. Essa mudança de carácter induz alguns turistas a migrar para estas áreas de maneira semelhante à sugerida por Plog».

O segundo modelo de Miossec (1977) apresenta-se como o mais completo de todos os modelos evolucionistas apresentados ao incluir novidades como as alterações ocorridas nas instalações e infraestruturas (*resorts* e redes de transporte), mudanças comportamentais e atitudinais dos turistas e gestores das empresas locais com algum poder de decisão e, sobretudo, das populações locais que são, no fundo, populações hospedeiras. Por uma questão de enquadramento mais eficaz da análise aos modelos deste autor agregou-se a explicação do seu primeiro modelo (Viagem Turística) ao segundo (Evolucionista).

6. Enquadramento metodológico

6.1 Investigação científica em turismo

6.1.1 Processo de investigação científica

O processo de investigação científica constitui-se como condição necessária para o alcance do progresso através da produção de conhecimento e explicação dos fenómenos. O seu móbil, independentemente da natureza da investigação, passa pela procura de respostas efetivas para as questões emergentes, sustentado numa metodologia ajustada. O processo de investigação assume-se como um fator de modernização e, simultaneamente, de integração, considerando-se como uma ferramenta necessária em todos os processos de crescimento e desenvolvimento tecnológico das empresas e dos setores económicos (Pérez, 2001). Conceptualmente falando, o autor refere-se à investigação como um processo sistemático, intencionalmente orientado e ajustado, tendo em vista a inovação ou o aumento do conhecimento em determinado domínio. De acordo com Oliveira (1999) o método apresenta-se como um conjunto de processos através dos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos.

Algumas críticas podem ser apontadas à utilização do método do estudo de caso, uma vez que em parte significativa dos estudos elaborados os seus autores defendem tê-lo utilizado sem conseguirem, no entanto, demonstrá-lo, segundo defende Yin (2001). Assim, «uma investigação científica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência» (Yin, 2001, p. 32-33).

De acordo com Fachin (2001), o método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo, devendo a sua escolha encontrar-se sustentada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo.

Na ótica de Fortin (1999) as etapas adstritas à implementação do processo de investigação são as que a seguir se apresentam: 1) Conceptual; 2) Metodológica e 3) Empírica. A etapa (1) conceptual da investigação traduz-se naquela que tem o seu início na conceção do problema adstrito à investigação e termina na definição dos objetivos do estudo que pretendemos levar a efeito. É a fase da fundamentação do problema, onde o investigador é colocado perante a pertinência e

viabilidade da sua investigação ou, em última instância, encontra o resultado do seu problema através das análises que outros autores já produziram com as suas investigações. Nesta fase somos colocados perante quatro procedimentos incontornáveis: i) Escolher e formular um problema de investigação sobre o qual se centra o nosso estudo. Aqui o investigador deve ser capaz de dar forma à ideia daquilo que representa o seu problema de investigação; ii) Revisão da bibliografia considerando o que outros autores investigaram sobre a temática do nosso estudo, que nos ajude a justificar e concretizar o nosso problema da investigação. De acordo com Hill e Hill (2005) a revisão da literatura apresenta-se de especial relevância, porque possibilita descobrir artigos e teorias sobre investigações empíricas apresentadas por autores diversos e, em seguida, com base na literatura, deduzir a hipótese ou as hipóteses a serem testadas na parte empírica. A hipótese apresenta-se com um carácter vinculativo, porque autoriza o estabelecimento de uma conexão entre a teoria e a prática, obrigando-se a justificar a parte empírica da investigação. As hipóteses, que a seguir se apresentam, assumem-se como o momento inovador e criador da pesquisa, o elemento condutor da investigação, que depois ajudam ao processo de conclusão; iii) Elaborar um quadro de referência capaz de nos situar perante a perspectiva teórica sobre a qual desenvolvemos a investigação e iv) Relação entre objetivos e hipóteses de investigação, onde se deve definir a finalidade do nosso estudo e o comportamento esperado do nosso objeto de investigação.

A etapa (2) metodológica é uma fase que engloba todos os elementos que direcionam a investigação e que engloba aspetos tão importantes como as questões de ética e de desenho da investigação. Esta é uma fase onde as ideias ganham forma. Aqui desenham-se os contornos do estudo, a partir de uma ideia original. Se não tiver sido realizada, à partida, uma conceptualização adequada do problema associado à investigação acaba por se revelar de difícil concretização as dimensões que fazem parte do “desenho” que elaborámos. Podemos subdividir esta fase em 4 etapas distintas de desenvolvimento: i) Seleção do desenho da investigação. Aqui devemos equacionar o tipo de desenho que melhor se adapta ao objeto do nosso estudo. Devemos questionar-nos se pretendemos descobrir a realidade ou se, pelo contrário, pretendemos colocá-la á prova? Qual a melhor metodologia para a consecução dos melhores resultados, aqueles que melhor se ajustam à nossa investigação. ii) Definição da população e amostra. Qual deve ser a população do nosso estudo? Como devemos delimitá-la e como devemos apresentá-la? Quais são os elementos que devem ser subtraídos a esse universo amostral, de modo a não comprometerem a investigação? iii) Descrição das variáveis de investigação. Trata-se, aqui, de proceder a uma abordagem conceptual e operacional ao tema da nossa investigação. O que se pretende afirmar com cada uma das partes do

objeto do estudo? Como proceder à sua mensuração? iv) Seleção das ferramentas de recolha e análise de dados. Trata-se, aqui, de reconhecer a abordagem a partir da qual a investigação se vai desenvolver. Que ferramentas se podem apresentar como as mais adequadas para a recolha dos dados da investigação? Determinar o momento a partir do qual decidimos se resulta mais eficaz realizar um inquérito ou avançar para um “grupo de discussão”, se devemos optar por uma escala de respostas obtidas através da realização de inquérito ou se, pelo contrário, devemos realizar entrevistas com elevado grau de profundidade? Devemos, sobretudo, depois de definida a modalidade, explicar como nos propomos analisar os dados que vierem a ser recolhidos. Estas duas etapas iniciais permitem-nos apresentar um projeto de pesquisa bem estruturado antes de passarmos à fase da sua implementação.

A etapa (3) empírica, esta apresenta-se como a mais interessante, uma vez que podemos, finalmente, dar corpo à nossa ideia. À semelhança de um qualquer artesão que molda a sua ideia na matéria-prima disponível, até obter o artefacto, os investigadores embrenham-se no seu campo de pesquisa, tentando perscrutar a realidade com as ferramentas adequadas para a consecução de um resultado profícuo. Assim, para Hill e Hill (2005) numa investigação empírica realizam-se observações para uma melhor compreensão do fenómeno a estudar e, a partir daí, ser possível produzir explicações ou teorias mais ajustadas. Deste modo, as investigações realizadas em ciências sociais podem afigurar-se credíveis sempre que sejam utilizados métodos adequados em função dos objetivos pretendidos. Nesta etapa coloca-se em prática o plano de investigação idealizado na segunda etapa (metodológica), caracterizando-se pela: i) Recolha de dados. Nesta etapa recolhem-se os dados de modo sistemático com recurso a ferramentas previamente definidas e seleccionadas. De acordo com Roegiers (1993), antes de se proceder ao tratamento das informações, é necessário ter a certeza de que estas informações são necessárias, suficientes, e que refletem bem a realidade.

A informação coligida deve garantir a construção de uma base de dados sólida, dando consistência ao seu tratamento. Segundo Roegiers (1993, p. 70) «a determinação dos dados de uma investigação, seja ela quantitativa ou qualitativa, passa por uma fase de codificação que irá permitir a sistematização dos resultados e o seu tratamento posterior»; ii) Análise dos resultados. Os dados são analisados em função do objetivo do estudo, de acordo com o que se pretende, seja explorar ou descrever ou verificar relações entre variáveis; iii) Interpretação dos resultados. Uma análise que se apresente como uma simples exposição dos resultados alcançados pode resultar pouco interessante, tanto para o investigador que os coligiu como para os interessados em tomar conhecimento dessa investigação. Por esse motivo dar-se-á especial atenção, nesta investigação, a esta interpretação. Os

dados obtidos devem relacionar-se com o contexto da realidade em que ocorrem e devem ser analisados levando-se em consideração os trabalhos anteriores. Esta prática tem por objetivo enriquecer a investigação realizada; iv) Comunicação dos resultados. Esta etapa revela-se de crucial importância pelos efeitos ponderosos que pode ocasionar.

Uma investigação que se mostre inepta para fazer chegar os resultados ao conhecimento da comunidade e aos profissionais implicados acaba por se revelar inconsequente. Uma investigação quando correta do ponto de vista metodológico e conclusiva na exposição dos resultados pode contribuir para a melhoria do conhecimento sobre o objeto de estudo. Este será também um elemento a dar atenção na conclusão, sublinhando-se como o estudo em curso contribuiu para a construção teórica sobre o tema em análise. Assim, verificada a circunstância, a divulgação dos resultados constitui-se como um dever intrínseco do investigador, de modo a permitir aquilatar da sua real mais-valia em termos de contributo para a compreensão/transmutação da realidade sobre a qual o estudo se debruçou.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1995), o processo de investigação apresenta-se dividido em três fases distintas, nas quais se encontram expressas cada uma das etapas de investigação. De acordo com a revisão da literatura realizada, as etapas aqui apontadas devem apresentar-se abrangentes, devendo nelas constar subetapas, obrigatórias ou não, de acordo com as exigências verificadas e paradigma associado ao processo de investigação. O fluxograma representativo das etapas de investigação proposto por Quivy e Campenhoudt (1995) expressa as fases mais importantes do processo, consentâneo com o paradigma estudado (figura nº VI 1).

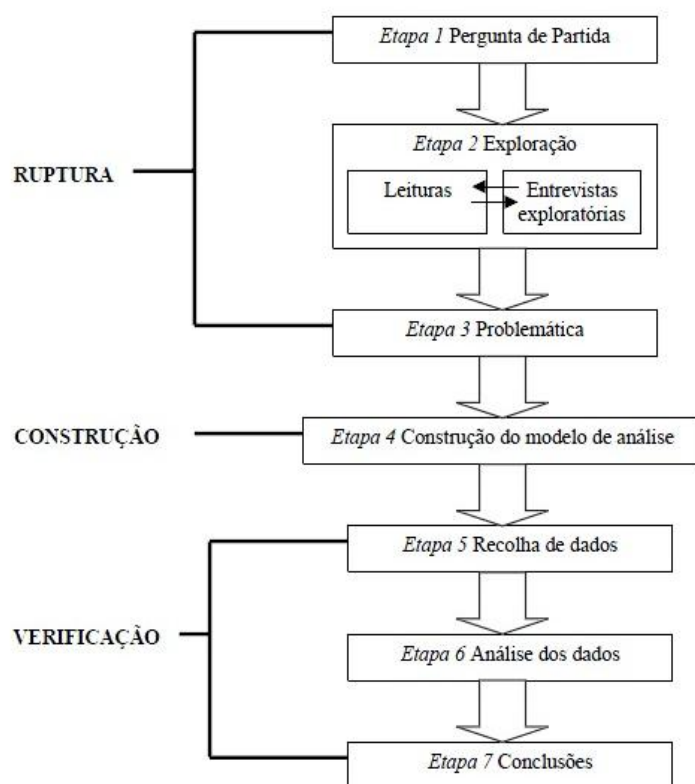


Figura nº VI 1: Etapas do procedimento científico
Fonte: Quivy e Campenhoudt (1995)

Gaston Bachelard (1996) resume o processo científico à verificação das seguintes condições: o facto científico é conquistado, construído e verificado. Conquistado sobre os preconceitos; construído pela razão; verificado nos factos. Esta ideia estrutura, de igual modo, o pensamento de Bourdieu, Chamboredon e Passeron (1999) plasmado na obra “A profissão de Sociólogo”, onde defendem que o procedimento associado ao processo de investigação deve conter três atos e cuja ordem deve ser observada. Consiste naquilo a que eles apelidam de “hierarquia dos atos epistemológicos”. Estes três atos consistem na: rutura, na construção e na verificação (ou experimentação), encontrando-se de acordo com o esquema proposto por Quivy e Campenhoudt (1995).

Quando comparamos estas duas abordagens, de Quivy e Campenhoudt (1995) e de Fortin (1999), conseguimos estabelecer um paralelismo entre as etapas propostas por cada um dos autores: deste modo, a fase de rutura encontra correspondência com a fase conceptual, assim como a fase de construção encontra correspondência com a metodológica e a empírica com a da verificação, respetivamente, conforme se pode verificar no quadro nº VI 1:

Quadro nº VI 1: Comparação das fases do processo de investigação segundo Quivy e Campenhoudt (1995) *versus* Fortin (1999)

Quivy e Campenhoudt (1995)		Fortin (1999)	
Fase	Etapa	Fase	Etapa
Rutura	<ul style="list-style-type: none"> • Pergunta de partida (etapa 1) • Leituras (entrevista exploratória (etapa 2) • Problemática (etapa 3) 	Conceptual	<ul style="list-style-type: none"> • Escolher e formular o problema • Revisão da bibliografia • Quadro de referência • Relação entre objetivo e hipótese
Construção	<ul style="list-style-type: none"> • Construção do modelo de análise (etapa 4) 	Metodológica	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção do desenho da investigação • Definição da população e amostra • Descrição das variáveis da investigação • Seleção das ferramentas de recolha de dados
Verificação	<ul style="list-style-type: none"> • Recolha de dados (etapa 5) • Análise de dados (etapa 6) • Conclusão (etapa 7) 	Empírica	<ul style="list-style-type: none"> • Recolha de dados • Análise dos resultados • Interpretação dos resultados • Comunicação dos resultados

Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt (1995); Fortin (1999).

O modelo apresentado por Quivy e Campenhoudt (1995) valoriza mais o procedimento do que os métodos, defendendo que a formulação apresentada assume um alcance mais geral, podendo, desta forma, ser aplicada a toda a tipologia de trabalho científico no domínio das Ciências Sociais. Todavia, se compararmos este modelo com o de Pardal e Lopes (2011) verificamos que estes últimos valorizam mais a componente metodológica.

Para estes autores o método consiste num plano sobre o qual o trabalho se deve orientar e que reúne um conjunto de operações, posicionadas em diferentes níveis, tendo em vista a consecução de objetivos previamente determinados. A investigação deverá obedecer a um sistema de normas e tornar possível a escolha e articulação das técnicas adequadas de modo a desenvolver o processo de verificação empírica. Para Pardal e Lopes (2011) o método diz respeito ao corpo orientador da investigação enquanto a técnica se reporta ao instrumento para a consecução do mesmo.

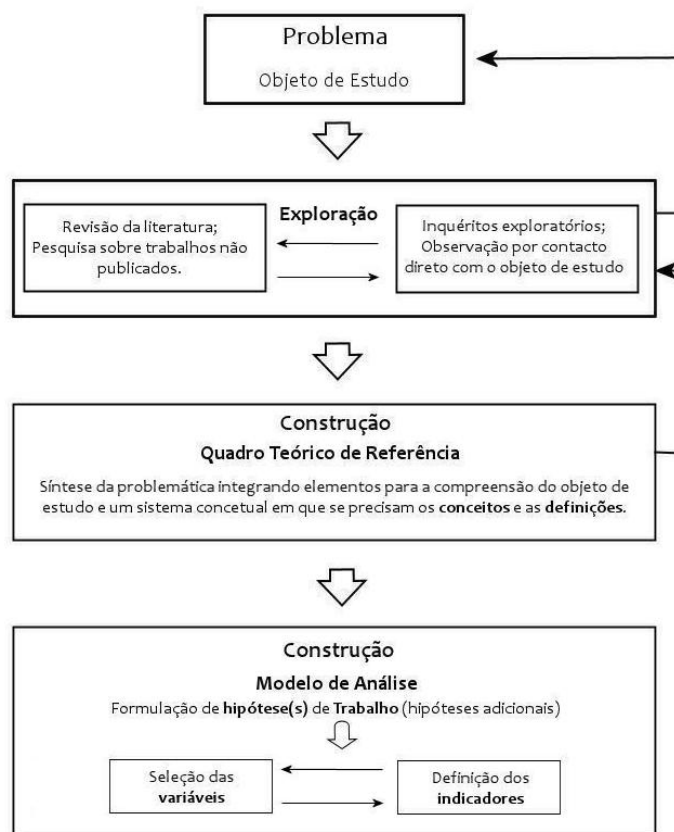


Figura nº VI 2: Etapas do procedimento científico
 Fonte: Adaptado de Pardal e Lopes (2011)

Para estes autores a construção do método segue um procedimento onde se inserem os elementos básicos do modelo científico, designadamente os conceitos, as hipóteses, as variáveis e os indicadores, organizando-se em quatro etapas onde é possível detetar algumas das características do modelo de Quivy e Campenhoudt (1995), como se pode constatar na figura nº VI 2.

As etapas poderão variar em função da natureza e especificidade do objeto de estudo e das características do investigador, podendo ocorrer interações entre os diferentes momentos do percurso, numa lógica sistémica e facultando meta - informação ao sistema, permitindo a particularização de cada investigação em concreto, nunca esquecendo a fidelidade aos princípios de rigor metodológico. Face à especificidade desta investigação e de acordo com os modelos aqui propostos, esta última abordagem é, de todas, aquela que melhor se coaduna com o trabalho que se propõe desenvolver, sendo por isso a abordagem a seguir com maior proximidade.

Perante o tema em análise, considerou-se conveniente efetuar, também, uma leitura cuidada das metodologias de trabalho utilizadas nas investigações em turismo.

6.1.2 Investigação em turismo

A investigação em turismo apresenta-se, presentemente, mais amadurecida proporcionando importantes debates em torno de diferentes abordagens sobre a pesquisa e uma cada vez maior sofisticação das técnicas utilizadas para investigar o campo turístico, segundo a perspectiva de Cooper (2003). Observar e analisar o fenómeno para compreendê-lo constitui um fator essencial para obter conhecimento sobre o turismo. De acordo com Echtner e Jamal (1997), podemos constatar que existe uma reflexão importante no seio da comunidade científica do turismo sobre as questões metodológicas, as orientações de pesquisa e a abordagem mais adequada para o desenvolvimento dos estudos a área do turismo.

Ao processo de investigação científica, que foi anteriormente abordado, na perspectiva de diversos autores e traduzido numa abordagem mais abrangente, agregamos uma outra perspectiva mais específica e vocacionada para a problemática da investigação em turismo, colocando-se, para o efeito, particular ênfase nos seguintes trabalhos: i) Perez (2001), na sua obra “Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo”, editada pela Organização Mundial de Turismo, ii) Organização Mundial de Turismo - OMT - (2001) e iii) Phillimore e Goodson (2004).

A obra de Perez (2001) apresenta-se estruturada em seis domínios essenciais: i) conceitos básicos; ii) análise descritiva do turismo; iii) análise quantitativa do turismo; iv) análise qualitativa do turismo; v) medição dos impactes do turismo e vi) criação de um sistema de informação turística. Segundo o autor (op.cit., p.4), a investigação em turismo define-se como (...)

«A formulação de perguntas, a recolha sistemática de informações para responder às perguntas e organização e análise de dados com a obtenção de padrões de comportamento, relações e tendências que ajudam à compreensão do sistema de tomada de decisão ou à construção de previsões sobre a gama de cenários alternativos para o futuro».

Assim, a importância da investigação em turismo deve-se à necessidade de perceber que a dinâmica das estruturas do mercado turístico, assim como os contínuos avanços das aplicações tecnológicas obrigam a constantes transformações e, por consequência, a uma atitude de investigação permanente (Perez, 2001). Esta investigação permite:

- Entender os eventos que se produzem dentro do setor, tanto internamente como em seu redor. Proporciona, portanto, informação para assistir aos decisores políticos, para que entendam as situações específicas em que se envolve o setor e se preparem para mudanças que devem ser realizadas;

- Explicar e realizar relatórios sobre a realidade atual estabelecendo previsões futuras que serão a base da tomada de decisões e controlo dos sistemas turísticos. Com ela consegue-se promover a competitividade da atividade turística a longo prazo;
- Dar resposta às perguntas que a partir do mundo do turismo podem surgir para solucionar problemas ou posicionar-se dentro de esquemas mais competitivos e ganhar posições perante a crescente rivalidade entre empresas do próprio setor turístico;
- Proporcionar um valor acrescentado adicional à empresa enquanto possuidora de um *know-how* que a diferencie relativamente aos seus concorrentes.

Quadro nº VI 2: Etapas do planeamento e justificação do problema

Etapa 1:	Planeamento e justificação do problema <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento dos factos e ideias da investigação • Identificação e formulação do problema • Construção de hipóteses • Definição de objetivos • Estratégias de investigação • Planificação dos tempos de execução • Natureza dos resultados que se pretende obter • Custo da investigação • Habilidades e experiências dos investigadores
Etapas 2:	Construção do modelo de análise <ul style="list-style-type: none"> • Revisão da literatura • Levantamento de hipóteses • Definição de variáveis • Seleção do processo de investigação
Etapa 3:	Determinação da população objeto de estudo e da amostra correspondente <ul style="list-style-type: none"> • Seleção e desenho da amostra • Processo de amostragem • Tamanho da amostra • Elaboração de questionários
Etapa 4:	Codificação e obtenção de resultados <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de instrumentos de análise • Obtenção de estatísticas descritivas • Análise dos dados
Etapa 5:	Análise dos resultados <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e apresentação dos resultados
Etapa 6:	Aplicação da investigação para os fins propostos
Etapa 7:	Conclusão do estudo

Fonte: Adaptado de OMT (2001)

De acordo com a OMT (2001) a investigação em turismo consiste na formulação de

perguntas, na recolha sistemática de informação que permita responder às perguntas e, ainda, na organização e análise dos dados coligidos tendo em vista a obtenção de padrões de comportamento, relações e tendências que permitam a compreensão do sistema, a tomada de decisão ou a construção de previsões a partir de vários cenários alternativos de futuro. Assim, o processo de investigação poderá envolver um conjunto de métodos empírico - experimentais, procedimentos, técnicas e estratégias para se alcançar um conhecimento científico, técnico e prático dos factos e realidades do setor turístico. Face ao exposto e consciente que no contexto geral da investigação poderão ocorrer diferentes formas de abordar os processos de investigação, a OMT (2001) defende a verificação das etapas expressas no quadro nº VI 2.

Para Phillimore e Goodson (2004), cuja obra se desenvolve em torno da problemática da análise qualitativa em turismo, esta «é mais uma forma de conceptualizar e abordar a investigação social, pois é uma nova forma de fazer pesquisa (...) é incentivar investigadores do turismo para adotarem uma atitude mais sofisticada, para pensarem e usarem a pesquisa qualitativa» (Phillimore e Goodson, 2004, p.5).

Estas autoras, sustentadas em consultas a bibliografia da especialidade, no campo da investigação em turismo, consideram que o recurso à utilização dos métodos de pesquisa qualitativa, aquela que será utilizada neste estudo, tem evoluído ao longo do tempo, sendo que, presentemente, se caracteriza pela rapidez com que dá resposta às alterações sociais, tornando obsoleta a investigação realizada segundo os cânones tradicionais. Assim emerge a importância da análise qualitativa em turismo onde se defende que «é necessário evoluir, a partir de bases mais estáticas do conhecimento quantitativo e positivista, para abordagens mais dinâmicas vivenciais e reflexivas» (Phillimore e Goodson, 2004, p. 17). Estas autoras defendem que os métodos qualitativos são utilizados no turismo para recolher dados sobre atividades, eventos, ocorrências e comportamentos e procuram a compreensão das ações problemas e processos no seu contexto social. Segundo Altinay e Paraskevas, (2008, p.75) «a pesquisa qualitativa tem como objetivo desenvolver uma compreensão do contexto em que os fenómenos e comportamentos acontecem» Assim, segundo defendem Phillimore e Goodson (op.cit., p.3) «a investigação qualitativa é percebida como distinta da pesquisa quantitativa e não produz descobertas quantificadas ou tem medidas e hipóteses testadas como parte integral do processo de pesquisa».

6.2 Modelo de investigação

6.2.1 Quadro conceptual

O modelo de investigação que aqui se propõe suporta-se na revisão da literatura efetuada para o tratamento da problemática já identificada no primeiro capítulo e cuja questão central se encontra ancorada no impacto que o planeamento e uma correta gestão dos recursos turísticos podem ter no processo de transformação económica e social na região da Serra da Estrela.

Para a compreensão das relações existentes entre os diferentes constructos da investigação, revela-se importante proceder à construção de um mapa conceptual, de modo a permitir estruturar eficazmente o processo evolutivo da investigação e, sobretudo, como ferramenta de avaliação (Mintzes *et al.*, 2000; Novak, 1990; Novak; Gowin, 1984).

O mapa conceptual que aqui se apresenta não resulta de um conjunto de conceitos, mas antes o produto da reflexão da análise efetuada e, como tal, sujeito a imprecisões. Não existem mapas conceptuais corretos, o que existe são possibilidades de produção de conhecimento. Os mapas conceptuais são sempre diferenciados na sua elaboração e na sua interpretação segundo (Novak, 1981).

A ideia de utilizar mapas mentais como forma de agilizar o processo de investigação obtendo e representando os requisitos é defendida por muitos autores (Ambler, 2002; Larman, 2003) e é nesse enquadramento que aqui se propõe o presente mapa conceptual (figura nº VI 3).

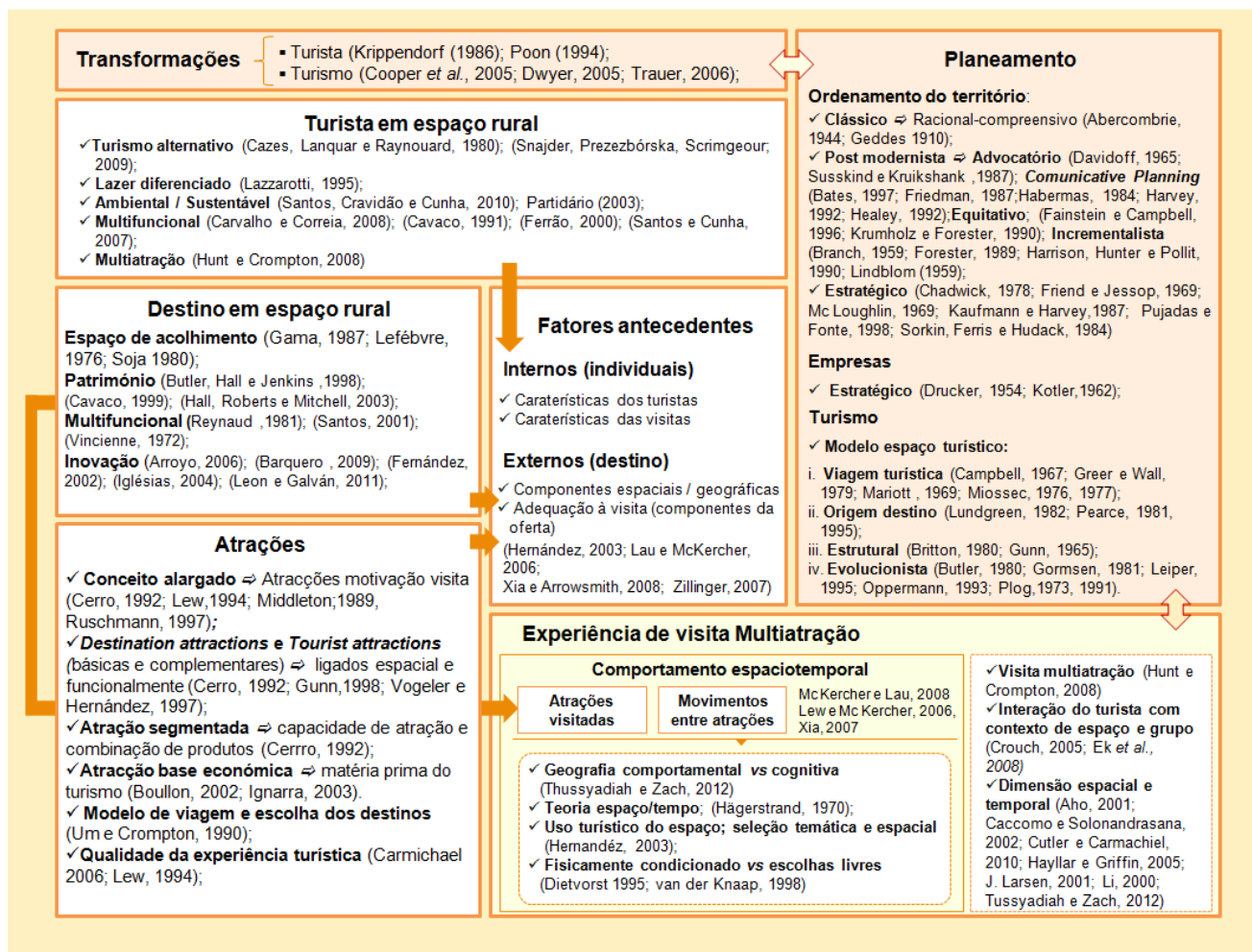


Figura nº VI 3: Mapa conceptual
Fonte: Elaboração própria

6.2.2 Modelo conceptual

Como oportunamente se referiu, o turismo é um fenómeno que movimenta milhões de pessoas em todo o mundo, apresentando-se como um dos mais importantes motores da economia a diferentes escalas. Verifica-se, face às frequentes alterações no ambiente da atividade do turismo, que a competição é fomentada entre e no próprio contexto dos destinos turísticos (Farhangmehr e Simões, 1999), conferindo-lhe um carácter cada vez mais multifacetado e geograficamente complexo, onde diferentes serviços são solicitados e fornecidos em diferentes estágios, desde a origem até ao destino (Pearce, 1998).

Conscientes de que para se construir um produto ou sistema com um fim específico é necessário desenvolver um modelo conceptual ajustado às necessidades (Fowler, 1997) importa, de

acordo com as características da matéria em análise, partilhar o correspondente modelo conceptual.

O modelo conceptual que a seguir se propõe, porque se pretende a valorização de uma oferta multifacetada, num território prolífico do ponto de vista das (multi)atrações turísticas, são colocados em evidência os elementos mais significativos adstritos ao turista, ao território e às instituições com responsabilidades no planeamento e promoção do investimento. Assinala-se, ainda, no espaço a tracejado o conjunto das inter-relações respeitantes à questão central da investigação a analisar, no modelo ajustado à pesquisa que a seguir se propõe.

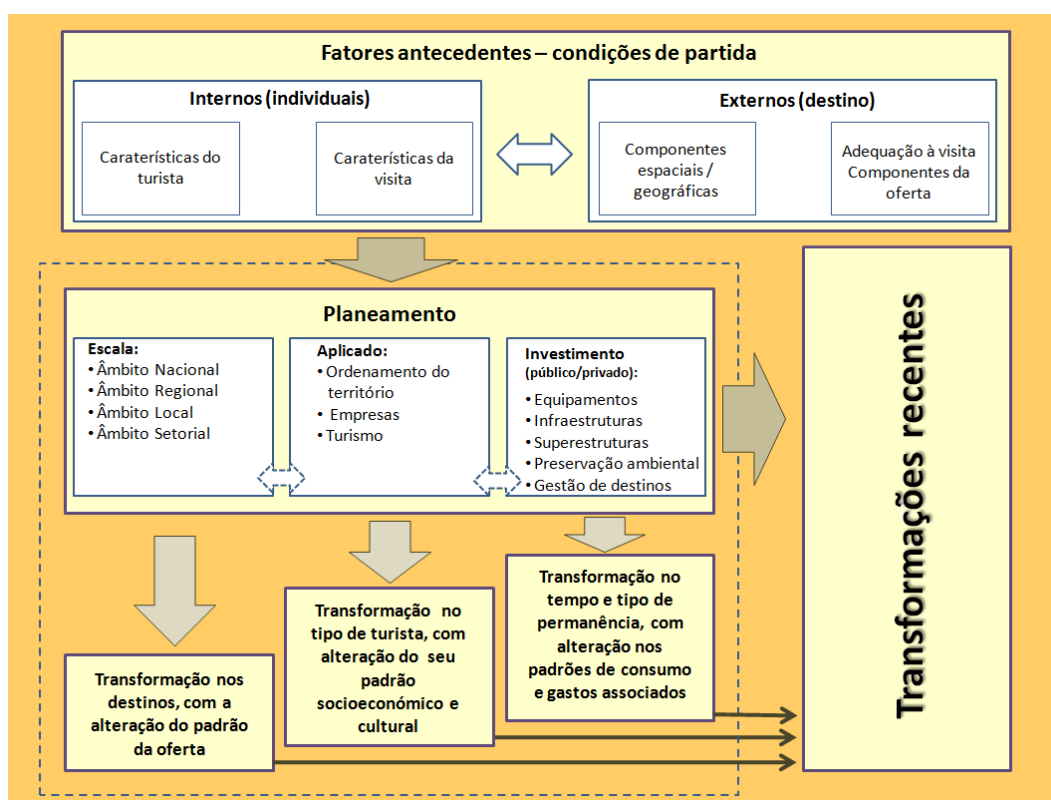


Figura nº VI 4: Modelo conceptual da investigação

Fonte: Elaboração própria

O modelo conceptual acima exposto (figura nº VI 4) representa uma perspetiva global sobre a questão em análise, colocando em evidência três grupos de constructos que estabelecem uma relação significativa entre si:

- Fatores antecedentes do comportamento espaciotemporal: internos e externos;
- Ação do planeamento: i) com incidência sobre o território na sua vertente física e ambiental; ii) de incidência estratégica nas dimensões económica, social e ambiental;
- Transformações recentes, traduzidas em alterações dos padrões da oferta, tipo de turistas,

permanência e consumo.

As deslocações que os turistas efetuam, seja numa perspetiva temporal seja espacial, no local de destino, encontra-se fortemente dependente da informação a que os visitantes têm acesso. Esta informação é procurada pelos visitantes antes e durante a viagem. A informação deve ser vista como um ator importante no sistema turístico, não facultando, apenas, conhecimento e imagens mas ajuda, igualmente, a decidir normas e direções (Zillinger, 2007). Os visitantes movimentam-se, hoje mais do que nunca, em sentidos e direções diversas. Hall (1999) e Page (1999) referem que a relação entre o turismo e os transportes é reconhecidamente autoevidente, não tendo sido, contudo, significativamente analisada dentro de um contexto de destino. Prideaux (2000, p. 54), na mesma linha de abordagem considera que «a relação entre os transportes de longo curso, como a aviação e o turismo é bem compreendida, mas a relação ao nível de destino é menos clara». Outros autores reconhecem, igualmente, que o mapeamento e modelagem de movimentos turísticos se constituem como a vertente do turismo menos explorada pelos académicos (Fennell 1996; Pearce 1987). Assim, como ponto de partida para a análise desta problemática, do estudo do comportamento dos turistas no destino, Zillinger (2007), Hernández (2003) e Lew e McKercher (2006), apontam os fatores antecedentes, que podem ser classificados em duas dimensões:

1. Internos ou individuais, que dizem respeito ao turista (características sociodemográficas, cultura de origem, perfil psicográfico, competências espaciais e sociais); às características da visita (intenção da visita, interesse de carácter geral ou particular, motivações, grupo de viagem, organização da visita, duração da estada, fase da estada, número de visitas anteriores, despesas, fontes de informação, antecedência da decisão de viajar, tipo e localização do alojamento escolhido, etc.);
2. Externos, relativos ao destino, devendo ser considerados os elementos espaciais (localização do centro histórico e as condições orográficas; as características e estrutura da trama urbana e, por conseguinte, da sua legibilidade; o grau de dispersão do património e sua distribuição espacial; a configuração e estrutura dos espaços abertos; configuração das ruas, perspetivas visuais como miradouros, congestionamento do trânsito, etc.) e a maior ou menor adequação à visita turística (infraestruturas de acolhimento de visitantes, sinalização, serviços de informação turística, conveniência de utilização de meios de transporte, etc.).

Caldeira (2014 p. 174), citando Lau e Mckercher (2006, p. 39) e Xia (2007, p. 23), refere que «estes fatores são tidos como antecedentes do comportamento espaciotemporal que, com base em, à escala intradestino, se decompõe em duas dimensões de análise: movimento (deslocações entre

atrações) e multiatração (atrações visitadas)».

No que concerne ao planeamento, para além da necessidade da sua aplicação para efeitos de correção dos desequilíbrios à escala local e regional, importa projetá-lo para a sua dimensão estratégica, com aplicação à atividade do turismo. De acordo com Vera Rebollo (1996), o território assume capital importância no processo de transformação das vantagens comparativas em vantagens competitivas, pela flexibilidade da oferta e no uso racional dos recursos. Apesar do fenómeno multiatrações estabelecer uma relação com os territórios urbanos, o facto é que conforme refere Mason (2003), o planeamento pode ser implementado em diferentes contextos geográficos (urbano e rural), assim como ser aplicado em diversas escalas (local, regional e nacional). É justamente, aqui, que se encontra o cerne da questão.

A necessidade de se aplicar o planeamento aos destinos turísticos, do ponto de vista de uma ação de *marketing*, poderá concorrer de forma decisiva para a criação de novos produtos ajustados às necessidades de um mercado concreto. Esta prática permite uma diferenciação face aos destinos concorrentes, criando condições objetivas para que sucesso no mercado seja efetivo (Kastenholz, *et al.*, 1999). O estudo do planeamento de um destino turístico é quase que indissociável do estudo do comportamento da procura e do consumidor. Swarbrooke e Horner (1999) destacaram-se, neste particular, incidindo a sua análise em torno do processo de decisão de compra do consumidor (determinantes, motivações e modelos do processo de tomada de decisão) assim como na sistematização de diversas tipologias do comportamento turístico e segmentação do mercado.

Foram diversos os autores que prestaram um importante contributo em matéria de análises metodológicas do planeamento turístico, cuja análise se aprofundou ao longo do capítulo V, vide quadros nº V 9, que reporta os modelos de espaço turístico (Callizo, 1991 e Pearce, 2003), nº V 10, modelos de viagem turística (Dredge, 1999), nº V 11, modelos estruturais (Pearce, 1995 e Dredge, 1999) e nº V 12 (Dredge, 1999), que reporta aos modelos de evolução.

Finalmente, no que concerne ao processo de transformação do destino e do perfil dos turistas, importa recuperar a perspetiva de Leiper (1979), que defende que o turismo na sua dimensão holística e sistémica considera as viagens e a permanência temporária das pessoas fora do seu local de residência. Mathieson e Wall (1982) procedem a uma abordagem similar, defendendo que o turismo é o movimento temporário de pessoas para locais de destino distintos dos seus lugares de trabalho e de morada, incluindo as atividades exercidas durante a permanência desses visitantes nos locais de destino. Murphy (1985) avança com uma abordagem igualmente próxima valorizando os mesmos itens focando no movimento de pessoas entre os locais de origem e de destino. Porém,

McIntosh e Gupta (1989) colocam a questão de modo pertinente ao catalogarem o turismo como a ciência, a arte e a atividade de atrair, transportar e alojar visitantes, a fim de satisfazer suas necessidades e seus desejos. Conceito que apesar de evidenciar algumas semelhanças com os anteriores não se apresenta tão completo em termos conceptuais. Todavia, com esta sua perspectiva, abre-se espaço à ação do planejamento estratégico e do *marketing* para a captação de novos turistas.

O debate é antigo em torno da defesa/preferência da prática de um turismo de massas a favor (ou não) de um turismo de características mais individualizadas. Do ponto de vista estritamente económico, esta divisão encontra-se relacionada com o volume de turistas a que cada modalidade pretende dar resposta. No entanto, esta terminologia tem sido igualmente empregue para classificar o padrão de gastos efetuados por cada tipologia de turista. De acordo com Ignarra (2003, p. 18), «turismo individualizado seria praticado por aqueles que consomem mais e de forma mais seletiva e o turismo de massa seria mais económico e mais coletivo». A grande questão está em saber qual a tipologia a privilegiar, que modelo de desenvolvimento deve ser seguido, ou se, pelo contrário, se deseja a sua coexistência.

É, justamente, em torno desta dialética que o estudo se encontra estruturado, de modo a determinar-se, se possível, o modelo de desenvolvimento a implementar, o segmento a apostar e o tipo de turista a valorizar. Que investimentos devem ser realizados para que a materialização das transformações desejadas aconteça.

6.2.3 Modelo e hipóteses de investigação

De acordo com as boas práticas em investigação científica, as questões e hipóteses de pesquisa ganham um papel central no processo. De acordo com Creswell (2010), a declaração dos objetivos gerais estabelece a direção principal do estudo, a partir dos quais o investigador, pela sua amplitude, estreita o foco para as questões específicas.

Nos estudos assentes em metodologias qualitativas os investigadores devem apresentar as questões de pesquisa, que assumem duas formas: (i) uma questão central e (ii) as subquestões associadas (Creswell, 2010). A questão central apresenta-se como uma questão ampla que solicita ao investigador uma exploração do fenómeno que se propôs estudar. Assim, a questão, que deve apresentar-se consistente com a metodologia emergente da pesquisa, é colocada como uma questão geral para não limitar a investigação. Aqui o que está em causa é «explorar o conjunto complexo de

fatores que envolvem o fenómeno central e apresentar as perspetivas ou os significados variados dos participantes.» (idem, 2010, p. 162).

Respeitando os cânones dos procedimentos, que determinam a apresentação de um máximo de 2 questões centrais e não mais do que cinco a sete subquestões, apresentam-se como questões centrais emergentes: (i) como é que a gestão dos recursos tem permitido, através de um planeamento eficaz, transformações ponderosas sobre as pessoas e o território da Serra da Estrela? (ii) que recursos devem ser valorizados turisticamente?

Teve-se o cuidado, no ato de formulação das questões centrais, de respeitar as orientações sugeridas por Creswell que refere ser importante que as questões de pesquisa se iniciem com palavras como “(o) que” ou “como”, de modo a indicar um projeto aberto e emergente.

De igual modo se procedeu para a formulação das subquestões, que se encontram no intervalo sugerido («não mais do que cinco a sete»), que se passam a apresentar sob o formato de hipóteses de trabalho:

- H1 Existe a prevalência dos recursos naturais sobre os culturais e construídos na determinação das vantagens comparativas para a afirmação do turismo na região da Serra da Estrela;
- H2 A sazonalidade é característica condicionante do turismo na região da Serra da Estrela;
- H3 Os fluxos turísticos são condicionados pela acessibilidade
- H4 A marca “Serra da Estrela” é fundamental para a escolha da região como destino turístico e para a valorização do *marketing* turístico;
- H5 As estruturas administrativas de gestão dos destinos turísticos são imprescindíveis para a afirmação do destino “Serra da Estrela”;
- H6 A elaboração de planos sectoriais de intervenção, para a atividade do turismo, revela-se fundamental para o sucesso do turismo.

Finalmente, apresenta-se o modelo conceptual proposto, onde se encontram exarados os conceitos centrais e constructos associados, assim como as relações possíveis de serem estabelecidas entre si, de acordo com as hipóteses acima propostas.

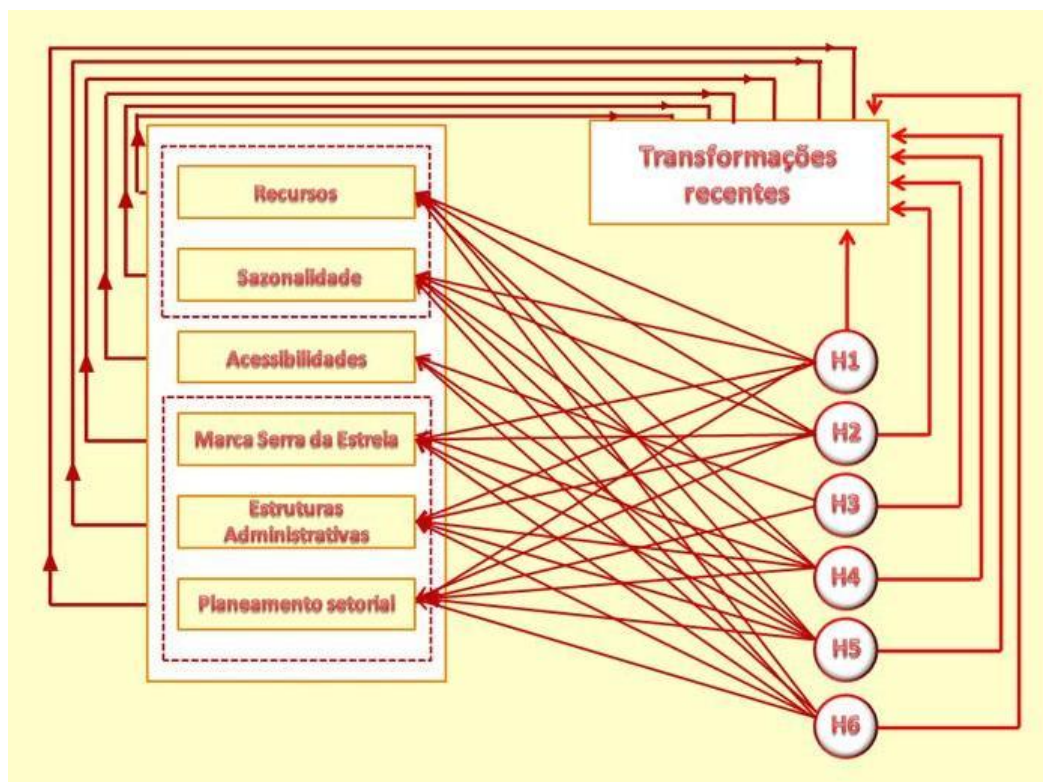


Figura nº VI 5: Modelo da investigação
Fonte: elaboração própria

Em suma, o trabalho de investigação que aqui se coloca a apreciação – centrado num tema e num território –, procura dar resposta a três dimensões da problemática: uma que trata a temática, outra que trata o território e outra que trata a temática no território. Assim, para levar a efeito o trabalho de investigação e testar as hipóteses que aqui se apresentam foi adotada a técnica Delphi, enquanto técnica de investigação empírica, definida e contextualizada a sua aplicação, conforme o exposto no capítulo VII, tendo em vista a recolha e o tratamento dos dados coligidos.

Recorreu-se ao programa SPSS 20 para o tratamento e testagem da informação recolhida, com recurso a provas estatísticas. Para a verificação do comportamento das variáveis, face às características intrínsecas e aos resultados que se pretendiam alcançar, recorreu-se a dois tipos de testagens diferenciadas das variáveis, consoante as circunstâncias: o coeficiente de correlação de Kendall (tau b de Kendall ou τ b de Kendall) e o coeficiente de concordância de Kendall (W de Kendall).

O coeficiente de correlação de Kendall Tau-b (τ b), que foi menos usado, é uma medida não paramétrica de associação com base no número de concordâncias e discordâncias em pares de observação. Os dados ordinais, com os quais se trabalha neste tipo de teste, são variáveis categóricas com três ou mais níveis (escala de *Likert*), que no caso vertente se optou por cinco níveis, variando a

sua ordem entre o “Não concordo” e o “Concordo plenamente”. O tau b (τb) de Kendall é usado em tabulação cruzada para medir a associação entre duas variáveis ordinais. O tau b de Kendall pode variar entre -1,0 (todos os pares discordam) e 1,0 (todos os pares concordam). Quando ocorra um valor positivo significa que as duas variáveis aumentam concomitantemente, se for um valor negativo então significa que as duas variáveis diminuem concomitantemente (Hair *et al.*, 1995).

Assim, para se avaliar a concordância entre dois avaliadores numa escala ordinal, o coeficiente usado é o tau b (τb) de Kendall, onde a H_0 (hipótese nula) é que não há concordância entre a avaliação, ou seja coeficiente de correlação de Kendall é igual a 0 ($\tau b=0$). A H_1 (hipótese alternativa) informa que há concordância, ou seja o coeficiente de correlação de Kendall é diferente de 0 ($\tau b \neq 0$), para um nível de significância de 0,05. Por exemplo, após a análise dos valores coligidos, digamos que, por exemplo, o tau b Kendall apresenta um valor de 0,78 ($p < 0,05$), rejeita-se a hipótese nula (H_0) e aceita-se a hipótese alternativa (H_1) onde se afirma haver concordância na avaliação realizada.

Para se proceder à avaliação de vários conjuntos de posições (escala de postos) dos mesmos indivíduos, cujas variáveis são medidas em escala ordinal, tal como sucede com o coeficiente de correlação de Kendall (τb), é usado o coeficiente de concordância de Kendall (W de Kendall). Numa avaliação dos pares de concordância se a H_0 se confirmar (não há concordância entre os avaliadores) o coeficiente de concordância de Kendall é igual a zero (W de Kendall = 0) se, pelo contrário, se confirma a H_1 (há concordância entre os avaliadores), o coeficiente de concordância de Kendall é igual a 1 (W de Kendall $\neq 0$), sendo o nível de significância de 0,05.

6.3 Metodologia de investigação

Como tivemos ensejo de verificar, a definição do problema, fixação de objetivos e formulação de hipóteses constituem-se como procedimentos integrantes de uma das etapas do processo de investigação científica, que na ótica de Fortin (1999) encontram enquadramento na fase conceptual. A fase subsequente, que consiste na fase metodológica, traduz-se, na ótica do mesmo autor, na operacionalização dos procedimentos consagrados na tentativa de se alcançarem os objetivos previstos.

O método científico apresenta-se como a formalização do percurso científico ajustado ao objeto de estudo, pensado como meio para conduzir a investigação para o seu objetivo, permitindo a progressão do conhecimento sobre esse mesmo objeto (Pardal e Lopes, 2011). O método consiste, na

perspetiva de Herman (1983, p.5) num «conjunto de diretrizes que orientam a investigação científica». A metodologia deve ser entendida, então, não só como a ação descritiva acerca do modo como os dados se organizam e dos métodos empregues no ato de pesquisa mas, fundamentalmente, a justificação desses procedimentos, escolha de indicadores e variáveis. As técnicas, por seu lado, assumem-se como as ferramentas ou meios auxiliares ao método (Coutinho, 2011).

De acordo com Koche (2001), não existe um saber inquestionável, decorrente dessa prática, apenas um saber que é aceite por um determinado período de tempo e por uma comunidade específica, enquanto para Bunge (1990), o método científico é o conjunto de etapas e regras que estabelecem o procedimento para levar a cabo uma investigação, cujos resultados sejam aceites como válidos para uma comunidade científica.

Da análise à bibliografia de referência constata-se que a grande maioria dos autores coloca em evidência duas tendências metodológicas, sustentadas em diferentes paradigmas: (i) quantitativo ou positivista e (ii) qualitativo ou interpretativo (Coutinho, 2011; Creswell, 2010; OMT, 2001; Veal, 2006). De acordo com Diehl (2004) a escolha do método ocorre pela natureza do problema, assim como com o nível de aprofundamento que se pretende incutir à investigação. Os métodos apresentam-se diferenciados, com uma forma particular de abordagem ao problema, pela sistematização que é própria a cada um deles (Richardson, 1989).

Diehl (2004) expõe estas duas estratégias do seguinte modo: a) o método de pesquisa quantitativo pela recurso à quantificação, tanto em fase de coleta de dados como no tratamento da informação, socorrendo-se de técnicas estatísticas, objetivando os resultados de modo a evitar possíveis distorções de análise e interpretação, facultando uma maior margem de segurança; b) o método de pesquisa qualitativo, pela sua natureza, descreve a complexidade dos problemas em análise, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos no seio dos grupos, concorrendo para o processo de mudança, facilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos ou fenómenos em estudo. A pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa, onde o investigador se encontra muito envolvido numa experiência sustentada e intensiva com os participantes. Isso faz com que sejam introduzidas uma série de questões estratégicas, éticas e pessoais no processo de pesquisa qualitativa (Loke *et al.* 2007 *apud* Creswell, 2010, p. 211).

Segundo (Lee, 1999, p. 10) «a pesquisa qualitativa é muitas vezes entendida como indutiva, subjetiva, que gera teoria e segue processos não positivistas. Em contraste, a pesquisa quantitativa é muitas vezes entendida como dedutiva, objetiva, que testa teorias e segue processos positivistas». A investigação quantitativa, por outro lado, de acordo com Creswell (2010), inclui uma quantidade

substancial de literatura no início de um estudo para fornecer orientação para as questões de pesquisa ou hipóteses. Propõe-se a verificação das diferenças entre os dois tipos de pesquisa aplicados aos estudos em turismo, tomando por base a teorização de Creswell (1994).

Quadro nº VI 3: Diferenças entre a Pesquisa Quantitativa e Qualitativa em Turismo

Fundamentação Filosófica (Paradigmas)	Pesquisa Qualitativa em Turismo Gera Teorias (<i>Descreve a variação de um fenómeno, situação, problema, etc.</i>)	Pesquisa Quantitativa em Turismo Testa Teorias (<i>Quantifica a extensão da variação de um fenómeno, situação, problema, etc.</i>)
Ontologia (Percepções da Realidade)	Os investigadores assumem que múltiplas realidades subjectivas podem coexistir.	Os investigadores assumem que um único e objetivo mundo existe. Ou seja, a realidade é objectiva e singular.
Epistemologia (Papeis do investigador na pesquisa)	Os investigadores geralmente assumem que eles devem interagir com os seus fenómenos estudados.	Os investigadores assumem que eles são independentes das variáveis em estudo.
Axiologia (Valores dos investigadores)	Os investigadores actuam abertamente de um modo sobrecarregado de valores e enviesado.	Os investigadores actuam abertamente de um modo livre de valores e não enviesado.
Retórica (Estilos de linguagem)	Os investigadores usam muitas vezes uma linguagem personalizada, informal e sobrecarregada do contexto.	Os investigadores usam muitas vezes um texto impessoal, formal e baseado em regras.
Metodologia (Processo da pesquisa)	Os investigadores tendem a aplicar o modelo indutivo, multivariado e multi-processo de interações seguindo métodos sobrecarregados do contexto.	Os investigadores tendem a aplicar a dedução, relações limitadas de causa-efeito, com métodos fora do contexto.

Fonte: adaptado de Creswell (1994)

Para Ludke e André (1986) a pesquisa qualitativa pode assumir diferentes modalidades, destacando-se, particularmente, o estudo de caso. Os autores afirmam que o interesse do estudo de caso incide naquilo que ele tem de único, de singular, ainda que remanesçam certas evidências com outros casos ou situações à *posteriori*. Defendem os autores que este tipo de estudo deve ser escolhido quando pretendamos estudar algo singular, que tenha um valor intrínseco.

A investigação qualitativa apresenta, fundamentalmente, cinco características de acordo com Bogdan e Biklen (1994): (i) a fonte direta dos dados é o ambiente natural, assumindo-se o investigador como o principal agente na recolha dos dados; (ii) os dados coligidos pelo investigador são, fundamentalmente, de carácter descritivo; (iii) os investigadores que optam por metodologias qualitativas focam-se mais no processo, em si, do que propriamente nos resultados; (iv) a análise dos dados é feita de forma indutiva e (v) o investigador coloca particular interesse na tentativa de compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências; enquanto o estudo de caso apresenta as que se encontram exposta no quadro nº VI 4.

Quadro nº VI 4: Características de um estudo de caso

1.	O fenómeno é examinado no seu ambiente natural.
2.	Os dados são recolhidos através de diversos meios.
3.	Uma ou poucas entidades são examinadas (pessoa, grupo ou organização).
4.	A complexidade da unidade é estudada intensivamente.
5.	Os estudos de caso são mais aconselhados para a exploração, a classificação e nos diversos passos de desenvolvimento de hipóteses associados ao processo de construção do conhecimento; o pesquisador deve ter uma atitude receptiva para a exploração.
6.	Não há envolvimento de nenhum controle experimental ou manipulação.
7.	O investigador poderá não especificar previamente o conjunto de variáveis independentes e dependentes.
8.	Os resultados obtidos dependem muito do poder de integração do investigador.
9.	Podem ocorrer mudanças na escolha do local e nos métodos de recolha de dados quando o investigador desenvolve novas hipóteses.
10.	O estudo de caso é útil no estudo das questões “porquê” e “como” porque lidam com ligações operacionais para ser seguidas ao longo do tempo em vez de por frequência ou incidência.
11.	O foco está nos acontecimentos actuais.

Fonte: Adaptado de Benbasat *et al.* (1987, p. 371)

O método de Estudo de Caso tem na versatilidade uma das suas principais forças, podendo ser usado com uma abordagem com carácter mais positivista, interpretativista ou crítica (Benbasat, *et al.*, 1987). Todavia, apresenta algumas fraquezas e dificuldades que devem ser consideradas. Assim, evidencia como fraquezas a impossibilidade de se poder generalizar os resultados obtidos, de controlar as variáveis independentes, confinando, deste modo, as conclusões do estudo e apesar de possibilitar o estabelecimento de relações entre variáveis, nem sempre permite indicar a direção causa-efeito (Cavaye, 2008). No que concerne às dificuldades evidenciam-se, principalmente, os seguintes aspetos: (i) o esforço desenvolvido pelo investigador na recolha, análise e estruturação dos dados obtidos através de diferentes técnicas de recolha de materiais empíricos; (ii) a tomada de decisão sobre a unidade de análise (indivíduos, grupos ou organizações, ou ainda por projetos, sistemas ou processos de decisão específicos); (iii) e a escolha dos Casos (Pozzebon e Freitas, 1998).

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1995), a opção por determinado método de recolha de dados, que se analisará no próximo capítulo, pode influenciar os resultados do trabalho. Dito de outra forma, o método de recolha e o método de análise de dados configuram-se como complementares e devem ser escolhidos de acordo com os objetivos e hipóteses de trabalho. Assim, de acordo com os cânones do processo de investigação e para efeitos de clarificação de procedimentos realizados, optou-se por esquematizar a metodologia utilizada, de acordo com o expresso na figura nº VI 6.

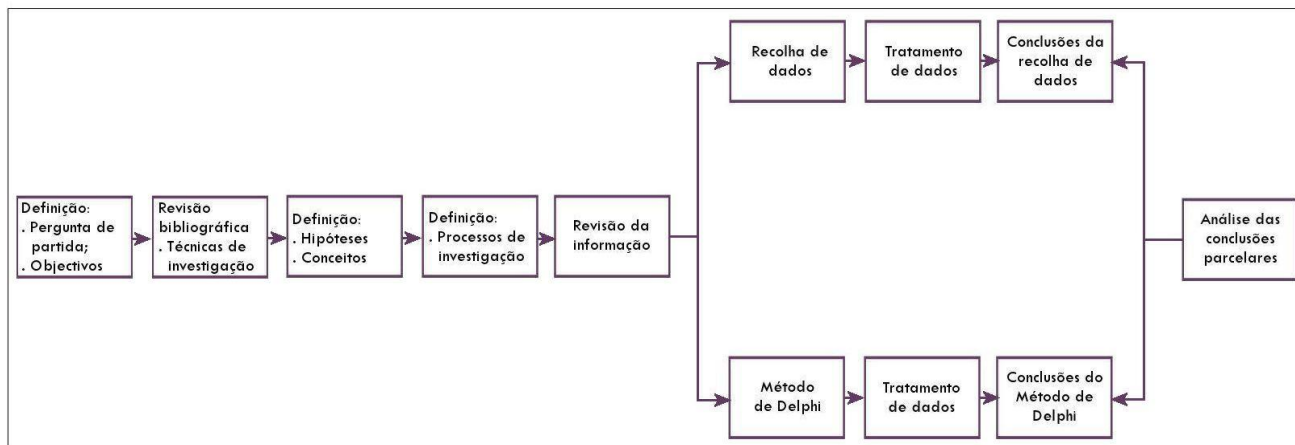


Figura nº VI 6: Processo de investigação realizada
 Fonte: autor (2014)

Para a recolha de informação seleccionou-se a técnica Delphi, que segundo a OMT (2001) é uma ferramenta de investigação própria dos métodos de investigação qualitativa.

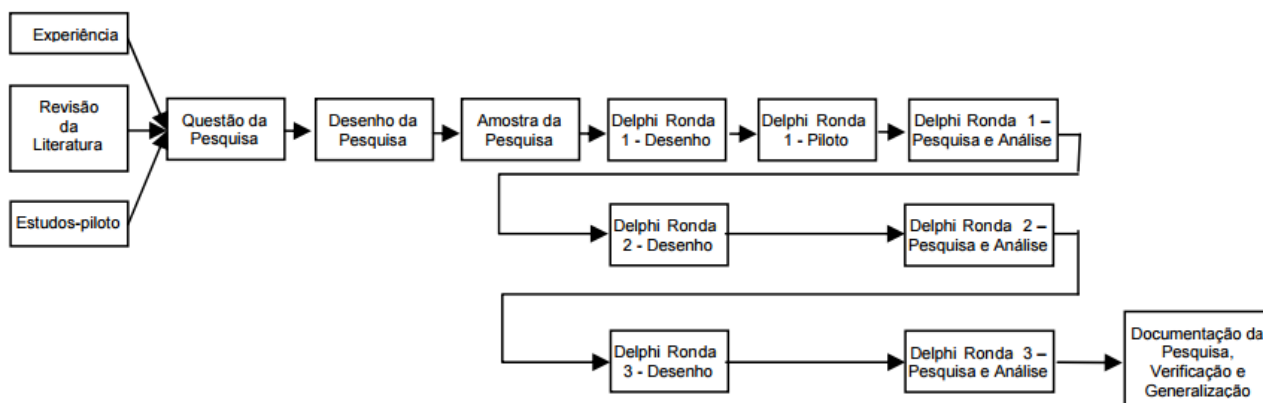


Figura nº VI 7: Processo Delphi em três etapas
 Fonte: Adaptado de Skulmoski, Hartman e Khran (2007, p. 3)

Numa abordagem mais sistematizada, Skulmoski, Hartman e Khran (2007) propõem um esboço de modelo conceptual dos diferentes passos a observar para a aplicação do método Delphi num estudo académico, de acordo com o exposto na figura nº VI 7. É, justamente, o método Delphi, sobre o qual recaiu a escolha, que se abordará no capítulo seguinte.

7. A escolha do método *Delphi* e da técnica de investigação

7.1 Origem e aplicações do método *Delphi*.

O método *Delphi* assume-se como o produto de um movimento gerado no período pós-guerra, que teve como primeiro objetivo prever os possíveis efeitos da utilização das novas tecnologias militares enquanto efeito dissuasor. De acordo com Fowles (1978), estes estudos de previsão tecnológica tiveram o seu início a partir do dinamismo evidenciado pela empresa *Douglas Aircraft*, que em 1946 deu início ao projeto *Rand Corporation*, um centro de investigação situado em Santa Mónica, para analisar a complexa problemática da Guerra Fria, nomeadamente através da consulta a sete especialistas sobre temas nucleares. Pretendia-se, com esta consulta, determinar o número de bombas atómicas que os E.U.A. deveriam possuir para produzir um efeito dissuasor sobre a U.R.S.S.. O principal objetivo desta operação consistiu em reduzir a produção de armamento para níveis seguros e aceitáveis, para além de ajudar a força aérea dos E.U.A. a reconhecer a capacidade que a U.R.S.S. possuía em termos de capacidade de destruição dos alvos estratégicos americanos.

O método *Delphi*, implementado pela *Rand Corporation*, alcançou uma dimensão global na década de 60 através da publicação do artigo *Report on a Long-Range Forecasting Study*, redigido por Dalkey e Helmer (1963). Apesar de este artigo ter sido redigido em 1951 só lhe foi permitido ver a luz do dia no ano de 1963, por razões de segurança nacional. De acordo com os autores deste artigo, o propósito do método *Delphi* encontra-se expresso na tentativa de se alcançar o máximo consenso em torno das opiniões emitidas pelo grupo de especialistas convidados, através de uma serie de questionários detalhados e intercalados, com um retorno controlado da opinião subtraída ao coletivo. O método *Delphi* acabou por ser perspetivado, segundo os mesmos autores, como a utilização sistémica de um juízo intuitivo de um grupo de peritos e teve como principal mérito a subtração ao processo de investigação da necessidade de uma reunião presencial para a consecução de consensos entre os peritos participantes. Este tipo de abordagem deixou de ser aplicada apenas ao âmbito militar, com a passagem do tempo, para começar a sê-lo, igualmente, à esfera de influência das organizações governamentais, empresariais e círculos académicos (Linstone e Turoff, 2002). Todavia, o método foi alvo de críticas no decurso da década de 70, advogando-se que não fornecia um verdadeiro consenso, mas antes uma decisão de consenso estatística agregada como aquela que a técnica de grupo nominal facultava (Sackman, 1975). Essa circunstância, na ótica de Sackman (1975), pode traduzir-se em alguma insatisfação para os membros do grupo que responderam de um modo significativamente diferente daquele que foi a decisão resultante do consenso. Porém, apesar das

críticas, o método já tinha alcançado méritos suficientes em variados domínios científicos, como as ciências empresariais, previsão tecnológica, saúde, economia, entre outros, para ser abalado de forma severa.

Podemos afirmar, do ponto de vista da caracterização do método *Delphi*, que este método consiste numa técnica que apresenta como principal objetivo filtrar a opinião de especialistas convidados, respeitando toda uma gama de procedimentos rigorosos. É usado, sobretudo, para alcançar consensos de opinião, julgamento ou escolha, designadamente para determinar, prever e explorar atitudes de grupos, estabelecer necessidades e definir prioridades.

Segundo Adler e Ziglio (1996), o método *Delphi* sustenta-se num processo estruturado, capaz de recolher e sintetizar os conhecimentos de um grupo de especialistas convidados, através de uma série de questionários capazes de fornecer uma retroação organizada de opiniões. Estes questionários, que são objeto de várias rondas de inquirição, permitem que seja obtido um consenso através de um processo de convergência de respostas, representando a consolidação do julgamento intuitivo do grupo, de acordo com o expresso por Wright e Giovinazzo (2000). Os especialistas convidados prestam, assim, um importante contributo ao processo de investigação ao disponibilizarem os seus conhecimentos, a par das experiências individuais armazenadas ao longo das suas vidas, no que concerne aos processos de tomada de decisão, em domínios tão importantes como o do planeamento e da gestão, nomeadamente naqueles que dizem respeito à gestão dos destinos turísticos.

O método *Delphi* revela-se útil quando se pretende levar a efeito uma análise qualitativa, autorizando a projeção de tendências para o futuro, face a intermitências da componente tecnológica e alterações socioeconómicas. O método sustenta-se numa técnica que se reveste de alguma simplicidade, consistindo no envio de um conjunto de questionários a um grupo pré-selecionado de especialistas convidados, cujo objetivo passa pela obtenção de respostas individualizadas para uma questão específica, que vão sendo aperfeiçoadas à medida que o trabalho evolui com a confrontação dos resultados alcançados em cada ronda.

7.2 A aplicação da técnica *Delphi* na investigação do turismo

Depois de termos procedido à abordagem das principais características do método *Delphi* importa, em termos evolutivos, enquadrar o seu desenvolvimento. O método *Delphi* desenvolveu-se, de acordo com Yousuf (2007), ao longo de cinco estágios diferenciados: i) sigilo e

confidencialidade; ii) novidade; iii) popularidade, iv) investigação; e v) continuidade.

O primeiro dos estágios, o de desenvolvimento do método *Delphi*, foi qualificado pelos militares como o estágio do sigilo, o qual possuía como principal objetivo a aquisição de um consenso entre os grupos de peritos militares na abordagem a problemas específicos. Temporalmente falando, podemos enquadrar este estágio entre o início da década de 1950 e meados da década de 1960, quando o método foi implementado; O segundo estágio, intitulado novidade, teve o seu início ainda na década de 60, mais concretamente entre o início da segunda metade e o final do último quartel da década de 60. Neste período de tempo, o método foi utilizado pelos agentes de planeamento das organizações como um instrumento de previsão para áreas dos recursos humanos e do setor produtivo industrial; O terceiro estágio, intitulado de popularidade, reporta-se ao final da década de 1960 até finais da primeira metade da década de 1970. É no decurso deste estágio que se inicia o processo de difusão do método *Delphi*, sobretudo através de publicações de artigos, reconhecendo-o como método de investigação; O quarto estágio, intitulado de investigação, tem o seu início na segunda metade da década de 1970, com um inesperado ataque desferido por Sackman, em 1975, conforme se referiu anteriormente, sobre a metodologia utilizada. Todavia, como se referiu, já o método tinha firmado os seus créditos, com utilização significativa em diferentes áreas do conhecimento económico e social, para poder ser abalado. Foi, precisamente, a partir desta década que assistimos à sua difusão e utilização massiva; O quinto estágio, que recebeu a designação de continuidade, resulta, precisamente, do anteriormente exposto. Com a difusão do método a partir do início da década de 1980, novos estudos e investigações foram surgindo, dando azo ao aparecimento de novas aplicações e nomeações, que foram sendo acrescentadas ao método.

Poucas são as áreas do conhecimento que não se adaptam à utilização da técnica *Delphi*, todavia a sua aplicação deve circunscrever-se mais às circunstâncias que delineiam a pesquisa do que à natureza do problema, em concreto. São, sobretudo, as questões em torno de quem se deve manifestar sobre o problema, quais as alternativas para a comunicação e como se pode esperar que sejam obtidas as informações, que justificam a necessidade e aplicabilidade deste método.

De acordo com Linstone e Turoff (2002, p.4), podemos afirmar que o recurso ao método deve ocorrer quando:

- O problema não possui, em si mesmo, técnica analítica precisa, mas pode ser analisado a partir de julgamentos subjetivos obtidos em base coletiva;
- As pessoas necessárias à análise do problema, amplo ou complexo, não possuem histórico de conversação e representam diversos domínios do conhecimento;

- O número de pessoas necessário é superior ao número permitido por uma técnica face a face;
- A disponibilidade de tempo e recursos inviabilizam reuniões de grupos frequentemente;
- A eficiência de um grupo face a face pode ser aumentada com o suporte de um grupo de comunicação;
- Os desacordos entre os participantes são de tal maneira sérios que se devem manter o anonimato;
- A heterogeneidade do grupo deve ser preservada, evitando-se a dominação por algum dos participantes e visando a assegurar a validação dos resultados.

Apesar de muito utilizado em previsões, o método também se encontra ajustado aos seguintes casos, segundo os mesmos autores:

- Coleta de dados correntes ou históricos não - disponíveis ou pouco precisos;
- Exame da significância de eventos históricos;
- Avaliação de possíveis alocações orçamentárias;
- Exploração de opções de planeamento regional e urbano;
- Planeamento de *campi* universitários e desenvolvimento de currículos;
- Junção de estruturas de modelos;
- Delinear dos prós e contras de opções políticas;
- Desenvolvimento de relações causais em fenómenos socioeconómicos;
- Distinção e clarificação de motivações humanas, reais ou percebidas;
- Exposição de prioridades nos valores pessoais e objetivos sociais.

O método *Delphi* foi concebido como um processo interativo desenhado para combinar opiniões de um grupo de especialistas para obtenção de consenso. Apresenta, atualmente, muitas variantes e formatos e raros são os investigadores que utilizam um método uniforme do *Delphi* (Gupta e Clarke 1996). A opção pela metodologia *Delphi*, em detrimento de uma outra qualquer técnica de previsão, deve ocorrer levando-se, sempre, em linha de conta as características específicas e intrínsecas ao estudo que se pretende levar a efeito. A inexistência de dados ou de qualquer outro histórico de registo, a par da necessidade de se proceder a uma abordagem interdisciplinar, para além da probabilidade de ocorrerem alterações estruturais nas matérias consideradas, são condições a privilegiar, algo que caracteriza este estudo. A implementação da técnica *Delphi* obriga à existência

de um coordenador ou de uma equipa de coordenação do processo de comunicação a realizar no contexto “grupo”, incumbindo ao coordenador, a título individual, ou à equipa de coordenação a responsabilidade de constituição do painel de especialistas convidados, que vai assumir como sua a responsabilidade de se pronunciar sobre a temática em análise, que é sempre complexa e controversa, de modo não presencial e capaz de gerar consensos.

Revela-se de capital importância que sejam reconhecidas competências aos participantes, não apenas pelos seus pares e coordenador/equipa de coordenação, mas, sobretudo, pelos agentes institucionais e populações a quem se destinam os efeitos das decisões ou medidas a implementar, algo que foi tido em consideração na constituição do painel de especialistas de suporte a esta investigação.

O método *Delphi* sustenta-se num processo estruturado capaz de obter um «consenso mais fiável de opinião de um grupo de peritos com base numa série de questionários intensivos intercalados com o *feedback* de pareceres controlado» (Helmer, 1983, p.135). O método *Delphi* apresenta-se «como um método para estruturar o processo de comunicação em grupo desde que esse processo seja efetivo em permitir um grupo e indivíduos, como um todo, partilhar um problema complexo» (Linstone e Turoff, 2002, p.3).

Para realizar essa “comunicação estruturada” é necessário prover:

- a) Algum *feedback* das contribuições de conhecimento e informação do indivíduo;
- b) Uma avaliação do perfil do grupo;
- c) Oportunidade para rever as perspetivas individuais;
- d) Anonimato para as respostas individuais.

Estas apresentam-se como as condições *sine qua non* para o sucesso da implementação do método *Delphi*.

Em seguida podemos comparar as propriedades de modos de comunicação de grupos normais com os do *Delphi* convencional em tempo real. As principais diferenças residem em áreas como a capacidade dos participantes para interagir com o grupo em sua própria conveniência, a capacidade de lidar com grandes grupos e a capacidade em estruturar a comunicação.

Existe um certo grau de semelhança entre uma comissão e um processo *Delphi* convencional, uma vez que atrasos entre reuniões e rondas *Delphi* são inevitáveis. Além disso o tempo real *Delphi* é conceptualmente algo parecido a uma chamada de conferência que ocorre aleatoriamente, com um registo escrito produzido automaticamente. É interessante observar (quadro nº VII 1) que, «no âmbito do normal funcionamento destes modos de comunicação, seja na organização típica de

governança, académica ou empresarial, o processo *Delphi* parece proporcionar ao indivíduo um maior grau de individualidade ou liberdade de restrições às suas expressões» (Linstone e Turoff, 2002, p. 7).

Quadro nº VII 1: Técnicas de comunicação em grupo

	Conferência por chamada telefónica	Reunião de grupo (comissão)	Conferência formal ou seminário	Delphi convencional	Delphi em tempo real
Tamanho efetivo do grupo	Pequeno	Pequeno a médio	Pequeno a grande	Pequeno a grande	Pequeno a grande
Ocorrência de interação individual	Coincidente com o grupo	Coincidente com o grupo	Coincidente com o grupo	Aleatória	Aleatória
Duração da interação	Curta	Media a longa	Longa	Curta a média	Curta
Número de interações	Múltiplas, conforme o exigido pelo grupo	Múltiplas com atrasos de tempo necessários	Única	Múltiplas com atrasos de tempo necessários	Múltiplas, conforme o exigido pelo indivíduo
Posicionamento na interação	Igualdade ao controle do presidente (flexível)	Igualdade ao controle do presidente (flexível)	Apresentação (dirigida)	Igualdade ao controle do monitor (estruturada)	Igualdade ao controle do monitor ou grupo de control sem monitor (estruturada)
Principais custos	Comunicações	* Viagens * Tempo individual	* Viagens * Tempo individual * Honorários	* Tempo gasto no computador * Escritório * Secretariado	* Comunicações * Uso do computador
Outras características	Considerações em tempo urgente * Igual fluxo de informação de e para todos * Pode maximizar os efeitos psicológicos	Atrasos forçados	* Fluxo eficiente de informação de poucos para muitos	* Igual fluxo de informação e para todos * Pode minimizar os efeitos psicológicos * Tempo exigido dos entrevistados ou conferencistas	Considerações em tempo urgente

Fonte: Linstone e Turoff (2002, pp. 8 e 9), com tradução do autor

O método *Delphi*, enquanto método inovador, permite-nos concordar com a ideia de que (...)

«A descoberta metodológica agora comumente aceite é a de que as previsões precisas não são possíveis. A identificação e avaliação das futuras linhas de desenvolvimento tecnológico encontram-se, em princípio, para além dos limites dos métodos científicos tradicionais. (...) No entanto, a previsão tecnológica não se apresenta inútil. A previsão tecnológica fornece todos os dados racionais recolhidos assentes em informações compreensíveis, oferecendo uma sólida orientação de conhecimento, o que ajuda os diferentes destinatários a traçar novas e adicionais possibilidades e dar mais objetivo, estrutura e justificação às suas ações.»

(Cuhls *et al.*, 1995, p. VII).

No caso vertente, em concordância com aquilo que foi referido supra, este estudo regulou-se pelo paradigma interpretativo, sustentado numa abordagem qualitativa, sendo que para a recolha de dados empíricos, se recorreu ao método *Delphi* – com um questionário *on-line* realizado em três rondas. Entendeu-se que seria redundante proceder a uma coleta de dados com base numa prática mais tradicional, a partir de uma amostra representativa dentro do universo considerado, tendo em vista alcançar a validação de uma hipótese, depois de testada. A decisão pela metodologia *Delphi* resulta de uma opção ponderada, que teve em consideração a riqueza da informação possível de ser subtraída através do contributo do painel selecionado, a par de uma base de dados fidedigna, como é aquela que o Instituto Nacional de Estatística (INE) nos facultava.

7.3 O painel de especialistas

Um dos problemas que se coloca, *a priori*, aquando da necessidade de se levar a efeito a aplicação da técnica *Delphi*, reside na constituição do painel de especialistas convidados. Assim, para que os resultados possam apresentar a credibilidade desejada, a constituição do painel de especialistas convidados deve assumir-se como o produto de opções ponderadas no âmbito de uma estratégia concertada de ação, sendo que para se alcançar este desiderato se devem considerar relevantes questões como a dimensão do painel, o perfil exigido aos participantes e, naturalmente, o processo de seleção para se encontrarem os elementos mais adequados para o desempenho da função, tendo em conta o anteriormente exposto. A implementação do método *Delphi* passa, portanto, pela constituição de um painel de especialistas convidados que, através do seu contributo, permitem a consecução de um processo decisório pela convergência de opiniões, em torno de problemáticas controversas e complexas (Helmer, 1983).

Face à importância que a constituição do painel de especialistas convidados assume para um desempenho eficaz da técnica *Delphi*, dedicou-se especial atenção à seleção dos seus elementos, levando-se em consideração as sugestões mais pertinentes, apontadas pela literatura de referência. Assim, destacamos, a consulta a autores com publicações e artigos sobre a técnica *Delphi*, o contacto prévio com individualidades de reconhecido mérito, com experiência relevante na atividade do turismo, e o contacto realizado com instituições com interesses no setor.

No processo de seleção foram tidos em consideração vários critérios, designadamente o local

de residência, o grau académico e a experiência profissional de cada especialista convidado. Valorizada a experiência profissional individual, considerando-se como relevante o conhecimento do tema em estudo, a capacidade de produção de debates, ideias e opiniões, foram selecionados 5 grupos, como indicado no quadro nº VII 2, com plena participação nas três rondas.

Quadro nº VII 2 Número de participantes em cada ronda e respetiva distribuição tendo em conta a sua experiência profissional.

	1ª Ronda	2ª Ronda	3ª Ronda
Empresários ligados ao setor	5	5	5
Dirigentes e Técnicos Cooperativos/Associativos	4	4	4
Entidades Governamentais	4	4	4
Académicos (Professores do Ensino Superior Universitário)	4	4	4
Técnicos Superiores do Poder Local	4	4	4
Total	21	21	21

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à habilitação académica, idade, residência e sexo, os especialistas convidados apresentam a seguinte estrutura (quadro nº VII 3) em termos de distribuição, considerando-se, para contabilização da idade, o ano em que ocorreu a primeira ronda do inquérito:

Quadro nº VII 3 Caracterização dos participantes e respetiva distribuição em função da escolaridade, idade, residência e sexo.

Habilitações	E. Secundário	Licenciatura	Bacharelato	Mestrado	Doutoramento	Total
	1	12	1	4	3	21
Idade	25-30	31-40	41-50	51-60	> 60	
	0	1	9	6	5	21
Residência	NUT III - SE	Distrito - Guarda	Região Centro	Continente		
	13	2	5	1		21
Sexo	Masculino	Feminino				
	14	7				21

Fonte: Autor

De acordo com Linstone e Turoff (2002) existem várias técnicas de comunicação com o grupo de especialistas convidados. Segundo estes autores, o modelo não se apresenta estático e é lícito esperar que o recurso à técnica *Delphi* se constitua como uma evidência cada vez mais significativa e com uma metodologia cada vez mais versátil do ponto de vista da comunicação. Neste trabalho foi utilizado, inicialmente, o correio eletrónico para se estabelecer a comunicação inicial e a troca de informação, face à facilidade de acesso à *Internet* por todos os participantes. O primeiro

contacto assumiu um carácter formal, onde se procedeu à apresentação do autor e ao enquadramento do estudo que se pretendia levar a efeito. Os especialistas foram selecionados pelo conhecimento da matéria em estudo e do meio envolvente, tendo-se presente o objetivo do estudo. Todos os especialistas convidados aceitaram integrar o painel, participando nas três rondas realizadas.

Não existe unanimidade, no seio da comunidade científica, quanto ao número de participantes que um painel de peritos deve incorporar. O efetivo de participantes pode apresentar-se muito variável, de estudo para estudo. Existe, todavia, um pressuposto a partir do qual a sua constituição deve ser ponderada: a homogeneidade. Segundo Delbecq *et al.* (1986), se nos encontrarmos perante um grupo homogéneo de especialistas convidados podemos apontar para um grupo com dez a quinze elementos. É um valor que, apesar de reduzido, nos pode inspirar alguma confiança para o desenvolvimento da investigação, se a componente homogeneidade se verificar. Pelo contrário, se nos encontrarmos perante um grupo heterogéneo devemos apontar para uma outra dimensão, em termos de composição, na ordem de algumas dezenas de elementos. Os mesmos autores consideram, no entanto, que tudo que ultrapasse as três dezenas de elementos redundará em pouca informação acrescida, pela ausência de ideias novas, num grupo com um mínimo de homogeneidade.

Sempre que o coordenador responsável pelo desenvolvimento do processo revele dificuldades, por desconhecer os potenciais participantes, pode optar pela técnica de “bola de neve”, que consiste numa forma de técnica de amostragem que conta com as indicações dos participantes iniciais para gerar novos participantes. Amostragem “bola de neve” revela-se mais adequada para uma coleta de informações a partir de indivíduos que têm características ou conhecimentos específicos, mas são muito difíceis de localizar e contactar (Cavana, Delahaye e Sekaran, 2001). Deve-se ao processo de integração de novos elementos, designadamente à forma como o painel vai ganhando dimensão, a analogia ao efeito de “bola de neve”.

Importa referir que a constituição do painel não decorre da necessidade de arranjar uma amostra representativa do universo da população alvo, constituindo-se, antes, como amostra desse mesmo universo, ainda que este deva ser tido em consideração aquando da sua constituição. O painel vale por si, por aquilo que vier a ser a sua capacidade de encontrar consensos a partir de temáticas controversas e complexas.

O painel é constituído por um conjunto de membros que facultarão as suas respostas a temas de controvérsia e complexidade variável, de modo não presencial e a título individual, com o intuito de alcançar o consenso. O desenvolvimento deste procedimento decorre ao longo de diferentes fases, cuja designação mais comum é a de ronda, embora possa ser também apelidada de volta ou interação.

Podemos apontar a troca de opiniões e a partilha de informações entre os participantes, a quem cumpre dar respostas às questões que vão sendo colocadas, como característica mais marcante deste método. Esta metodologia apresenta como importante vantagem o facto de permitir ao respondente proceder a uma revisão da sua perspectiva de abordagem no que concerne à questão de partida que lhe foi proposta, em contraponto com as respostas e previsões dos restantes participantes, a partir de um tratamento estatístico das respostas facultadas pelo grupo. A perspectiva analítica alcançada pelo coletivo representa uma certa visão do mundo, decorrente das experiências pessoais e profissionais de cada membro que integra o grupo de especialistas convidados.

Do conjunto dos princípios do método enumerados por Alvarenga *et al.* (2007), importa indicar alguns mais significativos:

1. A utilização de painéis de especialistas, tendo como princípio uma maior probabilidade de que estejam certos sobre determinada questão quando da construção de uma opinião coletiva, do que uma obtida a partir de não-especialistas;
2. Procura de informações sustentadas na intuição destes especialistas sobre assunto para o qual são incertas e limitadas;
3. Interatividade através das rondas e dos *feedbacks* fornecidos;
4. Eliminação da pressão presente em técnicas de análise em grupo onde ocorra confrontação *face to face*, permitindo ao especialista a emissão de opiniões sem influência de fatores externos intrínsecas à interação humana;
5. Resultados quali - quantitativos.

A escolha dos especialistas que integram o painel constitui-se, verdadeiramente, como uma das principais preocupações na implementação desta técnica. Depois de equacionadas as pessoas que desejaríamos que pudessem colaborar neste trabalho de investigação, facultando-nos os seus conhecimentos académicos e experiências profissionais, acabámos por verificar que estes *experts* teriam diferentes proveniências geográficas no âmbito do território nacional, com diferentes formações académicas de base, desempenhando diferentes funções no âmbito da sua atividade profissional e com diferentes níveis de responsabilidade no seio das instituições de proveniência. O condicionalismo geográfico inviabilizaria, à partida, outro método que não o *Delphi*, aqui sugerido, pela dificuldade de se proceder ao agendamento de reuniões que pudessem contar com a presença de todos. Optámos, face ao quadro traçado, pela implementação da técnica *Delphi* aproveitando-nos das novas tecnologias da informação, enviando os questionários por correio eletrónico que «não exigiam

limitações geográficas para a seleção dos peritos, permitindo a participação de grupos maiores de pessoas que os grupos focais» (Silva *et al.*, 2009, p.349).

Como se referiu, para a credibilização do processo revelou-se crucial proceder a uma escolha criteriosa das pessoas a integrar no painel de peritos. Os peritos são, no entendimento de Keeney *et al.*, (2001) e McKeena (1994), pessoas informadas, com profundo conhecimento e/ou experiência num determinado domínio. De acordo com Lee e King (2008), no seu estudo sobre o potencial do setor do turismo “Hot Springs” na Tailândia, todos os participantes no painel *Delphi* deviam ter um mínimo de experiência no seu domínio de atuação, de pelo menos cinco anos. Para a consecução do objetivo proposto nesta investigação optámos, assim, por integrar no painel um conjunto de pessoas que dessem resposta a estes requisitos, pessoas cujo saber e conhecimento num dado campo fosse reconhecida, no domínio académico, como na prática, acumulada ao longo da sua experiência profissional.

No que concerne à constituição do grupo, designadamente na determinação do seu efetivo, foi tido em consideração o que os diversos autores defendem relativamente ao número de elementos que devem integrar o painel de especialistas. Constatou-se, no decurso do processo de revisão da literatura, a inexistência de um critério uniforme no que respeita ao total de especialistas que devem constituir parte integrante do painel. Optámos, para a primeira abordagem, aquela que nos mereceu particular atenção, ao defender que a composição do painel «varia de acordo com o fenómeno em estudo e com os critérios definidos pelo investigador, sendo que um número de 15 a 30 elementos é considerado bom, o suficiente para gerar informações relevantes» (Silva *et al.*, 2009, p. 349).

A constituição do painel, designadamente naquilo que respeita ao seu efetivo, não é consensual e «a validade e confiança da técnica *Delphi* não aumentam significativamente com painéis superiores a 30 membros» (Adams, 2001, p. 3), como referido anteriormente. Todavia, segundo a perspetiva mais redutora de Okoli e Pawloski (2004), o número de peritos pode variar entre os 10 e os 18 elementos. No entanto, existe um pormenor não despiciendo, que é o da fidelização dos especialistas convidados ao longo das diferentes rondas. Estima-se uma «abstenção de 30 a 50% dos respondentes na primeira ronda e de 20 a 30% na segunda ronda» (Wright e Gionvinazzo, 2000, p. 56), pelo que se desaconselham valores desta ordem de grandeza.

De acordo com Turoff (1970) os estudos *Delphi* devem ser limitados a três rondas, uma vez que as taxas de resposta são suscetíveis de diminuir, especialmente a partir da segunda ronda. Por seu turno, Delbecq *et al.* (1975) demonstraram, com sucesso, que a técnica *Delphi* de três rondas pode alcançar o consenso do grupo sobre as questões ou problemas que estão sob consideração. De

qualquer forma, uma das situações que deve merecer a nossa atenção é a necessidade de se vincular os participantes de modo a garantirmos a sua permanência, a sua participação assídua e sistemática. Devemos ser capazes de fazer entender a verdadeira importância da sua participação, a mais-valia de que se reveste o seu contributo específico, evitando o seu abandono prematuro, uma vez que a técnica se prolonga, por vezes, por períodos demasiado longos.

Para o desenvolvimento deste estudo estabelecemos uma amostra não probabilística intencional, procedendo a uma escolha cuidada e criteriosa dos peritos, de modo a permitir que o grupo ficasse «representado pelo pensamento mais recente na área» (Streiner e Norman, 2008, p. 23). Foram convidadas (ver anexo I), ao todo, 21 pessoas, entre profissionais da área do turismo, professores do ensino superior, técnicos superiores da área económica e financeira ligados à gestão de fundos comunitários com aplicação no turismo, representantes de organizações de referência no domínio do ambiente, ordenamento do território e promoção e divulgação da atividade do turismo e, ainda, do desenvolvimento rural, tendo todos os convites sido aceites.

Será o grupo de especialistas da área em estudo que vier a ser selecionado que assumirá como sua a responsabilidade de operacionalizar a técnica *Delphi* através das suas respostas nas diferentes rondas. No decurso da primeira ronda o questionário é enviado ao painel de especialistas e após o término do tempo definido pelo coordenador as respostas são contabilizadas e analisadas. Depois de realizada a tarefa, onde as questões que mereceram consenso são deduzidas e comunicados os resultados aos especialistas convidados, o questionário é novamente enviado aos membros do painel com a informação dos resultados alcançados na primeira ronda.

Com o início da segunda ronda os especialistas são chamados a pronunciar-se sobre os resultados obtidos e novas questões, podendo manter ou modificar a sua posição sobre a matéria em apreço. Este processo poderá ser repetido até que se alcance o desejável consenso, sustentado em percentagens de setenta a oitenta por cento de concordâncias, de acordo com Wright e Giovinazzo (2000). É no decurso das rondas subsequentes que os especialistas convidados reavaliam as suas respostas, sustentados nas opções/argumentação dos outros especialistas convidados, apresentadas na ronda anterior, procurando-se alcançar uma diminuição dos níveis de divergência capaz de garantir uma posição conjunta consistente.

O número de rondas necessárias para a consecução do resultado pretendido depende, em bom rigor, das características intrínsecas ao grupo, da sua homogeneidade e complexidade da temática em análise. «O número de rondas pode ser definido *a priori* ou determinado no decorrer da aplicação em função do nível de consenso obtido nas sucessivas rondas» (Moreira, 2012, p. 428). É comumente

aceite que o número de rondas depende do nível de concordância nas respostas, da estabilidade verificada em torno das respostas facultadas.

7.4 O questionário *Delphi*

O processo de investigação, sustentado na aplicação da técnica *Delphi*, desenvolve-se, como já se referiu, na aplicação de um questionário, em várias rondas. Este questionário é colocado a um conjunto de especialistas convidados procurando-se, com este procedimento, gerar consensos em torno do tema em análise, que em regra se apresenta complexo e controverso.

Esta abordagem, preconizada pela técnica *Delphi*, consiste em colocar sucessivas questões aos especialistas convidados, por meio de sucessivos inquéritos, cuja finalidade assenta na possibilidade de se alcançarem convergências e potenciais consensos entre os participantes respondentes (Hicks, 2000; French *et al.*, 2001). As concordâncias de opiniões dos especialistas sobre as matérias em discussão sustentam-se quatro pilares fundamentais, designadamente: (i) o anonimato dos participantes da pesquisa; (ii) a consulta aos especialistas para a recolha de dados; (iii) a aplicação de rondas interativas e com *feedback*, de modo a que os participantes possam rever suas opiniões e refletir sobre elas; (iv) a procura de consenso, decorrente da avaliação do ponto de vista levantado pelo grupo (Safadi, 2001).

O questionário *Delphi* pode apresentar-se com um formato de questões abertas e/ou fechadas em qualquer das rondas. Todavia, na primeira ronda é mais comum a formulação de questões abertas, sobretudo quando não se encontra disponível, em quantidade, a informação desejada sobre o tema em discussão, para além de que as questões abertas podem ajudar a estruturar as perguntas que haverão de ser incluídas no questionário que sustentará a segunda ronda. Qualquer das rondas comporta características peculiares e, assim sendo, qualquer dos especialistas que integra o painel é livre de introduzir factos novos, que entenda revelarem-se úteis e proficientes para o debate, colocando-os à consideração do painel para serem abordados na ronda seguinte. De acordo com o anteriormente expresso, o questionário *Delphi* deve definir o tempo de ação, uma vez que com esta técnica se ambiciona alcançar uma análise prospetiva, prevendo-se e adiantando-se o futuro, ainda que de modo subjetivo. Refira-se que «a técnica *Delphi* se converteu num dos métodos mais comumente utilizados para fazer a previsão de eventos futuros» (Moeller e Shafer, 1983, *apud* Moreira, 2012, p. 426) e, nesse sentido, é normal que sejam colocadas questões que jogam com a

probabilidade de ocorrência de certos acontecimentos, solicitando-se que se indique um valor de percentagem de probabilidade de ocorrência do fenómeno, a par do seu enquadramento temporal. Ou seja, solicita-se o grau de probabilidade de ocorrência a par do ano em que se estima venha a acontecer. Todavia, apesar da importância que se reconhece ao enquadramento temporal e grau de probabilidade de ocorrência dos fenómenos, não deve ser considerado despidendo o impacto que o acontecimento pode ter na ótica do painel, a par da definição de prioridades no que concerne às medidas de ação preconizadas. Existem diversas variantes e formatos passíveis de aplicação do método *Delphi*, podendo obter-se informação acessória sobre as diferentes variações e formatos desta técnica em Chien *et al.* (1984).

A técnica *Delphi*, enquanto metodologia de investigação, tem prestado contributo significativo, traduzindo-se num enorme crescimento da sua aplicação em áreas distintas do conhecimento. Segundo Fowles (1978), constituem-se como essenciais, para a implementação do processo de análise, as seguintes fases ou passos:

1. Estabelecer e formular as perguntas. Esta fase revela-se crucial, conferindo-se particular atenção à escolha das perguntas, que deve ser cuidada, assim como à sua formulação, de molde a permitir maximizar a utilidade da informação a recolhida;
2. Seleção dos especialistas convidados. Os especialistas deverão apresentar conhecimentos específicos na área em estudo, como devem evidenciar uma sólida preparação de molde a facilitar um envolvimento consentâneo com as expectativas existentes neste tipo de procedimento. Segundo Fowles (1978), o painel deve ser, em geral, composto por 50 pessoas, ao contrário do Delbecq *et al.* (1986) defendiam;
3. Desenvolver um primeiro questionário para envio aos especialistas convidados. O primeiro questionário deve compreender informação sobre a essência do estudo e conter duas ou três perguntas semiabertas e abertas;
4. Analisar as respostas facultadas pelo painel ao primeiro questionário. As respostas obtidas deverão ser examinadas para o estabelecimento de uma tendência geral, considerando-se, neste exercício, as respostas mais extremas;
5. Realizar um segundo questionário para colocar aos especialistas convidados. Solicita-se a cada especialista, que nesta fase deve encontrar-se conhecedor dos resultados da primeira ronda, para proceder ao envio de novas respostas e justificando-as no caso de divergirem da tendência geral;
6. Proceder ao envio de um terceiro questionário. Esta operação deve destinar-se, apenas, aos

- especialistas convidados cujas respostas facultadas podem ser consideradas como “extremas”. Solicita-se-lhes que critiquem a argumentação daqueles que apoiaram um ponto de vista oposto. Este exercício de comparação de opiniões desempenha uma influência moderadora ao facilitar a obtenção de uma convergência entre os diferentes pontos de vista. Um grau aceitável de convergência entre as opiniões surge geralmente com a realização de um quarto questionário. Quando isto não acontecer, prossegue-se com a realização de mais uma ronda;
7. Resumo do processo e elaboração do relatório final. Revela-se importante explicar que a análise dos dados subtraída a partir dos inquéritos *Delphi* deve realizar-se com base numa análise estatística, de molde a possibilitar a identificação de convergências e de divergências nas respostas obtidas.

Apesar da opção *Delphi* com escala *Likert*⁷⁴ ser a opção mais comum nos estudos *Delphi*, devemos considerar, também, a opção *Delphi* com *Q-Sort*⁷⁵. Qualquer das abordagens possui vantagens e desvantagens, sendo que o *Delphi* com *Q-Sort* se adequa melhor a estudos onde esteja em causa a ordenação de um conjunto de fatores de acordo com a sua relevância. O *Delphi Q-Sort* permite uma abordagem às questões no contexto de um todo relacionado, evitando a repetição entre os fatores pela atribuição de valores extremos. Para esse efeito os fatores são divididos em três grupos, os mais importantes, os menos importantes e os de valor neutro, de acordo com uma distribuição quase normal pré-definida. Mais tarde, o respondente terá de ter em atenção as listagens em separado e proceder à escolha do fator mais ou menos relevante de entre o conjunto de outros fatores, de acordo com a listagem. Alcança-se, com este procedimento, uma lista ordenada de acordo com a relevância dos fatores, excluindo-se qualquer ambiguidade na classificação e com reduzidas hipóteses de repetição dos fatores na mesma posição, metodologia que não foi aplicada neste estudo.

O *Delphi* com escala *Likert* acaba por ser a abordagem mais comum, como se referiu. O tratamento da informação recolhida é realizado com recurso a uma análise estatística simples, de

74 - Escala de mensuração alcançada por Rensis Likert, dada a conhecer num estudo publicado em 1932. O trabalho então publicado deixava claro que esta escala se fundava na utilização de cinco pontos, não consagrando o uso de categorias de respostas alternativas na escala a ser utilizada. Sempre que aconteça uma proposta de escala que não contenha cinco opções não nos encontramos, verdadeiramente, em presença de uma escala Likert, mas antes do “tipo Likert”. A popularidade da escala de Likert deve-se, em larga medida, à psicometria utilizada na investigação, à dificuldade de generalizações com o uso de um grande número de opções de marcação e à natureza complexa de escalas alternativas (Cummins e Gullone, 2000).

75 - Basicamente, a metodologia *Q-sort* proporciona fundamentos para o estudo sistemático da subjetividade. Esta característica torna-a adequada ao estudo de aspetos qualitativos relacionados com o comportamento humano. Uma das características distintivas da *Q-Sort* consiste no facto de ser requerido aos membros do painel que ordenem os fatores fornecidos segundo uma distribuição predefinida, aproximadamente normal. O *Q-Sort* pode ser visto como uma variação do *Delphi* que não procura a formação de consenso, mas, antes, a construção de um conjunto de opiniões sobre determinada questão (Boullosa e Araújo, 2009).

caráter descritivo, onde se explora, para além das frequências relativas, os valores de tendência central como a média, mediana e desvio-padrão e, naturalmente, a amplitude interquartílica para se determinar a concentração/dispersão dos valores alcançados. Com esta abordagem pretende-se perceber qual o valor percentual de respostas obtidas, a tendência dessas mesmas respostas, colocando-se em evidência as posições mais extremadas, as que reuniram maior ou menor número de adeptos e que acabaram por espelhar a opinião do painel de especialistas.

A escala *Likert* possui um inconveniente que se traduz no facto de cada elemento do painel perspetivar cada uma das questões de modo individual e não como fazendo parte de um todo perfeitamente relacionado. Quando se considera um fator isoladamente podemos correr o risco de não conseguir ponderar a sua importância relativa, independentemente da sua importância, de acordo com a escala, evidenciando-se uma preocupante tendência para se atribuir os valores extremos da escala. Este comportamento pode induzir a muitas repetições entre os fatores, algo que não se deseja, uma vez que se pretende alcançar uma lista ordenada em concordância com a importância relativa de cada fator.

No que concerne ao questionário, propriamente dito, o primeiro modelo deve ser cuidadosamente estruturado, onde as questões, à semelhança do que acontece em outros questionários utilizados em diferentes processos de investigação, devem ser meticulosamente elaboradas, conforme defendem Luck, Wales e Taylor (1970, pp. 182 a 209), Parasuraman (1991) e, ainda, Mattar (1993). Revela-se crucial existir interação entre o(s) coordenado(es) do estudo e os especialistas de molde a garantir a correção técnica das questões formuladas. No que concerne à técnica *Delphi* a elaboração de um pré-teste revela-se importante porque funciona como uma medida cautelar de confiança. Todavia, a confiança desta (re)testagem não se deve assumir como determinante, uma vez que os especialistas podem a todo o tempo rever as suas respostas, de acordo com Okoli e Pawlowski (2004). Revela-se determinante a maturidade evidenciada pelo painel no domínio da investigação para efeitos de validação do conteúdo de um estudo *Delphi* (Mulligan, 2002). No que respeita ao inquérito que sustentou esta investigação houve o cuidado de submetê-lo previamente ao orientador deste estudo e, ainda, a dois especialistas em ramos distintos, um sociólogo e um informático, a fim de aferir a legibilidade e operacionalidade para efeito de um proficiente preenchimento por parte dos especialistas inquiridos.

Quando se passa para a segunda ronda do questionário devem ser facultados os resultados do primeiro questionário, de modo a permitir a cada respondente a reavaliação da sua perspetiva do problema, face à argumentação utilizada pelo grupo, em cada uma das questões em debate. Por via

de regra, o segundo questionário pode apresentar-se mais extenso do que o primeiro uma vez que incorpora os resultados estatisticamente trabalhados e novas questões que podem ter sido introduzidas. As questões aqui propostas têm o cuidado de objetivar a convergência dos resultados alcançados na primeira ronda e são passíveis de nova abordagem respeitando a posição defendida pelos especialistas que integram o painel. Procede-se à abordagem de novos temas por sugestão dos especialistas e debatem-se eventuais incompatibilidades entre as tendências prognosticadas.

A realização de mais do que uma ronda resulta da necessidade de se alcançar um nível de convergência minimamente satisfatório entre as posições assumidas pelos especialistas e são poucos os estudos conhecidos que revelam ser necessário ir além da terceira ronda de questionários. Os questionários que suportaram as três rondas e respectivos resultados são apresentados em anexo (anexos IV, V e VI).

7.5 Aspectos positivos e negativos decorrentes da aplicação da técnica *Delphi*

O método *Delphi* pode ser definido como um método capaz de estruturar o processo de comunicação no seio de um grupo desde que esse processo seja efetivo permitindo ao grupo de indivíduos, como um todo, partilhar um problema complexo, segundo (Linstone e Turoff, 2002). Este método apresenta, à partida, um conjunto de vantagens relativamente a outros métodos aplicados sustentados na auscultação de especialistas, como o é o caso do *focus group*⁷⁶, por exemplo.

Como qualquer método de pesquisa, o *Delphi* apresenta aspectos positivos e aspectos negativos. Segundo Linstone e Turoff (2002) podem ser elencados os seguintes aspectos positivos:

- i. Abertura à participação de um grande número de especialistas;
- ii. As opiniões emitidas por qualquer dos participantes não prevalecem ou influenciam diretamente as dos demais;
- iii. Grande liberdade de resposta garantida aos participantes;
- iv. Processo de comunicação estruturado;
- v. A natureza do método permite que as opiniões sejam revistas à luz das demais opiniões,

76 - «A técnica dos *focus groups* é uma fonte primária de informação qualitativa, combinada habitualmente com outros métodos e incorporada numa abordagem de estudo de caso. A técnica dos *focus groups* adapta-se bem aos casos em que os tópicos em avaliação e as questões a serem abordadas dão origem a opiniões divergentes, mas em que a discussão pode conduzir a um ponto de vista mais profundo e mais ponderado» (Munaretto, 2013a, p.3).

facilitando o alcance de um ponto consensual.

Apesar dos aspetos positivos identificados na aplicação da técnica *Delphi*, existem alguns outros negativos, que merecem ser igualmente analisados. Segundo Linstone e Turoff (2002), podem ser identificados os seguintes aspetos negativos associados à aplicação da técnica *Delphi*:

- i. Elevado custo e longo período de tempo requerido;
- ii. Dificuldades na seleção dos especialistas;
- iii. Questões discordantes muitas vezes são eliminadas, quando mereceriam discussões mais profundas;
- iv. Impossibilidade de observação de manifestações subjetivas como gestos, olhares e tom de voz;
- v. Necessidade de uma modelagem específica para cada tipo de problema em análise;
- vi. Diversidade cultural dos participantes pode gerar interpretação equivocada das respostas;
- vii. Grande dependência em relação ao papel e atitudes do monitor.

Por seu turno, Oliveira (2008) expõe as principais características do método *Delphi*, fazendo apelo às suas vantagens e desvantagens, uma vez que, segundo Benarie (1988), geralmente os utilizadores do método *Delphi* não se encontram atentos às desvantagens que a técnica acarreta.

Quadro nº VII 4: Características do método *Delphi* e suas vantagens e desvantagens

Características	Vantagens	Desvantagens
Anonimato	Igualdade de expressão de ideias. O anonimato faz com que a interatividade aconteça com maior espontaneidade e que assuntos críticos ou polémicos possam ser melhor discutidos e apresentados pelos participantes.	Ao responder um questionário sozinho, o respondente pode não se lembrar de tudo que pensa sobre o assunto ou pode não se ater a pontos sobre os quais ainda não refletiu.
Feedback	Redução de ruídos. Evita desvios no objetivo do estudo. Fixação no grupo das metas propostas. Possibilidade de revisão de opiniões pelos participantes.	Pode determinar o sucesso ou o insucesso do método. Risco de excluir da análise pontos de discordância.
Flexibilidade	No decorrer das discussões os participantes recebem opiniões, comentários e argumentações dos outros especialistas, podendo, assim, rever suas posições diante do assunto pesquisado. As barreiras comunicacionais são superadas.	Dependendo de como serão apresentados os resultados e <i>feedbacks</i> , é possível que se criem consensos, forçados ou artificiais, em que os respondentes podem aceitar de forma passiva a opinião de outros especialistas e passar a defendê-las.
Uso de especialistas	São formados conceitos, julgamentos, apreciações e opiniões confiáveis a respeito do assunto.	Possibilidade de obter consenso de forma demasiado rápida.
Consenso	Sinergia de opinião entre os especialistas. Identificação do motivo de divergência de opinião.	Risco de criar um consenso artificial.
Interatividade	A interatividade foge de uma conjuntura hierárquica, pois formata as respostas e, em seguida, faz com que elas sejam partilhadas. Adequação das respostas, pois tende a excluir excentricidades que estejam fora do contexto solicitado. Aprendizagem recíproca entre os respondentes.	Rodadas interativas realizadas em rede são apontadas como desvantagens por críticos ao método. Apesar de tornar o processo mais rápido e menos oneroso, o sincronismo possibilitado pela internet, contraria o benefício de obter respostas mais elaboradas.

Fonte: Adaptado de Oliveira; Costa; Wille; Marchiori (2008), *apud* Munaretto *et al.* (2013, p.14)

Podemos constatar, através do quadro nº VII 4 as principais características do método *Delphi*, assim como as suas vantagens e desvantagens. Apesar da complexidade que o processo envolve é com a constituição do painel que surgem as maiores dificuldades. Assim, o primeiro passo a ser dado, tendo em vista a constituição do painel e, sobretudo, a fidelização dos especialistas convidados, passa pela apresentação cuidada dos objetivos a alcançar com o trabalho de investigação, explicando-se minuciosamente todos os procedimentos adstritos à utilização da técnica *Delphi*, numa tentativa de ganhar os especialistas para a investigação e garantir a sua fidelização, evitando-se desistências futuras.

A composição do painel de especialistas convidados acarreta dificuldades nem sempre superáveis, por comportar razões que fogem ao controlo do coordenador do estudo. O coordenador do estudo nem sempre consegue conquistar os especialistas na matéria para o desenvolvimento do seu estudo, seja pela falta de tempo disponível por parte dos participantes, seja por outra qualquer razão, assim como também não consegue garantir a manutenção de elevados índices de motivação por parte dos especialistas de modo a evitar possíveis desistências futuras.

Existem diferentes formas de motivar os especialistas para participar nos estudos sustentados na aplicação da técnica *Delphi*, sendo a remuneração monetária e o reconhecimento da importância do estudo a realizar para os próprios intervenientes, através do acesso privilegiado à informação, com utilidade para o desenvolvimento das suas atividades profissionais e/ou académicas (Marques, 2013). Foi esta última via que se pretendeu aqui valorizar, até pela especificidade do território em análise e pelo interesse profissional e académico dos especialistas envolvidos, que se encontra muito centrado na base territorial Serra da Estrela e/ou ligados ao setor do turismo.

Finalmente, como muito bem realçam Linstone e Turoff (2002), as limitações evidenciadas não são características exclusivas da técnica *Delphi*, sendo possíveis de ser encontradas noutras técnicas de pesquisa. Portanto, o que se espera do método é que este seja capaz de encontrar um compromisso que procure minimizar as limitações sem, contudo, colocar em causa os pontos positivos.

Segundo Pereira (2009, p. 143), para além do anonimato dos participantes podemos destacar os seguintes aspetos positivos:

- i. A identificação de muitos modelos e perceções internalizados pelos especialistas que os tornam explícitos;
- ii. A intuição dos gestores, para que encontre espaço nas suas projeções e no domínio de suas experiências no momento de sua avaliação;

- iii. Os valores incorporados no momento de sua avaliação e experiência, para que sejam incorporados a essas projeções e domínio, todo o conhecimento implícito sobre a área de especialização.

Como pontos fracos, a opinião de especialistas aponta:

- i. Muitas vezes, é difícil identificar os especialistas;
- ii. Muitas vezes, as projeções que fazem são erradas ou preconceituosas;
- iii. As projeções são ambíguas e divergentes entre os especialistas da mesma área.

Depois de realizada a contextualização metodológica, do estudo que se pretende levar a efeito, importa explanar e tentar compreender os aspetos correlativos à temática do turismo e do lazer, de modo a melhor contextualizarmos e compreendermos a evolução e transformações recentes do turismo na Serra da Estrela, o que se realizará no próximo capítulo.

8. O turismo na Serra da Estrela, território em estudo

8.1 Contextualização geográfica e administrativa da região que enquadra o território em estudo.

Importa referir, a título introdutório, que à data do início deste estudo se encontrava em vigor a divisão administrativa do território que consagrava a NUTS III Serra da Estrela, base territorial sobre a qual se materializou a conceção desta investigação. Assim, revela-se determinante a contextualização deste território para uma correta abordagem, ainda que uma nova realidade administrativa tenha emergido com a fusão de três NUTS III, designadamente a Beira Interior Norte, Cova da Beira e Serra da Estrela, originando a CIM das Beiras e Serra da Estrela.

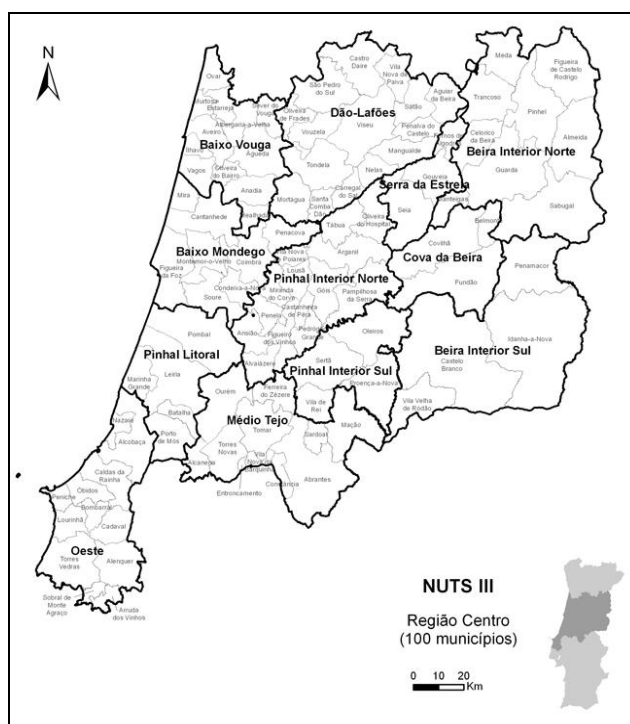


Figura nº VIII 1: NUTS III que compunham a Região Centro até 2013
Fonte: CCDR Centro (2015)

A extinta sub-região NUTS III Serra da Estrela constituía-se como uma das 12⁷⁷ sub-regiões da área de intervenção da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

77 - A partir do ano de 2002, de acordo a nomenclatura em vigor, mormente o Decreto-Lei n.º 244/2002 de 5 de novembro, alterado pela Lei n.º 21/2010, de 23 de agosto, a Região Centro para fins estatísticos passou a ser constituída por 100 municípios organizados em 12 sub-regiões NUTS III: Baixo Mondego, Baixo Vouga, Beira Interior Norte, Beira Interior Sul, Cova da Beira, Dão - Lafões, Pinhal Interior Norte, Pinhal Interior Sul, Pinhal Litoral, Serra da Estrela, Médio Tejo e Oeste. Esta matriz de delimitação do território é também a base para a operacionalização das intervenções cofinanciadas pelos Fundos Estruturais na região (fonte: CCDRC, 2012).

(CCRDC), sendo que, por esta altura, era composta por 3 municípios: Fornos de Algodres, Gouveia e Seia. A NUTS II Região Centro, que englobava a NUTS III Serra da Estrela, comportava, para além desta, as sub-regiões Baixo Mondego, Baixo Vouga, Beira Interior Norte, Beira Interior Sul, Cova da Beira, Dão - Lafões, Pinhal Interior Norte, Pinhal Interior Sul, Pinhal Litoral, Médio Tejo e Oeste, conforme o mapa da figura nº VIII 1 e de acordo com a Lei n.º 21/2010, de 23 de agosto, então em vigor.

Para o cidadão comum encontra-se já arreigada a ideia da divisão do país em regiões, sobretudo à escala das NUTS II, apesar do processo de regionalização ter sido chumbado quando referendado em 1998. No entanto, o mesmo não sucede quando descemos na escala hierárquica, em direção à atual divisão sub-regional, correspondente às NUTS III, consolidada nas atuais Comunidades Intermunicipais (CIM). Raros são os cidadãos que reconhecem às sub-regiões NUTS III importância, enquanto unidades territoriais de referência a uma escala local, pela complexidade da sua génese e distanciamento da representatividade popular. Do ponto de vista de uma abordagem a esta escala territorial, o referencial para as populações continua a ser a divisão distrital, instituída em 1835, apesar da sua comprovada ineficácia no que à gestão do território concerne.

Apesar da divisão administrativa por distritos ter sido implementada em 1835, eles tiveram de coexistir, durante largas décadas, com a divisão territorial por províncias, unidades que não possuíam órgãos próprios, acabando por ser definitivamente extintas em 1959. Neste contexto, a propósito da indefinição do papel das províncias, por oposição ao papel atribuído aos distritos, Marcelo Caetano (1960, pp. 369 - 370) afirmou que a constituição das províncias como autarquias locais foi tentada no código de 1936-40 como simples experiência e, privadas de qualquer função na administração local do Estado (visto que os governadores civis continuaram a ser distritais), a breve trecho se verificou que não desempenhavam um papel de relevo que justificasse a sua subsistência. Por esse motivo, na revisão constitucional de 1959 foram extintas, voltando-se às autarquias distritais concebendo-se, deste modo, com a publicação do Decreto-Lei nº42536, o distrito como uma autarquia supermunicipal destinada a reunir os esforços dos municípios, a orientá-los e apoiá-los (Caetano, 1960, p. 402).

Conscientes de que as reformas administrativas do território comportam, sempre, uma alocação de conteúdos funcionais, a realização de uma abordagem às unidades territoriais de menor dimensão, como é o caso das atuais NUTS III, ainda que fundidas para garantir maior massa crítica, deve ser realizada com cautela, não sendo de todo despiciendo referir-se, a este propósito, que em 2001, num estudo que foi produzido para o Ministério da Reforma do Estado e da Administração

Pública, se tivesse aconselhado que a descentralização territorial da Administração deveria adotar apenas duas bases territoriais – NUTS II e Distritos⁷⁸, menosprezando-se as unidades territoriais NUTS III (na altura com uma menor dimensão), em termos hierárquicos. Dito de outro modo, esta abordagem mantém-se atual muito por culpa de alguma indefinição funcional das atuais Comunidades Intermunicipais, muito dependentes da vontade dos municípios, através da delegação de competências.

Em termos retrospectivos, importa recordar que foi no início da década de 1970, que o *Eurostat* decidiu criar a classificação NUTS como um sistema único e coerente de repartição do território da UE, a fim de produzir estatísticas regionais para a Comunidade. De então para cá, durante cerca de 30 anos, a execução e a atualização da classificação das NUTS foi gerida de forma cautelosa entre os Estados-Membros e o *Eurostat*. O trabalho realizado pela Comissão, de modo a gerar o Regulamento (CE) n.º 1059/2003, tendo em vista dotar as NUTS de um estatuto legal, foi iniciado na primavera de 2000, dando os seus frutos em maio de 2003 com a aprovação do regulamento⁷⁹, que entrou em vigor em julho de 2003. A Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos – NUTS, criada pelo *Eurostat* em estreita ligação com o INE dos diferentes países da Europa, foi pensada para produzir efeitos de análise estatística de dados, com base numa divisão coerente e estruturada do território económico comunitário. Assim, de acordo com as disposições deste enquadramento legal, o INE vai, a partir de janeiro de 2015, passar a divulgar os indicadores estatísticos nacionais referenciados a uma nova NUTS III, a NUTS III – Beiras e Serra da Estrela no caso vertente.

Foi no ano de 2013 que se concluiu o mais recente processo regular de alteração das NUTS europeias, que determinam os limites territoriais de referência para as NUTS (figura nº VIII 2), a partir de 1 de janeiro de 2015. O Estado Português, na sequência da aprovação da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, já anteriormente referida, solicitou à Comissão Europeia um processo de revisão extraordinária das NUTS portuguesas, evocando uma reorganização da estrutura administrativa portuguesa.

78 - Estudo coordenado por Nuno Vitorino, Relatório Final da Missão para a Reforma da Organização Territorial da Administração do Estado, Lisboa, Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública, janeiro 2001, p. 13.

79 - REGULAMENTO (CE) N.º 1059/2003 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO de 26 de maio de 2003 relativo à instituição de uma Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS).



Figura nº VIII 2: Passagem das antigas 30 NUTS III para as atuais 25 NUTS III
Fonte: INE 2015

A nova unidade territorial, a CIM - Beiras e Serra da Estrela, tem a sua génese com a publicação da Lei nº 75/2013, no dia 12 de setembro, em Diário da República. Esta Lei estabelece o regime jurídico das autarquias locais, aprova o estatuto das entidades intermunicipais, estabelece o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e aprova, ainda, o regime jurídico do associativismo autárquico, tendo entrado em vigor no dia subsequente às eleições autárquicas realizadas no dia 29 de setembro de 2013. Esta unidade é o produto da fusão entre a Comunidade Intermunicipal da Serra da Estrela coincidente com a NUTS III Serra da Estrela, que integrava os concelhos de Seia, Gouveia e Fornos de Algodres, e da Comunidade Urbana das Beiras (Comurbeiras). Passa a abranger 15 municípios e integra três NUTS III – Beira Interior Norte, Cova da Beira e Serra da Estrela, perfazendo um total de 236.023 habitantes. Dela constam os concelhos de Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Guarda, Manteigas, Meda, Pinhel, Sabugal, Trancoso, Belmonte, Covilhã e Fundão, que faziam parte da CIM das Beiras, aos quais se juntaram os concelhos de Seia, Gouveia e Fornos de Algodres, que constituíam a CIM Serra da Estrela, esta última coincidente com a NUTS III Serra da Estrela (figura nº VIII 3), como anteriormente se afirmou.



Figura nº VIII 3: Atuais Comunidades Intermunicipais da Região Centro
 Fonte: CCDR Centro (2015)

Encontramo-nos perante um território que ocupa uma superfície de cerca de 6300 km², e que, de acordo com os dados dos censos de 2011 tem 236.023 habitantes. Demograficamente falando, o território correspondente a esta nova unidade territorial evidencia um quadro de envelhecimento populacional, uma vez que se encontra, de acordo com o Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal (2014):

- Significativamente abaixo da média da Região Centro em matéria de densidade populacional (45,5 face aos 83,2 habitantes por km²);
- Ligeiramente abaixo da média da Região Centro em matéria de proporção de população jovem (11,2% face aos 13,5%);
- Significativamente acima da média da Região Centro em matéria de índice de envelhecimento (240,6 face a 164,5).

No que à atividade económica concerne, o território da CIM - Beiras e Serra da Estrela encontra-se marcado por elevadas taxas de desemprego, apresentando-se o setor terciário como o principal criador de emprego e mais valor acrescentado cria conforme teremos oportunidade de analisar adiante. Ainda de acordo com o Plano Estratégico, do ponto de vista empresarial, este território registou, no ano de 2012, um menor número de empresas com sede no território,

evidenciando, também, um rácio negativo entre criação e encerramento de empresas. Apresenta do ponto de vista logístico, barreiras no que às acessibilidades concerne, algo que condiciona um eficiente desempenho económico e social, pelas distâncias e custos de mobilidade associados, que vão necessariamente perturbar as dinâmicas de atração geradas a partir da atividade desenvolvida pelas empresas, a retenção de pessoas e a qualidade de vida das populações. Finalmente, em termos sociais, este território apresenta uma boa cobertura de equipamentos de apoio à terceira idade, apresentando valores acima da média regional da NUTS II, configurando-se como uma mais-valia, se atendermos ao índice de dependência de idosos. Estes equipamentos constituem-se, também, uma oportunidade para se reforçar a sua utilização, através da atração de segmentos específicos de turismo, como é o caso do turismo sénior ou social, de acordo com o documento estratégico da CIM Beiras e Serra da Estrela.

Os concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e de Seia, que anteriormente constituíam a NUTS III Serra da Estrela e que se constituem como o núcleo territorial deste estudo, devem ser perspetivados, do ponto de vista funcional, sob múltiplas perspetivas, por se encontrarem numa área de montanha. As áreas de montanha não o deixam de ser pelo simples facto de o homem, com o seu potencial técnico e tecnológico, conseguir anular alguns dos efeitos restritivos impostos pela natureza, apesar de as condicionantes físicas, ainda que superadas, serem efetivas. Do ponto de vista da valorização da componente económica e social associada, o território em análise, como sucede, aliás, em todos os territórios de montanha, deve ser analisado no exato contexto do seu desenvolvimento, refletindo uma certa organização territorial, económica e social, assente num certo tipo de organização dos territórios e utilização produtiva dos seus recursos.

De acordo com a perspetiva de Cunha (2012), a maior parte das teses publicadas na área da Geografia Física, mais especificamente na área da Geomorfologia, têm como objeto de estudo as áreas de montanha. Isto deve-se, segundo o mesmo autor, citando Reclus (1905) e Diégues (1980), ao facto de as montanhas formarem um sistema de paisagem única e funcional que é devido ao seu ambiente natural, independentemente da sua dimensão, altitude ou os padrões de vida que eles sustentam. De acordo com Valcárcel (2004, p. 7), «A montanha é um espaço construído socialmente, no qual as comunidades locais desenvolvem formas próprias de exploração dos recursos disponibilizados pela natureza, de forma sustentável, tendo em conta o contexto histórico, técnico, económico e social em que ocorrem». Reside, aqui, na essência desta abordagem, o ponto sobre o qual importa colocar o enfoque deste estudo.

8.1.1 A dimensão física

A Região Centro acaba por refletir a diversidade do gradiente de transição entre os climas Atlântico e Mediterrânico, entre influência marítima e continentalidade, entre terras baixas e terras altas. É o mosaico climático e microclimático que permite à Região Centro apresentar uma grande riqueza biofísica, com variações que vão desde os ambientes arenosos do litoral, das rias e planícies aluviais, como a Ria de Aveiro e o Baixo Mondego, às montanhas e planaltos que caracterizam as paisagens beirãs. (PROT, 2011). A Serra da Estrela, fruto das suas especificidades, apresenta-se como uma subunidade biofísica, identificada como D1 no mapa da figura nº VIII 4.

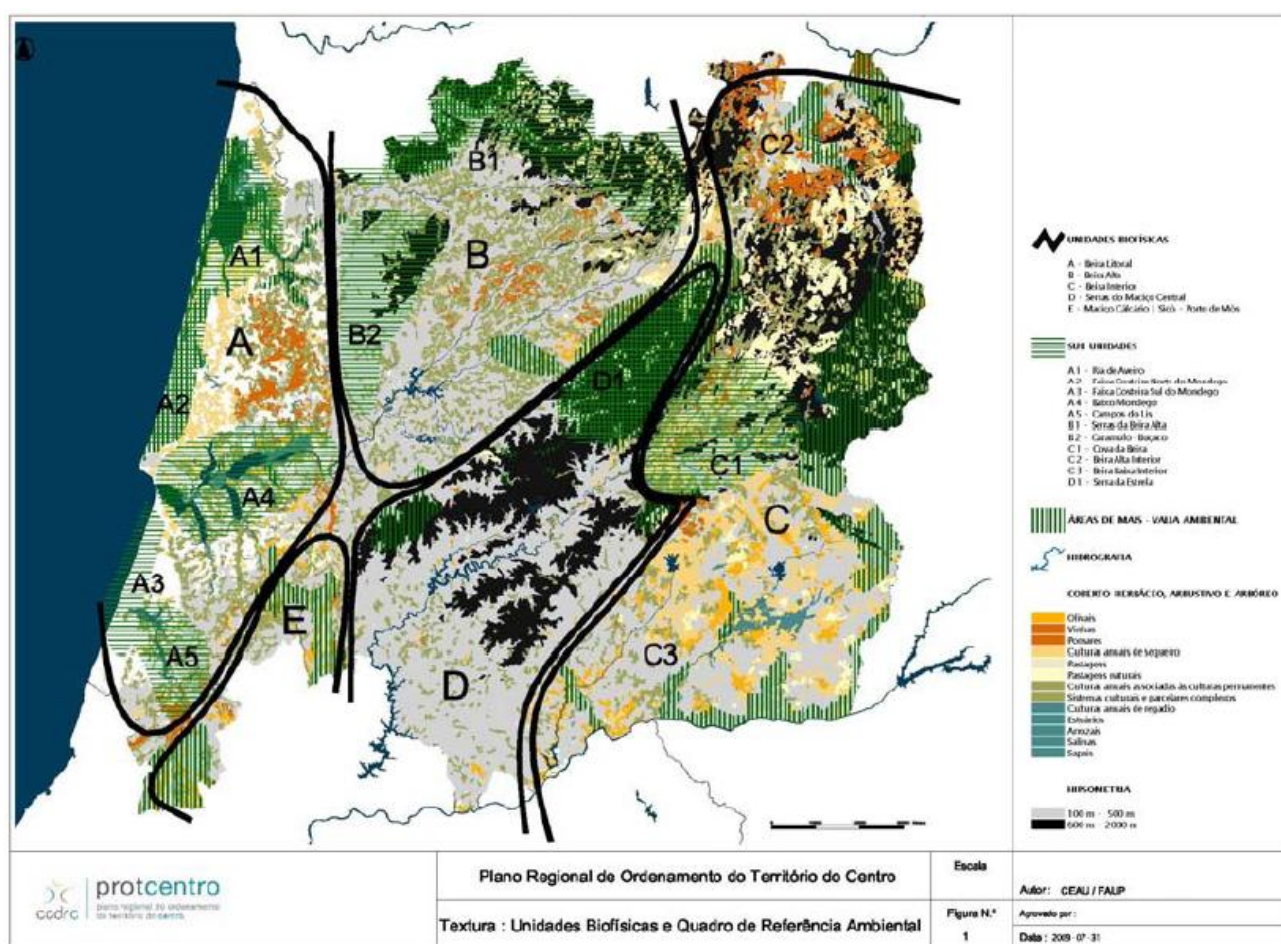


Figura nº VIII 4: Unidade Biofísica e Quadro de Referência Ambiental da Região Centro
Fonte: CCDRC - PROT (2011)

É a especificidade da sua topografia, que lhe permite apresentar dois tipos de bioclimas: i) Temperado, sobretudo nas encostas expostas a Oeste e norte e nas partes mais altas e ii) Mediterrânico, nas encostas mais baixas expostas a Este e em alguns vales. O clima Mediterrânico

marca a Serra pelas suas irregularidades, com Invernos frios e húmidos e Verões secos e amenos, embora com registo de forte insolação.

Durante o período de inverno a neve permite manter o solo a temperaturas mais baixas do que aquelas que se verificam no ar, fazendo com que a amplitude térmica no solo seja muito maior do que aquela que se verifica no ar. No verão, fruto da forte insolação e fraca precipitação conduz à rápida dissecação do solo e a aumentos repentinos da temperatura. Este fenómeno acaba por ser mais marcado nas partes mais altas da Serra, onde a radiação solar incide diretamente, sem grandes perdas de energia, o que se traduz num maior aquecimento do solo. As superfícies rochosas, tal como acontece com os solos, apresentam, não raras vezes, oscilações significativas de temperatura e humidade, uma vez que aquecem e arrefecem com maior rapidez, conferindo um cunho de “continentalidade” às condições climáticas.

A topografia assume-se como o maior responsável pelo comportamento da temperatura do ar, assumindo a orientação e a altitude a responsabilidade pelo desempenho dos valores de precipitação. Do ponto de vista físico, o território em estudo apresenta-se como uma área que comporta características muito peculiares. A Serra da Estrela, enquanto unidade estrutural, apresenta-se como um gigantesco maciço granítico com uma orientação de NE-SW, na parte central do território continental, ligeiramente deslocado para Este, mais concretamente na parte ocidental da Cordilheira Central que se situa entre a Serra da Peña de Francia e Serra do Açor. A Serra da Estrela, que se encontra integrada na unidade geomorfológica “Maciço Antigo” é constituída, fundamentalmente, do ponto de vista geológico, por granito na sua parte central e por xistos na sua periferia. A sua antiguidade possibilitou elaborados processos de erosão, com particular destaque para aquela que foi produzida pelos glaciares, originando solos delgados e com fraca aptidão agrícola. Numa abordagem abrangente, podemos afirmar que a Serra da Estrela é detentora de uma das redes hidrográficas mais importantes de Portugal, onde nascem três rios que desenvolvem todo o seu percurso em território nacional, como são o caso do Rio Zêzere, do Rio Mondego e do Rio Alva. Globalmente, os cursos destes rios apresentam um traçado com grandes troços retilíneos, em resultado da sua adaptação à fracturação regional (Mendes *et al* 2008, p. 62).

O seu posicionamento e morfologia fazem com que ela funcione como principal elemento separador das águas de escorrência no território nacional, separando as bacias hidrográficas do Mondego, Douro e Tejo, representando, simultaneamente, a mais importante fronteira, física e cultural, entre o Norte atlântico e o Sul mediterrânico. Aqui se encontra o ponto mais elevado de Portugal continental, o Alto da Torre, com uns respeitáveis 1993m, que foram arredondados para os 2000m

por força da vontade humana, com a construção da Torre. Neste relevo podemos encontrar, por força da sua génese, dois vastos planaltos entre os 1400m e os 1993m, sendo que o território em estudo (concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia) apresenta uma variação significativa das suas cotas de altitude, situando-se entre os 175m no limite noroeste do concelho de Seia, inserido na freguesia de Paranhos da Beira, próximo do rio Mondego, e os 1993m que correspondem ao planalto da Torre, ponto mais alto de Portugal Continental.

8.1.2 Dimensão funcional

Este território, pelo seu evidente afastamento do litoral do território continental e das Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto, evidencia características de interioridade muito particulares, sendo emoladas pelo efeito de barreira que a Serra da Estrela impõe. Por outro lado, explorando o efeito de atrito que a distância impõe, os três concelhos considerados no estudo, que pertencem ao Distrito da Guarda, não evidenciam, eles próprios, uma forte ligação à capital do distrito. O seu posicionamento geográfico tem permitido, com toda a naturalidade, que a cidade de Viseu exerça uma atratividade significativa sobre o território, estabelecendo com ele uma forte interação espacial e relações de complementaridade não despreciandas, patente nos fluxos residência trabalho, conforme se pode constatar no mapa da figura nº VIII 5. O subsistema urbano da Serra da Estrela encontra-se fortemente polarizado, integrando a área de influência da polarização exercida a partir da cidade de Viseu.

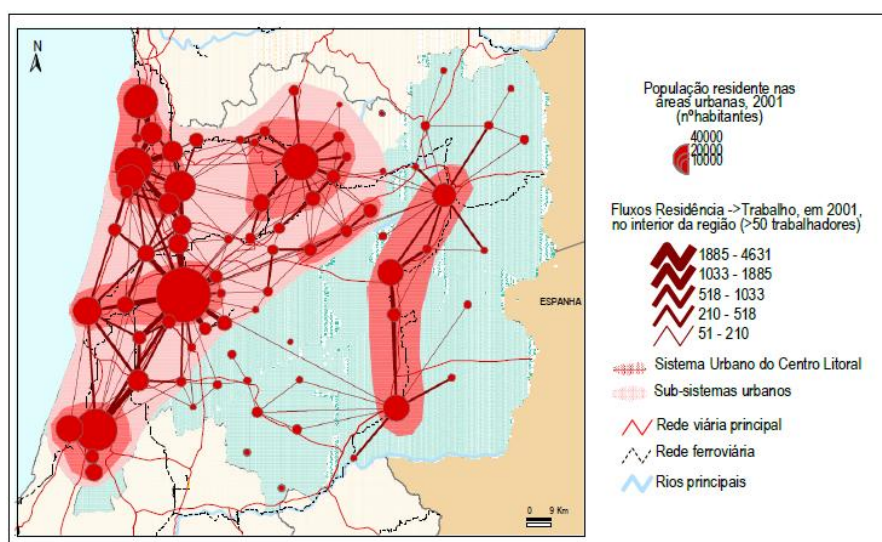


Figura nº VIII 5: Fluxos verificados entre a residência e o trabalho - Subsistema urbano Serra da Estrela -
Fonte: PROT Centro – CCDRC (2011)

Estrategicamente falando, esta sub-região tem privilegiado o seu relacionamento com o distrito de Viseu, muito por influência das acessibilidades existentes nos territórios circundantes. Os concelhos de Gouveia e de Seia não beneficiaram dos grandes investimentos em infraestruturas rodoviárias, de modo a que lhe fosse permitido o encurtamento das distâncias tempo e custo dos fluxos a que se encontra obrigada. Estes concelhos nunca beneficiaram, até à atualidade, de qualquer investimento previsto no Plano Rodoviário Nacional (PRN) 2000, muito por culpa da suspensão da construção dos itinerários complementares IC6, IC7 e, ainda, IC37, que haveriam de potenciar a ligação destes concelhos com os restantes concelhos limítrofes e resto do território continental. Apenas emerge, como elemento potenciador de melhores acessibilidades, a Autoestrada 25 (A25) que atravessa o concelho de Fornos de Algodres. O território é, ainda, servido por ligação ferroviária, designadamente pela linha da Beira Alta, onde a estação de Fornos de Algodres se apresenta como a única capaz de receber e emitir passageiros no âmbito do território em análise, apesar da paragem do comboio Intercidades na estação de Gouveia – Gare às sextas-feiras e domingos, com o intuito de facilitar o transporte de estudantes a frequentar o ensino superior, muito à conta da pressão exercida pelo município de Gouveia sobre os Comboios de Portugal (CP), numa tentativa de revitalizar a sua estação de caminho de ferro e proporcionar aos jovens meios de transportes alternativos, com horários mais ajustados. Todavia, apesar desta diligência, são as estações de Mangualde e de Nelas, que se encontram mais próximas de Gouveia e de Seia, respetivamente, que se encontram melhor apetrechadas em termos de equipamentos e oferecem, do ponto de vista da diversidade de circuitos, melhores propostas. Compreende-se, assim, que os municípios desta sub-região tenham vindo a privilegiar as relações de interação espacial com o distrito de Viseu, mormente com a sua capital, justificando-se que em 2003 a opção dos órgãos autárquicos dos três municípios tenha sido pela adesão à Grande Área Metropolitana de Viseu (GAMVis). Foram as opções políticas do poder central que fizeram com que esta região administrativa nunca tivesse reunido as condições necessárias para poder demonstrar todo o seu potencial, enquanto única Grande Área Metropolitana do interior. Viseu tem-se assumido, com toda a naturalidade, como o elemento polarizador e principal beneficiário dos fluxos gerados neste território, muito à conta do efeito de barreira imposto pela Serra da Estrela.

Se perspetivarmos a problemática do ponto de vista do modelo assimétrico de desenvolvimento urbano, sobre o qual o território nacional se tem firmado, a cidade de Viseu destaca-se, claramente, como uma das poucas “cidade - ilha”, num interior votado ao ostracismo. Num país macrocéfalo, do ponto de vista funcional, fortemente marcado pelo fenómeno de litoralização do território, o desenvolvimento de centros urbanos situados fora da cintura de influência das áreas metropolitanas de

Lisboa e do Porto revela-se de capital importância para a compreensão do desenho de um sistema urbano nacional eficaz e equilibrado (CCDRC, 2011).

8.2 Enquadramento dos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia no Sistema Urbano Nacional.

A dinâmica demográfica que os concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia têm vindo a evidenciar ao longo das últimas décadas teve como consequência mais significativa a exposição das fragilidades estruturais responsáveis pela atrofia deste território que corresponde à extinta NUTS III - Serra da Estrela. Temos assistido, ao longo das últimas cinco décadas, a uma diminuição do efetivo populacional, sem que se tenha conseguido, através das mais variadas medidas, planos e programas de intervenção, pensados a diferentes escalas, estancar esta hemorragia. Todavia, mais importante do que a constatação deste comportamento, interessa perceber as razões de tal desempenho, sobretudo a partir de meados do século passado, quando os concelhos do território em estudo registaram os seus máximos populacionais.

Quadro nº VIII 1: População residente nos concelhos da NUTS III Serra da Estrela nos últimos 100 anos

Concelhos	1911	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1981	1991	2001	2011
Fornos de Algodres	9902	9626	9990	10507	10645	9035	6772	6594	6270	5629	4989
Gouveia	25373	23128	24799	27321	27673	25210	18802	19045	17410	16142	14046
Seia	32374	31857	33133	34392	35962	34436	31356	31352	30362	28173	24702
Agregado de concelhos	67649	64611	67922	72220	74280	68681	56930	56991	54042	49944	43737

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Da análise ao quadro nº VIII 1 constata-se que a década de sessenta se apresenta como um marco, em termos de dinâmica demográfica, por se ter constituído como o ponto de viragem, no sentido da regressão, do efetivo populacional, que tem evidenciado um carácter de continuidade desde então.

O desenvolvimento da indústria têxtil ocorrido nas décadas de 30 e 40 do século XX, que deveu muito do seu sucesso à atividade da pastorícia e da transumância, enquanto fornecedora de matéria-prima, facilitou o aproveitamento de um conjunto de recursos que ajudaram a alavancar o desenvolvimento desta região. De tal forma assim foi que Gouveia obteve o reconhecimento

nacional ao ser proclamada, a par da Covilhã, como o “tear da Beira”⁸⁰. Esta dinâmica possibilitou o alcance de níveis de desenvolvimento indiscutíveis, do ponto de vista económico, social e tecnológico.

Por força da eclosão da atividade têxtil, os concelhos de Seia e de Gouveia tiveram necessidade de dar resposta às necessidades mais prementes desta vaga de desenvolvimento, através da implementação e melhoria de sistemas de abastecimento de energia elétrica através da criação da Empresa Hidroelétrica da Serra da Estrela⁸¹ (figura nº VIII 6), tendo a comunidade e o setor público beneficiado, por arrastamento, do esforço então realizado.

A importância desta empresa não foi alcançada, apenas, pelo abastecimento de energia à região mas, sobretudo, pelo impulso que facultou à atividade industrial existente nos concelhos periféricos através do fornecimento de energia a diversos tipos de indústrias, designadamente a indústria têxtil (Covilhã, Gouveia e Seia); a indústria mineira (Belmonte, Urgeiriça, Penamacor); a indústria metalúrgica (Canas de Senhorim); a indústria papelreira (Pextrafil - Viseu) e, ainda, pela articulação com outras empresas produtoras de energia elétrica, como foram os casos da Companhia Elétrica das Beiras (CEB), Companhia Hidro-Elétrica do Norte Portugal (CHENOP) e União Elétrica Portuguesa (UEP).

À conta deste crescimento económico proliferaram, também, movimentos associativos que estenderam as suas ações em domínios diversos, com particular ênfase para a área da saúde, criando uma qualidade de vida acrescida às populações residentes.

80 - Gouveia chegou a ser considerada como “O tear da Beira”, registando, por volta de 1873, 23 fábricas de tecidos, com 192 teares manuais, distribuídas por todo o concelho. Segundo Guerrinha (1985, p. 11), em 20 de março de 1874 saiu da Alfândega de Lisboa, para Gouveia, a primeira máquina destinada à indústria de tecidos. A base da indústria de lanifícios encontrava-se associada à riqueza das pastagens que abundam por toda a Serra da Estrela e, também, devido à prática do pastoreio, capaz de fornecer a matéria-prima para as fábricas de fiação e lanifícios dispersas pelo concelho.

81 - A EHESE foi constituída no dia 7 de julho de 1909, por escritura celebrada em Gouveia, tendo como intervenientes António Marques da Silva, António Rodrigues Frade, Guilherme Cardoso Pessoa e António Rodrigues Nogueira. Para a empresa foram transferidos os direitos e deveres da concessão do alvará régio, de 25 de setembro de 1908, que permitia o aproveitamento das águas do rio Alva, entre as freguesias do Sabugueiro e São Romão, no Concelho de Seia, para a “criação de força motriz”, ou seja, “produção de energia elétrica”. A concessão foi sucessivamente confirmada e alargada até culminar, mais de cinquenta anos depois, com a concessão do aproveitamento das águas do Maciço Central da Serra da Estrela. Ao longo de quase sete décadas de existência, a EHESE explorou diversas instalações de produção elétrica, num total de oito centrais, todas hidroelétricas, das quais construiu cinco, todas na bacia do rio Alva. A primeira foi a da Senhora do Desterro, inaugurada no dia 26 de dezembro de 1909), seguiram-se a da Ponte de Jugais (inaugurada em 16 de novembro de 1923), de Vila Cova (1937) e a do Sabugueiro (18 de março de 1947). Posteriormente, no dia 26 de dezembro de 1959, entrou ao serviço a quinta central, Senhora do Desterro II, localizada junto à central construída cinquenta anos antes. Outras obras emblemáticas foi a construção da barragem da Lagoa Comprida, cujos trabalhos tiveram início no ano de 1911 e sempre a decorrer até 1966, e todos os canais e câmaras de carga para transportar a água.



Figura nº VIII 6: Empresa Hidroelétrica da Serra da Estrela
– Placa alusiva à fundação da empresa, com a central da Sr.ª do Desterro –
Fonte: Autor (2015)

Porém, este estado de graça viria a revelar-se efêmero. Razões de ordem múltipla impulsionaram, a partir da década de sessenta, o êxodo rural destes três concelhos, sem que se tivesse conseguido inverter ou sequer estancar a tendência de uma perda permanente dos efetivos populacionais dos concelhos em estudo. A crise do setor têxtil, que no final da década de setenta e início da década de oitenta teve os seus momentos mais críticos, acabou por reforçar a tendência de saída que já tinha começado por dar sinais nas décadas de sessenta e setenta. Em resultado da migração da população e da desarticulação das atividades tradicionais, ligadas ao sistema agrossilvo-pastoril e à pequena indústria, assistimos a uma rutura e crise no aproveitamento e perceção destes espaços bem como nos equilíbrios estabelecidos, acabando a região por se transformar num conjunto de territórios periféricos com baixa densidade demográfica, social, económica e institucional, geralmente marcados pelo despovoamento e abandono (Carvalho, 2005).

Em concomitância com a variação dos valores absolutos da população, evidenciam-se outros capazes de ajudar a compreender a tendência para a diminuição dos efetivos populacionais dos concelhos do território em estudo. Estes concelhos enfrentaram, tal como a generalidade dos concelhos da Região Centro, dois problemas estruturantes: o primeiro prende-se com o envelhecimento das suas populações; o segundo prende-se com o baixo nível de qualificação que estas mesmas populações evidenciam, tornando-as pouco permeáveis à inovação. Deste modo, os

valores de densidade populacional apurados, em 2011, fazem ressaltar, como nunca o fizeram antes, a reduzida pressão que a população exerce sobre território. Se do ponto de vista ambiental este pode parecer um dado interessante, do ponto de vista económico e demográfico revela-se desastroso.

Quadro nº VIII 2: Densidade populacional das diferentes unidades territoriais em 2011

Unidade territorial	Densidade populacional
Portugal continental	112,6 hab./Km ²
Região Centro	82,3 hab./Km ²
Concelho de Fornos de Algodres	37,7 hab./Km ²
Concelho de Gouveia	46,3 hab./Km ²
Concelho de Seia	56,3 hab./Km ²
Agregado de concelhos	50,0 hab./Km ²

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2012)

Em termos comparativos é possível verificar que o valor de densidade populacional do agregado de concelhos é bastante inferior ao verificado na Região Centro e em Portugal continental (quadro nº VIII 2). Este processo de desertificação, que não dá sinais de abrandamento, tem vindo a condicionar, de acordo com Carvalho (2005), uma das vertentes fulcrais da atividade turística: a interatividade possível de se estabelecer entre o turista visitante com a comunidade local, numa tentativa de conhecer os hábitos e costumes tradicionais, pelos cada vez menores efetivos populacionais. Uma abordagem à composição espacial do sistema urbano detetável no contexto dos concelhos em análise, se é que se pode falar de um sistema urbano propriamente dito, obriga-nos a uma reflexão cuidada em torno dos objetivos expressos pela União Europeia em matéria de coesão territorial.

O Esquema de Desenvolvimento do Espaço Comunitário (EDEC, 1999) sustenta-se na ideia de que o crescimento económico e a convergência de certos indicadores económicos não se apresentam suficientes para alcançar o objetivo de coesão económica e social. Revela-se de crucial importância, de acordo com a perspetiva expressa, a implementação de uma intervenção equilibrada em matéria de desenvolvimento espacial, tendo em vista a correção das disparidades verificadas nos territórios. Essa abordagem, com cariz intervencionista, deve organizar-se em torno de duas componentes fundamentais: i) processo progressivo de integração económica (UEM, realização do mercado interno) e ii) um papel cada vez mais significativo das coletividades locais e regionais. De acordo com Ferrão (2003), o desenvolvimento de cada região deve integrar uma visão mais ampla, supranacional, que permita a afirmação de zonas económicas de integração mundial capazes de transformar a atual organização espacial de tipo centro - periferia do espaço europeu numa

configuração mais policêntrica. Reside, aqui, verdadeiramente, o desafio das regiões e dos sistemas urbanos do interior.

Apesar destes concelhos não se constituírem como um agregado de concelhos de fronteira, eles não deixam de beneficiar das dinâmicas supra nacionais produzidas pela aplicação de programas específicos, como é o caso do INTERREG, pelo efeito de proximidade. Assim, considerando a aspiração de que o desenvolvimento de cada região se sustente num processo de integração alargado, de características supra nacionais, capaz de transformar a atual organização espacial centro/periferia numa organização policêntrica, o EDEC (1999) preconiza alguns objetivos fundamentais, dos quais se selecionaram três: i) Sistema urbano policêntrico e equilibrado entre zonas urbanas e rurais; ii) Igualdade de acesso de todas as regiões europeias a infraestruturas e conhecimentos e iii) Gestão prudente do território natural e cultural.

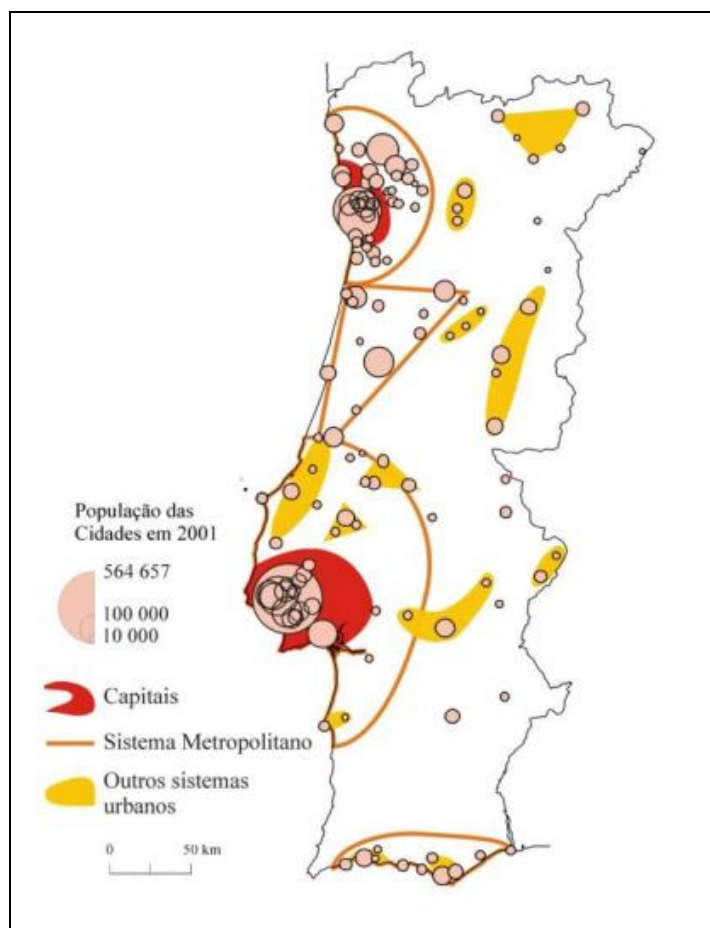


Figura nº VIII 7: Sistema Urbano Nacional
Fonte: SIG-PNPOT (2006)

Após consulta efetuada ao Programa Operacional do Centro, que identifica os sistemas

urbanos territoriais existentes e suscetíveis de intervenção, verifica-se que este território não se apresenta integrado em qualquer dos “cinco sistemas urbanos territoriais estruturantes do espaço regional” (figura nº VIII 7). As cidades de Gouveia e Seia apresentam-se, em conjunto com a de Oliveira do Hospital, integradas no Subsistema Urbano da Serra da Estrela, que é identificado, neste documento, como um subsistema embrionário, perfeitamente alinhado no enclave oeste da unidade morfológica Serra da Estrela.

A vila de Fornos de Algodres, por seu turno, não se encontra integrada no subsistema “embrionário” anteriormente referido, constituindo-se, antes, como parte integrante do eixo de desenvolvimento Viseu – Mangualde – Celorico da Beira – Guarda, conforme se pode constatar no PROT da Região Centro (2011), funcionando como nó de ligação deste eixo de desenvolvimento, com o subsistema “embrionário” do qual fazem parte as cidades de Gouveia e Seia, pela ligação entre a “Estrada das Beiras” (EN17) e a autoestrada que liga Aveiro – Vilar Formoso (A25).

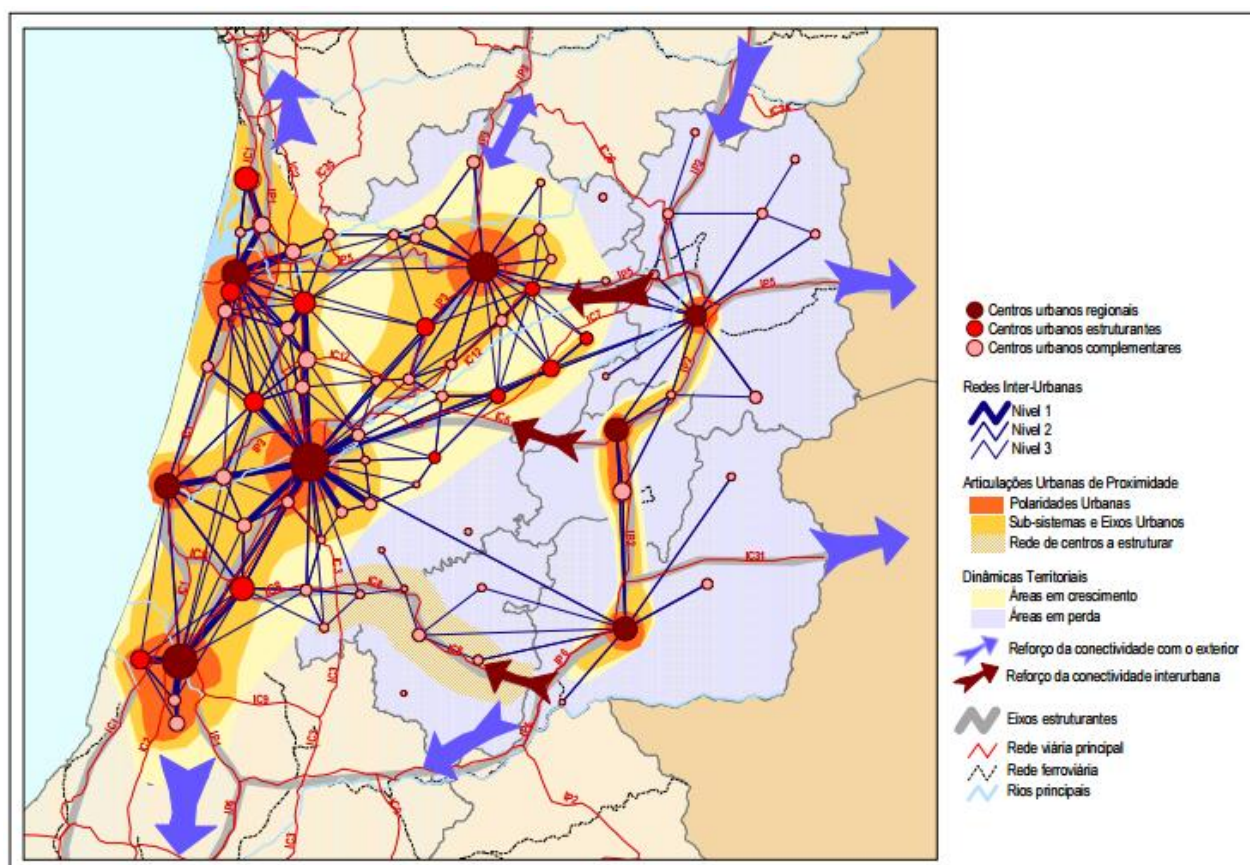


Figura nº VIII 8: Sistema Urbano
Fonte: PROT Centro (2011)

De acordo com a CCRDC (2011), a organização polinucleada destes sistemas urbanos, quando associada a uma distribuição equilibrada das cidades de média dimensão e sustentada pelas

redes rodoviária e ferroviária (figura nº VIII 8), pode funcionar como estratégia ponderosa para a consecução de uma competitividade e coesão social acrescida. Todavia, de acordo com PROT (2011), existem ainda debilidades de integração interna em alguns destes sistemas urbanos (por exemplo a Sul da Covilhã), tornando-se necessário melhorar as acessibilidades locais e infraestruturas regionais, como condição essencial à sua superação.

A atual tendência evolutiva do sistema urbano nacional, assente numa distribuição urbana desequilibrada, traduz-se num desenvolvimento assimétrico e algo caótico do sistema urbano nacional, de onde ressalta a excessiva litoralização do fenómeno urbano, dinamizado pelas grandes áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, de acordo com o índice de primazia⁸² dos sistemas urbanos exposto na figura nº VIII 9.

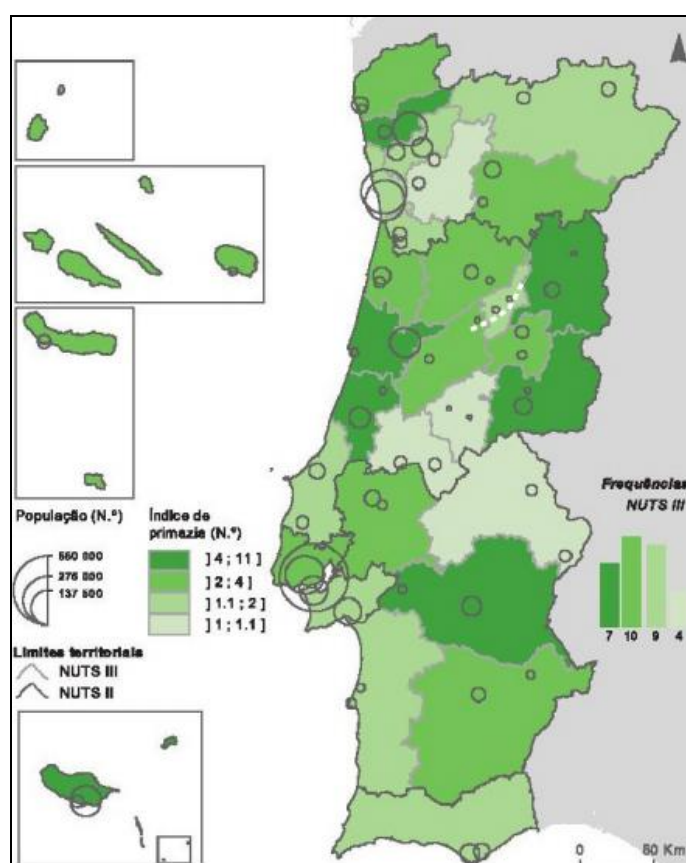


Figura nº VIII 9: Índice de primazia do sistema urbano e população dos dois maiores lugares, por NUTS III, (2011)

Fonte: Fonte: INE, Recenseamentos da População e Habitação (2012)

82 - O índice de primazia do sistema urbano define-se como o rácio entre a população residente da maior cidade e a população residente da segunda maior cidade. Se o indicador for próximo de 1, significa que o número de pessoas residentes é idêntico em ambas as cidades. Quanto maior for o indicador, maior concentração (densidade) populacional se regista na maior cidade face à segunda maior cidade. O índice de primazia na ex NUTIII Serra da Estrela era, em 2011, de 1,59, quando em 2001 foi de 1,52 (INE, 2012).

A articulação deficitária dos sistemas urbanos traduz-se num dos maiores constrangimentos que afetam a Região Centro, designadamente no que concerne à conexão entre os sistemas urbanos do litoral e do interior, conforme se pode constatar no mapa exposto (figura nº VIII 9) e onde se coloca em evidência a extinta NUTS III – Serra da Estrela e respetivo eixo embrionário (linha tracejada a branco paralela ao alinhamento das cidades de Oliveira do Hospital, Seia e Gouveia), onde, apesar de tudo, os dois maiores centros urbanos se encontram em proximidade.

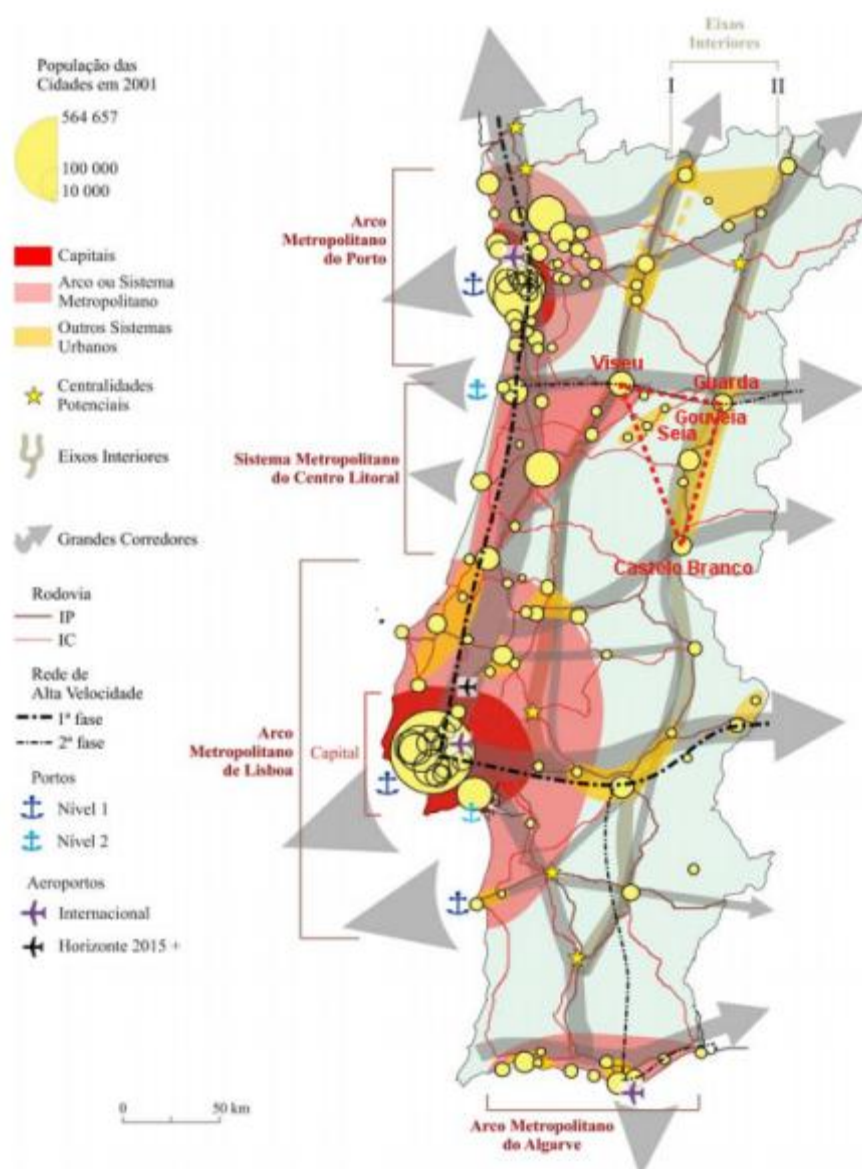


Figura nº VIII 10: Dinâmicas Urbanas e Territoriais
- Sistema Urbano e Redes de Acessibilidade diferenciadas -
Fonte: PNPOT (2007)

Considerando que a litoralização do território se apresenta como o elemento mais marcante do sistema urbano nacional, em concomitância com a cada vez maior concentração funcional nas duas áreas metropolitanas mencionadas supra, que conferem um caráter macrocéfalo ao sistema urbano nacional, temos assistido a algumas tentativas, protagonizadas pelas cidades de média dimensão do interior do território continental, para contrariar essa tendência. Os concelhos do território em análise encontram-se integrados num triângulo cujos vértices são constituídos pelas cidades de Viseu, Guarda e Castelo Branco, capaz de se configurar como um sistema de cidades potencial, conforme o expresso na figura nº VIII 10, aproveitando a acessibilidade proporcionada pelas Autoestradas A23 e A25, pese embora Gouveia e Seia delas não beneficiem diretamente, como atrás se referiu.

Todavia, apesar destas condições se constituírem como uma plataforma interessante, existem riscos não desprezíveis que devem ser tidos em consideração. Assim, se a constelação que se encontra centralizada a partir do pólo Viseu, organizada em torno de alguns pequenos centros envolventes, se constitui como uma realidade concreta, a par do eixo urbano formado pela Guarda, Belmonte, Covilhã, Fundão e Castelo Branco, no centro interior do país, ao qual se lhe reconhece o papel de âncora económica e social, num território rural em contínua perda demográfica, o espaço intersticial onde se situa o território em análise, constituído pelos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia, corre o risco de desertificação humana caso nada seja feito em prol do seu desenvolvimento.

Este território, como outros similares, necessitam de uma definição clara e objetiva de políticas que sejam capazes de lhes oferecer um modelo de desenvolvimento sustentado, centrado nas suas debilidades e suportado nas condições objetivas de existência. O tempo não se compadece com experiências, uma vez que esta região funcionou como balão de ensaio nas diferentes reformas administrativas, cujos modelos se revelaram inconsequentes e trouxeram desconfianças às populações residentes no que concerne à gestão e ordenamento dos seus territórios.

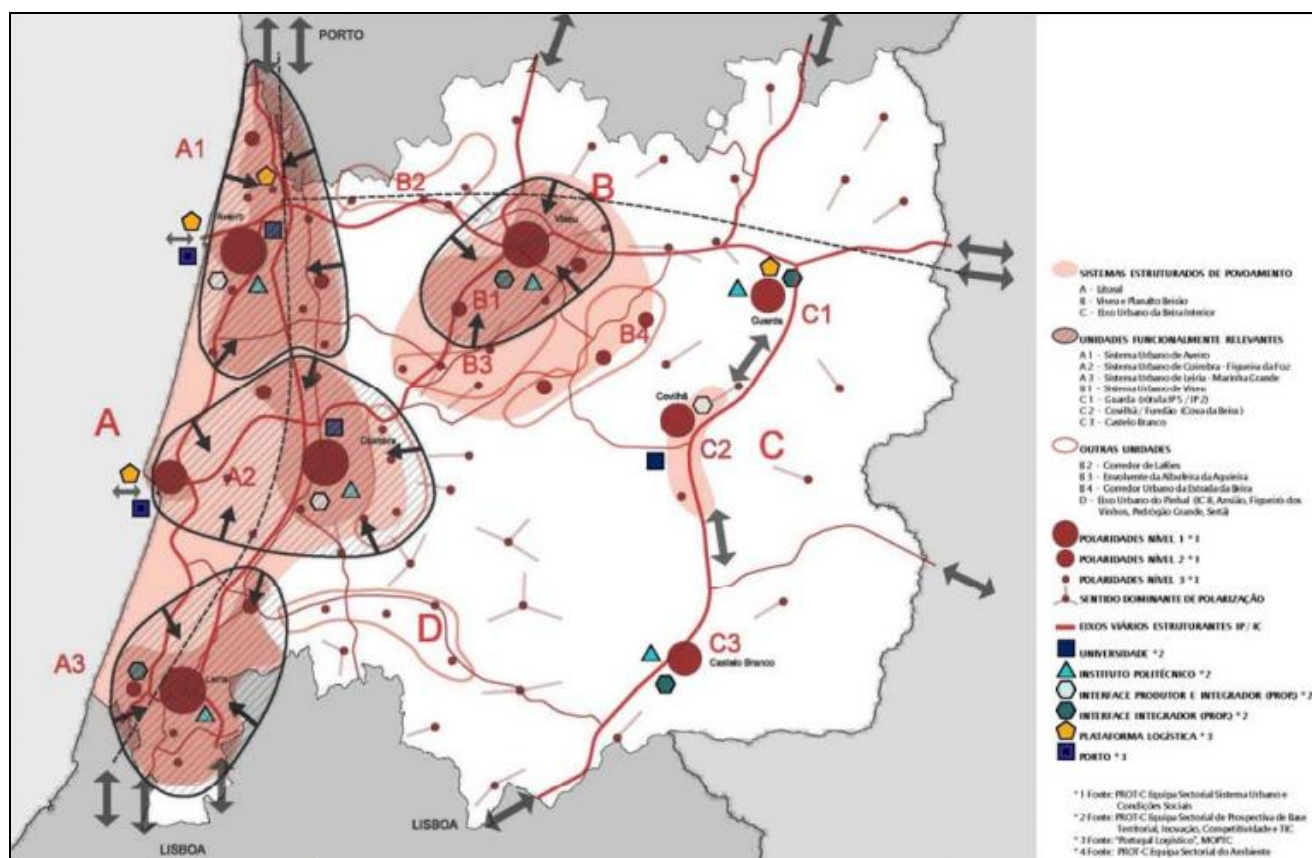


Figura nº VIII 11: Nucleações Urbanas, Relações Funcionais e Redes
 Fonte: PROT Centro (2011)

Refira-se que a área correspondente ao eixo embrionário constituído pelas cidades de Oliveira do Hospital, Gouveia e Seia (B4 – corredor urbano da Estrada da Beira), na falda da Serra da Estrela, não se enquadra nas áreas de maior risco de perda de população, sem contudo se afirmar como uma área de polarização, de acordo com o expresso na figura nº VIII 11.

8.3 Caracterização demográfica, económica e social.

Para a caracterização demográfica do território constituído pelos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia recorreu-se, em termos metodológicos, a uma análise da evolução da população que integra este território⁸³, ao longo dos últimos cinquenta anos. A par disso, procedeu-se, igualmente, à análise da variação do efetivo populacional de cada um dos seus concelhos, por

83 - Ex NUT III – Serra da Estrela, criada pelo Decreto-Lei nº 244/2002, de 5 de novembro e extinta pela Lei 75/2013, de 12 de setembro.

escalão etário e por sexo, em diferentes décadas, pese embora se tenha colocado o enfoque nos últimos dez anos, sustentado nos censos realizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE 2001 e 2011), designadamente o XIV e XV Recenseamentos Gerais da População Portuguesa. Igual procedimento se adotou para com os indicadores económicos e sociais, sendo que neste caso particular foi possível trabalhar com os indicadores facultados pelos Anuários Estatísticos publicados pelo INE todos os anos.

8.3.1 Estrutura demográfica

O estabelecimento de uma análise consistente do comportamento demográfico verificado nos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia, aconselhou à delimitação de um espaço temporal que fosse capaz de permitir uma compreensão efetiva da tendência evolutiva da população destes três concelhos, integrados no seu contexto territorial mais alargado. Assim, começou por se considerar importante a verificação das variações ocorridas em cada concelho, por sexo e escalão etário, ao longo dos últimos cinquenta anos, a par das variações ocorridas entre diferentes intervalos de tempo que, no caso vertente, se situam em períodos de quarenta, trinta, vinte e, ainda, dez anos, como adiante teremos oportunidade de verificar.

Este conjunto de concelhos registou, no recenseamento efetuado em 2011, 43 737 indivíduos residentes, distribuídos da seguinte forma: 4 989 no concelho de Fornos de Algodres; 14 046 em Gouveia e 24 702 no concelho de Seia. Olhando para a evolução registada ao longo dos diferentes censos verificamos, em cada um dos concelhos em estudo, que a perda de população constitui a tônica dominante.

Quadro nº VIII 3: Evolução da População Residente no agregado de concelhos nos anos de 1960, 1981, 2001 e 2011

Concelhos	1960	1981	2001	2011	Taxa de Variação anual (2001-11)	Variação 2001 - 2011
Fornos de Algodres	9035	6594	5629	4989	-1,16%	-11,36%
Gouveia	25210	19045	16142	14046	-1,14%	-12,98%
Seia	34436	31352	28173	24702	-0,65%	-12,32%
Agregado de concelhos	68681	56991	49944	43737	-0,88%	-12,42%

Fonte: Anuários Estatísticos da Região Centro (INE, 1961, 1982, 2002 e 2012)

Os valores expressos no quadro nº VIII 3 permitem-nos verificar, em traços gerais, que o desempenho se apresenta similar nos três concelhos considerados. Este comportamento apresenta

traços comuns, designadamente no que concerne à constante redução dos valores de população residente e, no seio desta, por sexo e escalões etários em diferentes momentos do tempo considerado.

Quadro nº VIII 4: Variação da População Residente por sexo e escalão etário, entre 1960 e 2011
- Fornos de Algodres -

Fornos de Algodres - Homens										Fornos de Algodres - Mulheres									
	1960	1981	2001	2011	variação 60/81	variação 60/01	variação 60/11	variação 81/11	variação 01/11		1960	1981	2001	2011	variação 60/81	variação 60/01	variação 60/11	variação 81/11	variação 01/11
0 a 4	442	223	105	67	-49,55%	-76,24%	-84,84%	-69,96%	-36,19%	0 a 4	404	197	115	79	-51,24%	-71,53%	-80,45%	-59,90%	-31,30%
5 a 9	437	250	120	87	-42,79%	-72,54%	-80,09%	-65,20%	-27,50%	5 a 9	473	238	138	103	-49,68%	-70,82%	-78,22%	-56,72%	-25,36%
10 a 14	473	283	184	102	-40,17%	-61,10%	-78,44%	-63,96%	-44,57%	10 a 14	415	263	145	104	-36,63%	-65,06%	-74,94%	-60,46%	-28,28%
15 a 19	387	288	191	107	-25,58%	-50,65%	-72,35%	-62,85%	-43,98%	15 a 19	388	277	176	139	-28,61%	-54,64%	-64,18%	-49,82%	-21,02%
20 a 24	331	229	176	147	-30,82%	-46,83%	-55,59%	-35,81%	-16,48%	20 a 24	330	178	144	118	-46,06%	-56,36%	-64,24%	-33,71%	-18,06%
25 a 29	266	161	165	127	-39,47%	-37,97%	-52,26%	-21,12%	-23,03%	25 a 29	272	147	172	116	-45,96%	-36,76%	-57,35%	-21,09%	-32,56%
30 a 34	259	115	163	113	-55,60%	-37,07%	-56,37%	-1,74%	-30,67%	30 a 34	270	120	159	117	-55,56%	-41,11%	-56,67%	-2,50%	-26,42%
35 a 39	233	104	181	137	-55,36%	-22,32%	-41,20%	31,73%	-24,31%	35 a 39	229	156	173	148	-31,88%	-24,45%	-35,37%	-5,13%	-14,45%
40 a 44	248	190	174	146	-23,39%	-29,84%	-41,13%	-23,16%	-16,09%	40 a 44	233	193	172	144	-17,17%	-26,18%	-38,20%	-25,39%	-16,28%
45 a 49	251	172	150	166	-31,47%	-40,24%	-33,86%	-3,49%	10,67%	45 a 49	262	200	156	180	-23,66%	-40,46%	-31,30%	-10,00%	15,38%
50 a 54	264	164	116	174	-37,88%	-56,06%	-34,09%	6,10%	50,00%	50 a 54	278	216	139	174	-22,30%	-50,00%	-37,41%	-19,44%	25,18%
55 a 59	210	199	144	152	-5,24%	-31,43%	-27,62%	-23,62%	5,56%	55 a 59	246	221	182	161	-10,16%	-26,02%	-34,55%	-27,15%	-11,54%
60 a 64	186	224	196	130	20,43%	5,38%	-30,11%	-41,96%	-33,67%	60 a 64	237	223	207	159	-5,91%	-12,66%	-32,91%	-28,70%	-23,19%
65 a 69	154	214	187	160	38,96%	21,43%	3,90%	-25,23%	-14,44%	65 a 69	195	213	225	193	9,23%	15,38%	-1,03%	-9,39%	-14,22%
70 a 74	116	190	160	190	63,79%	37,93%	63,79%	0,00%	18,75%	70 a 74	181	225	203	203	24,31%	12,15%	12,15%	-9,78%	0,00%
75 e +	138	200	292	348	44,93%	111,59%	152,17%	74,00%	19,18%	75 e +	227	321	419	498	41,41%	84,58%	119,38%	55,14%	18,85%
Total	4395	3206	2704	2353	-27,05%	-38,48%	-46,46%	-26,61%	-12,98%	Total	4640	3388	2925	2636	-26,98%	-36,96%	-43,19%	-22,20%	-9,88%

Fonte: Anuários Estatísticos da Região Centro (INE, 1961, 1982, 2002 e 2012)

A primeira abordagem, centrada no comportamento da população do concelho de Fornos de Algodres ao longo dos últimos 50 anos (1960-2011), permite-nos constatar uma variação negativa de -46,46% para o sexo masculino e uma variação negativa de -43,19% para o sexo feminino, em termos absolutos. Valores preocupantes, sem dúvida, mas que ganham outro significado quando percebemos que o escalão etário de [0 a 4] anos, tanto o sexo masculino como o sexo feminino, regista uma variação negativa superior a -80%, nomeadamente de -84,84% e -80,45%, para cada um dos sexos. Por oposição, no último escalão etário, de [75 e mais] anos, verificamos uma variação positiva de 152,17% para o sexo masculino e de 119,38% para o sexo feminino, para igual período de tempo.

Porém, apesar do impacto que estes valores possam causar, o que nos parece verdadeiramente problemático é a variação negativa ocorrida, em termos absolutos, entre os dois últimos censos da população (2001 e 2011) para ambos os sexos, com valores de -12,98% e de -9,88% para o masculino e feminino, respetivamente. Em termos comparativos, esta variação negativa apresentou-se mais vincada nesta última década do que aquela que ocorreu em décadas anteriores, ao longo dos cinquenta anos, que registaram um valor de variação média em torno dos -10% por década. Todavia, uma abordagem mais pormenorizada permite-nos colocar em evidência alguns pormenores não despidiendos: os escalões etários de [45 a 49] anos, [50 a 54] anos, [55 a 59] anos, [70 a 74] anos e, ainda, [75 e mais] anos, registam variações positivas para os indivíduos do sexo masculino, nos últimos dez anos. Igual comportamento se deteta nos escalões etários dos [45 a 49] anos, [50 a 54]

anos e [75 e mais] anos, para o sexo feminino, com variações positivas superiores a 15%, para qualquer dos escalões etários.

Quadro nº VIII 5: Variação da População Residente por sexo e escalão etário, entre 1960 e 2011
- Gouveia -

Gouveia - Homens										Gouveia - Mulheres									
	1960	1981	2001	2011	variação 60/81	variação 60/01	variação 60/11	variação 81/11	variação 01/11		1960	1981	2001	2011	variação 60/81	variação 60/01	variação 60/11	variação 81/11	variação 01/11
0 a 4	1123	674	272	203	-39,98%	-75,78%	-81,92%	-69,88%	-25,37%	0 a 4	1106	657	288	223	-40,60%	-73,96%	-79,84%	-66,06%	-22,57%
5 a 9	1188	682	346	249	-42,59%	-70,88%	-79,04%	-63,49%	-28,03%	5 a 9	1119	632	302	207	-43,52%	-73,01%	-81,50%	-67,25%	-31,46%
10 a 14	1281	710	421	305	-44,57%	-67,14%	-76,19%	-57,04%	-27,55%	10 a 14	1196	661	433	302	-44,73%	-63,80%	-74,75%	-54,31%	-30,25%
15 a 19	1040	774	482	324	-25,58%	-53,65%	-68,85%	-58,14%	-32,78%	15 a 19	1124	728	499	309	-35,23%	-55,60%	-72,51%	-57,55%	-38,08%
20 a 24	820	679	497	331	-17,20%	-39,39%	-59,63%	-51,25%	-33,40%	20 a 24	925	663	466	357	-28,32%	-49,62%	-61,41%	-46,15%	-23,39%
25 a 29	792	542	426	296	-31,57%	-46,21%	-62,63%	-45,39%	-30,52%	25 a 29	858	528	406	311	-38,46%	-52,68%	-63,75%	-41,10%	-23,40%
30 a 34	722	457	415	361	-36,70%	-42,52%	-50,00%	-21,01%	-13,01%	30 a 34	813	453	408	362	-44,28%	-49,82%	-55,47%	-20,09%	-11,27%
35 a 39	720	393	444	333	-45,42%	-38,33%	-53,75%	-15,27%	-25,00%	35 a 39	825	500	472	351	-39,39%	-42,79%	-57,45%	-29,80%	-25,64%
40 a 44	629	452	471	376	-28,14%	-25,12%	-40,22%	-16,81%	-20,17%	40 a 44	738	555	509	407	-24,80%	-31,03%	-44,85%	-26,67%	-20,04%
45 a 49	761	535	494	454	-29,70%	-35,09%	-40,34%	-15,14%	-8,10%	45 a 49	779	615	483	468	-21,05%	-38,00%	-39,92%	-23,90%	-3,11%
50 a 54	713	566	475	456	-20,62%	-33,38%	-36,04%	-19,43%	-4,00%	50 a 54	845	651	512	517	-22,96%	-39,41%	-38,82%	-20,58%	0,98%
55 a 59	551	589	450	468	6,90%	-18,33%	-15,06%	-20,54%	4,00%	55 a 59	695	685	567	491	-1,44%	-18,42%	-29,35%	-28,32%	-13,40%
60 a 64	467	495	474	495	6,00%	1,50%	6,00%	0,00%	4,43%	60 a 64	620	618	605	551	-0,32%	-2,42%	-11,13%	-10,84%	-8,93%
65 a 69	375	548	560	465	46,13%	49,33%	24,00%	-15,15%	-16,96%	65 a 69	597	650	690	589	8,88%	15,58%	-1,34%	-9,38%	-14,64%
70 a 74	315	467	525	435	48,25%	66,67%	38,10%	-6,85%	-17,14%	70 a 74	437	634	603	583	45,08%	37,99%	33,41%	-8,04%	-3,32%
75 e +	346	458	815	949	32,37%	135,55%	174,28%	107,21%	16,44%	75 e +	690	794	1312	1518	15,07%	90,14%	120,00%	91,18%	15,70%
Total	11843	9021	7567	6500	-23,83%	-36,11%	-45,12%	-27,95%	-14,10%	Total	13367	10024	8555	7546	-25,01%	-36,00%	-43,55%	-24,72%	-11,79%

Fonte: Anuários Estatísticos da Região Centro (INE, 1961, 1982, 2002 e 2012)

No que respeita ao concelho de Gouveia temos, numa primeira abordagem ao comportamento da população ao longo dos últimos cinquenta anos (1960 - 2011), variações negativas de -45,12% e de -43,55% para o sexo masculino e feminino, respetivamente. Valores expressivos que se posicionam, em termos médios, em perdas ligeiramente inferiores a -10% da população residente por cada dez anos decorridos, para qualquer dos sexos. Estes valores ganham outra expressão quando se lhes adiciona a variação ocorrida para os indivíduos do escalão etário de [0 a 4] anos, em igual período de tempo, que apresentam variações negativas de -81,92% e de -79,84%, para o sexo masculino e feminino, respetivamente, e, ainda, do escalão etário de [75 e mais] anos, com uma variação positiva de 174,28% e de 120,0% para o sexo masculino e feminino, respetivamente, nos últimos cinquenta anos (1960 - 2011). Ganha-se no topo aquilo que se perde na base da pirâmide.

No entanto, se considerarmos, apenas, a variação ocorrida, em termos absolutos, nos últimos dez anos (2001 - 2011), verificamos, igualmente, a ocorrência de variações negativas para ambos os sexos, de -14,10% para os indivíduos do sexo masculino e de -11,79% para os do sexo feminino, valores deveras preocupantes por se situarem, claramente, acima do valor médio obtido por cada década dos últimos cinquenta anos.

Apesar da variação registada nesta década, constata-se, um pouco à semelhança do verificado no concelho de Fornos de Algodres, que os escalões etários dos [55 a 59] anos, [60 a 64] anos e [75 e mais] anos registam uma variação positiva de 4%, 4,43%, e 16,44%, respetivamente, para os

indivíduos do sexo masculino. Já para o sexo feminino se regista, apenas, uma variação positiva de 0,98% para o escalão etário de [55 a 54] anos e de 15,7% para o escalão de [75 e mais] anos.

Gouveia evidencia, ainda, uma preocupante variação negativa para todos os escalões etários ao longo dos últimos cinquenta anos, com exceção daquela que se pode verificar nos escalões etários a partir dos [55 a 59] anos e seguintes para a variação registada entre os censos de 1960/1981; dos escalões etários de [60 a 64] anos e seguintes para as variações verificadas entre os censos de 1960/2001 e 1960/2011; do escalão etário de [75 e mais] anos para a variação registada entre os censos de 1981/2011 e, finalmente, para os escalões etários de [55 a 59] anos, [60 a 64] anos, e de [75 e mais] anos, para a variação registada entre os censos de 2001/2011, para o sexo masculino.

No que respeita ao sexo feminino, temos uma variação positiva a partir do escalão etário [65 a 69] anos até ao topo, para as variações registadas entre os censos de 1960/1981 e 1960/2001; igualmente positiva para os indivíduos com idades que se encaixam nos escalões de [70 a 74] anos e seguintes para a variação registada entre os censos de 1960/2011 e, finalmente, para os indivíduos de [75 e mais] anos nas variações registadas entre os censos de 1981/2011 e de 2001/2011.

Todo este comportamento acaba por se constituir como o reflexo de um perigoso e galopante envelhecimento da população do concelho pela incidência de uma variação positiva nos escalões etários superiores.

Quadro nº VIII 6: Variação da População Residente por sexo e escalão etário, entre 1960 e 2001
- Seia -

	Seia - Homens										Seia - Mulheres									
	1960	1981	2001	2011	variação 60/81	variação 60/01	variação 60/11	variação 81/11	variação 01/11		1960	1981	2001	2011	variação 60/81	variação 60/01	variação 60/11	variação 81/11	variação 01/11	
0 a 4	1801	1278	576	410	-29,04%	-68,02%	-77,23%	-67,92%	-28,82%		1692	1281	553	394	-24,29%	-67,32%	-76,71%	-69,24%	-28,75%	
5 a 9	1889	1269	634	471	-32,82%	-66,44%	-75,07%	-62,88%	-25,71%		1732	1292	625	442	-25,40%	-63,91%	-74,48%	-65,79%	-29,28%	
10 a 14	1926	1382	839	534	-28,25%	-56,44%	-72,27%	-61,36%	-36,35%		1784	1313	703	510	-26,40%	-60,59%	-71,41%	-61,16%	-27,45%	
15 a 19	1545	1349	1007	611	-12,69%	-34,82%	-60,45%	-54,71%	-39,32%		1524	1412	960	593	-7,35%	-37,01%	-61,09%	-58,00%	-38,23%	
20 a 24	1274	1247	997	677	-2,12%	-21,74%	-46,86%	-45,71%	-32,10%		1287	1208	1003	593	-6,14%	-22,07%	-53,92%	-50,91%	-40,88%	
25 a 29	943	1074	799	668	13,89%	-15,27%	-29,16%	-37,80%	-16,40%		1165	1006	822	654	-13,65%	-29,44%	-43,86%	-34,99%	-20,44%	
30 a 34	917	893	860	702	-2,62%	-6,22%	-23,45%	-21,39%	-18,37%		1033	877	823	711	-15,10%	-20,33%	-31,17%	-18,93%	-13,61%	
35 a 39	971	705	915	702	-27,39%	-5,77%	-27,70%	-0,43%	-23,28%		1082	828	975	743	-23,48%	-9,89%	-31,33%	-10,27%	-23,79%	
40 a 44	822	800	957	748	-2,68%	16,42%	-9,00%	-6,50%	-21,84%		980	876	991	753	-10,61%	1,12%	-23,16%	-14,04%	-24,02%	
45 a 49	912	746	987	833	-18,20%	8,22%	-8,66%	11,66%	-15,60%		986	921	1009	925	-6,59%	2,33%	-6,19%	0,43%	-8,33%	
50 a 54	800	798	878	891	-0,25%	9,75%	11,38%	11,65%	1,48%		1068	874	921	963	-18,16%	-13,76%	-9,83%	10,18%	4,56%	
55 a 59	603	873	793	932	44,78%	31,51%	54,56%	6,76%	17,53%		887	975	877	972	9,92%	-1,13%	9,58%	-0,31%	10,83%	
60 a 64	557	734	796	852	31,78%	42,91%	52,96%	16,08%	7,04%		775	885	908	940	14,19%	17,16%	21,29%	6,21%	3,52%	
65 a 69	477	712	751	770	49,27%	57,44%	61,43%	8,15%	2,53%		685	846	915	889	23,50%	33,58%	29,78%	5,08%	-2,84%	
70 a 74	379	541	646	722	42,74%	70,45%	90,50%	33,46%	11,76%		590	747	793	841	26,61%	34,41%	42,54%	12,58%	6,05%	
75 e +	474	542	1065	1233	14,35%	124,68%	160,13%	127,49%	15,77%		876	1068	1766	2023	21,92%	101,60%	130,94%	89,42%	14,55%	
Total	16290	14943	13500	11756	-8,27%	-17,13%	-27,83%	-21,33%	-12,92%		18146	16409	14644	12946	-9,57%	-19,30%	-28,66%	-21,10%	-11,60%	

Fonte: Anuários Estatísticos da Região Centro (INE, 1960, 1981, 2001 e 2012)

Olhando para o comportamento evidenciado pela população do concelho de Seia podemos verificar que nos últimos cinquenta anos (1960 - 2011) assistimos, em termos absolutos, a uma variação negativa da sua população, tal como nos outros dois concelhos, registando-se uma variação

de -27,83% para o sexo masculino e de -28,66% para o sexo feminino.

Este concelho apresenta, no entanto, valores significativamente inferiores aos registados pelos outros dois concelhos que integram este estudo, em termos de variação negativa, embora apresente um comportamento similar para a variação registada nos escalões etários dos [0 a 4] anos, com variações negativas de 77,23% e de 76,71% para o sexo masculino e feminino, respetivamente. Igual comportamento se verifica no escalão etário de [75 e mais] anos, com variações positivas de 160,13% para o sexo masculino e de 130,94% para o sexo feminino, para igual período de tempo.

Em termos absolutos, para a variação ocorrida nos últimos dez anos (2001/2011), encontram-se valores negativos na ordem dos -12,92% e dos -11,60%, para o sexo masculino e feminino, respetivamente. Esta variação encontra-se em linha com as variações registadas nos concelhos de Fornos de Algodres e de Gouveia, colocando em evidência o agravamento verificado nos resultados da última década, por oposição ao período mais alargado de análise (1960/2011), que apresenta uma variação inferior em termos médios.

Neste período de variação (2001 - 2011), tal como acontece com os outros dois concelhos em análise, assistimos a uma variação positiva dos efetivos para as classes etárias a partir do [50 a 54] anos de idade, para ambos os sexos, com exceção da classe etária de [65 a 69] anos, apenas para o sexo feminino. Todavia, essa variação positiva não consegue contrariar as percentagens negativas de variação para os escalões etários inferiores, em qualquer dos sexos.

É aqui, nas classes etárias mais jovens, que se perde efetivo populacional, responsável pela perda de população, em termos de variação negativa, ocorridos nesta década em ambos os sexos.

Numa perspetiva mais abrangente, capaz de englobar os diferentes períodos de variação, importa colocar em evidência alguns registos: para o período de 1960 a 1981 assistimos a uma variação global positiva nos escalões etários que se encontram acima do escalão etário dos [55 aos 59] anos, tanto para o sexo masculino como para o sexo feminino e, ainda, para o escalão de [25 a 29] anos para o sexo masculino.

Relativamente à variação verificada entre os anos de 1960/2001 assistimos a uma variação positiva a partir do escalão etário [40 a 44] anos para o sexo masculino e dos escalões etários [40 a 44] anos, [45 a 49], e [60 a 64] anos e seguintes no sexo feminino; para a variação registada entre 1960/2011, assistimos a uma variação positiva a partir do escalão etários dos [50 a 54] anos para o sexo masculino e do escalão etário dos [55 a 59] anos para o sexo feminino, até ao topo.

Para a variação ocorrida entre 1981/2011 é de registar uma variação positiva a partir do escalão etário dos [45 a 49] anos até ao topo para o sexo masculino e dos [45 a 49] anos, [50 a 54], e

dos [60 a 64] anos até ao topo para o sexo feminino e finalmente, para a variação ocorrida entre os anos de 2001/2011, uma variação positiva a partir do escalão etário [50 a 54] anos para o sexo masculino e do escalão etário dos [50 a 54] e [65 a 69] anos até ao topo, para o sexo feminino.

Todavia, tal como sucede nos outros concelhos, estas variações positivas nos escalões etários dos adultos e idosos, resultantes do envelhecimento da população, que transita de uns escalões para os outros ao longo dos censos, não contrabalança os resultados negativos registados nos escalões etários inferiores por diminuição dos valores de natalidade e no saldo migratório.

Olhando para o mapa da figura nº VIII 12, que nos permite uma perspetiva das variações ocorridas entre os dois últimos recenseamentos da população, verificamos que os concelhos em estudo integram a classe que apresenta pior desempenho em termos de taxa de variação, contrastando com os valores nacionais e, até, com os concelhos limítrofes exceção feita aos concelhos de Celorico da Beira e de Manteigas no contexto regional.

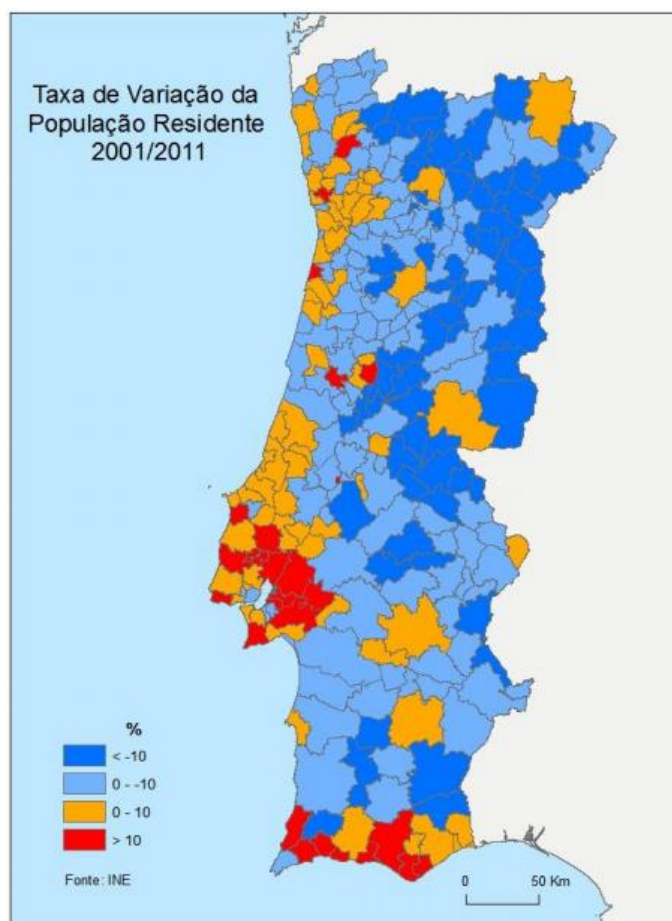


Figura nº VIII 12: Taxa de Variação da População Residente
Fonte: INE (2011)

Uma análise gráfica à variação ocorrida na última década (2001 - 2011), nestes concelhos, permite-nos constatar, em termos globais, alguns pormenores importantes: i – todos os concelhos apresentam uma variação negativa do seu efetivo populacional até à classe etária de [40 a 44] anos, sendo que o concelho de Seia regista as perdas mais significativas; ii – a partir da classe etária [50 a 54] anos os comportamentos divergem, sendo que Fornos de Algodres apresenta as variações percentuais mais favoráveis; iii – Gouveia apresenta uma variação negativa em todas as suas classes etárias, à exceção da última, [75 e mais] anos, e, finalmente, iv – todos os concelhos apresentam uma variação global negativa, superior a dez pontos percentuais, na última década, conforme o expresso na figura nº VIII 13.

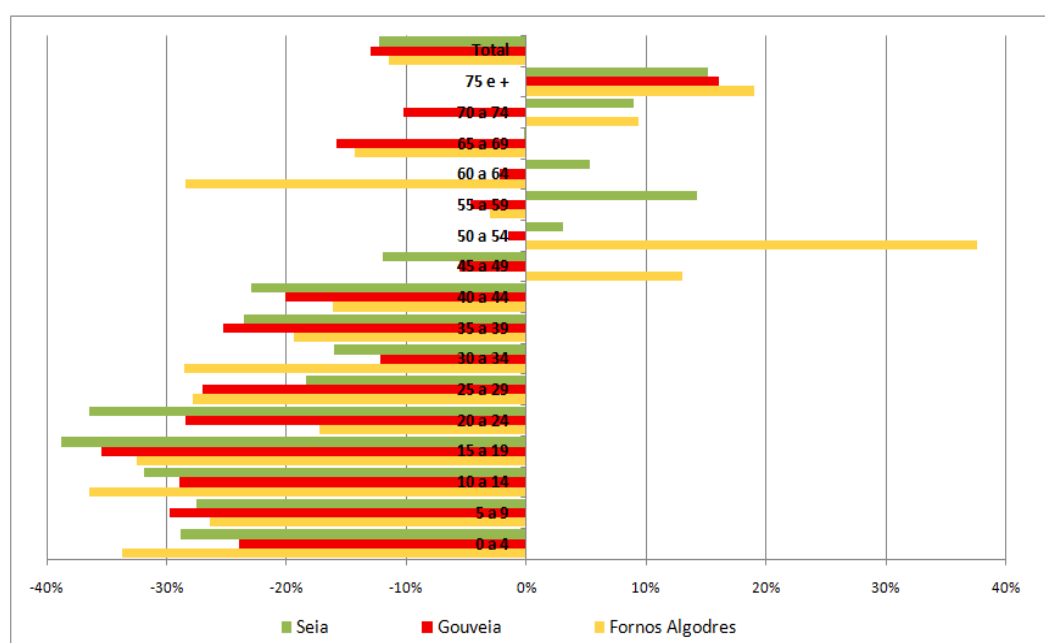


Figura nº VIII 13: Variação registadas nas diferentes classes etária em 2001-2011, na população residente dos concelhos agregados

Fonte: XIV e XV Recenseamento Geral da População - INE (2002, 2012)

Quando se observa a distribuição da população por grupos etários, nestes três concelhos, conclui-se que a maior quantidade de população se concentra nos grupos etários da população adulta e idosa, o que vem, aliás, confirmar o comportamento do conjunto de dados anteriormente expostos e que se traduzem no envelhecimento generalizado da população.

Quadro nº VIII 7: Distribuição da população por Grupos Etários no agregado de concelhos (2011)

Unidades territoriais	População residente em 2011	Grupos etários			
		[0 – 14]	[15 – 24]	[25 -64]	[65 ou +]
Fornos de Algodres	4 989	542	511	2 344	1 592
Gouveia	14 046	1 489	1 321	6 697	4 539
Seia	24 702	2 761	2 474	12 989	6 478
Agregado de concelhos	43 737	4 792	4 306	22 030	12 609

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2012)

O quadro nº VIII 7 permite-nos colocar em evidência a distribuição da população por grandes grupos etários em cada um dos concelhos supra referidos sendo possível verificar uma variação concomitante da distribuição da população pelos diferentes grupos etários. Todavia, mais importante do que a perspetiva evolutiva aqui apresentada é a análise à estrutura da população residente de cada um destes concelhos, verificada no ano de 2011. Nesse sentido, propõe-se a sua análise em cada concelho, através da observação das respetivas pirâmides etárias.

O concelho de Fornos de Algodres apresenta no ano de 2011 a distribuição da população expressa no quadro nº VIII 8, por sexo e escalão etário.

Quadro nº VIII 8: Distribuição da população residente do concelho de Fornos de Algodres - ano de 2011

Sexo	0 - 4	5 - 9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75 +
H	67	87	102	107	147	127	113	137	146	166	174	152	130	160	190	348
M	79	103	104	139	118	116	117	148	144	180	174	161	159	193	203	498
Total	146	190	206	246	265	243	230	285	290	346	348	313	289	353	393	846

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2012)

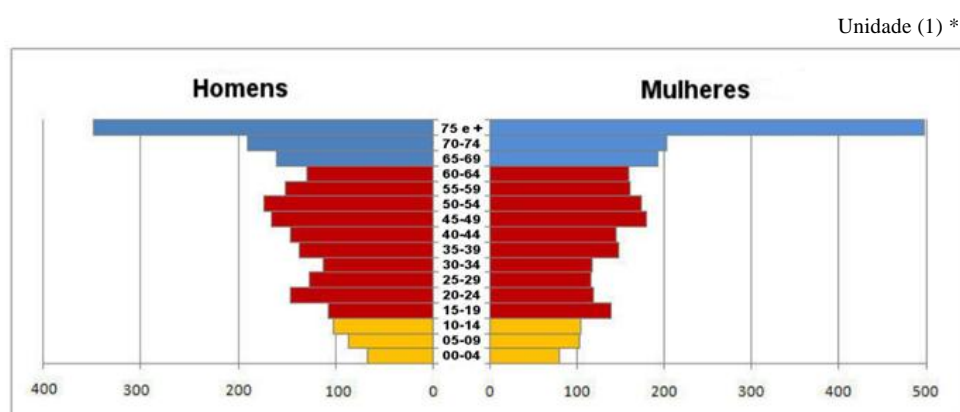


Figura nº VIII 14: Pirâmide etária da população do concelho de Fornos de Algodres - 2011

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2012)

A pirâmide de idades do concelho de Fornos de Algodres (figura nº VIII 14) retrata, indubitavelmente, uma população envelhecida. Esta pirâmide apresenta uma base estreita, sinónimo de uma baixa taxa de natalidade e um topo alargado que, para além de reproduzir uma elevada esperança média de vida, indicia uma excessiva concentração de população idosa. À medida que a idade da população aumenta assistimos a uma variação concomitante do seu efetivo populacional, quebrada, no entanto, pelo aparecimento de um estrangulamento nas classes etárias dos [25 a 29] anos até à dos [45 a 49] e dos [55 a 59] até à dos [70 a 74] anos. Assiste-se, ainda, ao registo de duas classes ocas bem definidas e encaixadas nas classes etárias dos [30 a 34] e dos [60 a 64] anos, para a população do sexo masculino. Igual comportamento pode ser verificado na população do sexo feminino, pese embora com estrangulamentos menos pronunciados para as classes anteriormente referidas. Registe-se, para todos os efeitos, que o início do estrangulamento da pirâmide ocorre a partir da classe etária dos [20 a 24] anos, para a população do sexo feminino, e não na classe etária superior como acontece no sexo masculino.

Pormenor não despidendo é o facto do efetivo populacional do sexo feminino ser sempre superior ao do sexo masculino, o que nos permite afirmar, sem embargo, estarmos perante os efeitos associados à existência de movimentos migratórios para o exterior. No que respeita à população idosa, verifica-se um aumento do seu efetivo à medida que a idade aumenta, seja para a população do sexo masculino, seja para a do sexo feminino. Este fenómeno, associado ao anteriormente relatado, é indutor de uma baixa taxa de natalidade, proporcionando um duplo envelhecimento da população. Apresenta-se notório o desequilíbrio existente entre os efetivos populacionais representados na base e no topo desta pirâmide de idades, o que nos permite classificá-la, sem dúvida, como sendo de uma população envelhecida.

Quadro nº VIII 9: Distribuição da população residente do concelho de Gouveia no ano de 2011

Sexo	0 - 4	5 - 9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75 +
H	203	249	305	324	331	296	361	333	376	454	456	468	495	465	435	949
M	223	207	302	309	357	311	362	351	407	468	517	491	551	589	583	1518
Total	426	456	607	633	688	607	723	684	783	922	973	959	1046	1054	1018	2467

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2012)

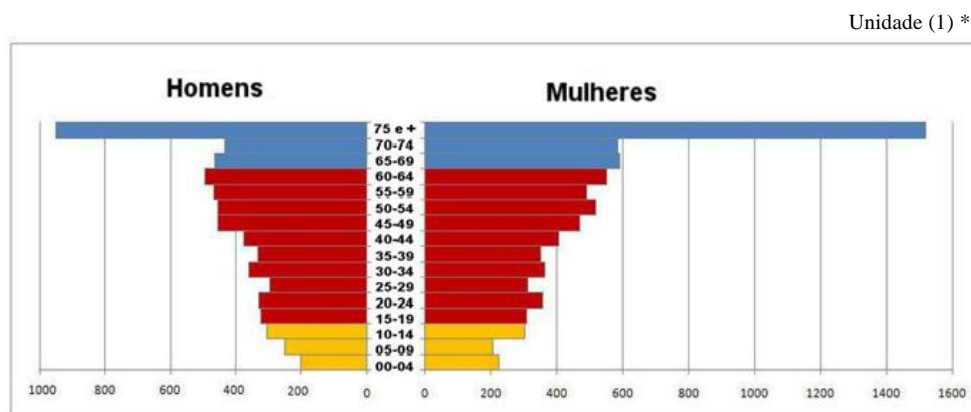


Figura nº VIII 15: Pirâmide etária da população do concelho de Gouveia - 2011
Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2012)

A pirâmide de idades do concelho de Gouveia (figura nº VIII 15) retrata, igualmente, uma população envelhecida. Esta pirâmide apresenta uma base excessivamente estreita, em resultado de uma baixa taxa de natalidade, por comparação com o seu topo, onde se concentra uma percentagem significativa de população idosa, conferindo-lhe um formato típico de uma pirâmide envelhecida. Esta concentração de população nas classes etárias superiores, para além de se constituir como o resultado da ausência de efetivos nas classes etárias mais baixas, populações jovem e adulta, é o resultado de uma esperança média de vida cada vez mais alargada e da desproporção da distribuição existente pelos diferentes escalões etários, motivados pelos movimentos migratórios e pela diminuição da natalidade.

Tal como sucede com a pirâmide etária de Fornos de Algodres, à medida que a idade da população aumenta, assistimos a um incremento proporcional do seu efetivo populacional. É possível assistir, ainda, na população do sexo masculino, ao aparecimento de duas classes ocas bem definidas na população adulta, enquadradas nas classes etárias dos [25 a 29] e [35 a 39] anos, a par de uma outra na população idosa, designadamente na classe etária dos [70 a 74] anos. Igual comportamento pode ser verificado na população do sexo feminino, pese embora com estrangulamentos muito menos pronunciados, coincidentes com os anteriormente referidos e aos quais se pode acrescentar a classe etária dos [55 a 59] anos. Merece, igualmente, registo o aparecimento de uma classe oca na população idosa para a classe etária dos [70 a 74] anos, embora de forma ténue, para ambos os sexos.

Tal como sucedia na pirâmide etária de Fornos de Algodres, o efetivo populacional do sexo feminino apresenta-se sempre superior ao do sexo masculino, permitindo-nos afirmar que este comportamento se apresenta como o produto da dinâmica dos movimentos migratórios para o exterior, que nunca se extinguiram por completo neste concelho. No que respeita à população idosa,

verifica-se um aumento do seu efetivo à medida que a idade aumenta, seja para a população do sexo masculino, seja para a do sexo feminino. Este fenómeno, associado ao anteriormente relatado, indutor de uma baixa taxa de natalidade, é o principal responsável pelo clássico duplo envelhecimento da população.

Apresenta-se bem evidente o desequilíbrio existente entre os efetivos populacionais representados na base e no topo desta pirâmide de idades, o que nos permite identificá-la, sem qualquer constrangimento, como sendo de uma população envelhecida.

Quadro nº VIII 10: Distribuição da população residente do concelho de Seia - 2011

Sexo	0 - 4	5 - 9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75 +
H	410	471	534	611	677	668	702	702	748	833	891	932	852	770	722	1233
M	394	442	510	593	593	654	711	743	753	925	963	972	940	889	841	2023
Total	804	913	1044	1204	1270	1322	1413	1445	1501	1758	1854	1904	1792	1659	1563	3256

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2012)

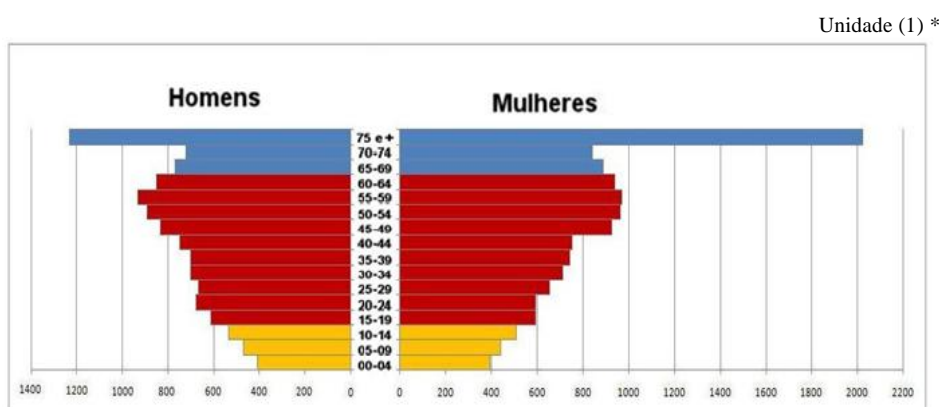


Figura nº VIII 16: Pirâmide etária da população do concelho de Seia - 2011

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2012)

A pirâmide de idades do concelho de Seia (figura nº VIII 16) apresenta-se com uma configuração distinta daquela que é apresentada pelas pirâmides etárias dos outros dois concelhos que integram este estudo. Esta pirâmide, apesar de apresentar uma base estreita (pirâmide em forma de caixão), não evidencia de forma tão notória o seu envelhecimento.

É constatável, aqui, uma certa progressividade na redução dos efetivos populacionais onde ressalta o aparecimento de uma única classe oca para a população adulta do sexo masculino, na classe etária de [25 a 29] anos. A classe oca que é visível na classe etária dos [70 a 74] anos aparece na justa medida em que a última classe [75 e mais] anos agrega toda a restante população idosa. Este

comportamento demográfico, verificável nestes três concelhos, abre portas a um novo debate em torno do fenómeno “quarta idade”⁸⁴, que contudo, não encontra aqui desenvolvimento. Igual raciocínio pode ser desenvolvido, no que respeita à população do sexo feminino, sendo aqui verificável um aumento constante do efetivo populacional até à classe dos [55 a 59] anos, assistindo-se, depois, a uma diminuição do efetivo populacional para a população idosa e, tal como sucede na população do sexo masculino, aparece uma classe oca na classe etária dos [70 a 74] anos, pelas razões anteriormente expostas.

A população do sexo feminino apresenta, nas suas diferentes classes etárias, um efetivo populacional muito próximo daquele que é apresentado pela população do sexo masculino, à exceção da última classe etária. Este comportamento, a par de uma variação concomitante com aquela que é expressa pela população do sexo masculino, ao longo das diferentes classes etárias, permite a obtenção de uma pirâmide de idade com um formato *sui generis*, pela perfeição da sua forma. Encontramo-nos perante uma população adulta, que evidencia uma clara tendência para o envelhecimento.

Quadro nº VIII 11: Indicadores com influência no Crescimento da população no agregado de concelhos (2011)

Unidade territorial	Taxa Bruta de Natalidade	Taxa Bruta de Mortalidade	Taxa de Crescimento Natural	Taxa de Crescimento Efetivo
Região Centro	7,9	11,3	- 0,34	- 0,47
Fornos de Algodres	4,8	13,9	- 0,90	- 0,90
Gouveia	6,1	17,1	- 1,11	-1,28
Seia	6,0	13,8	- 0,79	- 0,92
Agregado dos concelhos	5,9	14,9	- 0,90	- 1,03

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2012)

Uma análise cuidada aos indicadores que determinam o crescimento efetivo da população permite-nos perceber que estes três concelhos apresentam baixos valores de Taxa Bruta de Natalidade. Estes, quando comparados com os valores de Taxa de Mortalidade, que se apresentam significativamente superiores, determinam o aparecimento de valores de Taxa de Crescimento Natural negativos.

84 - Trata-se de uma classificação de carácter teórico que começa a ser utilizada pelos gereontólogos, embora contenha uma finalidade prática e objetiva, uma vez que diferencia o fenómeno envelhecimento. Assim, considera-se a terceira idade, dos 65 anos aos 80 anos, sendo que a partir daí se entra na quarta idade.

O contributo da componente Saldo Natural para a consecução dos valores expressos para a variação anual da população é significativo, embora o contributo prestado pelo Saldo Migratório não seja desprezível, à exceção do verificado no concelho de Fornos de Algodres onde não possui qualquer relevância, conforme se pode verificar no quadro nº VIII 12.

Quadro nº VIII 12: Contributo dos Saldos Natural e Migratório para a variação da população anual (%)

Unidade territorial	Total	Saldo Natural	Saldo Migratório
Fornos de Algodres	100	100	0,0
Gouveia	100	86,6	13,4
Seia	100	85,8	14,2
Agregado dos concelhos	100	87,6	12,4

Fonte: PORDATA (2012)

Os valores totais de Saldo são obtidos com base no desempenho expresso no quadro nº VIII 13, onde se encontram contabilizados os valores absolutos de cada um dos tipos de saldo que contribuem para o crescimento efetivo.

Quadro nº VIII 13: Saldos populacionais anuais: total, natural e migratório
- 2011 -

Unidade territorial	Total	Saldo Natural	Saldo Migratório
Fornos de Algodres	- 28,0	- 45	17
Gouveia	- 204,0	- 155	- 49
Seia	- 292,0	- 194	-98
Agregado dos concelhos	- 524,0	- 394	- 130

Fonte: PORDATA (2012)

Finalmente, em jeito de conclusão, podemos constatar que o desempenho aqui expresso tem conduzido estes concelhos para um complexo processo de envelhecimento, fazendo disparar, naturalmente, o índice de dependência de idosos. Constata-se, igualmente, que a par do processo de envelhecimento, por via da redução dos efetivos da população jovem e adulta, cuja principal consequência é a diminuição dos valores de natalidade, estes concelhos têm evidenciado, simultaneamente, uma fraca capacidade de atração no que concerne aos movimentos migratórios externos, verificável através do reduzido valor de população estrangeira que solicitou o estatuto legal de residente, conforme o expresso no quadro nº VIII 14.

Quadro nº VIII 14: População estrangeira que solicitou estatuto legal de residente e Índice de envelhecimento e de Dependência de Idosos, nos concelhos da NUTS III – Serra da Estrela (2011)

Unidades territoriais	População estrangeira que solicitou estatuto legal de residente por 100 habitantes	População Idosa (65 ou +)	
		Índice de Envelhecimento	Índice de Dependência de Idosos
Fornos de Algodres	0,06	303,2	56,0
Gouveia	0,11	311,6	57,6
Seia	0,15	242,7	43,0
Agregado dos concelhos	0,13	270,9	48,9

Fonte: Anuários Estatísticos da Região Centro (INE, 2012)

Pretendeu-se, com a construção do quadro nº VIII 14, para além de apurar o contributo efetivo dos estrangeiros na evolução da população portuguesa, colocar em evidência a importância que o envelhecimento da população assume na dinâmica do processo, designadamente pela verificação do seu peso em termos sociais e repercussões na estrutura demográfica de cada concelho.

8.3.2 Estrutura da população ativa

Uma análise à estrutura da população ativa destes três concelhos deve sustentar-se, antes de tudo, na dinâmica demográfica que tem vindo a ser evidenciada desde meados do século passado, cujos indicadores já aqui foram expostos. A diminuição constante do efetivo populacional deve-se à conjugação de fatores distintos, de entre os quais assumem particular relevo os movimentos migratórios, designadamente na sua modalidade de movimentos migratórios externos e internos de êxodo rural. Este comportamento resultou num processo acelerado de envelhecimento da população, a par de uma desertificação humana dos territórios, com efeitos negativos sobre a dinâmica demográfica. Este comportamento da população conduziu a uma deterioração da capacidade produtiva da região e ao aumento dos encargos sociais pelo envelhecimento e incremento do índice de dependência de idosos. Assistimos, por via desta dinâmica, a uma dependência funcional destes territórios face às áreas urbanas mais próximas, a par de uma desconexão social e produtiva.

Quadro nº VIII 15: Índices de dependência registados pela população residente no agregado de concelhos, verificados nos censos de 2001 e de 2011

Unidade Territorial	Índice de dependência de jovens		Índice de dependência de idosos		Índice de dependência total	
	2001	2011	2001	2011	2001	2011
Fornos de Algodres	24,2	19,0	44,5	55,8	68,7	74,7
Gouveia	21,6	18,6	47,1	56,6	68,7	75,2
Seia	21,5	17,9	32,5	41,9	54,0	59,7
Agregado dos concelhos	21,8	18,2	38,3	47,9	60,1	66,1

Fonte: Anuários Estatísticos da Região Centro (INE, 2001 e 2012)

Uma análise ao quadro permite-nos constatar que o índice de dependência total evoluiu entre os dois últimos censos da população ocorridos nos anos de 2001 e de 2011, quer em termos do agregado de concelhos, quer em cada um dos concelhos a título individual. Este valor de índice de dependência total é obtido à custa do envelhecimento da população, que vê disparar o valor de índice de dependência de idosos de 60,1 para 66,1 pontos, na década balizada pelos dois censos mencionados supra. Este comportamento encontra paralelo em qualquer dos concelhos em análise, com subidas não despreciandas dos seus índices de dependência total conforme se pode constatar no quadro nº VIII 15.

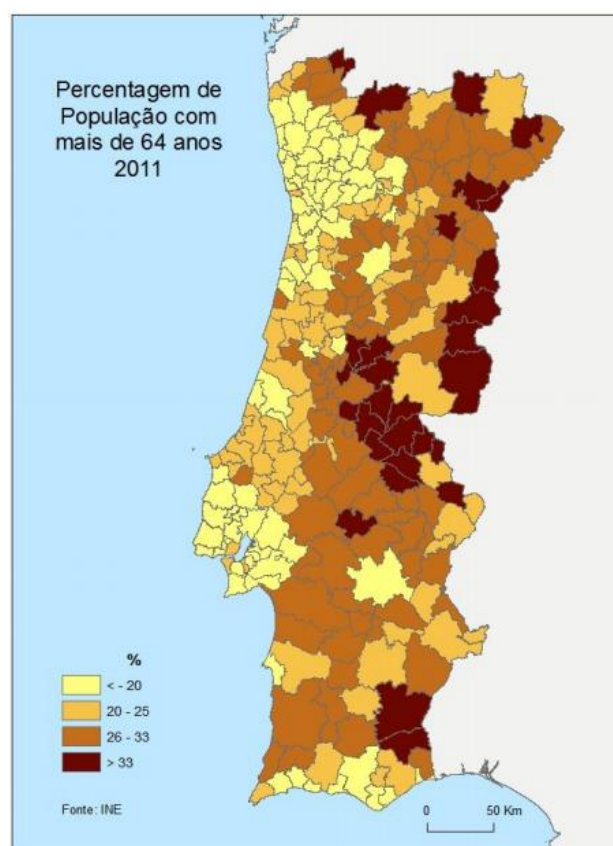


Figura nº VIII 17: Percentagem de População com mais de 64 anos
Fonte: INE (2011)

Olhando para o mapa da figura nº VIII 17 constatamos que estes concelhos se encontram agrupados numa única classe e desenquadrados do contexto em termos de valores, face aos concelhos envolventes. A compreensão do fenómeno de envelhecimento da população, enquanto processo coletivo, encontra razões diversas para a sua explicação. Se o envelhecimento demográfico corresponde, por um lado, à alteração da estrutura da população por via do incremento da esperança média de vida, verificável através do aumento de efetivos no topo da pirâmide, traduzida numa importância crescente dos idosos no contexto da estrutura, pode resultar, por outro lado, por uma diminuição da importância relativa dos jovens e dos adultos jovens, através da diminuição dos efetivos populacionais na base e zona intermédia da pirâmide, por terem sido obrigados a emigrar ou, então, ainda, pelo efeito de uma diminuição constante e sistémica da natalidade. Porém, no caso vertente e de acordo com Rosa (1995, p.5) «o envelhecimento resulta da conjugação de ambas as situações, levando a um duplo envelhecimento.».

Se num primeiro momento este processo de diminuição da população dos escalões etários mais jovens se apresentou como uma modalidade de regulação e reequilíbrio da população face aos recursos existentes, a persistência deste comportamento acabou por conduzir ao agravamento das debilidades territoriais existentes no interior, proporcionando diferenças de desenvolvimento relativamente aos concelhos do litoral, que se apresentam mais atrativos e desenvolvidos. Este comportamento teve fortes reflexos nas percentagens de ativos, nos estratos mais jovens da população ativa, conforme se pode verificar nos seguintes quadros, muito por culpa do efeito de repulsão destes territórios do interior.

Quadro nº VIII 16: Ativos, total e por grupo etário (2001 – 2011).

Anos	Total		[15 – 24] anos		[25 – 34] anos		[35 – 44] anos		[45 – 54] anos		[55 – 64] anos		[65 e +] anos	
	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011
Fornos de Algodres	2094	1896	277	185	559	411	558	479	370	529	283	257	47	35
Gouveia	5913	5235	734	388	1403	1157	1558	1256	1376	1466	718	839	124	129
Seia	11917	10099	1650	816	2900	2418	3284	2548	2724	2800	1173	1392	186	125
Agregado dos concelhos	19924	17230	2661	1389	4862	3986	5400	4283	4470	4795	2174	2488	357	289

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2002 e 2012)

Quadro nº VIII 17: Taxa de atividade por grupos etários (2001 – 2011).

Anos	Total		[15 – 24] anos		[25 – 34] anos		[35 – 44] anos		[45 – 54] anos		[55 – 64] anos		[65 e +] anos	
	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011
Fornos Algodres	43,4	42,6	40,3	36,2	84,8	86,9	79,7	83,3	66,0	76,2	38,8	42,7	3,2	2,2
Gouveia	42,1	41,7	37,8	29,4	84,8	87,0	82,2	85,6	70,1	77,4	34,3	41,8	2,8	2,8
Seia	49,2	46,0	41,6	33,0	87,8	88,4	85,6	86,5	71,8	77,5	34,8	37,7	3,1	1,9
Agregado dos concelhos	46,2	44,2	40,3	32,3	86,5	87,8	83,9	85,9	70,7	77,3	35,1	39,5	3,0	2,3

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2002 e 2012)

Assistimos, entre os dois censos da população, a uma diminuição de ativos e taxa de atividade no agregado de concelhos (quadro nº VIII 16 e nº VIII 17).

Quadro nº VIII 18: Variação da população ativa entre 2001 - 2011

Território	Total	15 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 44 anos	45 a 54 anos	55 a 64 anos	65 e + anos
Fornos Algodres	-1,84%	-10,17%	2,48%	4,52%	15,45%	10,05%	-31,25%
Gouveia	-0,95%	-22,22%	2,59%	4,14%	10,41%	21,87%	0,00%
Seia	-6,50%	-20,67%	0,68%	1,05%	7,94%	8,33%	-38,71%
Agregado dos concelhos	-4,33%	-19,85%	1,50%	2,38%	9,34%	12,54%	-23,33%

Fonte: Autor com base nos dados dos Anuários Estatísticos da Região Centro (INE, 2002 e 2012)

De acordo com os dados expressos no quadro nº VIII 18, o valor de variação total é negativo para o agregado de concelhos, registando um valor de -4,33% entre os dois censos da população e igualmente negativa para todos os concelhos considerados, sendo que Seia (-6,50%) expressa a maior variação e Gouveia (-0,95%) a menor, quedando-se Fornos de Algodres por um valor intermédio (-1,84%). Estes valores são obtidos à custa das variações registadas no escalão etário de 15 a 24 anos, cujo valor se cifra em -19,85% para o agregado de concelhos, decomposto da seguinte forma: -10,17% para Fornos de Algodres, -20,67% para Seia e de -22,22% para Gouveia. A par deste desempenho assistimos, igualmente, a uma variação negativa no escalão de 65 e mais anos, com o valor de -23,33%, para o agregado de concelhos, decomposto da seguinte forma: -38,71% para Seia, -31,25% para Fornos de Algodres e 0,00% para Gouveia. Facto digno de registo é aquele que ocorre em Gouveia, ao deter a menor variação total de ativos e do escalão etário de 65 e mais anos, acabando, todavia, por registar a maior variação negativa no escalão etário dos 15 aos 24 anos de idade, conforme se pode constatar na figura nº VIII 18, o que reitera os termos da análise já produzida em matéria de envelhecimento da população.

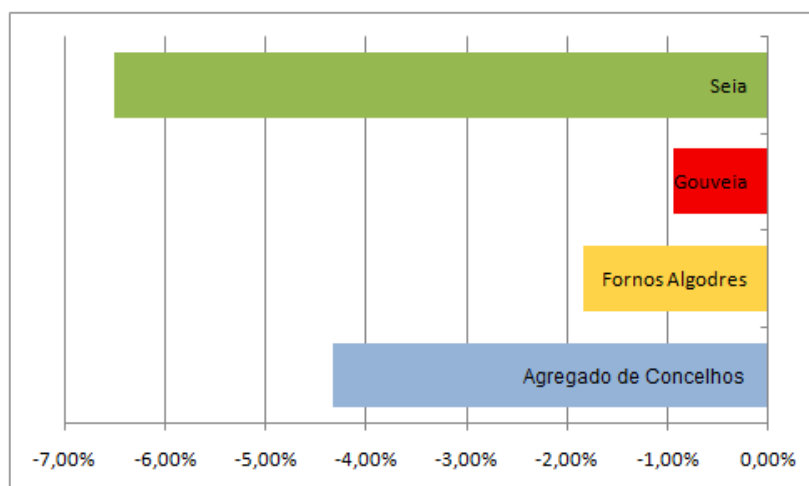


Figura nº VIII 18: Variação da população ativa (2001-2011)

Fonte: INE (2002 – 2012)

De qualquer forma, recentrando o problema na população ativa, em valores absolutos e por sexo, podemos constatar que, para além de termos assistido a uma diminuição do seu efetivo na região e em cada um dos concelhos que a integram (quadro nº VIII 19), o seu valor percentual é relativamente reduzido (quadro nº VIII 20), quando comparado aos totais da população residente.

Quadro nº VIII 19: População ativa segundo os censos: total e por sexo

Território \ Anos	Total		Sexo Masculino				Sexo Feminino			
	2001	2011	2001	%	2011	%	2001	%	2011	%
Fornos Algodres	2 094	1 896	1 250	59,7	1 057	55,7	844	40,3	839	44,3
Gouveia	5 913	5 235	3 362	56,9	2 717	51,9	2 551	43,1	2 518	48,1
Seia	11 917	10 099	6 637	55,7	5 351	53,0	5 280	44,3	4 748	47,0
Agregado de concelhos	19 924	17 230	11 249	56,5	9 125	53,0	8 675	43,5	8 105	47,0

Fonte: INE, XIV e XV Recenseamentos Gerais da População (2002 e 2012)

Olhando para os valores expressos na quadro nº VIII 19 constata-se que, apesar de assistirmos a uma diminuição dos efetivos da população ativa entre os dois censos, o concelho de Fornos de Algodres regista valores mais estáveis, sobretudo quando olhamos para o desempenho verificado no sexo feminino. Gouveia, apesar de apresentar perdas mais evidentes, tem um desempenho semelhante ao de Fornos de Algodres no que respeita ao sexo feminino. Seia apresenta-se, indubitavelmente, fruto das características da sua estrutura como o concelho que apresenta maiores perdas em termos globais e por sexo.

Quadro nº VIII 20: População residente versus população ativa por sexo em 2011

Território	Total 2011			Sexo Masculino			Sexo Feminino		
	População Residente	População Ativa	%	População Residente	População Ativa	%	População Residente	População Ativa	%
Fornos Algodres	4 989	1 896	38,0	2 353	1 057	44,9	2 636	839	31,8
Gouveia	14 046	5 235	37,3	6 500	2 717	41,8	7 546	2 518	33,4
Seia	24 702	10 099	40,9	11 756	5 351	45,5	12 946	4 748	36,7
Agregado de concelhos	43 737	17 230	39,4	20 609	9 125	44,3	23 128	8 105	35,0

Fonte: INE, XIV e XV Recenseamentos Gerais da População (2002 e 2012)

Ao analisarmos o rácio entre a população residente e a população ativa não alcançamos um valor robusto, sendo que, apesar de tudo, o concelho de Seia é aquele que apresenta melhor desempenho com 40,9%. Decompondo os valores por sexo verificamos que em todos os concelhos se verifica uma desigualdade de género, sendo que o concelho de Fornos de Algodres apresenta desigualdades mais expressivas e o de Seia menos.

Quadro nº VIII 21: População empregada segundo os censos de 2001 e 2011

Território	Total		Primário				Secundário				Terciário			
	2001	2011	2001	%	2011	%	2001	%	2011	%	2001	%	2011	%
Fornos Algodres	1 935	1 629	235	12,1	92	5,7	671	34,7	416	25,5	1 029	53,2	1 121	68,8
Gouveia	5 453	4 471	500	9,2	343	7,7	2 095	38,4	1 014	22,7	2 858	52,4	3 114	69,6
Seia	10 966	8 767	549	5,0	229	2,6	4 980	45,4	2 781	31,7	5 437	49,6	5 757	65,7
Agregado de concelhos	18 354	14 867	1 284	7,0	664	4,5	7 746	42,2	4 211	28,3	9 324	50,8	9 992	67,2

Fonte: INE, XIV e XV Recenseamentos Gerais da População (2002 e 2012)

Analisando os valores de percentagem da população empregada, por setor de atividade, constata-se que nos encontramos perante uma diminuição assinalável dos efetivos registados no setor primário e secundário em contraponto com um aumento dos efetivos registados no setor terciário, quando comparados os anos de 2001 e 2011 (quadro nº VIII 21). Este desempenho, sendo comum aos três concelhos, apresenta *nuances* em cada um deles. O concelho de Seia é o que evidencia uma estrutura mais equilibrada, com um setor primário baixo, o secundário mais elevado e menor terciarização (valor mais baixo dos três).

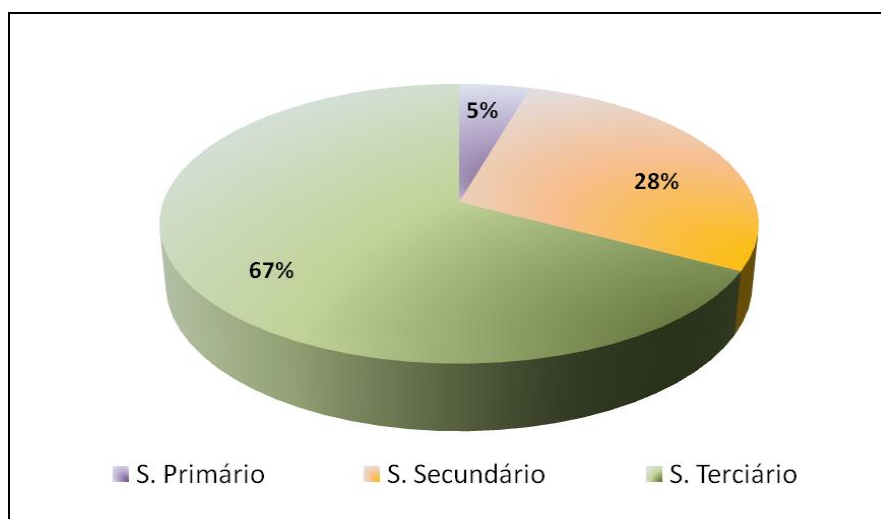


Figura nº VIII 19: Gráfico da distribuição da população empregada por setor de atividade
 Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (2012)

A terciarização progressiva da economia nestes concelhos encontra-se perfeitamente evidenciada na figura nº VIII 19 e no quadro nº VIII 22, onde se verifica uma variação positiva para o setor terciário em todos os concelhos e, naturalmente, no agregado de concelhos, entre os anos de 2001 e 2011, enquanto nos restantes setores de atividade se assiste a uma variação negativa muito expressiva. No setor primário assistimos a um recuo generalizado dos empregados, sendo o concelho de Gouveia que regista a menor variação com -31,4% e Seia e Fornos de Algodres com -58,29% e -60,85%, respetivamente. No setor secundário assistimos a variações igualmente significativas, onde Gouveia regista a maior variação, ao averbar -51,6%, enquanto Seia e Fornos de Algodres registam -44,16% e -38,0%, respetivamente.

Quadro nº VIII 22: População empregada, por setor de atividade, nos anos de 2001 e 2011, Taxa de Variação e Taxa de Variação Anual

Setor de atividade	Primário		Secundário		Terciário		Total	
	Variação %	Taxa de Variação Anual	Variação %	Taxa de Variação Anual	Variação %	Taxa de Variação Anual	Variação %	Taxa de Variação Anual
Território	2001 - 2011		2001 - 2011		2001 - 2011		2001 - 2011	
F. de Algodres	-60,85%	-8,95%	-38,00%	-4,67%	+8,94%	+0,86%	-15,81%	-1,71%
Gouveia	-31,40%	-3,70%	-51,60%	-7,00%	+8,96%	+0,86%	-18,00%	-1,97%
Seia	-58,29%	-8,37%	-44,16%	-5,66%	+5,89%	+0,57%	-20,05%	-2,24%
Agregado de concelhos	-48,30%	-6,38%	-45,60%	-5,91%	+7,20%	+0,69%	-18,99%	-2,08%

Fonte: INE, XIV e XV Recenseamentos Gerais da População (2002 e 2012)

Outro exercício não despendendo é aquele que permite a comparação da variação da

população ativa e da população empregada entre os anos de 2001 e 2011. Constatou-se, aqui, que a variação da população ativa, ocorrida no agregado de concelhos, apesar de ser sempre negativa, apresenta-se menos negativa do que a variação verificada no âmbito da população empregada, em igual período de tempo (quadro nº VIII 23), o que evidencia, em termos práticos, a deterioração do tecido económico da região.

Quadro nº VIII 23: População ativa e população empregada, variações, nos anos de 2001 e 2011

Território	Status					
	População Ativa		Variação	População Empregada		Variação
	2001	2011	%	2001	2011	%
Fornos Algodres	2 094	1 896	- 9,46%	1 935	1 629	- 15,81%
Gouveia	5 913	5 235	- 11,47%	5 453	4 471	- 18,01%
Seia	11 917	10 099	- 15,26%	10 966	8 767	- 20,05%
Agregado dos concelhos	19 924	17 230	- 13,52%	18 354	14 867	-19,00%

Fonte: INE, XIV e XV Recenseamentos Gerais da População (2002 e 2012)

Se compararmos as taxas população empregada face à população ativa entre os dois últimos censos, verificamos que o comportamento se revela consistente com as variações anteriormente referidas (quadro nº VIII 24). Há uma redução da percentagem de população empregada, dentro da população ativa, quando comparados os concelhos e região em igual período de tempo.

Quadro nº VIII 24: População ativa face à população empregada 2001 e 2011

Território	Status							
	População Ativa	População Empregada	Taxa %	População Ativa	População Empregada	Taxa %	Taxa de Variação anual da População	
	2001	2001	%	2011	2011	%	Ativa	Empregada
F. de Algodres	2 094	1 935	92,41%	1 896	1 629	85,92%	-0,99%	-1,71%
Gouveia	5 913	5 453	92,22%	5 235	4 471	85,41%	-1,21%	-1,97%
Seia	11 917	10 966	92,02%	10 099	8 767	86,81%	-1,64%	-2,21%
Agregado dos concelhos	19 924	18 354	92,12%	17 230	14 867	86,29%	-1,44%	-2,08%

Fonte: INE (2002 e 2012)

8.4 Caracterização da base económica

8.4.1 Constituição do sistema produtivo

A abordagem efetuada à constituição do sistema produtivo da área em estudo passou, em primeiro lugar, pelo levantamento do número total de empresas existentes no agregado de municípios, utilizando o ano de 2010 (início de década) como referencial. A análise realizada aos dados de 2010 permitiu constatar que a distribuição do seu efetivo se apresenta desequilibrada, por município, registando o concelho de Seia, com as suas 2315 empresas, mais de metade (56,8%) do total de empresas do agregado de concelhos, enquanto Fornos de Algodres, com as suas 417 empresas, se queda por uns modestos 11,1% do total. Neste intervalo situa-se Gouveia com 1208 empresas registadas, equivalendo, em termos percentuais, a 32,1% do valor total. Considerando-se os dados mais recentes (2012) expostos no Anuário Estatístico da Região Centro (INE) de 2014 verificamos que as alterações não são significativas do ponto de vista da sua distribuição interconcelhia, uma vez que as percentagens obtidas não alteram, em nada, o cenário de 2010. Todavia, se nos prendermos à variação verificada entre os dois anos o caso muda de figura. Se os concelhos de Fornos de Algodres e de Seia, embora registando variações negativas, registam valores baixos e similares enquanto o concelho de Gouveia apresenta uma variação negativa mais problemática, encontrando-se muito próxima da barreira psicológica dos dois dígitos (-9,19%), entre os dois levantamentos, conforme se pode verificar no quadro nº VIII 25.

Quadro nº VIII 25: Total de empresas por município da sede, segundo o CAE – Ver. 3 (2010-2012*)

Unidade Territorial	- 2010 -	Percentagem	- 2012 -	Percentagem	Varição
Fornos de Algodres	417	11,1%	404	11,4%	-3,12%
Gouveia	1 208	32,1%	1 097	31,1%	-9,19%
Seia	2 135	56,8%	2 032	57,5%	-4,82%
Agregado de concelhos	3 760	100,0%	3 533	100,0%	-6,03%

* Últimos resultados disponíveis publicados no Anuário Estatístico da Região Centro (2014)

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro, INE (2011 e 2014)

Do total de empresas registadas no agregado de concelhos (3760), selecionaram-se aquelas que se configuram como as mais representativas por classificação de atividade económica. Assim, olhando para o quadro nº VIII 26, as empresas com a CAE⁸⁵ A, C, F, G, H, I e M, (A – Agricultura,

85 - A CAE — Rev. 3, constitui-se como o quadro comum de classificação de atividades económicas a adotar a nível nacional, de acordo com o Decreto -Lei n.º 381/2007, de 14 de novembro. A CAE — Rev. 3 foi adotada de acordo com o

produção animal, caça, floresta e pesca; C – Indústrias transformadoras; F – Construção; G – Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos; H – Transportes e armazenagens; I – Alojamento, restauração e similares; M – Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares) que perfazem no seu total 2718 empresas, representam 72,3% do total de empresas em laboração.

O volume mais significativo das empresas distribui-se da seguinte forma, pelo território considerado, nos anos de 2010 (total – 3.760) e 2012 (total – 3.533):

Quadro nº VIII 26: Número de empresas por município da sede, segundo o CAE – Rev. 3 (2010)

Unidade Territorial	Classificação de Atividade Económica													
	A		C		F		G		H		I		M	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Fornos Algodres	14	0,37	33	0,88	65	1,73	99	2,63	38	1,01	51	1,36	30	0,80
Gouveia	89	2,37	94	2,50	147	3,91	307	8,16	37	0,98	120	3,19	80	2,13
Seia	72	1,91	187	4,97	252	6,70	599	15,93	56	1,49	189	5,03	159	4,23
Agregado de concelhos	175	4,65	314	8,35	464	12,34	1 005	26,73	131	3,48	360	9,57	269	7,15

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro, INE (2012)

Quadro nº VIII 27: Número de empresas por município da sede, segundo o CAE – Rev. 3 (2012)

Unidade Territorial	Classificação de Atividade Económica													
	A		C		F		G		H		I		M	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Fornos Algodres	19	0,53	29	0,82	58	1,64	101	2,86	29	0,82	59	1,67	24	0,68
Gouveia	90	2,55	93	2,63	124	3,51	280	7,93	29	0,82	120	3,40	78	2,20
Seia	70	1,98	178	5,03	216	6,11	570	16,13	48	1,36	195	5,52	154	4,36
Agregado de concelhos	179	5,07	300	8,49	398	11,27	951	26,91	106	3,00	374	10,59	256	7,25

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro, INE (2013)

O potencial produtivo das empresas do agregado de concelhos pode ser verificado no quadro nº VIII 28, onde se apresenta o volume total de negócios e decomposto por municípios, de onde ressalta, uma vez mais, a discrepância dos valores registados pelos diferentes concelhos, sendo que Fornos de Algodres e de Seia assumem um protagonismo evidente, embora por razões distintas.

programa geral de aplicação, aprovado pelo Conselho Superior de Estatística (CSE). O grau de detalhe das nomenclaturas económicas é variável de país para país e resulta, fundamentalmente, das diferenças de desenvolvimento e de organização económica. Enquanto as classificações internacionais pretendem conciliar as diferentes necessidades a partir de um quadro de categorias económicas mínimo comum, que garanta a comparabilidade dos países a nível internacional, as classificações nacionais procuram, para além da comparabilidade internacional, uma boa adaptação à realidade económica do país.

Quadro nº VIII 28: Volume de negócios nas empresas por município em 2010 e 2012 (milhares de euros)

Unidade Territorial	2010	%	2012	%	Variação 2010-2012	Taxa de variação anual
Fornos de Algodres	40 027	7,1%	26 972	6,0%	-32,62%	-3,24%
Gouveia	96 585	17,2%	74 004	16,5%	-23,38%	-2,19%
Seia	425 596	75,7%	346 672	77,5%	-18,54%	-1,69%
Agregado de concelhos	562 208	100%	447 648	100%	-20,38%	-1,88%

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro, INE (2012, 2014)

Da análise aos resultados coligidos é possível constatar que existe um desequilíbrio na distribuição das empresas pelo agregado de concelhos. Apesar das diferentes áreas territoriais dos municípios envolvidos e dos respetivos efetivos populacionais, estes não conseguem escamotear uma realidade evidente: encontramos-nos perante níveis diferenciados de desenvolvimento em cada um dos três concelhos. Seia, com os seus 57,5% de empresas consegue realizar 77,5% do volume de negócios do agregado de concelhos, em claro contraste com o município de Fornos de Algodres que com os seus 11,4% de empresas se queda, apenas, pelos 6,0% do volume de negócios. Gouveia apresenta-se, igualmente, muito fragilizada ao conseguir uns modestos 16,5% do volume de negócios à conta de 31,1% das empresas registadas, conforme se pode verificar no quadro nº VIII 29.

Quadro nº VIII 29: Empresas e volume de negócios por município 2012 (milhares de euros)

Unidade Territorial	Total	Percentagem (Ag. concelhos)	Percentagem (R. Centro)	Volume de negócios	Percentagem (Ag. concelhos)	Percentagem (R. Centro)
Fornos de Algodres	404	11,4%	0,18%	26 972	6,0%	0,05%
Gouveia	1 097	31,1%	0,48%	74 004	16,5%	0,14%
Seia	2 032	57,5%	0,88%	346 672	77,5%	0,67%
Agregado de concelhos	3 533	100%	1,53%	447 648	100%	0,86%
Região Centro	230 274	---	100%	51 916 447	---	100%

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro, INE (2014)

O PIB *per capita* apresenta-se como o mais baixo da Região Centro e a produtividade do trabalho apresenta, igualmente, valores inferiores aos valores encontrados na região. O ganho mensal dos trabalhadores deste agregado de concelhos (extinta NUTS III – Serra da Estrela) é o segundo mais baixo da Região Centro, quando comparado com outras NUTS III que foram igualmente extintas, com os seus 783,93€, apenas ultrapassando os valores do Pinhal Interior Sul com 768,35€ de ganho mensal. Como se constata, o cenário não é dos mais atrativos no que à disponibilidade de rendimento concerne.

8.4.2 Empregabilidade e mercado de trabalho

Como tivemos oportunidade de constatar, o desempenho registado pelo agregado de concelhos, no que respeita às suas populações residente, ativa, empregada e, ainda, volume de negócios das empresas, revelou alguma fragilidade.

Quadro nº VIII 30: Indicadores de empresa por município (2012)

Unidade Territorial	Densidade empresas	Proporção de empresas individuais	Proporção de empresas com menos de 10 pessoas	Pessoal ao serviço por empresa	Volume de negócios por empresa	Indicador de concentração de volume de negócios nas 4 maiores empresas	Indicador de concentração de VAB das 4 maiores empresas
	Nº/Km ²	Percentagem (%)		Nº	Milhares €	Percentagem (%)	
Portugal	11,5	66,73	96,1	3,3	306,6	6,7	4,6
Região Centro	8,2	69,01	96,3	2,8	225,5	4,2	4,5
F. de Algodres	3,1	69,55	97,0	2,0	66,8	16,3	14,8
Gouveia	3,6	74,66	97,4	2,0	67,5	20,9	11,9
Seia	4,7	70,77	96,5	2,6	170,6	44,2	19,8
Agregado dos concelhos	4,1	71,84	96,8	2,3	126,7	34,2	13,6

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro, INE (2014)

Numa tentativa de melhor compreender o modo como as empresas e o mercado de trabalho se encontra estruturado, coligiu-se um conjunto de indicadores que nos permitissem clarificar a atual situação. O tecido empresarial apresenta-se fragilizado, como se pode constatar através de uma observação cuidada ao quadro nº VIII 30. O valor de densidade das empresas, que se cifra em 4,1 empresas por km², para o conjunto do território, é muito baixo por comparação com os valores nacionais e da Região Centro. Apenas o concelho de Seia consegue ultrapassar o valor médio registado, com 4,7 empresas por Km². Gouveia, com 3,6 empresas por Km², e Fornos de Algodres com umas modestas 3,1 empresas por Km² ficam-se por valores inferiores ao valor de referência apontado, já de si pouco significativo. Quando comparamos os valores aqui expressos com os alcançados pela Região Centro e, sobretudo, nacionais, percebemos melhor o défice existente. Estas unidades territoriais apresentam o dobro e o triplo da concentração de empresas por unidade de superfície verificada neste agregado de concelhos da CIM – Beiras e Serra da Estrela, com 8,2 e 11,5 empresas por km², respetivamente.

O mercado de trabalho é constituído, fundamentalmente, por empresas de pequena dimensão, com um número de trabalhadores pouco interessante por unidade empresarial registada, onde se

constata um desvio significativo relativamente aos valores verificados no resto do território nacional. Este indicador tem reflexos no desempenho das empresas, nomeadamente no que concerne ao volume de negócios alcançado. Consta-se que os valores alcançados pelas empresas do território em estudo se encontram muito distantes, em termos médios, do valor de referência das empresas da Região Centro ao registarem 126,7 contra 225,5 milhares de euros por empresa, no que ao volume anual de negócios diz respeito. Quando olhamos para o panorama nacional o desvio acentua-se, uma vez que a este nível o valor de referência se situa nos 306,6 milhares de euros por empresa. Ainda assim, se do ponto de vista global os valores se revelam pouco interessantes, quando analisados em pormenor chegam a revelar-se dramáticos. Se o concelho de Seia consegue aproximar-se, ainda que a alguma distância, do valor de referência da Região Centro, com os seus cerca de 170,6 milhares de euros por empresa, distanciando-se, claramente, do valor médio de referência dos três concelhos, que regista um valor de 126,7 milhares de euros por empresa, já o de Gouveia se queda por uns decepcionantes 67,5 milhares de euros por empresa, a par de Fornos de Algodres que registou o valor de 66,8 milhares de euros por empresa.

Quadro nº VIII 31: Desempenho dos estabelecimentos nos territórios considerados (2012)

Território	Densidade de estabelecimentos	Proporção de estabelecimentos		Pessoal ao serviço por estabelecimento	Volume de negócios por estabelecimento
		Com menos de 10 pessoas ao serviço	Cuja sede da empresa se situa na unidade territorial		
	Nº/Km ²	Percentagem (%)		Nº	(Milhares de €)
Portugal	12,1	95,8	96,7	3,1	288,2
R. Centro	8,6	96,1	96,7	2,9	235,3
Fornos de Algodres	3,1	96,9	97,6	2,0	74,1
Gouveia	3,8	97,4	96,9	2,0	70,8
Seia	4,9	96,5	97,2	2,7	163,6
Agregado de concelhos	4,3	96,8	97,2	2,4	124,7

Fonte: INE (2014)

Olhando para ao quadro nº VIII 31, os indicadores expressos corroboram a apreciação anteriormente produzida. Como se constata, a densidade de estabelecimentos é muito reduzida por comparação com os valores nacionais e da Região Centro, mantendo a mesma ordem de grandeza, em termos de proporcionalidade, com os verificados no quadro anterior. A generalidade dos estabelecimentos conta com menos de 10 pessoas ao serviço, valores sempre superiores a 95%, e possuem a sede da empresa na unidade territorial. O número de pessoas ao serviço é reduzido, com uma média de 2,4 pessoas para o agregado de concelhos, e volumes de negócios pouco expressivos,

dada a sua reduzida dimensão. No contexto dos três concelhos em análise, apenas o concelho de Seia se consegue aproximar dos valores médios da Região Centro, ainda que a uma longa distância e os seus estabelecimentos possuem mais do dobro do volume de negócios que os estabelecimentos dos concelhos de Gouveia e de Fornos de Algodres.

Quadro nº VIII 32: Trabalhadores por conta de outrem nos estabelecimentos por município, segundo nível de habilitações (2012)

Unidade Territorial	Total	< 1º CEB	Ens. Bás.	Ens. Sec.	Bachar.	Licenc.	Mestr.	Dout.
Fornos Algodres	525	---	403	65	3	48	3	0
Gouveia	1 496	12	1 026	270	22	141	16	0
Seia	3 562	---	2 223	950	50	309	---	---
Agregado dos concelhos	5 583	31	3 652	1 285	75	498	---	---

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro, INE (2014)

Este fraco desempenho, para além de ser influenciado pela exiguidade do mercado, acaba também por ser influenciado pelo grau de qualificação da mão de obra empregada. Como se pode constatar, no quadro nº VIII 32, o nível de habilitação prevalecente no agregado de concelhos é o Ensino Básico, com 66% do total dos trabalhadores registados, que encontra correspondência, em termos de comportamento, nos diferentes concelhos que a integram, ainda que com ligeiras variações de valores entre si, onde Fornos de Algodres com 76,8% e Gouveia com 69,4% apresentam os piores registos e Seia com os seus 62,4% diverge um pouco, embora apresente um resultado igualmente frágil.

A empregabilidade apresenta-se diminuta nestes concelhos, por algumas das razões aqui expostas. Existe, todavia, ainda, um fenómeno paralelo que deve ser tido em linha de conta, pela forma como nos permite reforçar esta constatação: trata-se da população beneficiária do Rendimento Social de Inserção⁸⁶.

86 - O Rendimento Social de Inserção configura-se, de acordo com o Decreto - Lei 133/2012, de 27 de junho, como uma prestação do Subsistema de Solidariedade no âmbito do Sistema de Proteção Social de Cidadania, da Segurança Social Portuguesa. Constitui-se como um mecanismo de combate à pobreza, facultando apoios adequados à realidade de cada indivíduo e respetivos agregados familiares. Pretende-se, com esta prática, facilitar a satisfação das necessidades básicas dos seus destinatários, visando a inserção laboral, social e comunitária dos seus beneficiários.

Quadro nº VIII 33: Beneficiários do rendimento social de inserção por município do agregado de concelhos, segundo sexo e idade (2013)

Unidade Territorial	Total	Homens	Mulheres	Idade			
				< 25	25-39	40-54	55 e +
Fornos Algodres	189	91	98	83	26	52	28
Gouveia	426	207	219	199	83	92	52
Seia	901	441	460	399	171	240	91
Agregado dos concelhos	1 516	739	777	681	280	384	171

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro, INE (2014)

Conforme o quadro nº VIII 33, existiam em 2013, 1516 indivíduos que eram beneficiários desta medida. A sua distribuição pelos concelhos encontra-se de acordo com a hierarquização da população residente dos municípios e respetivas economias, sendo que Fornos de Algodres registava o valor mais baixo, com 189 indivíduos, e Seia o mais elevado, com 901 indivíduos. A sua maior concentração, em termos de distribuição por grupos etários, ocorre na classe de <25 anos, para qualquer dos concelhos. Num mercado de trabalho pouco especializado, onde a generalidade da população empregada por conta de outrem apresenta fracos níveis de qualificação, patente no nível de habilitação académica predominante, compreende-se que qualquer alteração do desempenho produza reflexos imediatos sobre estes trabalhadores que, uma vez caídos no desemprego, dificilmente conseguem regressar ao mercado de trabalho. Por outro lado, as empresas que vão subsistindo, pela sua dimensão e pelo seu grau de especialização produtiva não se encontram aptas a absorver a população jovem que, em teoria, se apresenta melhor qualificada.

Quadro nº VIII 34: População ativa, empregada e empregada por conta de outrem, face à população beneficiária de Rendimento Social de Inserção, em 2011.

Base Territorial	Status da População em 2011 na NUTS – Serra da Estrela				
	Ativa	Empregada	Empregada por conta de outrem	Com Rendimento Social de Inserção	RSI face à empregada por conta de outrem
Fornos Algodres	1 896	1 629	645	227	35,2%
Gouveia	5 235	4 471	1 652	570	34,5%
Seia	10 099	8 767	3 629	979	27,0%
Agregado dos concelhos	17 230	14 867	5 926	1776	30,0%
Região Centro	1 272,3*	1 141,2*	433 994	62 600	14,42%

* unidade milhares

Fonte: INE (2012)

Numa outra perspetiva, no sentido de se avaliar a empregabilidade e a dinâmica do mercado de trabalho, estabeleceu-se o ano de 2011 como ponto de partida, por ser aquele que faculta os dados

relativos à população ativa por concelho, para se comparar a população ativa com a empregada e empregada por conta de outrem, face à população que beneficia do Rendimento Social de Inserção, vulgo RSI. De acordo com os dados coligidos, expressos no quadro nº VIII 34, verificamos que as percentagens de população empregada face à população ativa se apresentam elevadas, com um valor médio de 86,3% para o agregado de concelhos, decomposto da seguinte forma: 85,9% para o concelho de Fornos de Algodres, 85,4% para Gouveia e 86,8% para Seia.

Quando comparamos os valores de população empregada por conta de outrem com a população empregada assistimos a um comportamento interessante, uma vez que a média se situa nos 39,9%, decomposta da seguinte forma: 39,6% para o concelho de Fornos de Algodres, 36,9% para Gouveia e 41,4 para Seia. Isto significa que o nível de oferta de empregos por conta de outrem é reduzido, sustentando-se a empregabilidade na capacidade de criação do seu próprio emprego através da constituição de microempresas ou prestação de serviços. Tentou-se ir mais longe, comparando-se a população com RSI com a população empregada por conta de outrem, uma vez que a população com RSI não evidencia a capacidade de criação do seu posto de trabalho, como seria desejável numa economia deprimida.

Assim, obtiveram-se as seguintes percentagens nesta comparação: concelho de Fornos de Algodres 35,2%, Gouveia 34,5% e Seia 27,0%, para um valor médio de 30,0%. Fornece-se, para efeitos de comparação, o mesmo rácio para a Região Centro onde o valor se queda por uns muito menos expressivos 14,42%. Significa isto que quanto menos dinâmico é o mercado de trabalho menor é a percentagem de trabalhadores por conta de outrem e maior é a percentagem de população com RSI face aos trabalhadores por conta de outrem.

Olhando, ainda, para o quadro nº VIII 34, designadamente para o número de indivíduos que acederam ao Rendimento Social de Inserção que, pelas suas características, se constituem como potencial população para trabalhar por conta de outrem, como tivemos oportunidade de explicar, estes 1776 indivíduos beneficiários, divididos por todos os concelhos, constituem um peso social excessivo, ao não serem (re)introduzidos no mercado de trabalho. São-no, duplamente, por não adotarem uma atitude empreendedora, constituindo o seu próprio posto de trabalho, e por exigirem um esforço acrescido a quem trabalha com o contributo para as suas prestações sociais.

Quadro nº VIII 35: População empregada por conta de outrem, face à população beneficiária de Rendimento Social de Inserção nos anos de 2011 e 2012.

Base Territorial	Status da População em 2011 no agregado de concelhos			Status da População em 2012 no agregado de concelhos		
	Empregada por conta de outrem	Com Rendimento Social de Inserção	RSI face à empregada por conta de outrem	Empregada por conta de outrem	Com Rendimento Social de Inserção	RSI face à empregada por conta de outrem
Fornos Algodres	645	227	35,2%	525	189	36,0%
Gouveia	1 652	570	34,5%	1 496	426	28,5%
Seia	3 629	979	27,0%	3 562	901	25,3%
Agregado dos concelhos	5 926	1776	30,0%	5 583	1 516	27,2%
Região Centro	433 994	62 600	14,42%	408 651	53 448	13,08%

Fonte: INE (2012 e 2014)

Olhando para o quadro nº VIII 35, a propósito do peso das pessoas sujeitas ao RSI, verificamos que a dinâmica do mercado de trabalho e da empregabilidade se encontra em deterioração. Se é verdade que assistimos a uma diminuição do número de pessoas com RSI e do *rácio* entre as duas situações, com exceção para o concelho de Fornos de Algodres que viu aumentar o valor, a verdade é que não foi conseguido através de um maior dinamismo do mercado de trabalho, com incremento da empregabilidade, mas pela política restritiva imposta pelo atual governo ao Rendimento Social de Inserção.

Quadro nº VIII 36: Desemprego por 100 empregados, no agregado de concelhos (2001 - 2011)

Base Territorial	2001	2011	Variação	Taxa de variação anual
Continente	7,4	15,2	105,4%	+6,18%
Região Centro	6,1	12,3	101,6%	+6,02%
Fornos de Algodres	8,2	16,4	100,0%	+5,95%
Gouveia	8,4	17,1	103,6%	+6,10%
Seia	8,7	15,2	74,7%	+4,76%
Aglomerado de concelhos	8,6	15,9	84,9%	+4,95%

Fonte INE, 2002 e 2012

Complementarmente à abordagem produzida, recorrendo de novo aos valores de 2011, pelas razões anteriormente expostas e expressos na quadro nº VIII 36, verificamos que os valores de desemprego por 100 habitantes no agregado de concelhos são consistentes com os valores registados no continente, embora o não sejam quando comparados com os da NUTS II - Região Centro, da qual se constituem como parte integrante. Na Região Centro os valores apresentam-se mais favoráveis, com taxas de desemprego por 100 habitantes mais baixas, embora se assista a variações da mesma

ordem de grandeza entre os dois censos da população considerados, quando comparada com os valores registados no continente. Em termos de agregado de concelhos, Seia é, dos três concelhos, aquele que apresenta um cenário mais favorável, em resultado das características do seu tecido empresarial, onde a densidade de empresas é superior, as qualificações dos trabalhadores mais evidente e o volume de negócios mais interessante.

Definitivamente, a década representada caracterizou-se por um acréscimo de população desempregada, com valores muito semelhantes aos verificados a nível nacional, o que encontra justificação na falência massiva de empresas de maior dimensão, ligadas ao setor têxtil, que ainda iam subsistindo. O desempenho do concelho de Seia deve ser encarado com alguma naturalidade, depois de explorados outros indicadores económicos e sociais, porque conseguiu diversificar o seu tecido produtivo, manter sediadas as empresas de maior dimensão, vocacionadas para a exportação, evidenciando, portanto, uma dinâmica empresarial que não encontra paralelo nos outros dois concelhos.

Quadro nº VIII 37: Oferta de emprego (média anual) disponível nos Centros de Emprego e Formação Profissional: Total e Ignorado.

Municípios	Anos											
	2001		2010		2011		2012		2013		2014	
	Total	Ignorado	Total	Ignorado	Total	Ignorado	Total	Ignorado	Total	Ignorado	Total	Ignorado
Fornos de Algodres	1,4	0,3	6,6	0,0	5,3	0,0	3,8	0,0	4,0	0,0	5,8	0,3
Gouveia	16,8	2,0	18,1	0,0	11,9	0,0	5,4	0,0	5,5	0,0	10,6	0,0
Seia	80,6	8,2	72,8	0,0	39,7	0,0	42,9	0,0	69,3	0,0	69,4	0,0
Agregado dos concelhos	98,8	10,5	97,5	0,0	56,9	0,0	52,1	0,0	78,8	0,0	85,8	0,3

Fonte: IEFP/MSESS (2015)

Finalmente, no que concerne à oferta de emprego, recorrendo aos dados do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), verificamos, no quadro nº VIII 37, que o histórico tem sido algo inconstante, uma vez que o mercado de trabalho destes concelhos apresenta grande volatilidade, fruto da fragilidade do setor empresarial. Assim, se entre 2001 e 2011 não se verificaram diferenças significativas nos valores médios dos três concelhos, apesar da diferença evidenciada por Fornos de Algodres, mercado pouco significativo, os anos subsequentes apresentaram uma contração evidente, sobretudo no ano de 2012, para começar a evidenciar uma recuperação a partir de 2013, consolidando a tendência em 2014. Com valores médios agregados sempre em crescendo a partir de 2012. O ano de 2014 registou níveis de oferta que lhe permitiram aproximar-se do desempenho registado em 2010, tendo o concelho de Gouveia sido o que apresentou

pior registo, mantendo-se algo afastado dos valores alcançados nesse ano.

Quadro nº VIII 38: Oferta de emprego (média anual) disponível nos Centros de Emprego e Formação Profissional por Setor de Atividade Económica.

Municípios	Anos																	
	2001			2010			2011			2012			2013			2014		
	Setor			Setor			Setor			Setor			Setor			Setor		
	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Fornos de Algodres	0,0	0,6	0,5	0,1	2,4	4,1	0,0	1,6	3,8	0,0	1,2	2,6	0,4	1,3	2,3	0,3	1,8	3,3
Gouveia	0,5	7,2	7,2	1,6	6,0	10,5	0,3	5,1	6,6	0,8	1,7	3,0	0,8	1,6	3,2	0,9	5,3	4,3
Seia	0,6	37,3	34,6	1,2	24,5	47,2	3,1	12,1	24,5	2,8	9,5	30,6	2,0	21,6	45,8	1,8	18,8	48,8
Agregado dos concelhos	1,1	45,0	42,3	2,8	32,9	61,8	3,3	18,7	34,8	3,6	12,3	36,2	3,2	24,5	51,2	2,9	26,0	56,5

Fonte: IEFP/MSESS (2015)

O quadro nº VIII 38 permite-nos uma visão da distribuição da oferta por setor de atividade económica, ao longo do período de tempo considerado. Constata-se que a oferta no setor primário tem sido pouco expressiva em qualquer dos concelhos e que o setor secundário tem vindo a perder força para o setor terciário, nomeadamente no concelho de Seia, que apresenta a economia mais pujante. Paradoxalmente, o concelho de Gouveia, com valores pouco expressivos, apresentou uma maior oferta no setor secundário do que no setor terciário, o que, de algum modo, corrobora o atrás exposto no que concerne à especificidade do mercado de trabalho de cada um destes concelhos.

8.5 Desenvolvimento da atividade económica e infraestruturas de apoio ao turismo

8.5.1 Indicadores da atividade económica

A criação de condições para a consecução de um desenvolvimento proficiente e sustentável da atividade económica ligada ao setor do turismo, à escala do território em análise neste estudo, cabe, em larga medida, aos órgãos desconcentrados do poder central e ao poder local. Isto não significa, contudo, que devamos centrar nestas instituições, exclusivamente, toda a responsabilidade pela criação de dinâmicas económicas ou sobre elas impor a totalidade do ónus de intervenção sobre o território. Pelo contrário, trata-se, apenas, de corresponsabilizá-las pelo desempenho económico e social resultante da atividade, tendo em vista uma melhor compreensão das estratégias e dos resultados alcançados na prossecução de um desenvolvimento sustentado nestes territórios.

A saúde financeira das autarquias, enquanto parceiras no processo, encontra-se intimamente ligada às políticas e gestão implementadas, em primeira instância, e à dinâmica que o setor

empresarial privado possa evidenciar nos seus territórios. Conscientes da necessidade de um acompanhamento de proximidade aos investimentos realizados, as autarquias delegaram nas empresas municipais a responsabilidade de zelar pelos investimentos efetuados no setor do turismo, recreio e lazer, capazes de valorizar a economia local. Sendo uma estratégia que mereceu grande aceitação no meio autárquico, os tempos que hoje se vivem determinaram a contração desta estratégia do setor público empresarial, pelas razões que são de todos conhecidas. Gouveia e Seia pugnaram, até ao limite, pela manutenção das suas empresas municipais, responsáveis pela oferta de atividades nas áreas do desporto, turismo e lazer. Estas empresas adquiriram uma dimensão significativa à escala local e chegaram a empregar, em cada concelho, largas dezenas de trabalhadores. Foram responsáveis pela oferta de muitos dos eventos e animação turística existente, a par da promoção do desporto e da cultura, algo que os municípios tiveram de voltar a assumir como competência, depois da sua extinção.

Depois de uma primeira abordagem ao papel que as autarquias assumiram, designadamente em termos de gestão das infraestruturas de apoio ao desenvolvimento da atividade turística, importa, verificar qual a sua capacidade de financiamento por via das receitas correntes (quadro nº VIII 39):

Quadro nº VIII 39: Receitas correntes e de capital das câmaras municipais e por município (2012)

Unidade Territorial	Total	IUC Imposto Único Circulação	IMT Imposto Municipal Transações	IMI Imposto Municipal Imóveis	IRS Imposto Rendimento Singulares	Taxa Derrama (Imposto sobre lucro das empresas)
Milhares de euros						
F. de Algodres	3 834	80	68	295	74	24
Gouveia	7 865	234	103	968	245	62
Seia	15 107	435	627	1 706	484	315
Aglomerado de concelhos	26 806	748	797	2 970	804	400

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro, INE (2014)

Como se constata, o escalonamento das receitas obtidas ocorre função da dimensão do efetivo populacional de cada concelho, algo que se analisou pormenorizadamente neste trabalho. Olhando para a Taxa de Derrama, constata-se que a capacidade de cobrança junto das empresas dos concelhos com economias mais debilitadas é inferior. Nos concelhos de Fornos de Algodres e de Gouveia estas receitas correspondem a 0,62% e 0,79% do volume de receitas realizados pelas autarquias, respetivamente, enquanto em Seia esta taxa se fixa nos 2,09% desse mesmo volume de receitas, o que evidencia uma maior capacidade de cobrança de receitas e uma dinâmica empresarial mais robusta (figura nº VIII 20).

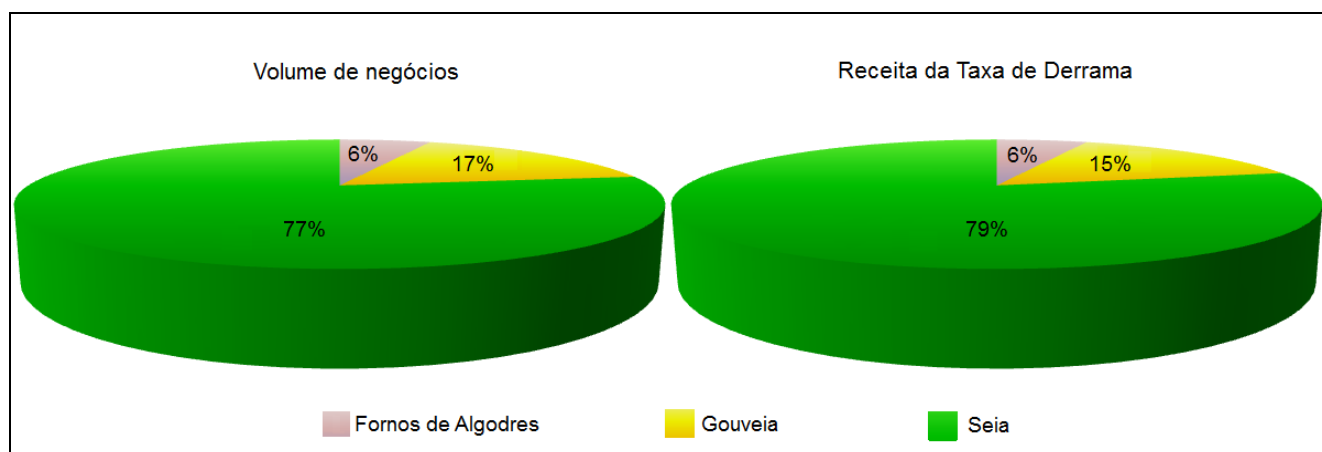


Figura nº VIII 20: Comparação entre a percentagem de volume de negócios com o Valor de Taxa de Derrama aplicada às empresas em cada município do agregado em 2012
Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (2014)

Numa outra perspetiva, podemos constatar que, há uma correspondência entre o volume de negócios e as receitas de capital angariadas pelas autarquias. Seia consegue angariar mais de três quartos do valor total da Taxa de Derrama recolhida no agregado de concelhos, o que, em bom rigor, face aos indicadores já conhecidos, se apresenta como algo natural. Estruturalmente, a economia do concelho de Seia apresenta-se mais competitiva por englobar empresas que marcam presença no mercado nacional e internacional, seja na área produtiva seja na da prestação de serviços.

Quadro nº VIII 40: Comparação do comportamento dos valores de População Residente, Ativa, Empregada (2011), Volume de Negócios e Receitas Municipais, no agregado de concelhos (2012⁸⁷).

Concelho	População Residente		População Ativa		População Empregada		Volume de Negócios		Receitas	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Milhares de euros	(%)
F. Algodres	4 989	11,4	1 896	11,0	1 629	11,0	26 972	6,0	3 834	14,3
Gouveia	14 046	32,1	5 235	30,4	4 471	30,1	74 004	16,5	7 865	29,3
Seia	24 702	56,5	10 099	58,6	8 767	59,0	346 672	77,5	15 107	56,4
Agregado dos concelhos	43 737	100	17 230	100	14 867	100	447 648	100	26 806	100

Fonte: INE (2012 e 2014)

Comparando indicadores tão diversos como os relacionados com a população (residente, ativa e empregada), volume de negócios das empresas e receitas municipais, expressos no quadro nº VIII 40, constatamos que o concelho de Seia revela um desempenho referencial, com 56,5% da população residente do agregado de concelhos em estudo, 58,6% da sua população ativa e 59% da população

87 - Não foi possível coligir os dados estatísticos relativos ao volume de negócios das empresas e receitas municipais para o ano de 2011, a partir do Anuário Estatístico da Região Centro. Por essa razão se optou pela comparação com os valores relativos ao ano de 2012 em detrimento dos de 2010.

empregada. Realiza 77,5% do volume de negócios e detém a maior percentagem de receitas, embora proporcionalmente se apresente menos pesada para os contribuintes.

Quadro nº VIII 41: Comparação do comportamento dos valores de Volume de Negócios e Receitas Municipais, verificado no agregado de concelhos entre 2010 e 2012⁸⁸.

Concelho	Volume de Negócios (2010)	Volume de Negócios (2012)	Variação (2010-12)	Taxa de Variação anual	Receitas (2010)	Receitas (2012)	Variação (2010-12)	Taxa de Variação anual
	Milhares de euros		(%)	(%)	Milhares de euros		(%)	(%)
F. Algodres	40 027	26 972	-32,6	-17,9	4 096	3 834	-6,4	-3,3
Gouveia	96 585	74 004	-23,4	-12,5	7 878	7 865	-0,2	-0,1
Seia	425 596	346 672	-18,5	-9,8%	13 867	15 107	+8,9	+4,4
Agregado dos concelhos	562 208	447 648	-20,4	-10,8	25 841	26 806	+3,7	1,9

Fonte: INE (2012 e 2014)

Numa abordagem mais pormenorizada à relação existente entre os indicadores propostos (quadro nº VIII 41), verificamos existir alguma concordância entre os valores averbados pelos diferentes municípios, em termos de população residente, ativa e empregada, onde os valores percentuais da sua distribuição se mantêm mais ou menos constantes. Porém, quando olhamos para o volume de negócios efetuado por cada um dos concelhos o caso muda de figura, onde Gouveia e, sobretudo, Fornos de Algodres registam uma quebra acentuada na sua representatividade, a favor de Seia, embora também em clara perda. Fornos de Algodres apresenta uma variação negativa muito pesada de -32,6%, enquanto Gouveia, sofrendo, igualmente, uma queda da sua representatividade se situa nos -23,4%. Seia, de todos o menos penalizado, não escapa, contudo, a uma variação de -18,5%.

Quanto ao desempenho das receitas municipais, voltamos a constatar o maior esforço que é exigido aos residentes dos concelhos menos desenvolvidos, onde 6,0% do volume global de negócios verificado no agregado de concelhos encontra correspondência com 14,3% de volume de receitas desse mesmo agregado, no concelho de Fornos de Algodres, 16,5% do volume global de negócios do agregado de concelhos encontra correspondência com 29,3% do volume global de receitas do mesmo agregado, no concelho de Gouveia, e 77,5% do volume global de negócios do agregado dos concelhos reproduzem 56,4% do volume global de receitas desse mesmo agregado no concelho de Seia.

88 - Os dados referentes ao ano de 2012, no que ao volume de negócios das empresas e receitas dos municípios concerne, são os últimos que facultados pelo Anuário Estatístico da Região Centro, publicados em 2014, reportando-se ao ano de 2013.

8.5.2 Infraestruturas e equipamentos de apoio ao turismo

Depois de efetuada uma análise ao enquadramento económico e social do território sobre o qual se desenvolve o estudo, importa, agora, proceder ao levantamento das condições e das infraestruturas mais significativas de apoio ao turismo da região da Serra da Estrela. A Serra da Estrela tem passado, ao longo das últimas décadas, por um conturbado processo de transformação do seu sistema produtivo, como já tivemos oportunidade de referir. A evolução verificada no setor têxtil, no decurso da primeira para a segunda metade do século passado, acabou por perder muito do seu fôlego no final do século, com as consequências que são conhecidas sobre o emprego e sobre a fixação da população. Este desempenho deve-se, em grande parte, ao advento da globalização, para a qual as empresas e os empresários locais não se encontravam preparados.

Apesar da forte preponderância de ativos ligados ao setor primário, por via da agricultura e da pastorícia, foi a aposta na indústria têxtil que permitiu a alguns concelhos desta região serrana alcançar níveis interessantes de desenvolvimento. Com a eclosão da crise no setor, a generalidade dos concelhos da região da Serra da Estrela mergulhou numa depressão económica que tem teimado em persistir. É neste cenário, que a aposta na atividade do turismo ganha todo o sentido.

A região da Serra da Estrela detém um património paisagístico raro, oferecendo cenários singulares, de uma beleza incontornável, para quem a visita. A região apresenta, a par desta, uma outra característica não despidianda que se prende com a qualidade e diversidade da sua cultura e das suas gentes. Assim se compreendem as apostas realizadas na atividade do turismo, que pela sua dinâmica pode funcionar como uma janela de oportunidade para a região, pelo aproveitamento económico das características do território e das suas gentes.

Todavia, apesar da diversidade física e cultural que a região da Serra da Estrela apresenta, o turismo tarda em assumir, em toda a sua plenitude, o potencial que lhe é reconhecido, sobretudo no contexto do território em estudo. O seu contributo, do ponto de vista económico, tem-se apresentado pouco relevante face ao potencial existente. Se centrarmos esta nossa análise em torno do contributo que o agregado de concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia têm facultado no que respeita à oferta de estabelecimentos hoteleiros na região Centro, percebemos melhor o significado desta realidade, conforme quadro nº VIII 42.

Quadro nº VIII 42: Unidades hoteleiras dos municípios agregados no contexto regional e nacional - 2013 -

Unidade territorial	Estabelecimentos Hoteleiros				Capacidade de Alojamento			
	Total	Hotelaria	Alojamento Local	TER + TH	Total	Hotelaria	Alojamento Local	TER + TH
	Número (nº)							
Portugal	3 345	1 462	1 051	832	326.187	272 070	41 243	12.874
Continente	2 869	1 277	878	714	285.140	237 562	36 137	11 441
R. Centro	656	284	227	145	47 176	35 451	9 415	2 310
F. Algodres	3	2	0	1	376	---	0	---
Gouveia	9	2	1	6	235	---	---	---
Seia	14	2	4	8	575	---	---	188
Sub-total	26	6	5	15	1 186	744	145	297

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2014)

O agregado de concelhos contribui, apenas, com 3,96% do número de estabelecimentos hoteleiros existentes na Região Centro. Numa tentativa de melhor se compreender o potencial turístico associado à unidade morfológica Serra da Estrela, comparando estes concelhos com os restantes concelhos que fecham o arco do território em torno da unidade morfológica Serra da Estrela, propõe-se uma análise à capacidade de oferta destes últimos.

Quadro nº VIII 43: Unidades hoteleiras dos restantes municípios que fecham o anel da unidade morfológica Serra da Estrela (2013)

Concelho	Estabelecimentos Hoteleiros				Capacidade de Alojamento			
	Total	Hotelaria	Alojamento Local	TER + TH	Total	Hotelaria	Alojamento Local	TER + TH
	Número (nº)							
C. da Beira	6	2	1	3	316	---	---	51
Guarda	9	3	5	1	611	333	264	14
Manteigas	9	3	1	5	250	---	---	134
Covilhã	11	7	3	1	1 414	---	151	---

Fonte: Anuário Estatístico da Região Centro (INE, 2014)

Agregando-se os concelhos de Celorico da Beira, Guarda, Manteigas e Covilhã (quadro nº VIII 43) aos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia, obtemos os seguintes resultados: 9,3% do total dos estabelecimentos hoteleiros da Região Centro, aos quais correspondem 8,0% da capacidade de alojamento deste mesmo território. Aqui o cenário da oferta ganha outra expressão, colocando em evidência a fragilidade da oferta dos três concelhos, individualmente e em agregado.

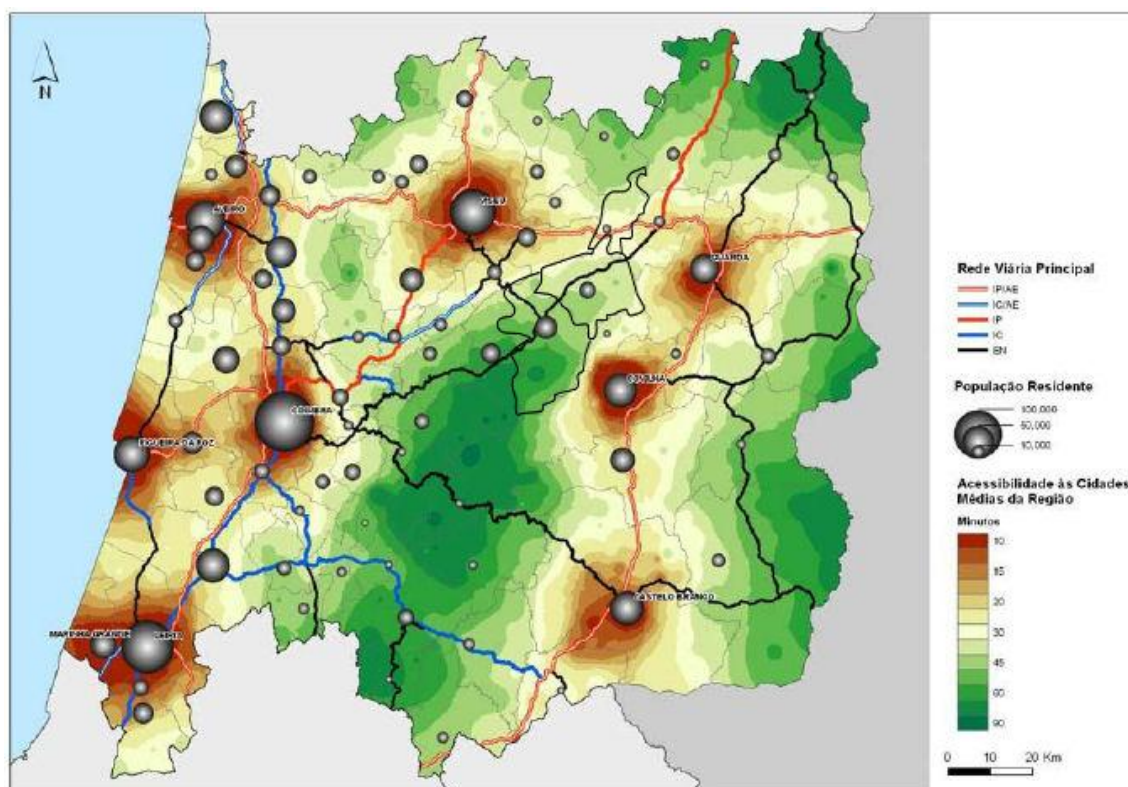


Figura nº VIII 21: Acessibilidade das cidades da NUTS III Serra da Estrela em relação às cidades de média dimensão da NUTS II – Região Centro
 Fonte: PROT Centro – CCDRC (2011)

Os concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia, enquanto destino turístico que se pretende de excelência, encontram-se insuficientemente explorados, sendo evidente o défice de infraestruturas e de equipamentos turísticos face às propostas dos concelhos limítrofes, com relação direta com o turismo na Serra da Estrela. Com este enquadramento, é natural que não tenham conseguido tirar o proveito desejado do seu património histórico-cultural e natural de modo a ganhar, através dele, a notoriedade necessária, não só como fonte de atração, como também como fonte diversificada de programas e circuitos turísticos a funcionar durante todo ano.

No que respeita às acessibilidades, os movimentos intraconcelhios desenvolvem-se através de estradas municipais e nacionais, sendo que a vetusta EN 17, ainda reconhecida como a “Estrada das Beiras”, se constitui como o eixo de ligação privilegiado entre os três concelhos.

Relativamente às ligações com outros municípios da Serra da Estrela e com o litoral, são as ligações proporcionadas pela A25 e A23 que, pela sua proximidade, facilitam os fluxos à Serra da Estrela. Todavia, os concelhos de Seia e Gouveia saem pouco beneficiados, de acordo com o expresso no mapa da figura nº VIII 21. Seia apresenta uma distância tempo pouco atrativa em relação à sede do distrito, a Viseu e, igualmente, à Covilhã. Já Gouveia consegue ganhos

relativamente a Viseu, conseguindo nos limites do baixo concelho tempos inferiores aos 30 minutos, no que à distância - tempo diz respeito. Relativamente à Guarda os tempos são sempre superiores aos 30 minutos, qualquer que seja o local escolhido, podendo chegar aos 45 minutos a partir do eixo de ligação interna entre Seia e Gouveia.

A ligação à Covilhã apresenta-se igualmente problemática, sendo que só pode ser feita por estradas de montanha ou, eventualmente, circundando a Serra da Estrela percorrendo a A25 e a A23. Fornos de Algodres é, dos três concelhos aquele que beneficia de maior proximidade em relação à Guarda e a Viseu, sendo que a partir da sede do concelho podem aspirar deslocar-se para as duas capitais dos distritos referidos em menos de trinta minutos, à conta da passagem da A25 muito próximo da sede do concelho. Encontra-se, por outro lado, muito distante da Covilhã, tendo de percorrer a A25 e A23, com uma distância – tempo pouco atrativa.

Numa tentativa de perceber qual a opinião dos especialistas convidados sobre as infraestruturas existentes na região, decidimo-nos, logo na primeira ronda, pela colocação da seguinte questão ao painel: «As infraestruturas de apoio ao turismo existentes na região da Serra da Estrela são suficientes para o apoio à atividade do turismo?». Obtiveram-se as seguintes respostas (quadro nº VIII 44):

Quadro nº VIII 44: As infraestruturas de apoio à atividade do turismo existentes na região da Serra da Estrela são suficientes para o apoio à atividade do turismo?

Não Concordo		Concordo Pouco		Concordo		Concordo Muito		Concordo Plenamente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
5	24	11	52	4	19	1	5	0	0

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

O painel de especialistas convidados, cuja caracterização foi produzida no capítulo VII, expressou-se em larga maioria (76%) pela sua não concordância. Quando confrontados, ainda no decurso desta primeira ronda, com a necessidade de apontar as situações deficitárias e as situações favoráveis, no que às infraestruturas de apoio ao turismo concerne, obtiveram-se as seguintes respostas que aqui se condensam no quadro nº VIII 45:

Quadro nº VIII 45: Infraestruturas de apoio à atividade do turismo

Infraestruturas		Percentagem de escolhas
Situações deficitárias	Acessibilidades – Vias de comunicação;	25,0%
	Equipamentos de apoio ao turismo de neve devem ser melhorados de modo a permitir prolongar a estadia dos visitantes	17,9%
	Informação e <i>marketing</i> , melhorar o apoio prestado ao turista no seu ato de chegada	7,1%
	Investimento em empresas promotoras do <i>touring</i> turístico, designadamente através da exploração dos recursos culturais endógenos, roteiros abrangentes dos vários setores do turismo	10,7%
	Melhoria de equipamentos de apoio à prática de desportos de aventura e <i>touring</i>	10,7%
	Melhoria de equipamentos culturais, designadamente os pedagógicos vocacionados para as comunidades escolares	10,7%
	Restauração/hotelaria melhorada	17,9%
Situações favoráveis (mais-valias)	Alojamento/Parque hoteleiro	50,0%
	Equipamentos temáticos (pedagógicos, de lazer ou para a prática de desportos)	50,0%

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Da análise ao quadro nº VIII 45 verifica-se a existência de um conjunto de situações deficitárias sobre as quais se revela necessário atuar. Nesta primeira ronda, de entre um leque alargado de situações deficitárias apontadas pelo painel, com relativo equilíbrio na distribuição, emerge, à cabeça, o problema das acessibilidades à região (25%), logo seguido *ex aequo* pelos equipamentos de apoio ao turismo de neve e restauração/hotelaria melhorada (17,9%).

Surge como menos referido, numa posição isolada, a informação e *marketing*/melhorar o apoio prestado ao turista à chegada (7,1%). Do lado das situações favoráveis há uma distribuição equitativa entre o alojamento/parque hoteleiro e equipamentos temáticos, com 50% das referências para cada.

De acordo com estes resultados, expressos na primeira ronda, solicitou-se ao painel de especialistas convidados que indicassem, na segunda ronda, quais as apostas mais prementes em infraestruturas e apoio ao turismo a realizar na região. Obtiveram-se os seguintes resultados, expresso no quadro nº VIII 46:

Quadro nº VIII 46: As apostas prioritárias em termos de infraestruturas na região da Serra da Estrela

Infraestruturas e apoio ao turismo	Opções													
	1 ^a		2 ^a		3 ^a		4 ^a		5 ^a		6 ^a		7 ^a	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Acessibilidades/Vias de comunicação	1	4,8	2	9,5	0	0	1	4,8	2	9,5	15	71,4	0	0
Restauração/hotelaria melhorada	0	0	0	0	5	23,8	1	4,8	14	66,7	0	0	1	4,8
Equipamentos de apoio ao turismo de neve devem ser melhorados de modo a permitir prolongar a estadia dos visitantes	2	9,5	0	0	1	4,8	0	0	1	4,8	1	4,8	16	76,2
Investimento em empresas promotoras do <i>touring</i> turístico, designadamente através da exploração dos recursos culturais endógenos, roteiros abrangentes dos vários setores do turismo	15	71,4	1	4,8	2	9,5	2	9,5	0	0	1	4,8	0	0
Melhoria de equipamentos de apoio à prática de desportos de aventura e <i>touring</i>	1	4,8	15	71,4	0	0	0	0	4	19,0	0	0	1	4,8
Melhoria de equipamentos culturais, designadamente os pedagógicos vocacionados para as comunidades escolares	0	0	2	9,5	4	19,0	11	52,4	0	0	4	19,0	0	0
Informação e <i>marketing</i> , melhorar o apoio prestado ao turista no seu ato de chegada	2	9,5	1	4,8	9	42,9	6	28,6	0	0	0	0	3	14,3

Fonte: Estudo Delphi, 2ª Ronda

A escolha da primeira prioridade foi para o “Investimento em empresas promotoras do *touring* turístico, designadamente através da exploração dos recursos culturais endógenos, roteiros abrangentes dos vários setores do turismo”, com 71,4% das preferências para a posição (1^a); em segundo lugar “Melhoria de equipamentos de apoio à prática de desportos de aventura e *touring*”, com os mesmos 71,4% das preferências para a posição (2^a); em terceiro lugar “Informação e *marketing*, melhorar o apoio prestado ao turista no seu ato de chegada” com 42,9% das preferências para a posição (3^a); em quarto lugar “Melhoria de equipamentos culturais, designadamente os pedagógicos vocacionados para as comunidades escolares” com 52,4% das preferências para a posição (4^a); em quinto lugar “Restauração/hotelaria melhorada” com 66,7% das preferências para a posição (5^a); em sexto lugar “Acessibilidades/Vias de comunicação” com 71,4% das preferências para a posição (6^a) e finalmente, em sétimo lugar “Equipamentos de apoio ao turismo de neve devem ser melhorados de modo a permitir prolongar a estadia dos visitantes”, com 76,2% das preferências para a posição (7^a). As acessibilidades, muitas vezes invocadas como importantes, senão mesmo fundamentais, para a região, são suplantadas por outros elementos.

Como se constata, no quadro nº VIII 46, houve alguma dispersão no ordenamento das prioridades seleccionadas a partir da primeira ronda. Da aplicação do teste W de Kendall (quadro nº VIII 47) resultou um coeficiente de concordância de 0,458, o que corrobora alguma dispersão dos

valores alcançados e representados no quadro supra referido, devido à grande quantidade de combinações de pares de respostas possíveis. Tal resultado deve ser interpretado não como uma discordância quanto às necessidades identificadas no terreno e elencadas na primeira ronda, mas como uma percepção diferenciada da realidade que cada um dos especialistas convidados tem no que à sua priorização concerne, motivada pela sua atividade profissional ou área de residência, que os levou a ponderar a sua priorização dentro de um leque de propostas possíveis fornecidas pelos próprios, embora nem todos as tivessem colocado em discussão.

Quadro nº VIII 47: As apostas prioritárias em termos de infraestruturas na região da Serra da Estrela

Apostas prioritárias em termos de infraestruturas na região da SE	Rank obtido na primeira ronda	Rank médio obtido na 2ª ronda (teste W de Kendall)
Investimento em empresas promotoras do <i>touring</i> turístico, designadamente através da exploração dos recursos culturais endógenos, roteiros abrangentes dos vários setores do turismo	4	1,76
Melhoria de equipamentos de apoio à prática de desportos de aventura e <i>touring</i>	4	2,76
Informação e <i>marketing</i> , melhorar o apoio prestado ao turista no seu ato de chegada	7	3,62
Melhoria de equipamentos culturais, designadamente os pedagógicos vocacionados para as comunidades escolares	4	4,00
Restauração/hotelaria melhorada	2	4,57
Acessibilidades/Vias de comunicação	1	5,19
Equipamentos de apoio ao turismo de neve devem ser melhorados de modo a permitir prolongar a estadia dos visitantes	2	6,10

Fonte: Estudo Delphi 2ª Ronda

Tendo presente a importância da oferta, nomeadamente das facilidades disponibilizadas aos visitantes nos locais de chegada, para a consecução de volume de negócios atrativos, gerados com a atividade, perguntou-se aos especialistas convidados, na 1ª ronda, se consideravam o volume de negócios gerado pela atividade do turismo como um indicador de desenvolvimento local? Obtiveram-se as seguintes respostas, de acordo com o quadro nº VIII 48:

Quadro nº VIII 48: Considera o volume de negócios gerado pela atividade do turismo como um indicador de desenvolvimento local?

Não Considero		Considero Pouco		Considero		Considero Muito		Considero Plenamente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0	0	1	5	8	38	5	24	7	33

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Os especialistas convidados foram quase unânimes em considerar que sim. Apenas um

elemento do painel de especialistas convidados não considerou, o que perfaz 95% de respostas a merecer concordância, sendo que 57% consideram muito e plenamente. Perguntou-se, ainda, no decurso da primeira ronda, qual a proveniência do investimento que deveria ser privilegiada? Obtiveram-se as seguintes respostas:

Quadro nº VIII 49: Proveniência do investimento que deve ser privilegiada para a dinamização do turismo na região da Serra da Estrela

Público		Privado		Ambos	
Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	5	2	10	18	86

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

A partir da leitura do quadro nº VIII 49 conclui-se que 86% dos inquiridos defendem que os investimentos devem ser realizados por ambos os setores, merecendo o público e o privado, a título individual, pouca aceitação, com 5% e 10% respetivamente. Pegando neste resultado, perguntou-se, na segunda ronda, que tipo de parcerias deveria privilegiar-se para a realização do investimento?

Quadro nº VIII 50: Parcerias a privilegiar para a dinamização do turismo na região da Serra da Estrela e sua duração no tempo

Tipo de parcerias				Duração			
Contratuais		Institucionais		Curta		Longa	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
14	67	7	33	5	24	16	76

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

As respostas apontaram (quadro nº VIII 50) para parcerias contratuais⁸⁹ e, de preferência, de longa duração⁹⁰, de acordo com as práticas correntes.

Na primeira ronda, do total de especialistas inquiridos, 76% achou que as infraestruturas e equipamentos de apoio ao turismo existentes na região da Serra da Estrela não são suficientes para o

89 - Existem diferenças entre a constituição de uma parceria contratual e institucional. Enquanto a primeira se consolida num acordo de vontades entre as instituições intervenientes, formalizada num contrato escrito, na institucional o processo revela-se mais complexo. As parcerias de tipo institucional envolvem a criação de uma entidade formada com capitais públicos e privados (uma joint-venture, que poderá assumir designações diferentes consoante o contexto nacional), à qual caberá a prestação do bem ou serviço ou a construção da infraestrutura. De acordo com o Livro Verde, a modificação da estrutura acionista de uma empresa pública, com o seu controlo pelo setor privado, constitui exemplo deste tipo de parceria institucionalizada (Comissão das Comunidades Europeias, 2004, p. 21).

90 - Estas parcerias apresentam, de um modo geral, as seguintes características: associação duradoura de cooperação entre o ente público e o operador privado, envolvimento do operador privado em várias fases do desenvolvimento do empreendimento ou serviço, recurso ao financiamento privado e transferência de risco para o parceiro privado num quadro de partilha de riscos (Portal Autárquico, acesso em maio de 2015).

apoio à atividade do turismo. Quando solicitado a apontar, na segunda ronda, as áreas que devem ser objeto de uma política de intervenção para se incrementar os níveis de proficiência da atividade do turismo, o painel de especialistas convidados apontou em primeiro lugar os “Investimentos em empresas promotoras do *touring* turístico, designadamente através da exploração dos recursos culturais endógenos, roteiros abrangentes dos vários setores do turismo”, com 85,7% dos especialistas a incluí-la nas 3 primeiras; em segundo lugar “Melhoria de equipamentos de apoio à prática de desportos de aventura e *touring*”, com 76,2% dos especialistas a incluí-las nas três primeiras opções e, finalmente, em terceiro lugar a aposta na “Informação e *marketing*, melhorar o apoio prestado ao turista no seu ato de chegada”, com 57,2% dos especialistas convidados a incluí-la nas três primeiras opções. Posto isto, perguntou-se, na terceira ronda, qual das três intervenções deve ser assumida, pela entidade gestora, como prioritária para a consecução do objetivo pretendido?

Quadro nº VIII 51: Intervenções a assumir como prioritária pela entidade gestora

Intervenções	Prioridades							
	1ª		2ª		3ª		Fora das 3 primeiras	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Investimentos em empresas promotoras do <i>touring</i> turístico, designadamente através da exploração dos recursos culturais endógenos, roteiros abrangentes dos vários setores do turismo	13	61,9	8	38,1	0	0,0	0	0,0
Melhoria de equipamentos de apoio à prática de desportos de aventura e <i>touring</i>	5	23,8	1	04,8	15	71,4	0	0,0
Informação e <i>marketing</i> - melhorar o apoio prestado ao turista no seu ato de chegada	3	14,3	12	57,1	4	19,0	2	09,5
Outra	0	0,0	0	0,0	2	9,5	19	90,5

Fonte: Estudo Delphi, 3ª Ronda

A opção que reuniu mais consenso foi a dos “Investimentos em empresas promotoras do *touring* turístico, designadamente através da exploração dos recursos culturais endógenos, roteiros abrangentes dos vários setores do turismo”, que obteve 61,9% de escolhas como primeira prioridade, seguida da opção “Informação e *marketing* - melhorar o apoio prestado ao turista no seu ato de chegada” que mereceu 57,1% das escolhas como segunda prioridade e finalmente, a opção Melhoria de equipamentos de apoio à prática de desportos de aventura e *touring*, com 71,4% das escolhas como terceira prioridade. A escolha da alternativa “outra” quedando-se pelo último posto com uns expressivos 90,5% (quadro nº VIII 51). As escolhas “outras” incidiram em opções sobre o turismo de inverno (pistas de esqui), qualificação da experiência do turista no ato da visita, dos guias turísticos e até dos próprios postos de turismo. No que respeita às justificações para essa escolha, foi

apontada a necessidade de erradicar a imagem de um destino pouco qualificado e colmatar debilidades estruturais do turismo de neve/inverno enquanto turismo de massas. Da aplicação do teste W de Kendall⁹¹ (quadro nºVIII 52) resultou um coeficiente de concordância de 0,659, valor superior ao alcançado anteriormente, o que reforça a apreciação em termos de intervenções importantes a desenvolver no terreno, neste caso pela entidade gestora. O nível superior de concordância pode ser explicado pelo menor número de intervenções propostas, apesar da manutenção da hierarquia anteriormente obtida.

Quadro nº VIII 52: Intervenções a assumir como prioritária pela entidade gestora

Intervenções a assumir como prioritária pela entidade gestora	Rank obtido na segunda ronda	Rank médio obtido na 3ª ronda (teste W de Kendall)
Investimentos em empresas promotoras do <i>touring</i> turístico, designadamente através da exploração dos recursos culturais endógenos, roteiros abrangentes dos vários setores do turismo	1	1,38
Informação e <i>marketing</i> - melhorar o apoio prestado ao turista no seu ato de chegada	3	2,24
Melhoria de equipamentos de apoio à prática de desportos de aventura e <i>touring</i>	4	2,48
Outra	-	3,90

Fonte: Estudo Delphi 3ª Ronda

O *rank* médio obtido na terceira ronda mantém as posições relativas das intervenções já propostas na segunda ronda, como se constata, embora este teste não tivesse por objetivo a validação desse resultado.

8.6 Agentes institucionais com responsabilidade na administração e promoção do território da Serra da Estrela

Revela-se de capital importância perceber a evolução que os diferentes organismos com responsabilidades na condução dos destinos da atividade do turismo na Serra da Estrela tomaram durante o seu processo evolutivo. Nesta perspetiva faz todo o sentido proceder a uma análise da evolução das políticas e das opções estratégicas tomadas ao longo do tempo, colocando-se particular ênfase nos momentos da criação das Comissões de Iniciativa e extinção da Região de Turismo da Serra da Estrela (RTSE) rumo à integração no Turismo do Centro.

91 - Já explanado no capítulo VI, o coeficiente de concordância de *Kendall, W*, consiste na medição da extensão da associação entre vários (*k*) conjuntos de posições de *n* entidades. Revela-se determinante para confirmar a concordância entre diversas avaliações respeitante a associações de três ou mais variáveis. O resultado obtido varia entre 0 e 1, admitindo escala negativa, com validação do resultado (hipótese) a partir de 0,5, para um nível de significância de 0,05.

8.6.1 Das Comissões de Iniciativa ao Turismo Centro de Portugal.

Falar, hoje, da promoção institucional do Turismo na região da Serra da Estrela implica, obrigatoriamente, recuar aos primórdios da atividade do turismo em Portugal, ainda que o façamos de um modo sucinto. Assim, a primeira iniciativa em prol desta atividade ocorreu no já longínquo ano de 1911, nos trabalhos do IV Congresso Internacional de Turismo, organizado pela Federação Franco Hispano - Portuguesa dos Sindicatos de Iniciativa e Propaganda, que decorreram nas instalações da Sociedade de Geografia de Lisboa. Foi com base nestes trabalhos que os nossos governantes se aperceberam, de facto, da importância deste novo fenómeno. As recomendações proferidas pelos congressistas foram acolhidas de imediato, criando-se um organismo oficial capaz de tutelar a atividade do turismo. Decretou o Governo Provisório da República a formação do Ministério do Fomento, dotado de um Conselho de Turismo, coadjuvado por uma Repartição do Turismo⁹². Em 1928 esta organização passou a denominar-se de Repartição de Jogos e Turismo.

Todavia, voltando ao enquadramento funcional do Conselho de Turismo, uma questão pertinente foi colocada, por esta altura: o que fazer para que a sua ação pudesse produzir efeitos ponderosos na província? Era, justamente, nestes territórios que grande parte do potencial turístico se encontrava localizado e, de algum modo, se encontrava votado ao abandono. Por proposta do Conselho de Turismo, o Governo foi autorizado a organizar Comissões de Turismo, que assumiram o estatuto de delegadas do Conselho de Turismo, com competências para todas as questões relativas ao turismo, mormente organização de inventários dos monumentos nacionais, listagem de relíquias históricas, artísticas ou simples curiosidades com interesse para os visitantes, fiscalização de hotéis e pensões (Marques, 2000).

Apesar desta nova abordagem, só algum tempo depois se viriam a criar as Comissões de Iniciativa, pelo Ministério do Comércio e Comunicações, por proposta da Sociedade de Propaganda de Portugal, que detinha estatuto de instituição privada. Estas Comissões de Iniciativa teriam a possibilidade de proceder a um trabalho de proximidade, beneficiando, desde logo, da deslocação de sócios da Sociedade de Propaganda para as províncias, a fim de ajudar à instalação destas unidades, que seriam as estruturas embrionárias de uma futura orgânica local vocacionada para a defesa do turismo. Com a implementação desta medida criou-se a primeira rede de Sindicatos de Iniciativa e Propaganda local, sustentada, em larga medida, no voluntarismo das pessoas mais influentes da terra.

Foi com a aprovação da Lei n.º 1:152, de 23 de abril de 1921, mais tarde alterada pelo

92 - Foi o terceiro órgão oficial criado na Europa, logo após o da Áustria e França, em 1909 e 1910 respetivamente.

Decreto n.º 8:046, de 24 de fevereiro de 1922, e pelo Decreto n.º 10:057, de 30 de agosto de 1924, que se desenvolveram as condições legais para a criação das Comissões de Iniciativa. Encontravam-se, então, criadas as condições para o aparecimento da mais importante Comissão de Iniciativa da Serra da Estrela: a da Covilhã, em maio de 1929, tendo os seus membros reunido, pela primeira vez, no dia 14 de novembro. Sabe-se, igualmente, que Manteigas criou a sua própria Comissão de Iniciativa, com início de funções em maio de 1931, assim como o concelho de Seia criou a sua, em data que não se conseguiu determinar.

Este pacote de Leis indicava que as Comissões, então constituídas, se obrigavam a criar um conjunto de iniciativas tendentes a aumentar a frequência das mesmas estâncias e a fomentar a indústria do turismo. Esta janela de oportunidade, sustentada na criação de condições de desenvolvimento local à conta da atividade do turismo, fez com que o concelho da Covilhã, tal como ia sucedendo um pouco por todo o território nacional, criasse uma Comissão de Iniciativa. É possível detetar-se, na comunicação social⁹³ de então, o mês de maio, do ano de 1929, como data de início de funções da Comissão de Iniciativa da Covilhã. Porém, os membros da C.I.C. viriam a realizar a sua primeira reunião apenas no dia 14 de novembro de 1929. Foi, ainda, criada em 1932, pelas Comissões de Iniciativa da Covilhã, Manteigas e Seia e, ainda, pelos Governos Cívicos de Castelo Branco e Guarda, uma Comissão Especial para uma tentativa de edificação de um monumento a Viriato, no topo da Serra da Estrela.

Quando se realizou o I Congresso Nacional de Turismo, em 1936, havia ideias muito precisas sobre o turismo em Portugal, onde o contributo das Comissões de Iniciativa se fazia já sentir notado. Da discussão aí ocorrida apurou-se, com um largo consenso, a necessidade de elaboração de um plano coerente e eficaz a favor do turismo nacional. Defendeu-se a elaboração de um Código do Turismo capaz de reunir a legislação então em vigor, com as respetivas alterações e aditamentos, assim como possíveis exclusões ditadas pela experiência no terreno. Todavia, no que concerne ao turismo local, um duro golpe foi proferido com a publicação do Código de Turismo, pelo Decreto-Lei n.º 27:424, de 31 de dezembro de 1936, ao colocar um ponto final nas Comissões de Iniciativa e Turismo.

No processo de reorganização das estruturas orgânicas de apoio à atividade do turismo, defendeu-se a formação de um “Comissariado Geral do Turismo”, cujo responsável máximo seria um Comissário Geral subordinado à Presidência do Ministério. Por sua vez, subordinado ao

93 - *In* Jornal Covilhanense “O Raio” que deu à estampa inúmeros artigos dedicados a esta estrutura no decurso da sua existência (1923/37).

Comissariado encontrar-se-ia um “Conselho Técnico Turístico” e uma “Federação Nacional de Turismo”, que funcionaria como agente de coordenação das atividades realizadas pelos particulares e simultaneamente, enquanto órgão corporativo, teria também à sua responsabilidade a representação das atividades turísticas no Estado Corporativo Português, cuidando da propaganda aquém e além fronteiras. Dependeriam desse órgão as cinco “Comissões Regionais” que haveriam de ser criadas em diferentes regiões do país e ultramar (Norte, Centro, Sul, Ilhas e Colónias), abrangendo cada um dos órgãos diversas “Comissões Locais de Turismo”.

Apesar da existência de opiniões favoráveis à continuidade das Comissões de Iniciativa, o Governo acabou por colocar um ponto final nessas entidades, como se referiu, fazendo nascer, em sua substituição, as Comissões Municipais e Juntas de Turismo, dependentes das Câmaras dos respetivos concelhos. No ano de 1944, o Secretariado de Propaganda Nacional, que tutelava já o turismo, foi convertido em Secretariado Nacional de Informação, Cultura Popular e Turismo.

Constata-se, portanto, numa abordagem à escala local, a existência de modelos diversos, que permitiram aos municípios o cumprimento das suas competências em matéria de turismo, desde as projectadas Comissões de Iniciativa, passando pelas Zonas de Turismo, consagradas no Código Administrativo de 1936, com toda a sua dualidade, dividindo-as em Juntas de Turismo e Comissões Municipais de Turismo, até à posterior configuração, traduzida nas associações de direito privado.

Apesar do enquadramento legal produzido pela Lei nº 2082, de 4 de junho, de 1956 - Estatuto do Turismo -, cuja regulamentação aconteceu no ano seguinte, sustentada no Decreto nº 41035, de 20 de março, de 1957, que veio a permitir o aparecimento, em maio, da primeira Região de Turismo em Portugal, a da Serra da Estrela, só muitos anos volvidos, com o advento do 25 de Abril de 1974 é que o poder local se transformou, ultrapassando a simples desconcentração admitida pelo poder central para um exercício efetivo do poder local. Foram-lhe facultadas, a partir de então, ferramentas para uma nova abordagem à problemática da atividade turística, embora o poder central não tivesse abdicado, de todo, da sua presença reguladora. Sendo ele cúmplice na criação das regiões de turismo, encontrou forma de compatibilizar, através da sua presença, o interesse regional com o interesse nacional. A sua presença, ainda que minoritária, permitiu-lhe constatar se as regiões de turismo cumpriam com as obrigações que a Lei lhes impunha. A par desta sua representação minoritária o poder central cuidou de reforçar a participação de outros interesses, mormente o dos privados, com a abertura da sua participação nos órgãos das Regiões de Turismo, algo que o Estado Novo havia limitado no tempo das Comissões de Iniciativa.

A Região de Turismo da Serra da Estrela encontra a origem da sua fundação numa associação

de municípios, que entendeu ser necessária a constituição de um organismo capaz de representar e promover a região da Serra da Estrela enquanto destino turístico, partindo-se, desde logo, para a definição dos objetivos relativos à promoção e divulgação das suas potencialidades. Para dar corpo a esta diligência foram seis os concelhos que abraçaram o projeto (Covilhã, Fundão, Manteigas, Belmonte, Seia e Gouveia), de modo a almejar-se a consecução de resultados ponderosos em matéria de promoção, apoio, e animação da região, centrada, por essa altura, numa prática de turismo de inverno, o que reforça a ideia sempre associada ao turismo de neve e de inverno. A instituição embrionária da RTSE apresentava-se, então, como uma instituição sem qualquer poder em termos de capacidade interventiva, naquilo que concerne aos territórios municipais. Dito de outro modo, encontrava-se destituída de qualquer capacidade interventiva em matéria de planeamento e ordenamento do território, sendo, contudo, consultada pelos interessados quando estivessem em causa matérias do foro turístico.

Do ponto de vista geográfico, a RTSE encontrava-se situada na Região Centro (NUTS II), pertencendo os concelhos que a integravam a cinco NUTS III distintas, designadamente as extintas Beira Interior Norte, Beira Interior Sul, Cova da Beira, Pinhal Interior Norte e Serra da Estrela. Dela faziam parte os concelhos de: Almeida, Belmonte, Celorico da Beira, Covilhã, Fornos de Algodres, Gouveia, Guarda, Manteigas, Oliveira do Hospital, Penamacor, Pinhel, Seia, Trancoso. A ação da RTSE, embora preferencialmente vocacionada para o turismo, tem permitido o desenvolvimento de ações complementares, sustentadas na valorização e exploração dos recursos endógenos, capazes de atenuar o vertiginoso êxodo rural e conseqüente envelhecimento da população, ao valorizar e divulgar atividades complementares ao setor.

O trabalho desenvolvido pela RTSE fez-se à custa de um território de montanha. Assim, é sob o prisma desta característica geográfica dominante que todas as análises devem ser produzidas, conscientes de que «as especificidades dos territórios de montanha implicam uma atenção especial no desenvolvimento de qualquer atividade para si preconizada, em particular para o turismo», (Borges e Lima, 2006, p.160). Assim, revela-se importante determinar quais os recursos que se configuram como produtos turísticos valiosos e funcionaram como uma vantagem comparativa na ótica de trabalho desta instituição. Como já foi referido, no início, o turismo de inverno/neve foi o escolhido, por ser, então, o mais valorizado. Sabemos, hoje, que outros produtos firmaram os seus créditos, enquanto produtos de excelência, abrindo novas janelas de oportunidade para a economia local e para a qualificação da oferta. Foi na capitalização da diversidade ecológica e cultural, que foi colocada a tónica, possibilitando-se, com esta aposta, uma diversificação de produtos

complementares ao turismo nos territórios de montanha, pese embora o peso do turismo de neve e de inverno estivesse sempre presente.

De acordo com o PETUR (2006), é a procura de áreas mais isoladas por parte dos visitantes, na busca da natureza, da aventura, de novas experiências, mais autênticas e também mais amigas do ambiente assume cada vez maior expressão. São estas características, únicas no território nacional, que conferem a esta região um potencial de crescimento impar e, simultaneamente, exigindo-lhes a prática de um modelo sustentado de desenvolvimento, capaz de integrar as diversas realidades locais. Foi nesta simbiose de características e procedimentos que o papel da instituição RTSE assumiu particular relevo, ao tentar uma gestão parcimoniosa dos equilíbrios ambientais precários e dos interesses económicos envolvidos.

Quando olhamos para as propostas de intervenção gizadas nos planos a diferentes escalas é-nos permitido constatar esse desiderato. De acordo com o PENT (2007, p. 84), «o pólo turístico da Serra da Estrela compreende toda a área do parque natural e o território envolvente, tendo sido criado para se tornar um destino de referência no mercado português, desenvolvendo economicamente uma região marcada pela interioridade». Constata-se, igualmente, que se dá particular relevo ao produto “neve” sem, contudo, se menosprezar o potencial de outros produtos turísticos, ao afirmar que «Deverão ser desenvolvidos dois produtos no pólo: *Touring* e Turismo de Natureza (com particular enfoque na oferta de neve). O mercado alvo da Serra da Estrela é o mercado nacional, onde o pólo se diferencia por ser o único destino de neve.» (*op. cit.*, p. 84).

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 67/2008, de 10 de abril, extinguiu-se a RTSE para dar o seu lugar ao pólo de desenvolvimento turístico da Serra da Estrela, que integrará a novel estrutura Região do Turismo do Centro. Do ponto de vista legal, a sua designação, natureza jurídica e âmbito territorial passa a ser a que a seguir se expõe: i) A entidade regional de turismo do pólo de desenvolvimento turístico da Serra da Estrela adota a designação Turismo da Serra da Estrela e compreende o território abrangido pelos municípios de Almeida, Belmonte, Celorico da Beira, Covilhã, Figueira de Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Fundão, Gouveia, Guarda, Manteigas, Meda, Pinhel, Sabugal, Seia e Trancoso, nos termos do anexo ao Decreto -Lei n.º 67/2008, de 10 de abril; ii) A Turismo da Serra da Estrela é a entidade regional de turismo gestora do pólo de desenvolvimento turístico da Serra da Estrela, nos termos do n.º 1 do artigo 4.º do Decreto -Lei n.º 67/2008, de 10 de abril; e iii) A Turismo da Serra da Estrela é uma pessoa coletiva de direito público de âmbito territorial, dotada de autonomia administrativa e financeira e património próprio.

Passará a ser uma das cinco novas regiões de turismo delineadas a partir do figurino das

NUTS II (Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve), e centralizará as competências de estruturação da oferta e das promoções aquém e além fronteiras, outrora atribuída à entidade RTSE. Competir-lhe-á, ainda, proceder à valorização turística e ao aproveitamento sustentado dos recursos turísticos do seu território de abrangência. Este novo modelo de gestão foi pensado para facultar às novas entidades uma agilização da sua capacidade de financiamento e provocar os agentes privados para novos projetos, com a eventual participação do Turismo de Portugal I.P., permitindo a eclosão de novos projetos na esfera da administração central. Pretende-se, segundo a administração central, dotar os organismos públicos, que desenvolvem as suas atividades na área do turismo, das competências indispensáveis à afirmação de Portugal enquanto um dos principais destinos turísticos europeus.

Postos os factos, na primeira ronda colocou-se a questão aos especialistas convidados de saber se a “extinção da RTSE, consubstanciada na sua transferência para uma entidade mais abrangente (TC), coincidente com a NUTS II da Região Centro, se pode revelar prejudicial para o turismo na região da Serra da Estrela”?

Quadro nº VIII 53: A extinção da RTSE, pela transferência para o Turismo do Centro, revela-se prejudicial para o turismo na região da Serra da Estrela?

Não Concordo		Concordo Pouco		Concordo		Concordo Muito		Concordo Plenamente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
6	29	3	14	6	29	3	14	3	14

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

A maioria dos especialistas convidados afirmou que concordam com a ideia de resultar algum prejuízo, ainda que seja uma maioria tangencial, com 57% dos membros do painel. As justificações apresentadas pelos especialistas convidados acabam por refletir a distribuição das respostas no quadro nº VIII 53, existindo algum equilíbrio entre os aspetos positivos e negativos associados. Os argumentos contra a sua transferência para uma unidade de maior escala passam, inevitavelmente, pelo receio de que a promoção da Serra da Estrela saia diminuída com a integração num território mais vasto, constituindo como um produto que vai ter de concorrer com outros sob a tutela da mesma instituição promotora, passará a ser um destino de grande valor englobado numa marca não diferenciadora. A partir do momento em que foi extinta, deixou de haver uma marca “turismo Serra da Estrela”. Defende-se que, independentemente dos resultados que a RTSE possa ter apresentado ao longo dos anos da sua existência, a região da Serra da Estrela, como qualquer destino turístico, deve ter um organismo situado no seu território que seja capaz de garantir a sua promoção. Com a

sua saída a região da Serra da Estrela fica amputada de um instrumento importante na sua divulgação e promoção.

Do ponto de vista daqueles que defenderam a sua transferência argumenta-se que nunca foi pela existência da RTSE que o turismo se desenvolveu na Serra da Estrela, porque sempre foi perspectivada como a região de turismo da “Covilhã” para o desenvolvimento do turismo de inverno/neve. Por outro lado, o trabalho desenvolvido pela RTSE ao longo dos anos, as suas estratégias a favor do turismo de inverno e da neve apresentou poucos resultados práticos para a região. A nova instituição pode, perfeitamente, promover no mercado interno e no mercado internacional o destino Serra da Estrela, pela sua maior proximidade com os operadores estrangeiros, pelos contactos privilegiados, fruto da escala a que se trabalha. De qualquer modo, e apesar disso, entende-se que deve haver uma estrutura na Serra de Estrela que valide as estratégias e as decisões que venham a ser tomadas. Esta mudança poderá revelar-se importante para obrigar a reformular toda a rede de postos e toda a lógica de divulgação a uma escala mais alargada dos mercados emissores.

Postos os resultados, perguntou-se aos especialistas convidados, na segunda ronda, se a Transferência da RTSE para o Turismo do Centro poderia ser prejudicial para o turismo na região da Serra da Estrela, apontando as justificações anteriormente expressas. Obtiveram-se as seguintes respostas (quadro nº VIII 54):

Quadro nº VIII 54: Transferência da RTSE para o Turismo do Centro pode ser prejudicial para o turismo na região da Serra da Estrela?

Razão	Não Concordo		Concordo Pouco		Concordo		Concordo Muito		Concordo Plenamente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A Serra da Estrela fica amputada de um importante instrumento para a divulgação e promoção do turismo, centrado no seu território	0	0	0	0	1	4,8	15	71,4	5	23,8
As especificidades da região da Serra da Estrela podem perder-se num território mais vasto que é o da região centro, passando a concorrer com outros produtos turísticos da região, mormente do litoral	1	4,8	1	4,8	2	9,5	15	71,4	2	9,5
O facto de passar a integrar uma entidade mais abrangente, que integra toda a região centro, levará à prestação de um serviço menos especializado no que respeita ao apoio aos operadores turísticos	0	0	2	9,5	15	71,4	3	14,3	1	4,8
Confundirá o turista estrangeiro ao ser confrontado com diferentes marcas e produtos turísticos no âmbito da mesma região.	2	9,5	12	57,1	1	4,8	6	28,6	0	0

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

O desaparecimento da Região de Turismo da Serra da Estrela configurou-se, aos olhos dos especialistas convidados, como um aspeto negativo por retirar à região da Serra da Estrela um

instrumento de divulgação e promoção do turismo centrado no seu território.

A propósito da transferência da ex - RTSE/Pólo de Turismo da Serra da Estrela para uma entidade mais abrangente (TC), coincidente com a NUTS II – Região Centro, 71,4% dos especialistas convidados afirmaram concordar muito ou concordar totalmente que “A Serra da Estrela fica amputada de um importante instrumento para a divulgação e promoção do turismo, centrado no seu território”; 71,4% concordou muito que “As especificidades da região da Serra da Estrela podem perder-se num território mais vasto que é o da região centro, passando a concorrer com outros produtos turísticos da região, mormente do litoral”; 71,4% concorda com “O facto de passar a integrar uma entidade mais abrangente, que integra toda a região centro, levará à prestação de um serviço menos especializado no que respeita ao apoio aos operadores turísticos” e com maior equilíbrio na distribuição, 57,1% dos especialistas convidados concorda pouco que a transferência “Confundirá o turista estrangeiro ao ser confrontado com diferentes marcas e produtos turísticos no âmbito da mesma região”. Foram estas as principais apreciações avançadas pelos membros do painel. Da aplicação do teste W de Kendall (quadro nº VIII 55) resultou um coeficiente de concordância de 0,574, valor que corrobora a tendência dos valores alcançados, representados no quadro nº VIII 54. Este resultado indicia um nível significativo de concordância relativamente às razões apresentadas aquando da primeira ronda.

Quadro nº VIII 55: Transferência da RTSE para o Turismo do Centro pode ser prejudicial para o turismo na região da Serra da Estrela?

Intervenções a assumir como prioritária pela entidade gestora	Rank obtido na primeira ronda	Rank médio obtido na 2ª ronda (teste W de Kendall)
A Serra da Estrela fica amputada de um importante instrumento para a divulgação e promoção do turismo, centrado no seu território	1	3,43
As especificidades da região da Serra da Estrela podem perder-se num território mais vasto que é o da região centro, passando a concorrer com outros produtos turísticos da região, mormente do litoral	2	2,90
O facto de passar a integrar uma entidade mais abrangente, que integra toda a região centro, levará à prestação de um serviço menos especializado no que respeita ao apoio aos operadores turísticos	3	2,12
Confundirá o turista estrangeiro ao ser confrontado com diferentes marcas e produtos turísticos no âmbito da mesma região.	4	1,55

Fonte: Estudo Delphi 2ª Ronda

Perguntou-se-lhes, igualmente, na última ronda, se consideravam que a transferência de competências do extinto do Pólo Turismo da Serra da Estrela (ex – RTSE), para o TC se traduziu, até ao momento, numa melhoria efetiva da promoção do turismo na região da Serra da Estrela? Obtiveram-se as seguintes respostas, de acordo com o quadro nº VIII 56:

Quadro nº VIII 56: A transferência de competências do extinto do Pólo Turismo da Serra da Estrela (ex – RTSE), para o TC traduziu-se numa melhoria efetiva da promoção do turismo na região da SE?

Não considero		Considero pouco		Considero		Considero muito		Considero totalmente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
5	24	8	38	7	33	1	5	0	0

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

A generalidade dos especialistas reconheceu que não se verificaram melhorias efetivas com a transferência, resultado que confirma a apreciação anteriormente produzida. Todavia, foi igualmente consensual o facto de ainda ter decorrido muito pouco tempo sobre o processo de transferência para que se pudesse fazer uma avaliação justa.

8.6.2 Estruturas administrativas de apoio ao turismo capazes de valorizar a região da Serra da Estrela, enquanto região de destino

Face à necessidade de se perceber qual a melhor das estratégias para lidar com os turistas optou-se por colocar o painel de especialistas convidados perante as diferentes modalidades ou estruturas de organização da atividade do turismo, mormente no que concerne à gestão do destino turístico. Assim, antes de procedermos à análise dos resultados obtidos, importa realizar uma súmula daquilo que constitui cada uma das modalidades aqui propostas.

No que concerne à *Convention & Visitors Bureau*, tem por objetivo promover o destino, seja ele uma cidade, uma região ou um país, tendo como primeiro objetivo, enquanto instrumento de promoção de um destino turístico, fazer aumentar o número de visitantes. A primeira iniciativa tendente à criação de uma organização deste tipo, inicialmente reconhecida por *Conventions Bureaux*, aconteceu em 1896, em Detroit, nos Estados Unidos da América, quando um grupo de empresários locais decidiu contratar um profissional para se dedicar exclusivamente à captação de eventos para a cidade. A sua designação resultou do facto do promotor ter sido uma fundação (Liga de Convenções e Homens de Negócio de Detroit), de tal forma que em 1907 passou a ser reconhecida por *Detroit Convention & Tourists Bureau*. (Gartrell, 1994).

Em regra, o móbil para a criação de um C&VB resulta da constatação da vocação que uma localidade detém para desenvolver o turismo de eventos e negócios. Essa vocação, normalmente detetada por empresários do setor, pode encontrar-se associada a um fluxo turístico já existente,

independentemente da sua natureza, e alicerçado em qualquer motivação (ecológica, religiosa, histórica, entre outras). Detetada a janela de oportunidades, tendo em vista o desenvolvimento do potencial turístico, o próximo passo passa pela procura de um planeamento eficaz, culminando no aparecimento de uma C&VB ou, eventualmente outra similar, que tenha como principal objetivo o aproveitamento das sinergias existentes entre os diversos *stakeholders* envolvidos, públicos e privados, para se atingirem objetivos comuns.

A estratégia passa por promover as convenções, pela oferta diversificada de serviços e, naturalmente, pelo *marketing* turístico. Numa tentativa de se fazer aumentar a afluência ao destino turístico, estas organizações gerem diferentes interesses ligados à permanência do turista que podem passar pelo alojamento, e pelas dormidas, pelas visitas a restaurantes previamente selecionados e, ainda, a prestação de outros serviços de pendor comercial. Estas empresas revelam-se de capital importância para a gestão dos destinos turísticos, uma vez que são diretamente responsáveis pela comercialização dos produtos aos quais se associa. Procura-se, com a sua intervenção, o alcance de uma marca distintiva, a veicular através de diversos *players*, mormente os que dominam os circuitos comerciais como é o caso das agências de viagens.

Podemos afirmar que o C&VB se assume como uma organização de *marketing* “guarda-chuva”, através da qual os parceiros envolvidos podem alcançar os seus objetivos de modo mais eficaz e eficiente. O C&VB assume-se, atualmente, como a única estrutura que pode agregar os diferentes setores, garantindo-lhes a execução e a qualidade dos compromissos assumidos pelo destino que representa. (Servilha, 1993, p. 13). Os C&VB apresentam-se como uma das mais importantes fontes de informação existentes no terreno de molde a facilitar a tomada de decisão no processo de escolha de destinos (Cobos, Wang e Okumos, 2009; Letho, Kim, e Morrison, 2006 *apud* Marques 2013, p.363) e contribuem significativamente para o desenvolvimento económico de muitas comunidades que têm na atividade do turismo importante base de sustentação económica (Ford e Peeper, 2008; Gartrell, 1994).

Quanto à DMO, *Destination Management Organization*, esta modalidade, que assume, ocasionalmente, o nome de C&BV, assume-se como uma das mais privilegiadas modalidades de *marketing* turístico e de organização dos destinos turísticos. De acordo com Marques (2013) estabelecer uma distinção entre elas revela-se uma tarefa algo difícil, que se complica quando consultamos bibliografia de origem inglesa, uma vez que se adota, para ambas, o mesmo acrónimo DMO (*Destination Management Organization* ou *Destination Marketing Organization*). Segundo Manente e Minghetti (2006), apesar de existir concordância, por sobreposição de algumas das

características, estas entidades apresentam diferenças que no que respeita à natureza e abrangência das suas funções. Para o autor, estas organizações, que se encontram relacionadas com a gestão dos destinos turísticos, abarcam funções e competências governamentais e funcionais, que são realizadas, normalmente, pelo setor público, como são os casos da atividade do planeamento e da organização e controlo das atividades de negócios.

Afigura-se, aqui, como principal objetivo, a gestão e apoio à integração dos diferentes recursos, atividades e *stakeholders*, sustentados em políticas e estratégias adequadas, de modo a garantir-se sistemas diferenciados de produtos turísticos capazes de satisfazer as necessidades dos diferentes segmentos de mercado e que, concomitantemente, garantam um crescimento sustentável, articulando a obtenção de lucro e desenvolvimento económico com a preservação da identidade e qualidade de vida das comunidades locais. O trabalho desenvolvido por estas entidades direcionam-se, em grande medida, para as Organizações de *Marketing* dos Destinos, que procuram promover os destinos turísticos através da projeção de uma imagem positiva, assim como na distribuição dos seus produtos turísticos, conforme defendem Manente e Minghetti (2006). Esta perspetiva é partilhada pela OMT (2004) que caracteriza estas organizações (OGD) como as principais responsáveis pela gestão e/ou *marketing* dos destinos, integrando três categorias possíveis: i) Autoridades ou organizações turísticas nacionais, responsáveis pela gestão e *marketing* do turismo a nível nacional; ii) OGD regionais, provinciais ou estaduais que assumem a responsabilidade pela gestão e/ou *marketing*, numa determinada região definida com essa finalidade; iii) OGD locais, que assumem a responsabilidade pela gestão e/ou *marketing* de áreas geográficas de menores dimensões, como é o caso dos centros urbanos.

As DMO desempenham um importante papel, a longo prazo, no desenvolvimento dos destinos turísticos que privilegiam. Estas organizações proporcionam dividendos, sem custos, para as comunidades, uma vez que não lhes é solicitado nenhum esforço financeiro, acabando como principais beneficiários o poder local, empresas e moradores locais. Este tipo de estratégia, eminentemente comercial, não compete com os diferentes programas que podem ser levados a efeito pela administração pública, uma vez que potenciam receita com proveito local. Do ponto de vista económico, por cada novo viajante que a DMO consegue atrair para o município ou região é receita que entra nestes territórios por via dos hotéis, restaurantes e comércio local, fazendo com que estes turistas se transformem em contribuintes líquidos temporários. A injeção de capital no território vai beneficiar, por via indireta, o estilo de vida dos moradores, a dinamização da economia e a criação de empregos. O *marketing* turístico revela-se como uma das mais inteligentes formas de dinamizar a

economia, dado o seu grau de eficiência na produção de receitas para a comunidade.

No que concerne à modalidade de *Tourism Think Tank* (TTT), consiste num projeto que tenta estabelecer ligações, no terreno, entre a teoria e a prática da atividade do turismo. Esta modalidade de organização procura reforçar as ligações entre os diferentes elementos que estabelecem relações de interação com o turismo, funcionando em rede, de modo a proporcionar contactos entre os diferentes *players* trocando experiências, partilhando conhecimentos, tendo em vista fomentar negócios e reduzir os seus custos operativos, com o intuito de aumentar a competitividade das empresas, os ganhos de produtividade e competências profissionais do capital humano envolvido. Em suma, esta abordagem sustenta-se na interligação dos diversos agentes que possam funcionar em rede, com dividendos para todas as partes envolvidas, designadamente no que concerne à dinamização e desenvolvimento da sua atividade económica. Trata-se de uma nova prática que visa a promoção da excelência, a partilha de conhecimentos e de melhores práticas na indústria do turismo.

Os observatórios devem o seu aparecimento à crescente importância que o turismo tem evidenciado, em termos económicos, levando à criação de estruturas capazes de acompanhar e orientar a atividade de todos os *players* com interesses diretos na atividade. Em termos internacionais, a OCDE criou o Comité de Turismo em 1961, com sede em Paris. O seu principal contributo centrou-se, como se referiu, nas matérias económicas ligadas à atividade, mormente no que respeita à reestruturação da indústria do setor, inovação e emprego, sustentado em estruturas sectoriais específicas. A contribuição do Comité de Turismo para o *benchmarking*⁹⁴ das políticas de turismo dos países da OCDE serve de suporte na formulação dessas mesmas políticas numa ótica de desenvolvimento sustentável e reforça, simultaneamente, a coerência com outras políticas. (Turismo de Portugal, 2012). Portugal é membro, de pleno direito, do Comité de Turismo desde a sua fundação, fazendo-se representar através do Turismo de Portugal I.P. nas reuniões, assim como em outras iniciativas que se desenvolvam no contexto da atividade. As mudanças que o processo de globalização impõe, a ritmos cada vez mais intensos, obrigam a uma atitude de observância cada vez mais apurada. A troca de informação, atempada e fíavel sobre a sua evolução, tendências, dinâmicas e posicionamento face a outros mercados, revela-se de capital importância, sobretudo na atividade do turismo, para que ele se possa afirmar como uma atividade competitiva e rentável, aproveitando as vantagens económicas e sociais que pode gerar. É na gestão desta informação e na orientação facultada aos agentes económicos, com interesse na atividade que os observatórios podem

94 - «Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respetivas funções ou processos face ao que é considerado 'o melhor nível', visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem.» (DG III – Indústria da Comissão Europeia, 1996).

desempenhar o seu melhor papel (Milheiro *et al.*, 2010).

No que respeita à região da Serra da Estrela, que abrange o território em estudo, o Instituto Politécnico da Guarda, através da Escola Superior de Hotelaria, criou o Observatório de Turismo da Serra da Estrela (OTSE), que se assume como «um dos projetos científicos financiados e desenvolvidos no âmbito da UDI. É um projeto de investigadores da Escola Superior de Turismo e Hotelaria do IPG que ainda está na sua fase embrionária, mas que será fundamental para a dinamização do Turismo da Região.» OTSE (2015). A área de atuação do OTSE, segundo a instituição, incidirá particularmente na investigação científica, no estudo, análise, monitorização, acompanhamento e avaliação da atividade turística na região da Serra da Estrela, facultando relatórios, indicadores, perfis de procura e estratégias que promovam o conhecimento do setor e as lógicas que, a cada momento, norteiam a procura e a oferta na região.

No decurso da primeira ronda perguntou-se aos especialistas convidados que estrutura administrativa deveria ser integrada para valorizar o turismo na Serra da Estrela? Obtiveram-se as seguintes respostas:

Quadro nº VIII 57: Estrutura administrativa que deveria ser integrada para valorizar o turismo na região da Serra da Estrela

Estrutura	Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
CVB - (<i>Convention & Visitor Bureau</i>)	1	4,8	6	28,6	12	57,1	2	9,5	0	0,0
DMO - (<i>Destination Management Organizations</i>)	0	0,0	0	0,0	13	61,9	8	38,1	0	0,0
TTT - (<i>Tourism Think Tank</i>)	0	0,0	0	0,0	6	28,6	8	38,1	7	33,3
Observatório	4	19,0	5	23,8	9	42,9	1	4,8	2	9,5
Outro	19	90,5	0	0,0	1	4,8	1	4,8	0	0,0

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Conforme quadro nº VIII 57, os especialistas convidados entenderam, na avaliação feita às diferentes modalidades, numa escala de Likert, de 0 a 5, variando entre o Não Concordo e o Concordo Plenamente, que em 66,6% dos casos o *Convention & Visitor Bureau* (CVB) se pode revelar atrativo, sendo que 57,1% concordaram e 9,5% concordaram; relativamente ao *Destination Management Organization* (DMO), 61,9% concordaram ser uma modalidade a colocar em prática, e 38,1% concordaram muito; relativamente ao *Tourism Think Tank* (TTT) 28,6% dos especialistas concordaram com a sua implementação, 38,1% concordaram muito e 33,3% concordaram plenamente. Quanto à possibilidade de constituição de um observatório, 42,9% dos especialistas concordam com a opção, 4,8% concordaram muito e de 9,5% concordaram plenamente. Finalmente,

no que respeita a outras modalidades, os resultados não evidenciaram a necessidade de se procurar para além daquelas que foram as propostas anteriormente, uma vez que apenas 4,8% dos inquiridos evidenciaram concordar e outros 4,8% concordar muito com outra modalidade. A justificação para a modalidade “outro” resulta da necessidade de se apostar em projetos conjuntos no quadro da concertação intermunicipal. Uma das condições para o êxito de uma estratégia de desenvolvimento a este nível passa por alargar o lastro e as escalas das intervenções e cooptar as instituições públicas (Universidades) e privadas (promoção da iniciativa empresarial).

Os resultados expressos, que se apresentaram condensados em classes, quando sujeitos ao teste W de Kendall proporcionaram um coeficiente de concordância de 0,663, o que nos permite afirmar ter havido concordância significativa quanto às modalidades propostas. Aplicando o coeficiente de concordância às respostas dos diferentes grupos profissionais dos membros do painel obtiveram-se resultados interessantes de coeficiente de concordância, de acordo com o quadro nº VIII 58:

Quadro nº VIII 58: Coeficiente de concordância para as estruturas administrativas a integrar na SE

Coeficiente de concordância obtido através do teste W de Kendall				
Académicos (Professores Universitários)	Associações de desenvolvimento local - Gestores	Gestores ligados a grupos económicos do setor privado	Técnicos superiores ligados ao poder local	Total
0,730	0,741	0,688	0,668	0,663

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Este desempenho corrobora, de algum modo, o atrás exposto, uma vez que se verificam diferentes níveis de concordância no seio do painel quando dividido em grupos profissionais. Os coeficientes obtidos por classe profissional apresentam-se mais consistentes quando analisados em separado, algo a que a redução do efetivo com uma mesma formação e visão sobre os problemas não será estranha. Merecem particular atenção os resultados obtidos pelos académicos e pelos gestores ligados ao desenvolvimento local que apresentam valores mais consistentes, com maiores coeficientes de concordância.

No que concerne às justificações apresentadas para a efetivação das respostas, os especialistas convidados afirmaram que a estrutura administrativa a integrar deve permitir, por um lado, a disponibilização da informação e, por outro lado, medir e avaliar, constantemente, para que se possa aferir, de forma objetiva, se a estratégia está a ter resultados e/ou se é necessário ajustá-la e/ou melhorá-la. Estas estruturas devem existir no terreno articulando-se com as intervenções dos

agentes do território que interagem com a atividade do turismo, de molde a responderem às expectativas dos turistas. Não obstante as opções consideradas, concluiu-se que todas as estruturas podem ser úteis e até sobreponíveis. Todavia, das possibilidades propostas, privilegiaram-se as *Tourism Think Tank* (TTT) e *Destination Management Organization* (DMO) por se considerar que um plano estratégico de *marketing* e o funcionamento em rede das organizações do setor do turismo é muito importante. Revela-se prioritário proceder à monitorização da atividade do turismo na região e dos mercados que devem ser promovidos, gerando uma articulação colaborativa com os diversos atores do setor. A opção pela modalidade *Tourism Think Tank*, enquanto estrutura administrativa a privilegiar, resulta do entendimento de que esta seria a que melhor resposta daria às necessidades do território, uma vez que permitiria criar pontes entre os diferentes agentes que interagem com o turismo, estabelecendo redes de contacto que permitem partilhar conhecimento aplicado, gerar negócios e reduzir custos associados, sempre com o objetivo de aumentar a competitividade. Deste modo poderá haver interligação de vários *players* na região com igualdade de importância. Não obstante 10% dos especialistas considerarem que observar e pensar são as únicas formas de diagnosticar e propor informes ao mundo do negócio, entendem que com os *stakeholders* da região se revela difícil implementar uma estrutura deste tipo, porque será sempre partidária e burocratizada.

Na segunda ronda, face à opção dos especialistas inquiridos, ao entenderem que a integração de uma estrutura administrativa para a valorização da Serra da Estrela, a ocorrer, deveria passar, preferencialmente, por uma de duas modalidades, TTT ou DMO (95% e 85%, respetivamente, de concordo até concordo plenamente), perguntou-se ao painel qual das duas modalidades deveria ser privilegiada? Obtiveram-se as seguintes respostas, de acordo com o quadro nº VIII 59:

Quadro nº VIII 59: Modalidade de estrutura a privilegiar

<i>Tourism Think Tank</i> (TTT)		<i>Destination Management Organization</i> (DMO)		Nenhuma das duas modalidades	
Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
10	48	5	24	6	28

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Solicitou-se aos membros do painel que não se revissem em qualquer destas modalidades que expusessem as razões da sua posição. As respostas obtidas apontaram para dois aspetos fundamentais: i) a impossibilidade verificada ao longo dos anos em sentar à mesma mesa os diferentes intervenientes, do setor público e privado, com interesses comuns na atividade, na procura

de soluções; ii) todos os processos se apresentam excessivamente burocratizados, desmobilizando os interessados.

Colocaram-se, ainda no decurso da segunda ronda, as seguintes questões:

i) Caso tenha optado pelo *Tourism Think Tank* (TTT) qual a sequência da ações que deve ser privilegiada? Obtiveram-se as seguintes respostas, de acordo com o quadro nº VIII 60:

Quadro nº VIII 60: Sequência da ações que deve ser privilegiada para a modalidade TTT

Sequência de ações para a opção <i>Tourism Think Tank</i>	Primeira escolha		Segunda escolha		Terceira escolha	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
Definição dos temas a valorizar no setor do turismo, no âmbito da região da Serra da Estrela	8	72,7	2	18,2	1	9,1
Identificação dos <i>players</i>	3	27,3	8	72,7	0	00
Redes de contacto	0	00	1	9,1	10	90,9

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Como se constata, no caso do TTT optou-se por escolher como primeira prioridade a “Definição dos temas a valorizar no setor do turismo, no âmbito da região da Serra da Estrela” com 72,7% dos especialistas convidados a apostarem na primeira escolha; segunda prioridade “Identificação dos *players*” com igual percentagem e terceira prioridade “Redes de contacto” com uns significativos 90,9%, daqueles que previamente tinham escolhido o *Tourism Think Tank*. Da aplicação do teste W de Kendall (quadro nº VIII 61) resultou um coeficiente de concordância de 0,653.

Quadro nº VIII 61: Sequências das ações que devem ser privilegiadas para a modalidade de TTT

Sequência das ações que deve ser privilegiada para a modalidade TTT	Rank obtido na primeira ronda	Rank médio obtido na 2ª ronda (teste W de Kendall)
Definição dos temas a valorizar no setor do turismo, no âmbito da região da Serra da Estrela	1	1,36
Identificação dos <i>players</i>	2	1,73
Redes de contacto	3	2,91

Fonte: Estudo Delphi 2ª Ronda

ii) Caso tenha optado pelo *Destination Management Organization* (DMO) qual a sequência da ações que deve ser privilegiada? Obtiveram-se as seguintes respostas, conforme quadro nº VIII 62:

Quadro nº VIII 62: Sequência da ações que deve ser privilegiada para a modalidade DMO

Sequência de ações para a opção <i>Destination Management Organization</i>	Primeira escolha		Segunda escolha		Terceira escolha	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
Definir <i>stakeholders</i>	1	14,3	6	85,7	0	0
Definir objetivos	6	85,7	1	14,3	0	0
Definir as parcerias na indústria do turismo	0	0	0	0	7	100

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Como se constata, no caso do DMO optou-se por escolher como primeira prioridade a “Definir objetivos” com 85,7% dos especialistas convidados a apostarem na primeira escolha; segunda prioridade “Definir *stakeholders*” com igual percentagem e terceira prioridade “Definir as parcerias na industria do turismo” com uns esmagadores 100%, daqueles que previamente tinham escolhido o *Destination Management Organization*. Da aplicação do teste W de Kendall resultou um coeficiente de concordância de 0,878, em resultado do alinhamento das escolhas que evidenciaram uma elevada concordância face às propostas apresentadas.

Houve três especialistas convidados que não escolheram nenhuma das opções, defendendo que a complexidade da situação em análise não recomendaria outro tipo de abordagem.

Quadro nº VIII 63: Sequências das ações que devem ser privilegiadas para a modalidade de DMO

Sequência das ações a privilegiar para a modalidade DMO	Rank obtido na primeira ronda	Rank médio obtido na 2ª ronda (teste W de Kendall)
Definir objetivos	2	1,14
Definir <i>stakeholders</i>	1	1,86
Definir as parcerias na indústria do turismo	3	3,00

Fonte: Estudo Delphi 2ª Ronda

Postos os factos, solicitou-se aos especialistas convidados, no decurso da segunda ronda, que indicassem os *stakeholders* que deveriam constituir estas estruturas. Obtiveram-se as respostas expressas no quadro nº VIII 64:

Quadro nº VIII 64: Constituição proposta para as estruturas

Constituição:	<i>Tourism Think Tank</i> (TTT)	<i>Destination Management</i> <i>Organization</i> (DMO)
Autarquias	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Empresas privadas a operar no setor do turismo (Agências de viagens, Hotelaria, Restauração, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Agentes comerciais diversos e Empresas de Comunicação e de <i>marketing</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Instituto Politécnico da Guarda	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Universidade da Beira Interior	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Especialistas reconhecidos ligados à Serra da Estrela		
Parque Natural da Serra da Estrela	<input checked="" type="checkbox"/>	

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

De registar o facto de terem sido apontados os mesmos elementos a integrar ambas as estruturas, exceção feita para o Parque Natural da Serra da Estrela que apenas foi referenciado para possível integração numa estrutura do tipo *Tourism Think Tank*. Outro pormenor não despidendo respeito à posição que as autarquias devem assumir no processo, reconhecendo que são necessárias para prestar o seu contributo em matéria de planeamento, ordenamento do território e infraestruturização, os especialistas entendem que estas apresentar-se numa posição minoritária.

Já no decurso da terceira ronda, depois de se terem pronunciado a favor da modalidade de *Tourism Think Tank*, e com as prioridades de ação definidas, que incidiram, em primeiro lugar, na “escolha dos temas a valorizar”, perguntou-se-lhes quais seriam, então, os temas a valorizar para o desenvolvimento da atividade. Foi permitindo aos especialistas convidados a escolha de mais do que uma temática, para que não houvesse qualquer tipo de condicionamento nas suas opções. Foram sinalizados os temas que se encontram expressos no quadro nº VIII 65:

Quadro nº VIII 65: Quais os temas a valorizar

Temáticas:	Nº	(%)
Internacionalização do turismo da região da Serra da Estrela	9	43
Aproveitamento dos recursos naturais vocacionados para o turismo e dinamizadores da economia local	18	86
Especialização dos <i>Stakeholders</i> ligados ao setor do turismo na região	9	43
Valorização do património arquitetónico e dos recursos culturais para a captação de turistas	10	48
O turismo de nicho, como alternativa ao turismo de neve	2	10

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

A opção recaiu, por larga maioria, na temática do aproveitamento dos recursos naturais vocacionados para o turismo e dinamizadores da economia local, onde 18 em 21 dos especialistas convidados se pronunciaram favoravelmente.

No que concerne à identificação dos *players* para fomentarem a dinamização da atividade,

conforme indicação para segunda prioridade, os especialistas convidados entenderam que se devem valorizar as seguintes instituições expressas no quadro nº VIII 66:

Quadro nº VIII 66: *Players* a considerar

<i>Players:</i>	Nº	(%)
Turismo Centro de Portugal	14	67
Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela	14	67
Associações de Desenvolvimento Rural (ADRUSE)	13	62
Empresas do ramo da hotelaria e da restauração	17	81
Empresas de desporto, lazer e cultura	13	62
Instituições de ensino superior	13	62
Associações culturais, recreativas e desportivas	5	24
Investidores privados com ligação ao turismo	13	62
Outros	3	14

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Como se constata, houve uma valorização de praticamente todos os *players* propostos, sendo que, apenas, as associações culturais, recreativas e desportivas foram objeto de uma valorização menos significativa. O painel de especialistas convidados valorizou, indubitavelmente, todas as instituições públicas com interesse direto na atividade e as empresas privadas na área do desporto, lazer e cultura e, ainda, as instituições de ensino superior, que já tinham sido consideradas como elementos a integrar em qualquer das estruturas, fosse no *Tourism Think Tank*, fosse no *Destination Management Organization*. Todavia, foram as empresas da hotelaria e restauração que mereceram a preferência, com 81% de referências. Quanto à referência a outros, os especialistas convidados apontaram as seguintes instituições: dois apontaram o Parque Natural da Serra da Estrela (PNSE) e um o NERGA/NERCAB.

Confrontados com a necessidade de se estabelecerem redes de contacto, de acordo com a terceira prioridade escolhida na sequência das ações a privilegiar para a modalidade TTT, os especialistas convidados apontaram, fundamentalmente, quatro tipos de *players* privilegiados: i) as agências a operar a uma escala global como Booking.com; Tripadvisor.com; ii) parceiros institucionais a operar na promoção do turismo como as Regiões de Turismo, Turismo do Centro, Agência de Turismo do Centro e iii) Associações de Desenvolvimento Rural e Parque Natural da Serra da Estrela e iv) investidores privados.

Perguntou-se aos membros do painel, no âmbito da terceira ronda, quem devia liderar o processo, tendo em vista a definição da melhor estratégia. Obtiveram-se as seguintes respostas, de acordo com o quadro nº VIII 67:

Quadro nº VIII 67: Liderança do processo

Líder:	Nº	(%)
Turismo Centro de Portugal	6	29
Através da Comunidade Intermunicipal	6	29
Através de uma associação de municípios de fins específicos	3	14
Através do município	0	0
Através de <i>players</i> privados	1	5
Através do município e de <i>players</i> privados	2	10
Outro	3	14

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Os especialistas preferiram, claramente uma opção próxima de poderes desconcentrados da administração pública à escala local. Evitou-se, claramente, atribuir a função ao poder central, o que de todo não se afigura como opção a valorizar, e aos municípios e à iniciativa privada. Os especialistas convidados que escolheram a opção “outro” indicaram, a título individual, i) CIM de fins específicos e *players* privados; ii) CIM Beiras e Serra da Estrela e *players* privados e, finalmente, iii) a Associação de Desenvolvimento Rural da Serra da Estrela (ADRUSE). O que mais uma vez corrobora o atrás exposto, no que concerne à valorização da escala.

Confrontados, ainda, no decurso da terceira ronda com a pergunta “Quais os objetivos prioritários?”, os especialistas convidados responderam conforme o expresso no quadro nº VIII 68:

Quadro nº VIII 68: Objetivos prioritários

Objetivos:	Nº	(%)
Transformar a Serra da Estrela num destino turístico polivalente	9	43
Criar um observatório de turismo	1	5
Criar uma entidade de gestão do destino	8	38
Definir uma estratégia de <i>marketing mix</i> (valorizando os mercados emissores principais)	7	33
Conhecer aprofundadamente o perfil do visitante	4	19
Outros	0	0

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

A opção mais valorizada vai de encontro, de algum modo, a uma das questões centrais deste estudo: a da procura de alternativas ao turismo de neve e de inverno que se desenvolve no ponto mais alto da Serra da Estrela, a Torre e territórios circundantes. Todavia, ficou também vincada a necessidade de se olhar para a gestão do destino de uma outra forma, envolvendo os *stakeholders* no processo.

Confrontados com a necessidade de indicarem os *players* a considerar para ajudar à definição

dos objetivos, podendo indicar mais do que uma opção, obtiveram-se as seguintes respostas, de acordo com o exposto no quadro nº VIII 69:

Quadro nº VIII 69: *Players a considerar*

Players:	Nº	(%)
Turismo do Centro	7	33
Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela	6	29
Associações de Desenvolvimento Rural (ADRUSE)	4	19
Empresas do ramo da hotelaria e da restauração	7	33
Empresas de desporto, lazer e cultura	7	33
Instituições de ensino superior	6	29
Associações culturais, recreativas e desportivas	0	0
Investidores privados com ligação ao turismo	8	38
Outros	2	10

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Para a definição dos objetivos assistimos a um comportamento diferenciado, tendo sido indicado, claramente, a necessidade de envolver as empresas com ligações diretas à atividade, seja do ramo da hotelaria e restauração, seja do desporto, lazer e cultura, chamando os investidores privados com ligação à atividade a pronunciarem-se. Não se sonega, contudo, um papel importante ao Turismo do Centro.

Perguntou-se ao painel de especialistas convidados, no âmbito da terceira ronda, que parcerias se devem privilegiar para se alcançarem os objetivos supra referidos. Obtiveram-se as seguintes respostas de acordo com o quadro nº VIII 70:

Quadro nº VIII 70: *Parcerias a privilegiar*

Parcerias:	Nº	(%)
Parcerias com os territórios envolventes: Dão - Lafões	4	19
Parcerias com os territórios envolventes: Pinhal Interior Sul	2	10
Parcerias com os territórios envolventes: Pinhal Interior Norte	3	14
Parcerias internacionais: Raia espanhola	8	38
Parcerias internacionais: Cidades geminadas com as cidades integradas no território	3	14
Parcerias internacionais: com outros territórios de montanha	7	33
Outros	0	0

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Das diversas parcerias propostas ganha sobretudo a perspetiva de possíveis parcerias internacionais, com a Raia espanhola e com outros territórios de montanha, com os quais haja identificação efetiva.

Solicitados a pronunciarem-se, aqueles que escolheram as parcerias internacionais: com outros territórios de montanha, quais os territórios que deveriam ser objeto de parceria, foram referidos os seguintes: i) Raia espanhola; ii) Regiões de montanha de toda a Espanha (Picos da Europa, Serra Gata, Serra de Gredos, etc.) e iii) Regiões do Sul de França e de Itália. Ninguém escolheu a opção “outros”. Esta opção resulta de uma proximidade relativa e identificação geográfica e cultural com estes territórios de montanha, cuja experiência em matéria de gestão dos destinos turísticos se encontra mais consolidada.

8.6.3 Parque Natural da Serra da Estrela

As características naturais do território da região da Serra da Estrela, nomeadamente da vida selvagem e formações vegetais endémicas, associadas às características humanas e das vivências de uma população rural, que tem conseguido preservar os hábitos e formas de cultura local, foram razões suficientes para se proceder a um ordenamento físico da região da Serra da Estrela, integrado numa perspetiva de ordenamento do território nacional. Pretendeu-se, com esta política de ordenamento, para além da preservação da componente natural da região, uma promoção social da sua população. As áreas que se apresentam com grande valor eco - cultural, como aquelas que integram o Parque Natural da Serra da Estrela (PNSE), «têm conhecido uma crescente revalorização, pela importância atribuída ao seu património ecológico e cultural, mercê do seu elevado grau de genuidade ambiental e da manutenção de muitas tradições e atividades culturais.» (Fernandes e Vieira, 2003, p.135).

O primeiro passo para a concretização do Parque Natural Serra da Estrela foi dado pelo Presidente da República, General Costa Gomes, que usando da faculdade conferida pela alínea 3) do n.º 1 do art.º 3.º da Lei Constitucional n.º 6/75, de 26 de março promulgou o Decreto-Lei n.º 557/76 de 16 de julho (Criação do Parque Natural da Serra da Estrela), referindo, esta Lei, no seu art.º 1.º: «Nos termos da base IV da Lei n.º 9/70, de 19 de junho, é criado o Parque Natural da Serra da Estrela.». Este foi o primeiro parque criado em Portugal de acordo com o conceito que preside à classificação dos Parques Naturais Europeus, que considera a necessidade de um correto articulado entre os imperativos da necessidade de se proceder a um correto e eficaz ordenamento do território, em claro respeito pelas atividades humanas e pelo património natural. O território da Serra da Estrela mereceu, mais uma vez, um tratamento diferenciado e de características pioneiras.

É com o art.º 2º do Decreto-Lei nº 557/76 de 16 de julho que se estabelece os limites do PNSE através dos seguintes tópicos:

- a) «Com início em Gouveia, e no sentido poente - nascente, pela estrada nacional nº 330 até ao entroncamento com a estrada nacional nº 338-1, na povoação de Nabais;
- b) Pela estrada nacional nº 338-1 até à povoação de Folgosinho, seguindo pelo caminho vicinal que passa pelos moinhos da Fórmea, infletindo para o caminho que leva ao Jogo da Bola. Segue depois até à Quinta do Almeida;
- c) Da Quinta do Almeida inflete para leste, ao longo do caminho vicinal que leva à tapada Ferreira, segue pelo mesmo caminho até ao rio Mondego, passando pelo Casal do Barreiro;
- d) Depois de atravessar o rio Mondego, segue pelo caminho que conduz à Quinta da Taberna, inflete no primeiro cruzamento para sul, pelo caminho que leva à Quinta do Manuel Tomás;
- e) Da Quinta do Manuel Tomás pelo caminho que leva a Famalicão, infletindo no primeiro cruzamento para o caminho que passa ao marco geodésico Cagarraz, Fonte Fria, até à estrada florestal. Segue depois ao longo da mata do Fragusto pela mesma estrada florestal até à estrada nacional nº 232;
- f) Segue pela estrada nacional nº 232, no sentido de Valhelhas, até à ponte que atravessa o rio Zêzere. Daí segue pela estrada florestal que leva a Verdelhos, passando pela Portela e Mata da Contenda;
- g) Deixando a estrada florestal citada anteriormente, atravessa o rio Beijames, junto a Alvercões. Segue depois ao longo do rio, até infletir para o caminho que sobe a serra e que liga com a estrada municipal nº 501;
- h) Pelo caminho que liga a estrada municipal nº 501 à estrada florestal de Arragil, seguindo ao longo desta até próximo do alto de S. Gião;
- i) Segue depois pelo caminho vicinal ao longo da linha de cumeada, passando pelo Cabeço Alto e Cabeço do Ribeiro Boi, até à estrada municipal nº 504;
- j) Pela estrada municipal nº 504 até à Aldeia do Carvalho. Desta povoação segue pelo caminho vicinal que passa pela Quinta da Presa e Quinta da Alçada, até à estrada florestal junto à casa do guarda-florestal;
- k) Segue por essa estrada florestal até ao entroncamento com a estrada nacional nº 339, indo ao longo desta até ao entroncamento com a estrada florestal. Segue ao longo da

mesma, passando pela casa do guarda-florestal, Quinta da Valeira, Mineral, Quinta do Pelito, marco geodésico das Pedras Brancas e Lomba do Caminho da serra até à estrada nacional nº 230;

- l) Segue ao longo da estrada nacional nº 230 até ao entroncamento com a estrada nacional nº 231;
- m) Pela estrada nacional nº 231, ao quilómetro 81 inflete para o caminho vicinal que passa pelo Cabeço Raso, Outeiro da Ponte, Contorno, Malhadinha e Cal Apriso, até à estrada florestal;
- n) Pela estrada florestal, passando pela Fonte do Barroco até ao Cabeço da Mestra Brava. Aí inflete pelo caminho vicinal da Lomba do Fontão, passando pelo marco geodésico do Soito e Olheirão, até ao lugar da Várzea;
- o) Atravessa a ribeira de Loriga, ao longo do caminho que passa por Olheiro e Fonte do Penedo, até à estrada florestal, no sítio do Penedo Furado;
- p) Aí segue pela estrada florestal, passando por Outeiro da Fontinha, Pedras Altas, Fonte da Malhada das Vacas, Restolho Velho e Relva da Marcela, até ao entroncamento com a estrada nacional nº 231;
- q) Pela estrada nacional e no sentido de S. Romão até ao caminho que leva à Senhora da Anunciação, seguindo por este até à ligação com a estrada municipal nº 513;
- r) Pela estrada municipal nº 513 até ao lugar da Senhora do Desterro, seguindo depois pelo caminho que passa à Senhora do Calvário, Quinta do Salgueiro e Casal do José Francisco, entroncamento na estrada nacional nº 339, ao quilómetro 2,5;
- s) Pela estrada nacional nº 339, no sentido do Sabugueiro até ao entroncamento com a estrada nacional nº 524, seguindo depois por esta até ligar com a estrada nacional nº 232;
- t) Ao longo da estrada nacional nº 232 até à vila de Gouveia, onde se iniciou o limite do Parque.»

Foram necessários dois anos para que os resultados comesçassem a aparecer, sendo que a primeira ação desenvolvida pelo PNSE ocorreu em 1978, com o trabalho de uma equipa de estudos e animação cultural, que promoveu a primeira Feira de Queijo da Serra da Estrela nos concelhos de Gouveia, Manteigas e Seia. Estava lançado o mote para um dos mais importantes eventos que hoje se realizam na região e que se assumem, para além de qualquer dúvida, como um *ex libris*.

Todavia, por decisão da Comissão Instaladora, os limites criados pelo Decreto-Lei nº 557/76

de 16 de julho foram alargados de modo a abranger paisagens consideradas «com interesse» nos concelhos da Guarda e de Celorico da Beira.

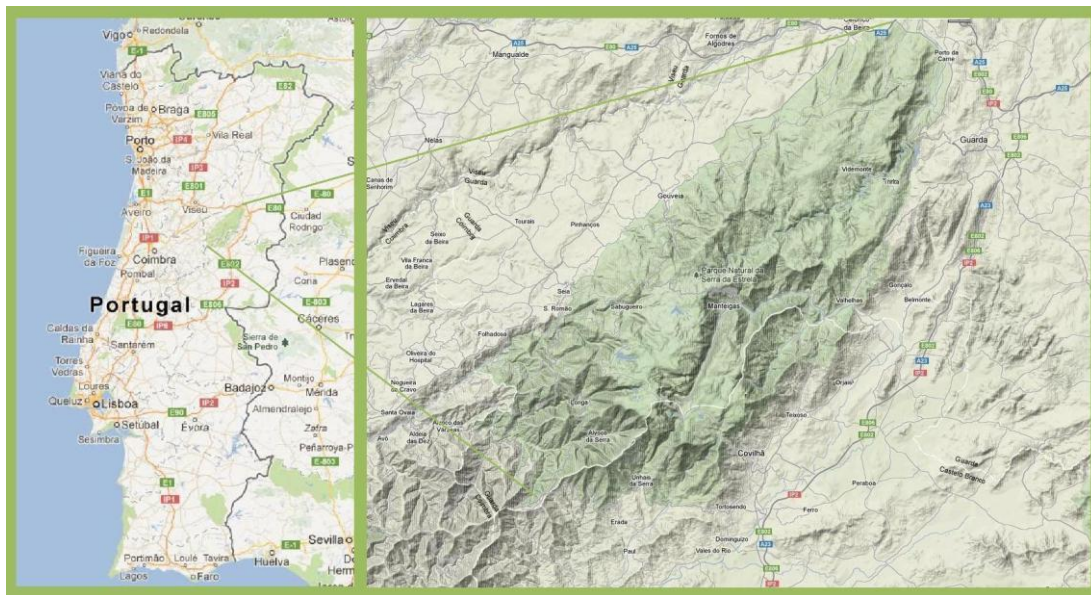


Figura nº VIII 22: Enquadramento PNSE na Cordilheira Central
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de imagens colhidas no *Google Maps* (2015).

Assim, de acordo com o art.º nº 167/79 de 4 de junho «O Governo decreta, nos termos da alínea a) do nº 1 do art.º 201º da Constituição o seguinte:

Artigo 1º Os limites do Parque Natural da Serra da Estrela (figura nº VIII 22), definidos no artigo 2º do Decreto-Lei nº 557/76, de 16 de julho, passam a ser os seguintes:

A norte - partindo de Celorico da Beira, excluído o perímetro urbano, segue pela estrada nacional nº 18 até às proximidades da Guarda e inflete pelo caminho que conduz a Malmedra, contorna o lugar de Lameirinhas e a mata do Sanatório de Sousa Martins, excluindo também o perímetro urbano da Guarda, até encontrar de novo a estrada nacional nº 18;

A leste - segue pela estrada nacional nº 18, inflete para a estrada nacional nº 232, passa em Vale de Estrela, Famalicão e atravessa a ponte do Zêzere perto de Valhelhas, seguindo pela margem direita do rio, contorna o Cabeço do Pioso e encontra a estrada que liga ao alto de S.Gião para a Aldeia do Carvalho, passando por Cabeço Alto, Tiro da Barra e Berrincha: contorna a Aldeia do Carvalho, fora do perímetro urbano, pela estrada que vai cruzar com a estrada nacional nº 230 aproximadamente ao quilómetro 160, passando por Pedras Brancas, Pedra de Albarda, Quinta de Valeira, Peão, Sete Fontes e Entre Ribeiras;

A sul - segue pela estrada nacional nº 230 até ao desvio para Erada e desta para a Portela da

Casa Branca, até encontrar de novo a estrada nacional nº 230 e por esta até ao limite do concelho do Oliveira do Hospital;

A oeste - Segue o limite do concelho de Oliveira do Hospital até à estrada nacional nº 17 e por esta até Celorico da Beira.»

O PNSE foi criado com o objetivo de proteger a componente natural e preservar o património cultural e arquitetónico da região. Todavia, tal objetivo dificilmente seria atingido sem o estabelecimento prévio de um plano de ordenamento. É neste sentido que devemos entender a aprovação do Plano Preliminar de Ordenamento do PNSE publicado através da Portaria nº 409/79 de 8 de agosto.

Decorridos 11 anos, com a Portaria nº 583/90 de 25 de julho, foi publicado o Regulamento do Plano de Ordenamento do Parque Natural da Serra da Estrela, sendo explicitados no seu ponto nº1 os objetivos: «O Plano de Ordenamento do Parque Natural da Serra da Estrela (POPNSE), adiante abreviadamente designado por Parque Natural, tem como objetivos fundamentais:

- a) A conservação dos valores naturais, desenvolvendo ações tendentes à salvaguarda dos aspetos geológicos com interesse científico ou paisagístico, bem como das espécies da flora e fauna que caracterizam a região;
- b) O desenvolvimento rural, através da vitalização das atividades económicas tradicionais que garantem a evolução equilibrada das paisagens e da vida das comunidades, levando a cabo ações de estímulo e valorização dessas mesmas atividades;
- c) A salvaguarda do património arquitetónico e cultural, levando a efeito ações de reabilitação do património edificado com especial valor, bem como promovendo uma arquitetura integrada na paisagem;
- c) Animação sociocultural, através da promoção e dignificação da cultura, hábitos e tradições populares;
- d) A promoção do repouso e do recreio ao ar livre, de forma que a serra da Estrela seja apreciada por um número cada vez maior de visitantes, sem que daí advenham riscos de degradação física e biológica para as paisagens e para o ambiente.»

Este plano possui uma particularidade importante, designadamente para as populações que a ele se encontram sujeitas: delimita as chamadas zonas de transição que «são áreas marginais da Serra da Estrela, nomeadamente os vales agrícolas de Seia e de Gouveia e parte da encosta de Celorico da Beira e do planalto da Guarda».

As populações que se encontram nestas zonas de transição não estão sujeitas a restrições tão importantes como estão as que são abrangidas pelas restantes zonas do Plano de Ordenamento do

Parque Natural. Nas zonas de transição «assegura-se um compromisso com os municípios, no sentido de obter um correto ordenamento do território que tenha em conta o valor estético da paisagem.». Estas «zonas de transição vigoram até à aprovação de diploma que altere os limites do Parque Natural», conforme o nº 3 do Artº 4º da referida Portaria.

O PNSE como organismo que em termos institucionais se encontra ligado por via indireta ao poder central através do Instituto de Conservação da Natureza e Florestas⁹⁵ procede ao acompanhamento da elaboração dos planos diretores municipais de todos os concelhos da sua área, conforme o estatuído no nº 1 do art.º 28º, Capítulo III da Portaria nº 583/90 de 25 de julho.

Todos os planos de urbanização e de pormenor, projetos de loteamento ou projetos de obras são objeto de parecer, com caráter vinculativo do Parque Natural, conforme explicita o nº 1 do art.º 29º da Portaria nº 583/90 de 25 de julho.

Assim se compreende, por exemplo, que no artigo 3º, Capítulo I, do Regulamento do PDM de Gouveia se esclareça que «Na área do Plano de Ordenamento do Parque Natural da Serra da Estrela (POPNSE) será obrigatoriamente feita a consulta prévia ao PNSE».

Os planos diretores municipais dos concelhos que integram a sua área de jurisdição vão, deste modo, ser fortemente condicionados pelas diretrizes do POPNSE. Esta situação é mal compreendida por grande parte das populações dos concelhos devido ao seu caráter restritivo. A recuperação do património e das obras a executar em algumas freguesias dos concelhos nele englobadas obedecem a um conjunto de condicionantes superiores às de outras freguesias limítrofes que a ele não se encontram sujeitas.

O Decreto Regulamentar nº 50/97, de 20 de novembro, estabelece a reclassificação do PNSE que, por sua vez, foi alterado pelo Decreto Regulamentar nº 83/2007, de 10 de outubro. No Decreto Regulamentar nº 50/97, de 20 de novembro, artigo 3º, definem-se, claramente, os objetivos específicos da ação desta instituição: «a) Promover a conservação dos valores naturais, desenvolvendo ações tendentes à salvaguarda dos aspetos geológicos e das espécies da flora e fauna com interesse científico ou paisagístico; b) Promover o desenvolvimento rural, levando a efeito ações de estímulo e valorização das atividades económicas tradicionais que garantam a evolução equilibrada das paisagens e da vida da comunidade; c) Salvaguardar o património edificado, levando

95 - O Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I. P. é um instituto público integrado na administração indireta do Estado, que possui autonomia administrativa, financeira e património próprio. A Lei Orgânica do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território procedeu à criação do Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF, I. P.), em resultado da fusão da Autoridade Florestal Nacional com o Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, I. P., e da integração do Fundo Florestal Permanente, anteriormente adstrito ao Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I. P., de acordo com exarado no Decreto-Lei n.º 135/2012 de 29 de junho.

a efeito ações de reabilitação, bem como promovendo uma construção integrada na paisagem; d) Apoiar a animação sócio - cultural, através da promoção da cultura, hábitos e tradições populares; e) Promover o repouso e o recreio ao ar livre, de forma que a serra da Estrela seja visitada e apreciada sem que daí advenham riscos de degradação física e biológica para a paisagem e para o ambiente.».

No âmbito do artigo 2.º deste Decreto Regulamentar n.º 50/97, de 20 de novembro, que define os limites do Parque Natural, são estabelecidos os limites da área protegida concretizada pelo Decreto - Lei n.º 167/79, de 4 de junho.

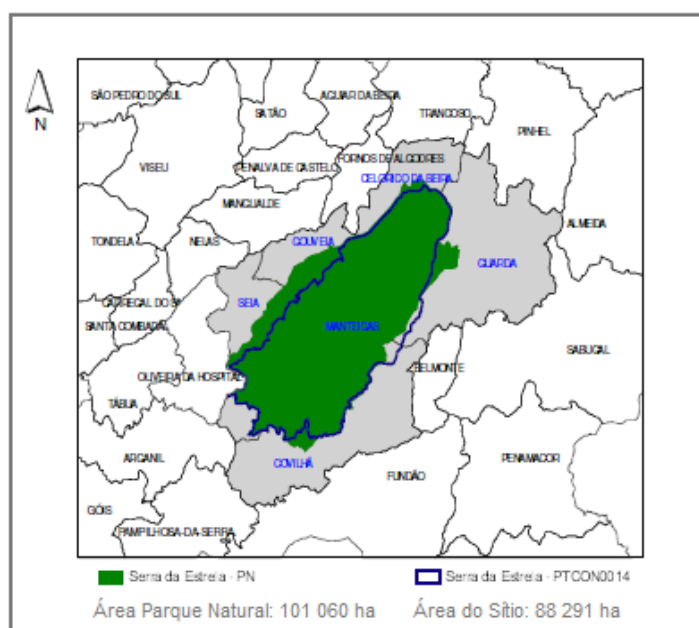


Figura nº VIII 23: PNSE – Sítio da Rede Natura 2000 – PTCON0014
Fonte: CCDRC 2002

O Plano de Ordenamento do Parque Natural da Serra da Estrela (POPNSE) foi objeto de uma revisão, tendo o novo plano de ordenamento sido aprovado pela resolução de Conselho de Ministros nº 83/2009, de 9 de setembro. Podemos constatar, aqui, através dos estudos técnico realizados, que as «zonas de transição» apresentam escasso valor natural e uma elevada humanização, concluindo-se que estas zonas deveriam ser excluídas da área protegida. Os referidos estudos técnicos vieram demonstrar, ainda, a importância de proceder aos acertos dos limites do Parque Natural pelos do Sítio da Rede Natura PTCON0014 Serra da Estrela, conforme se pode constatar na figura nº VIII 23, libertando algumas áreas com maior pressão demográfica da sua tutela.

É dentro do contexto territorial do Parque Natural da Serra da Estrela que a TURISTRELA, empresa que detém a exclusividade da exploração da atividade turística na região, acima dos 800

metros de altitude, desenvolve a sua atividade.

8.6.4 TURISTRELA

A TURISTRELA, S.A. é uma empresa cuja atividade se encontra alicerçada na área do turismo da região da Serra da Estrela, originalmente vocacionada para o desporto de inverno, nomeadamente a atividade do *Ski*. No entanto, tem vindo a alargar, ao longo da sua existência, os seus interesses em torno de diferentes atividades, como é o caso da hotelaria e outras formas de hospedagem e restauração, a par de atividades de animação turística.

Este grupo de iniciativa privada local, embora de capitais mistos, detém, presentemente, em regime de exclusividade, a exploração da atividade turística acima dos 800 metros de altitude. Contudo, este exclusivo comporta três exceções, tendo em vista o respeito pela preservação da identidade e culturas locais e a oferta pública no setor do turismo. Assim, excluem-se: i) as atividades da Empresa Nacional de Turismo – ENATUR; ii) as iniciativas e atividades existentes atribuídas antes da concessão e iii) as iniciativas turísticas e desportivas desenvolvidas dentro das povoações. Como se pode constatar no site da empresa⁹⁶ a marca oferece, ao nível do alojamento turístico, duas unidades hoteleiras de referência nacional, o Hotel Serra da Estrela com características muito particulares de montanha, que nas suas imediações disponibiliza o *Dharma Spa* (Spa de inspiração oriental) e o Hotel dos Carqueijais, possuidor de uma vista deslumbrante sobre a planície da Cova Beira. A empresa detém, ainda, no seu portefólio, uma aldeia de montanha, composta por 63 chalés, que se completa com a única estância de *ski* do país e a Quinta da Amoreira, muito próxima da cidade da Covilhã no sopé da Serra da Estrela. A empresa possui em carteira diversos projetos ambiciosos, que passam pela consolidação e crescimento da marca Turistrela *Hotels & Experiences* e, simultaneamente, passa pela afirmação do destino Serra da Estrela, como fator de referência no turismo em Portugal.

O ano de 1986 revelou-se de crucial importância, do ponto de vista da evolução jurídica da empresa, devido à publicação do Decreto-Lei n.º 408/86, de 11 de dezembro, que alterou o contrato de concessão. Reconheceu-se, neste documento, que a Serra da Estrela se constituía como um «inestimável património», fosse numa perspetiva de ambiente natural e paisagístico, fosse numa perspetiva estritamente turística, cujas potencialidades tinham vindo a ser subaproveitadas, quando não degradadas. Assumiu-se que esta situação era o produto dos equívocos com que o

96 - www.turistrela.pt

desenvolvimento turístico da região vinha a ser encarado, assim como o produto da inoperância da empresa Turismo da Serra da Estrela, TURISTRELA, S.A.R.L., a quem foi concedida, em exclusivo, a exploração do turismo da serra da Estrela pelo Decreto-Lei n.º 325/71, de 28 de julho. Com este diploma alteraram-se as condições de concessão da exploração do turismo e dos desportos pela sociedade de economia mista Turismo da Serra da Estrela, TURISTRELA, S.A.R.L., e alteraram-se as bases do respetivo contrato de concessão, revogando, também, alguns artigos do Decreto-Lei n.º 325/71, de 28 de julho. Apesar de todo o histórico evolutivo e dos compromissos assumidos perante o estado português, esta é uma entidade privada e, como tal, a sua ação desenvolve-se de acordo com critérios de proficiência económica. Daqui resulta alguma apreensão pelo facto de toda a atividade se desenvolver num território com características específicas, objeto de um plano especial de ordenamento do território, como é o caso do POPNSE e da empresa evidenciar dificuldades em oferecer as mesmas oportunidades por todo o território concessionado.

Não obstante as considerações anteriores, reconheceu-se que a Serra da Estrela possuía as aptidões necessárias para se tornar numa região com um elevado potencial de desenvolvimento turístico com oportunidades de aproveitamento diversas e até então inexploradas. Reconheceu-se, ainda, que a prossecução do desenvolvimento turístico da região se constituía como peça basilar para acautelar o já crónico desequilíbrio entre o litoral e o interior do país, no qual a região se integra.

A empresa, numa tentativa de valorização do potencial intrínseco da região, propôs-se desenvolver, na coroa do território acima dos 800 metros de altitude, alguns projetos âncora enquadrados no PITER⁹⁷ II - Programas Integrados Turísticos de Natureza Estruturante e Base Regional. Os projetos apresentados evidenciam uma estratégia coerente e ajustada às potencialidades da região da Serra da Estrela, atendendo aos objetivos que norteiam a atividade da empresa, apesar de insuficientes para colmatar todas as necessidades da região. Os projetos relacionam-se com a estância de *ski*, designadamente, numa primeira fase, ao nível da substituição do equipamento existente, ampliação das áreas com aptidão para a prática do *ski* e construção de edifícios de apoio. Numa segunda fase aumentar-se-ia o perímetro da estância em direção a todos os pontos cardeais, a par da colocação de teleféricos desde os Piornos e Lagoa Comprida, sendo que a fundamentação para o desenvolvimento deste projeto consiste na necessidade de se acautelar o acesso à estância de esqui em qualquer circunstância. Existem, todavia, outros projetos, designadamente na área da

97 - Os Programas Integrados Turísticos de Natureza Estruturante e Base Regional, são um conjunto coerente de projetos de investimento, complementares entre si e implementados num horizonte temporal limitado, que prosseguem os mesmos objetivos estratégicos, com vista a alcançar alterações estruturais na oferta turística local ou regional e impacte económico-social significativo na área territorial em que se inserem.

hotelaria cuja localização se encontrará dispersa em locais como os Piornos, Seia e Manteigas, para além de uma tentativa de reconversão da pousada da força aérea, na torre, e requalificação do sanatório dos ferroviários⁹⁸ e casa dos médicos e enfermeiros à saída da Covilhã, esta última já concluída e com o sucesso conhecido.

A TURISTRELA encontrou na RTSE o parceiro de excelência, que tinha a incumbência da promoção e divulgação do turismo na Serra da Estrela. Todavia, existem alguns constrangimentos nas relações institucionais com o PNSE, principal responsável pela defesa dos limites que a atividade do turismo deve observar, numa perspetiva de respeito pelo ambiente e recursos cinegéticos. Os fins que a empresa persegue face às responsabilidades a que o PNSE se obriga têm provocado algum atrito institucional neste frágil território de montanha.

Mais recentemente, com a apresentação do relatório final do PETUR (2006), ficou claro que o trabalho da TURISTRELA não se configura como suficiente, apontando-se, inclusivamente, fragilidades na fundamentação avançada pela empresa para os investimentos apontados como necessários. Tal constatação decorre da inexistência ou falta de disponibilização de estudos de viabilidade económica e de impacto ambiental consistentes e consensuais, o que mereceu severas críticas por parte do coordenador do estudo.

8.7 Planos e programas de intervenção para o território da Serra da Estrela, com interesse turístico

Conforme tivemos oportunidade de referir, a atividade do turismo, tal como se encontra estruturada na atualidade, necessita do contributo da atividade do planeamento. Os planos sectoriais, com aplicação na atividade do turismo, apresentam-se como uma ferramenta imprescindível para a materialização de uma política de desenvolvimento sustentável, de modo a garantir o bem-estar das populações e a integridade dos territórios. O planeamento estratégico, enquanto modalidade de planeamento setorial, apresenta-se como uma ferramenta de apoio à gestão, perspetivando o futuro, especificando prazos e forma de execução, definindo objetivos e especificando as ações, considerando as condições endógenas e exógenas dos territórios e organizações. Porter (1996) e

98 - Projeto de recuperação assinado pelo arquiteto Souto Moura. A nova pousada foi concessionada ao Grupo Pestana – Pousadas de Portugal – tem 92 quartos e suites, salas para reuniões e eventos, SPA e piscinas. As obras de intervenção demoraram cerca de três anos e ascenderam a 15 milhões de euros.

Mintzberg *et al.* (2000) defendem que a estratégia “é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor.”

No que concerne ao processo de gestão estratégica de uma organização algo que se revela determinante é a reflexão sobre a sua intenção estratégica. Entende-se por intenção estratégica a capacidade de alavancar todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com o intuito de se cumprirem as metas em ambiente competitivo. Só é possível existir quando todas as pessoas da organização se encontram empenhadas, em todas as áreas e em todos os níveis na procura de um desempenho único e significativo. É esta intenção estratégica que propicia aos elementos que integram a organização a identificação da(s) meta(s) algo que mereça seu esforço, entrega, dedicação e compromisso pessoal para permanecer na liderança do mercado ou derrubar a empresa que está no pódio (Gary Hamel e C. K. Prahalad, 1989). Chiavenato (2004) desdobra o planeamento estratégico em etapas distintas, designadamente: i) Conceção estratégica, onde se integra a intenção estratégica; ii) Gestão do conhecimento estratégico; iii) Formulação estratégica; iv) Implementação estratégica e v) Avaliação estratégica.

Numa tentativa de confirmar a importância que os planos sectoriais assumem, enquanto instrumentos estratégicos, foi colocada ao painel de especialistas convidados a seguinte questão: “Concorda que a elaboração de planos sectoriais de intervenção para a atividade do turismo (sejam de natureza económica, territorial ou ambiental, cujo objetivo declarado seja o da valorização e dinamização da atividade do turismo), independentemente da sua área geográfica de intervenção, se revela fundamental para o sucesso da atividade turística?”. Obtiveram-se as seguintes respostas, conforme quadro nº VIII 71:

Quadro nº VIII 71: Concorda que a elaboração de planos sectoriais de intervenção para a atividade do turismo, independentemente da sua área geográfica de intervenção, se revela fundamental para o sucesso da atividade turística?

Discordo completamente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0	0	2	10	1	5	13	62	5	24

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Como se constata, 86% dos inquiridos afirmaram concordar ou concordar plenamente que este tipo de planos se revela fundamentais para o sucesso da atividade turística. O painel justificou a sua concordância nos seguintes termos: A atividade turística carece de planificação, não devendo assumir-se como um somatório de intervenções desarticuladas num determinado território. Sem

estudos de mercado (oferta - procura), sem inventariação de recursos e potencialidades e sem posterior planificação não é possível conjugar sinergias e alcançar perspectivas de desenvolvimento integrado. Entendendo-se o plano, qualquer que seja a sua natureza, como uma peça que compõe o planeamento estratégico, então ele assume-se como instrumento fundamental para o desenvolvimento da atividade do turismo e de um destino turístico. Os planos sectoriais, que por natureza são de cariz estratégico, constituem-se como instrumentos importantes de planeamento, permitindo definir as intervenções territoriais monitorizáveis, capazes de permitirem resultados ponderosos. Estes planos devem incluir o contributo de todos os agentes, públicos e privados, com interesse na atividade do turismo, assumindo-se como um documento dinâmico, de modo a que, numa perspectiva de funcionamento sistémico, receba correções a partir do *feedback* recebido.

Consideraram, ainda, todavia, que os planos sectoriais de intervenção são importantes mas, por si só, não são suficientes para que o sucesso da atividade turística nas áreas de intervenção possa ser garantido.

Na segunda ronda solicitou-se o nível de concordância dos elementos do painel, relativamente às justificações apresentadas para os resultados alcançados onde 86% consideraram que concordavam/concordavam plenamente e que a existência/elaboração de planos sectoriais se revela fundamental para a atividade do turismo na Serra da Estrela. Posta a questão, na segunda ronda, obtiveram-se os seguintes resultados:

Quadro nº VIII 72: Nível de concordância com as fundamentações apresentadas

Fundamentação	Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Concordo porque é o planeamento que conduz à definição de estratégias de intervenção nos territórios	0	0	0	0	1	4,8	6	28,6	14	66,7
Concordo porque é o planeamento que permite incorporar o contributo de todos os agentes, afigurando-se como um elemento dinâmico, capaz de informar sobre a evolução da oferta turística e identificar novas oportunidades de intervenção	0	0	0	0	5	23,8	16	76,2	0	0
Concordo porque o planeamento facilita o aproveitamento de sinergias, permitindo conciliar atuações integradas quer dos agentes públicos quer dos privados	0	0	0	0	3	14,3	8	38,1	10	47,6
Concordo porque o planeamento permite a consecução de uma monitorização das intervenções que sejam articuladas e capazes de gerar resultados efetivos	0	0	0	0	12	57,1	8	38,1	1	4,8
Concordo porque o planeamento permite promover o território por setores de atividade	0	0	8	38,1	4	19,0	7	33,3	2	9,5

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

De acordo com o quadro nº VIII 72, 95,3% total de especialistas convidados afirmaram concordar muito e plenamente, na segunda ronda, que “o planeamento que conduz à definição de

estratégias de intervenção nos territórios”; 76,2% afirmaram concordar muito que é o planeamento que permite incorporar o contributo de todos os agentes, afigurando-se como um elemento dinâmico, capaz de informar sobre a evolução da oferta turística e identificar novas oportunidades de intervenção; 85,7% dos inquiridos afirmaram concordar muito e plenamente que é o planeamento que facilita o aproveitamento de sinergias, permitindo conciliar atuações integradas quer dos agentes públicos quer dos privados; 42,9% afirmaram concordar muito e plenamente que o planeamento permite a consecução de uma monitorização das intervenções que sejam articuladas e capazes de gerar resultados efetivos e finalmente, 42,8% afirmaram concordar que o planeamento permite promover o território por setores de atividade.

Da aplicação do teste W de Kendall (quadro nº VIII 73) resultou um coeficiente de concordância de 0,532, valor que apesar de não se apresentar significativamente elevado evidencia haver concordância face à probabilidade de ocorrência de pares de respostas possíveis, num conjunto de cinco variáveis propostas. Quanto à hierarquização, houve uma alteração da primeira para a segunda ronda, depois de solicitada a concordância aos membros do painel de especialistas convidados.

Quadro nº VIII 73: Nível de concordância com as fundamentações apresentadas

Fundamentações apresentadas na 1ª ronda	Rank obtido na primeira ronda	Rank médio obtido na 2ª ronda (teste W de Kendall)
Concordo porque é o planeamento que conduz à definição de estratégias de intervenção nos territórios	1	4,31
Concordo porque o planeamento facilita o aproveitamento de sinergias, permitindo conciliar atuações integradas quer dos agentes públicos quer dos privados	3	3,86
Concordo porque é o planeamento que permite incorporar o contributo de todos os agentes, afigurando-se como um elemento dinâmico, capaz de informar sobre a evolução da oferta turística e identificar novas oportunidades de intervenção	2	2,74
Concordo porque o planeamento permite a consecução de uma monitorização das intervenções que sejam articuladas e capazes de gerar resultados efetivos	4	2,24
Concordo porque o planeamento permite promover o território por setores de atividade	5	1,86

Fonte: Estudo Delphi 2ª Ronda

Face aos resultados alcançados, perguntou-se aos membros do painel se consideravam que o planeamento, a ser implementado, de modo a alcançarem-se os melhores resultados, deve ser: Planeamento Clássico/Racionalista (Racional Compreensivo) ou o planeamento decorrente do movimento Post-Modernista, que originou o planeamento Estratégico (*Communicative Planning*/Participativo, Incrementalista, Advocatório e Equitativo). Obtiveram-se as respostas expostas no quadro nº VIII 74:

Quadro n° VIII 74: Tipo de Planeamento a privilegiar

Tipo de Planeamento	Não considero		Considero pouco		Considero		Considero muito		Considero totalmente	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Racionalista	2	9,5	11	52,4	8	38,1	0	0	0	0
Post-Modernista	0	0	0	0	2	9,5	10	47,6	9	42,9

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Os especialistas convidados entendem ser preferível optar por um planeamento que evoluiu, recentemente, em direção ao planeamento estratégico, com 90,5% dos especialistas convidados a considerarem muito ou totalmente o recurso a um planeamento emergente do movimento Post-Modernista do tipo *Communicative Planning*. Aplicado o teste W de Kendal obtivemos o coeficiente de concordância de 0,905, valor ilustrativo da concordância verificada nas respostas facultadas pelos membros do painel de especialistas convidados, com um rank médio de 1,05 para o planeamento racionalista e 1,95 para o post-modernista. Por nos encontrarmos em presença de, apenas, duas variáveis optou-se por fazer, igualmente, o teste ao coeficiente de correlação tau-b de Kendall, tendo sido obtido o valor de -0,559, o que nos permite afirmar que a correlação é significativa ao nível 0,05 (2-tailed).

As explicações avançadas pelos membros do painel de especialistas convidados, para a opção escolhida, depois de condensadas, podem ser resumidas do seguinte modo: A história diz-nos que os instrumentos de planeamento elaborados por metodologias clássicas se encontram condenados ao insucesso, quando esteja em causa não disciplinar o uso do território mas o desenvolvimento das populações. O planeamento não se compadece, hoje, com ideias pensadas em ambiente de gabinete sem consulta aos *stakeholders*. A atividade do planeamento deve ser capaz de adotar uma estratégia de conflito para intervenientes *friendly*, não interessados em aprofundar divergências mas, antes, procurar soluções no debate de propostas diversas. O modelo de planeamento estratégico apresenta-se como mais impulsionador de desenvolvimento da região e agregador de todos os atores, ou seja, é capaz de mais facilmente incentivar a iniciativa privada em articulação com a iniciativa pública. É um planeamento mais flexível na sua implementação e mais próximo dos interesses das populações, assim como dos centros de decisão. Nesta perspetiva encontra-se mais ajustado ao processo de transformação de um território, através de uma interação com os diferentes agentes e proximidade com as pessoas e os territórios. Assim sendo, acaba por ser aquele que melhor serve todos os interesses, a começar pelos dos agentes turísticos.

8.7.1 Plano Estratégico Nacional de Turismo – PENT, ajustado à realidade da Serra da Estrela

O Plano Estratégico Nacional de Turismo – PENT –, que tem por objetivo «servir de base à concretização de ações definidas para o crescimento sustentado do Turismo nacional nos próximos anos, e orientar a atividade do Turismo de Portugal» PENT (2007, p.5), reconhece, de modo inequívoco, o contributo que o turismo tem vindo a prestar à economia nacional⁹⁹, conferindo-lhe o estatuto de motor de desenvolvimento económico, social e ambiental, a diferentes escalas do território. A par da sua importância macroeconómica, o turismo tem vindo a desempenhar, segundo os proponentes do documento, um papel decisivo no desenvolvimento de algumas regiões do território nacional.

Este documento preconiza, para o turismo português, uma ação concertada, assente numa visão estratégica ambiciosa e simultaneamente viável, sustentada nos seguintes pressupostos: i) uma aposta no crescimento da atividade do turismo em Portugal, devendo afirmar-se como um dos destinos a registar maior crescimento na Europa e ii) assente no desenvolvimento, qualificação e competitividade da oferta, de modo a transformar o setor do turismo num dos motores de crescimento da economia nacional. O reconhecimento que este documento confere à atividade de turismo decorre da forma como o turismo tem vindo a contribuir para uma combinação proficiente dos recursos endógenos e exógenos, gerando dinâmicas positivas do ponto de vista social e ambiental, para além dos esperados dividendos económicos. Todavia, para que a aposta na modalidade de turismo a implementar se transforme num ato de sucesso, devemos ter em consideração as especificidades do território e das comunidades, de modo a identificarem-se os recursos que se possam constituir como vantagem comparativa, capazes de alavancar o desenvolvimento da região. Como se reconhece no PENT (2007, p. 35) «A evolução do setor a nível mundial possibilita um forte crescimento do setor do Turismo em Portugal, mas requer uma estratégia de atuação que permita responder à sofisticação da procura e das ofertas concorrenciais.». Trata-se, justamente, aqui de definir o modelo estratégico capaz de permitir o salto qualitativo e quantitativo.

De acordo com Silva *et al.* (2003), a forma como os modelos de localização espacial das diferentes atividades produtivas se esgotaram, fruto dos movimentos nacionais e internacionais de

99 - Com base na Balança de Pagamentos do Banco de Portugal, verifica-se que as receitas do Turismo aumentaram consistentemente ao longo da última década, passando de 5,7 mil milhões de euros em 2000, para 10,4 mil milhões de euros em 2014. Em 2014 as receitas do turismo aumentaram cerca de 12,4%, relativamente a 2013, de acordo com o Turismo de Portugal, I.P. (2015).

reorganização económica e territorial, a par do dinamismo que o setor turístico tem vindo a apresentar, seja numa perspetiva estritamente quantitativa, seja na da diversificação dos seus perfis e, ainda, o valor que a procura turística tem vindo a atribuir aos recursos de características ímpares, capazes de diferenciar a oferta de produtos turísticos, designadamente aqueles que se encontram ligados às características ambientais e culturais de base territorial, têm permitido à atividade do turismo apresentar-se como alternativa de desenvolvimento regional endógeno, face aos bloqueios que os setores tradicionais das estruturas produtivas têm vindo a apresentar em diferentes regiões do território nacional.

O PENT (2007) reconhece que o território a português detém um conjunto de “matérias-primas” – condições climatéricas, recursos naturais e culturais – imprescindíveis para a consolidação e desenvolvimento de 10 produtos turísticos estratégicos: Sol e Mar, *Touring* Cultural e Paisagístico, *City Break*, Turismo de Negócios, Turismo de Natureza, Turismo Náutico, Saúde e Bem-estar, Golfe, *Resorts* Integrados e Turismo Residencial, e Gastronomia e Vinhos. O aproveitamento do potencial destes produtos obriga ao desenvolvimento de um leque de ofertas estruturadas, distintivas e inovadoras, em perfeita consonância com a proposta de valorização que se pretende para o turismo português, alicerçada na valorização da aptidão natural de cada região, capaz de permitir-nos competir, com sucesso, nos mercados selecionados. Todavia, na sua revisão ocorrida em 2013 ocorreram alguns ajustamentos relativamente ao documento inicial, o que concerne aos produtos turísticos. Todos os produtos definidos no PENT (2007) continuam válidos, reforçando o novo documento (PENT, 2013) a importância da estabilidade da oferta na perceção externa do destino: a) Introduziu-se maior segmentação no turismo de natureza, náutico e de saúde, assim como nos circuitos turísticos é individualizado o turismo religioso, e no quadro do produto conjuntos turísticos (*resorts*) integrados assume-se como estratégico o escoamento das unidades existentes no domínio do turismo residencial; e b) Valorizaram-se os recursos naturais, paisagísticos e culturais, no sentido do enriquecimento do produto e da promoção das respetivas atividades.

O PENT (2013, pp. 10 - 19) aposta em 10 produtos fundamentais, que aqui se sintetizam:

- a) Valorizar o sol e mar, melhorando as condições dos recursos, equipamentos, serviços e envolvente paisagística dos principais clusters, e assegurar a integração com outras ofertas complementares que enriqueçam a proposta de valor;
- b) Reforçar os circuitos turísticos, segmentando-os para a vertente generalista e temática e individualizar o turismo religioso, formatando itinerários que valorizem e integrem o

património histórico, cultural, religioso e paisagístico, e incentivar a oferta de experiências que qualifiquem e diferenciem o produto;

- c) Dinamizar as estadias de curta duração em cidade, integrando recursos culturais, propostas de itinerários e oferta de experiências, incluindo eventos, que promovam a atratividade das cidades e zonas envolventes.
- d) Desenvolver o turismo de negócios qualificando infraestruturas e estruturas de suporte, no reforço da captação proactiva de eventos e no desenvolvimento criativo de ofertas que contribuam para proporcionar experiências memoráveis aos participantes.
- e) Incentivar a promoção do Algarve como destino de golfe de classe mundial, e dar maior visibilidade à área de influência de Lisboa.
- f) Estruturar a oferta de turismo de natureza, nomeadamente em meio rural, em particular para os segmentos de passeios (a pé, de bicicleta ou a cavalo), de observação de aves ou do turismo equestre, melhorando as condições de visitação e a formação dos recursos humanos.
- g) Desenvolver o turismo náutico nos segmentos da náutica de recreio e do *surfing*, qualificando as infraestruturas para responder a uma procura crescente e dinamizando as atividades conexas.
- h) Consolidar os investimentos e garantir elevados padrões de qualidade em novos projetos de turismo residencial, produto de relevância estratégica acrescida, clarificando incentivos e procedimentos para a instalação em Portugal de indivíduos de nacionalidade estrangeira.
- i) Qualificar e classificar a oferta de turismo de saúde, com vista ao desenvolvimento e crescimento deste produto de relevância estratégica para Portugal, nas componentes médica, termalismo, *spa* e talassoterapia, estimulando a estruturação e a promoção conjunta das valências médica e turística.
- j) Promover a riqueza e qualidade da gastronomia e vinhos como complemento da experiência turística (turismo de nicho), estimulando a aplicação da marca/ conceito «Prove Portugal» em produtos, equipamentos e serviç os.

Compreende-se a forma como os efeitos da atividade do turismo têm sido percecionados, mormente no que concerne à sua transversalidade, capaz de impactos nas diferentes indústrias. A progressiva consciencialização da necessidade de se acautelarem os seus efeitos negativos e potencializar os positivos, para que a sua sustentabilidade possa ser garantida, resulta, em larga

medida, dessa compreensão. Assim, as características e infraestruturas de cada destino devem refletir-se num portefólio dos produtos potenciais de cada região. Nesse sentido defende-se, neste documento, o desenvolvimento de seis novos pólos turísticos no território nacional: Douro, Serra da Estrela, Oeste, Alqueva, Litoral Alentejano e Porto Santo, para além dos Açores (pólo - região) que se encontra numa fase mais adiantada. Existia, ao tempo da redação do documento original, a expectativa de que estes pólos de desenvolvimento pudessem possibilitar a diversificação da oferta turística, respeitando, naturalmente, a efetivação de modelos de desenvolvimento sustentado.

O debate existente em torno do desenvolvimento sustentável há muito que se alargou ao setor do turismo. O reconhecimento da necessidade de se produzirem modelos de desenvolvimento sustentável, plenos de eficiência e propiciadores de um desenvolvimento prudente da nossa sociedade, tem vindo a merecer uma atitude de vigilância por parte dos investigadores nacionais e internacionais, defendendo-se que a sustentabilidade é detentora de considerável potencial enquanto veículo para abordar os problemas dos impactos negativos do turismo e principalmente a sua viabilidade a longo prazo, conforme defendem Silva *et al.* (2003. P.3).

Para a maximização dos efeitos ponderosos da atividade do turismo e minimização dos seus efeitos nefastos devem ser definidas medidas sociais e culturais como parte dos recursos turísticos, incorporadas no planeamento, no desenvolvimento e nos processos de gestão do turismo (Batista, 1997, p. 507), uma vez que a permanente gestão dos impactos sociais e culturais se revela crucial para a consecução de uma indústria turística sustentável.

No caso da região da Serra da Estrela, enquanto entidade vocacionada para a atividade turística, é possível determinar um certo dinamismo em termos de oferta e procura. Esta região, que possui inegáveis vantagens comparativas pela observância de recursos únicos e ímpares, tem desenvolvido um conjunto de ações consentâneas com o incremento de uma oferta cada vez mais especializada, à conta da qual a região espreita uma janela de oportunidade para o seu desenvolvimento. Esta postura decorre da necessidade de se encontrarem alternativas para a falência das atividades produtivas tradicionais, designadamente as que se alicerçavam na prática agrícola e da indústria têxtil. Face às atuais condições, só por esta via se poderá almejar estancar um êxodo rural que teima em persistir e diversificar o tecido empresarial local. Segundo o PENT (2007), o pólo turístico da Serra da Estrela compreende toda área do Parque Natural e o território envolvente, tendo sido criado para se tornar no destino de neve de referência no mercado português, desenvolvendo economicamente uma região marcada pela interioridade.

Entende-se, neste mesmo documento, que a criação do pólo turístico da Serra da Estrela visa

o desenvolvimento de um destino diversificado em torno da neve, da natureza e património para o mercado nacional, aproveitando os recursos da Serra, contribuindo também para o desenvolvimento económico da zona, e constituindo uma real alternativa aos pequenos *resorts* de montanha de Espanha. O pólo, circunscrito pelas NUTS III Serra da Estrela Beira Interior Norte e Cova da Beira, agora extintas, abrange toda a área do Parque Natural da Serra da Estrela, e municípios circundantes com importantes recursos naturais, culturais e paisagísticos (PENT, 2007, p. 84). De acordo com este documento, deverão ser desenvolvidos dois produtos no pólo Serra da Estrela: o *Touring* e o Turismo de Natureza, onde a oferta de neve deverá assumir particular destaque. O mercado preferencial para o turismo da Serra da Estrela deverá ser o mercado interno, distinguindo-se este pólo dos restantes por ser o único destino de neve, ainda que condicionado por uma forte sazonalidade. Apontam-se como principais fatores distintivos do pólo turístico Serra da Estrela: i) Local de excelência para observar neve em Portugal; ii) Aldeias preservadas; iii) Parque Natural da Serra da Estrela; iv) Gastronomia (ex. queijo da Serra) e v) Cultura local.

Curiosamente ou talvez não, o documento alerta para aquela que é a condição essencial para que o salto qualitativo seja dado: «Note-se ainda que os produtos que menos contribuem para o volume global de receita têm um efeito positivo ao nível da sazonalidade, diferenciação e qualificação do destino.» (PENT, 2007, p.75). Este documento define, assim, como prioridades para o pólo Serra da Estrela: *Touring* (1º nível) Turismo da Natureza (2º nível) Saúde e bem-estar (4º nível) Gastronomia/vinhos (4º nível), conforme já foi referido noutra parte deste estudo.

Todavia, O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2007, de 15 de fevereiro, que foi desenvolvido para o horizonte temporal 2006 – 2015, e adotado pelos agentes do setor, previa que se procedesse a uma revisão periódica dos seus objetivos, políticas e iniciativas, no sentido de melhorar a resposta à evolução do contexto global e do setor turístico (PENT, 2012, p.2). Face ao novo contexto económico, caracterizado por uma grande instabilidade dos mercados financeiros e pelo crescimento moderado da economia europeia, da qual dependemos sobremaneira em termos turísticos, uma vez que a Europa é o nosso maior mercado emissor, decidiu o governo proceder à sua revisão de modo a adaptá-lo às mudanças estratégicas definidas e aprovadas pelo Programa do XIX Governo.

De acordo com o novo documento, reconhece-se que a definição dos objetivos inscritos no PENT de 2007 não foi realista, uma vez que os resultados ficaram muito aquém daquilo que era expectado. Importa referir que as receitas turísticas se quedaram 21,5% aquém do objetivo; o número de hóspedes internacionais situou-se 13% abaixo dos objetivos, com menos 1,1 milhões de

turistas e que o turismo interno averbrou 44 mil hóspedes e 515 mil dormidas abaixo do objetivo definido.

De acordo com o novo documento, a região Centro deve estruturar a oferta de circuitos turísticos, de turismo de saúde e de turismo de natureza para promoção internacional. A estratégia de mercados para o interior da região Centro, em particular para a Serra da Estrela, passa pela manutenção da dinâmica de crescimento do mercado dos residentes em Portugal e a diversificação a novos mercados e segmentos, sobretudo luso-descendentes de 2.^a e 3.^a geração (PENT, 2012, p.31).

Postos os factos, importa saber a opinião dos especialistas convidados e, nesse sentido, perguntou-se ao painel «Quais considera serem os 2 produtos turísticos, associados ao território, mais importantes em Portugal?»: os membros do painel de especialistas convidados escolheram, na primeira ronda, do leque de produtos possíveis e consagrados no PENT, os seguintes: 1º Sol e Mar, com 43% das preferências, *Touring Cultural* e Paisagístico, com 26% das preferências, e 12% escolheram o Turismo da Natureza. Quando alterada a escala de análise e se colocou a mesma questão, mas, agora, para o âmbito da Região Centro, os resultados foram os seguintes: 43% dos especialistas convidados escolheu o *Touring Cultural* e Paisagístico, 29% escolheu o Turismo da Natureza e 17% escolheu o produto Sol e Mar. Finalmente, agora no âmbito do território da região da Serra da Estrela, as preferências dos especialistas convidados escalonaram-se do seguinte modo: Turismo da Natureza para 45% dos inquiridos; *Touring Cultural* e Paisagístico para 34% dos inquiridos e Gastronomia e Vinhos para 12% dos inquiridos.

Numa tentativa de se apurar o nível de conhecimento deste documento pela parte dos membros do painel perguntou-se se conheciam o plano de intervenção para a área do turismo, proposto para o território nacional, vulgarmente designado por PENT?

Quadro nº VIII 75: Conhece o plano de intervenção para a área do turismo, proposto para o território nacional – PENT –

Desconheço		Conheço mal		Conheço bem		Conheço Muito bem	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
3	14	10	48	6	29	2	10

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Das respostas obtidas (quadro nº VIII 75) verificamos que 87% dos inquiridos revelaram conhecer mas, apenas, 39% assumiu conhecer bem e muito bem. De acordo com o nível de conhecimento evidenciado, perguntou-se ao painel de especialistas convidados se reconheciam

eficácia ao PENT enquanto instrumento facilitador da atividade do turismo para a região Centro? Obtiveram-se as seguintes respostas de acordo com o quadro nº VIII 76:

Quadro nº VIII 76: Reconhece eficácia ao PENT, enquanto instrumento facilitador da atividade do turismo para a Região Centro?

Sem opinião por desconhecer		Nada eficaz		Pouco eficaz		Eficaz		Muito eficaz	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
5	24	0	0	14	67	2	10	0	0

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Apenas 10% dos inquiridos reconheceu eficácia efetiva ao plano, embora a larga maioria (67%) lhe tivesse reconhecido mínimos de eficácia ao optar por responder na modalidade de pouco eficaz. Solicitou-se ao painel de especialistas convidados que justificassem o nível de eficácia para a região da Serra da Estrela indicando os constrangimentos e as potencialidades.

Quadro nº VIII 77: Nível de eficácia do PENT de acordo com os constrangimentos e as potencialidades
Justifique o nível de eficácia para a Região da Serra da Estrela indicando:

Os constrangimentos:

- Acessibilidades;
- Estratégias;
- Monopólio;
- Objetivos;
- Organização administrativa;
- Qualificação do destino;
- Rivalidades territoriais;
- *Stakeholders*;
- Turismo interno.

As potencialidades:

- Dinâmicas territoriais internas;
- Especificidade do território;
- Estratégias;
- Imagem de marca;
- PNSE (Parque Natural da Serra da Estrela);
- Sazonalidade.

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Numa análise às justificações avançadas pelo painel de especialistas, que se apresentam condensadas no quadro nº VIII 77, foram apontados, para os constrangimentos, nove aspetos a ter em consideração e que se ordenaram por ordem alfabética: i) acessibilidades - no contexto dos constrangimentos, revelam-se importantes porque as acessibilidades internas da região ainda dividem a Serra da Estrela em duas metades. Assim, não se vislumbra como será possível alcançar os objetivos propostos no plano, designadamente a da harmonização da procura, pela oferta de outros produtos turísticos, sem que se tenha acautelado esta componente tão importante, quer para os visitantes, quer para os residentes; ii) estratégias - embora o documento considere o Turismo da

Natureza como um produto estratégico, ele deveria ser mais claro e até diretivo no que concerne à orientação para a criação de produtos turísticos integrados, parcerias a privilegiar entre os agentes que operam no território. Comete-se um erro significativo ao integrar a Serra da Estrela num todo indiferenciado e a partir dele subtrair as estratégias e as possibilidades para um território específico. Este instrumento de política permanece omissivo quanto a orientações estratégicas sobre o adequado aproveitamento dos recursos disponíveis na região; iii) Monopólio - esta condição parece ter sido ignorada no plano. O facto de se encontrar concessionada a exploração do turismo no Maciço Central a partir dos 800m de altitude condiciona os investimentos possíveis e necessários na atividade do turismo; iv) objetivos - o facto de se ter integrado a região da Serra da Estrela numa instituição que trata da promoção do turismo a uma outra escala, coincidente com a Região Centro, induz forçosamente a uma desarticulação na forma como os objetivos podem ser atingidos pelos diferentes *stakeholders* do setor, uma vez que estavam habituados a outras referências de proximidade; v) Organização administrativa - não considera as contradições existentes na administração pública desconcentrada, nomeadamente no que concerne à relação existente entre administração pública, o ordenamento do território e as regiões demarcadas dos vários produtos com interesse para o turismo; vi) qualificação do destino – o plano não considera as debilidades existentes em termos de oferta existente e respetiva qualificação, de modo a permitir uma ação mais concertada para se suprir os constrangimentos; vii) rivalidades territoriais - não considera, igualmente, a fraca articulação entre os diferentes concelhos, que deveriam ser complementares e não concorrentes entre si, de modo a permitir aumentar a taxa de permanência do turista na região; viii) *stakeholders* - não reconhece as fragilidades dos diferentes *stakeholders* envolvidos no processo, sobretudo a impreparação de alguns autarcas e empresários e ix) turismo interno - o PENT reconhece, apenas, as especificidades do território Serra da Estrela como um pólo específico vocacionado para o turista nacional.

Para as potencialidades foram apontados seis aspetos a ter em consideração e que se ordenaram por ordem alfabética: i) dinâmicas territoriais internas - detetam-se os centros dinamizadores em contexto regional, sendo que estes coincidem com as cidades mais importantes. Constituindo-se como um aspeto positivo tem o reverso da medalha ao apresentar, por omissão, tratamento diferenciado a outros municípios; ii) especificidade do território - a identificação do pólo regional da Serra da Estrela, pela sua especificidade é, em si mesmo, o reflexo de uma potencialidade; iii) estratégias – define com clareza as apostas que a região deve privilegiar e indica as prioridades tendo em conta as características diferenciadoras; iv) imagem de marca – o

documento assume a Serra da Estrela como uma marca forte; v) PNSE – a existência e o reconhecimento do trabalho realizado pelo PNSE assume-se como uma mais-valia efetiva. Aliás, foi devido à preservação da componente ambiental e paisagística que foi possível alcançar os recursos para combater a sazonalidade na atividade do turismo e vi) sazonalidade – o documento reconhece e propõe formas de combater a sazonalidade.

Na segunda ronda perguntou-se ao painel se os 62% de respostas obtidas na modalidade de conhecer mal ou desconhecer o PENT, se podia revelar impeditivo para o desenvolvimento de uma atividade com pendor turístico, convenientemente adequada à realidade da Serra da Estrela? Os resultados obtidos, acabaram por esclarecer qualquer dúvida, conforme se pode constatar no quadro n° VIII 78.

Quadro n° VIII 78: O desconhecimento do PENT revela-se impeditivo para o desenvolvimento de uma atividade com pendor turístico, convenientemente adequada à realidade da Serra da Estrela?

Nada impeditivo		Pouco impeditivo		Impeditivo		Muito impeditivo		Totalmente impeditivo	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
2	10	14	67	3	14	1	5	1	5

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Da informação condensada a partir das justificações facultadas pelos especialistas convidados fica a ideia de que o desconhecimento do PENT, apesar das suas virtudes, não se constitui como fator impeditivo para o desenvolvimento de uma atividade de pendor turístico. Este plano, enquanto ferramenta de trabalho, pode ser complementar para os investidores ajudando-os a perceber as oportunidades e a gerir melhor os riscos associados. O documento, se conveniente percebido, pode obviar a investimentos pouco ajustados à realidade da região, não sendo, contudo, impeditivo de dinâmicas económicas regionais. O conhecimento do PENT pode ajudar a realizar estratégias, mas não necessariamente projetos concretos, sobretudo de cariz privado. Apesar do PENT se apresentar como um plano genérico para a região da Serra da Estrela, o seu desconhecimento, não sendo impeditivo para o desenvolvimento de uma atividade com pendor turístico, adequada à realidade da Serra da Estrela, será sempre um mau ponto de partida.

Depois de na primeira ronda apenas 10% dos especialistas inquiridos considerarem que o PENT era eficaz enquanto instrumento facilitador da atividade do turismo para a região Centro e 67% terem considerado pouco eficaz, procurou saber-se, na segunda ronda, quais as razões para a sua pouca eficácia, de acordo com o quadro n° VIII 79:

Quadro nº VIII 79: Razões plausíveis para a pouca eficácia do PENT na Região Centro

Razões:	Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
	Valores expressos em termos absolutos e percentagens (%)									
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Trata-se de um plano desajustado da realidade	3	14,3	8	38,1	10	47,6	0	0	0	0
Trata-se de um plano redutor nas áreas de intervenção propostas	0	0	4	19,0	13	61,9	3	14,3	1	4,8
Trata-se de um plano que não considera os nichos de mercado existentes	0	0	0	0	7	33,3	10	47,6	4	19,0
Trata-se de um plano que não valoriza de igual modo os “atores” públicos e privados	0	0	3	14,3	8	38,1	9	42,9	1	4,8

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

De acordo com os resultados expressos no quadro nº VIII 79, encontramos uma distribuição um pouco equilibrada no que às razões justificativas para a pouca eficácia do PENT concerne. Assim, temos 100% de concordância, entre concordo a concordo plenamente, para a razão “Trata-se de um plano que não considera os nichos de mercado existentes”; 85,8% de concordância, entre concordo a concordo plenamente, para “Trata-se de um plano que não valoriza de igual modo os “atores” públicos e privados”; 81% de concordância, entre concordo a concordo plenamente, para “Trata-se de um plano redutor nas áreas de intervenção propostas” e, finalmente, 47,6% de concordância, apenas para a modalidade de concordo, para “Trata-se de um plano desajustado da realidade”. As razões invocadas denotam, claramente, a ideia de que o PENT não consegue aprofundar suficientemente esta problemática, de modo a ir de encontro às expectativas dos interessados.

Da aplicação do teste W de Kendall (quadro nº VIII 80) resultou o coeficiente de concordância de 0,511, o que embora pressuponha níveis de significância aceitáveis de modo a validar a concordância das respostas, ele não se apresentou muito elevado.

Quanto ao *rank* médio, houve uma alteração na hierarquia da primeira para a segunda ronda, tendo sido valorizado o facto de não considerar os nichos de mercado.

Quadro nº VIII 80: Eficácia do PENT para a região do Centro, indicando os constrangimentos

Eficácia do PENT para a região da Serra da Estrela, indicando os constrangimentos	Rank obtido na primeira ronda	Rank médio obtido na 2ª ronda (teste W de Kendall)
Trata-se de um plano desajustado da realidade	1	1,43
Trata-se de um plano redutor nas áreas de intervenção propostas	2	2,38
Trata-se de um plano que não valoriza de igual modo os “atores” públicos e privados	4	2,76
Trata-se de um plano que não considera os nichos de mercado existentes	3	3,43

Fonte: Estudo Delphi 2ª Ronda

Igual procedimento foi adotado para a eficácia do PENT relativamente à região da Serra da Estrela, de acordo com o quadro nº VIII 81:

Quadro nº VIII 81: Eficácia do PENT para a região da Serra da Estrela, indicando os constrangimentos

Constrangimentos:	Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
	Valores expressos em termos absolutos e percentagens (%)									
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
É um plano limitado porque apenas reconhece as especificidades da região da Serra da Estrela como pólo específico em termos de mercado interno	2	9,5	5	23,8	9	42,9	5	23,8	0	0
É um plano que falha na articulação necessária de modo a promover as interações entre os concelhos que integram esta unidade territorial, em matéria de turismo	1	4,8	0	0	8	38,1	10	47,6	2	9,5
É um plano que ignora o monopólio da exploração do turismo por parte da TURISTRELA	1	4,8	0	0	1	4,8	5	23,8	14	66,7
É um plano que dilui a Serra da Estrela, enquanto destino turístico específico, no âmbito da região centro (Pólo Turístico recentemente criado)	4	19,0	4	19,0	9	42,9	3	14,3	1	4,8
É um plano que apesar de considerar o turismo de natureza como produto estratégico, devia ser mais claro no que concerne à orientação para a criação de produtos turísticos integrados. Não se encontra de acordo com o potencial da região	0	0	2	9,5	1	4,8	14	66,7	4	19,0

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Igual procedimento foi adotado para a identificação dos constrangimentos associados à pouca eficácia do PENT para a região Centro e respetiva justificação, de acordo com o quadro nº VIII 81. Dois dos constrangimentos apontados mereceram particular atenção, com mais de 90% dos inquiridos a mostrar concordância, nomeadamente: i) É um plano que ignora o monopólio da exploração do turismo por parte da TURISTRELA; ii) É um plano que apesar de considerar o turismo de natureza como produto estratégico, devia ser mais claro no que concerne à orientação para a criação de produtos turísticos integrados, como se pode constatar pelos valores do quadro nº VIII 81, que apontou para valores de 66,7% no primeiro caso (concordo plenamente) e iguais 66,7% no segundo (concordo muito).

Da aplicação do teste W de Kendall (quadro nº VIII 82) resultou um coeficiente de concordância de 0,508, que evidencia níveis de significância que permitam validar a concordância da resposta, em linha com os valores obtidos anteriormente.

Quanto ao *rank* médio, tal como na situação anterior, houve uma alteração na hierarquia da primeira para a segunda ronda.

Quadro nº VIII 82: Eficácia do PENT para a região da Serra da Estrela, indicando os constrangimentos

Eficácia do PENT para a região da Serra da Estrela, indicando os constrangimentos	Rank obtido na primeira ronda	Rank médio obtido na 2ª ronda (teste W de Kendall)
É um plano que ignora o monopólio da exploração do turismo por parte da TURISTRELA	3	4,31
É um plano que falha na articulação necessária de modo a promover as interações entre os concelhos que integram esta unidade territorial, em matéria de turismo	2	2,90
É um plano limitado porque apenas reconhece as especificidades da região da Serra da Estrela como pólo específico em termos de mercado interno	1	2,07
É um plano que dilui a Serra da Estrela, enquanto destino turístico específico, no âmbito da região centro (Pólo Turístico recentemente criado)	4	2,17
É um plano que apesar de considerar o turismo de natureza como produto estratégico, devia ser mais claro no que concerne à orientação para a criação de produtos turísticos integrados. Não se encontra de acordo com o potencial da região	5	3,55

Fonte: Estudo Delphi 2ª Ronda

Depois de formuladas as questões sobre o documento (PENT) perguntou-se ao painel de especialistas convidados, já na terceira ronda, se concordavam sobre o facto do desconhecimento do PENT ser nada ou pouco impeditivo para o desenvolvimento de uma atividade com pendor turístico, convenientemente adequada à realidade da Serra da Estrela.

Quadro nº VIII 83: Nível de concordância com o facto de o desconhecimento do PENT ser nada ou pouco impeditivo para o desenvolvimento de uma atividade com pendor turístico, convenientemente adequada à realidade da Serra da Estrela

Completamente em desacordo		Em desacordo		Indiferente		De acordo		Completamente de acordo	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0	0	2	10	9	43	8	38	2	10

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Importa realçar, nos resultados aqui obtidos, que apenas 10% dos especialistas convidados mostraram estar em desacordo com a situação. Resultado que corrobora a abordagem realizada na segunda ronda, onde 24% dos inquiridos disseram que o desconhecimento do plano era impeditivo, muito impeditivo ou totalmente impeditivo para o desenvolvimento de uma atividade com pendor turístico, convenientemente adequada à realidade da Serra da Estrela. O valor agora registado vem reforçar a ideia de que este plano não deu a resposta que se pretendia enquanto instrumento de alavancagem da atividade do turismo na região.

Depois de condensadas as justificações solicitadas aos especialistas convidados, emergem como mais significativas as seguintes explicações: i) embora o conhecimento do PENT possa dar alguns indicadores sobre a dinâmica desta região e das estratégias de desenvolvimento e potencialidades já definidas, a dinâmica empresarial, a criatividade, aliadas ao conhecimento desta

região conseguem implementar-se com sucesso e não precisam do PENT para tal, ou seja, o PENT pode ser uma ferramenta auxiliar, mas não uma estratégia a seguir rigorosamente; ii) os investimentos turísticos que predominam na Serra da Estrela são anteriores ao PENT e, portanto, o desconhecimento (inexistência) não foi impeditivo da sua implementação; iii) o PENT é importante enquanto documento orientador das políticas para o setor. Todavia, quanto ao desenvolvimento de uma atividade com pendor turístico, convenientemente adequada à realidade da Serra da Estrela, esta depende das entidades e investidores locais e iv) As fragilidades do documento e a não apresentação de soluções concretas permite que a ação dos operadores turísticos, ainda que desorganizada e descoordenada, tenha mais alcance do que a protagonizada pelo PENT.

Na primeira ronda 67% dos especialistas inquiridos acharam que o PENT se apresenta pouco eficaz, enquanto instrumento facilitador da atividade do turismo para a Região Centro. Assim, perguntou-se ao painel se considera ser legítima a ação dos diferentes *Stakeholders*, no que respeita à atividade do turismo, ao definirem estratégias individuais, apenas “reguladas” pelos instrumentos de planeamento disciplinadores do território em vigor, como é o caso dos planos de ordenamento do território (PP’s – Planos de Pormenor -; PU’s- Planos de Urbanização -; PDM’s - Planos Diretores Municipais -; POPNSE - Plano de Ordenamento do Parque Natural da Serra da Estrela -)? Obtiveram-se as seguintes respostas, de acordo com o expresso no quadro nº VIII 84:

Quadro nº VIII 84: Legitimidade a ação dos diferentes *Stakeholders*, no que concerne à atividade do turismo, ao definirem estratégias individuais, apenas “reguladas” pelos instrumentos de planeamento disciplinadores do território em vigor, como é o caso dos seguintes planos de ordenamento do território (PP’s; PU’s; PDM’s; POPNSE)

Completamente em desacordo		Em desacordo		Indiferente		De acordo		Completamente de acordo	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
2	10	4	19	7	33	6	29	2	10

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Depois de condensadas as justificações solicitadas aos especialistas convidados para a sua tomada de posição emergem como mais significativas as seguintes explicações: i) o PENT é um documento estratégico e não possui carácter vinculativo pelo que cada um pode e deve criar as suas estratégias individuais, enquadradas nas normas legais em vigor; ii) os planos de ordenamento do território são os únicos condicionantes e que vigoram em termos legais e, portanto, os únicos com eficácia para orientarem, embora indiretamente, a atividade económica; iii) a atuação dos *stakeholders* é determinada pelas contingências da realidade que os envolve, onde se incluem os

“planos disciplinadores do território”; iv) porque são os únicos planos que definem as regras objetivas de ação, restritivas neste caso.

No quadro nº VIII 85 encontramos a distribuição das respostas por cada um dos grupos profissionais do painel de especialistas convidados:

Quadro nº VIII 85: Divisão das respostas por grupos profissionais face à questão da Legitimidade a ação dos diferentes *Stakeholders*, no que concerne à atividade do turismo, ao definirem estratégias individuais, apenas “reguladas” pelos instrumentos de planeamento disciplinadores do território em vigor, como é o caso dos seguintes planos de ordenamento do território (PP’s; PU’s; PDM’s; POPNSE)

Grupo profissional:	Completamente em desacordo		Em desacordo		Indiferente		De acordo		Completamente de acordo	
	Valores expressos em termos absolutos e percentagens (%)									
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Académicos	0	0,0%	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%	0	0,0%
Quadros dirigentes de Associações	1	16,7%	1	16,7%	2	33,3%	2	33,3%	0	0,0%
Empresários/Gestores	1	20,0%	0	0,0%	2	40,0%	1	20,0%	1	20,0%
Téc. Sup. da Adm. Central e Local	0	0,0%	1	16,7%	1	16,7%	3	50,0%	1	16,7%
Total	2	9,5%	4	19,0%	7	33,3%	6	28,6%	2	9,5%

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

A distribuição das respostas acaba por não ser conclusiva, uma vez que não se deteta um alinhamento específico no que respeita ao exercício da atividade do turismo sem a observância do exarado no PENT. Apesar da circunstância, fica patente a diferente abordagem que os académicos têm da situação, valorizando o plano relativamente à atividade do turismo. Procedeu-se ao cálculo do teste W de Kendall, com base numa divisão por grupos profissionais, cujo coeficiente de concordância global alcançado foi de 0,450.

Quadro nº VIII 86: Alinhamento das respostas por grupo profissional dos membros do painel, relativamente à questão anterior (quadro nº VIII 85)

Grupo profissional dos membros do painel	Rank Médio (Teste W de Kendall)
Académicos	1,75
Técnicos Superiores da administração central e local	2,50
Dirigentes/Gestores de Associações de Desenvolvimento Local	2,13
Gestores/Empresários	3,63

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Embora significativo do ponto de vista da validação da concordância entre as respostas alcançadas por grupo, este coeficiente de concordância W de Kendall foi o mais frágil dos valores

até agora alcançados em termos globais. Do ponto de vista da correlação possível entre as respostas dos grupos profissionais determinaram-se, com recurso ao cálculo do tau-b de Kendall, os seguintes resultados (quadro n° VIII 87):

Quadro n° VIII 87: Correlação de Kendall (tau-b) entre as respostas por grupos profissionais

	Kendall's tau_b			
	Técnico Superior	Gestor/Empresário	Académico	Dirigente (ADL)
Técnico Superior	1,000	0,118	0,000	0,385
Gestor/Empresário	0,118	1,000	0,224	0,444
Académico	0,000	0,224	1,000	-0,224
Dirigente (ADL)	0,385	0,444	-0,224	1,000

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Da leitura possível aos valores alcançados, depois de realizado o teste de correlação entre pares de variáveis, as correlações mais significativas são entre as respostas facultadas pelos dirigentes das Associações de Desenvolvimento Local / técnicos superiores do poder central e local e entre os dirigentes das Associações de Desenvolvimento Local / Gestores – Empresários do setor público e privado. O pior resultado é alcançado entre os académicos / técnicos superiores, onde não existe qualquer correlação entre respostas, para ambos os testes.

8.7.2 PETUR

Foi um plano elaborado por uma equipa da Universidade da Beira Interior, liderado pelo Professor Doutor Pedro Guedes de Carvalho, financiado pelo eixo 2, medida 2.5 – Ação Integrada de Base Territorial – Serra da Estrela. Apresentava como objetivo estratégico global «Garantir a sustentabilidade do desenvolvimento turístico como garantia da sustentabilidade do desenvolvimento regional», de acordo com o constante no Relatório PETUR (2006, p. 8).

Este plano foi elaborado, no dizer do seu autor, por “Santos da casa” e demorou dois anos a ser elaborado. No decurso do processo da sua elaboração passou por quatro fases distintas: 1ª Fase (fevereiro a setembro de 2004) que se caracterizou pelos trabalhos de organização de um consórcio com a AIBT-SE e os seus dez municípios que encomendaram o estudo à UBI; 2ª Fase (setembro de 2004 a março de 2005) correspondeu ao tempo necessário para se proceder à recolha de informação relevante para a estruturação do problema, do qual resultou um relatório intercalar; 3ª Fase (março a dezembro de 2005) correspondeu ao tempo necessário para a equipa se inteirar e estudar o problema,

ouvindo todos os agentes intervenientes, abrindo publicamente o debate sobre os problemas centrais que diagnosticara; 4ª Fase (janeiro a março de 2006) correspondeu ao tempo necessário para apresentar o diagnóstico mais completo aos autarcas e demais instituições com responsabilidade no território que quiseram estar presentes e abordar a generalidade das recomendações, seguido da redação final das Recomendações Gerais e Específicas para a operacionalização, seguindo já as recomendações do PENT e QREN.

O PETUR defendia, do ponto de vista estratégico: i) que o turismo fosse pensado numa perspetiva global e sustentável; ii) apostar nos recursos que se constituem como mais-valia, designadamente, a natureza, ambiente, água, baixa densidade e capacidade de resistência, preservando-os e valorizando-os economicamente; iii) criação de uma entidade capaz de concentrar as funções que possam estar relacionadas com o turismo. Essa entidade assumiria a designação de CA (comissão de acompanhamento) e poder-se-ia evoluir para uma outra, CAPOTE (Comissão de Acompanhamento do Plano Operacional Turismo da Estrela), capaz de permitir a articulação dos diferentes grupos de trabalho que são propostos para se envolverem com as comunidades rurais e restante sociedade civil.

Defendeu-se, no PETUR, face à ausência de uma visão integrada de turismo, a criação de uma Junta Regional de Turismo, capaz de debater e propor estratégias em prol do desenvolvimento da atividade do turismo. Esta estrutura seria constituída em regime de voluntariado pelos interessados, da qual se desejaria fizessem parte a AIBT-SE, a RTSE, associações empresariais e a UBI. Dos fóruns regionais realizados pela entidade emergiriam estratégias e soluções a propor aos decisores políticos com responsabilidade na matéria. Esta Junta Regional de Turismo teria também a seu cargo a coordenação de grupos de trabalhos temáticos, que seriam constituídos por *stakeholders* diversos, com proveniência do setor público e privado. Funcionariam como agentes mobilizadores da sociedade, capazes de acompanhar, sugerir, criar e inovar em áreas distintas como, por exemplo, a da competitividade do território, alojamento, restauração, património, desporto e cultura.

Considerando os autores do plano que a falta de organização e de coordenação entre os agentes interessados na atividade do turismo da Serra da Estrela se constituía como uma evidência, em claro prejuízo para a atividade, colocaram a seguinte questão aos seus interlocutores neste estudo: “Qual deveria ser a entidade a desempenhar a função de coordenação. Se uma entidade já existente e com funções renovadas ou se uma unidade completamente nova?”. As respostas obtidas encontram sintetizadas no quadro nº VIII 88:

Quadro nº VIII 88: Entidade a desempenhar a função de coordenadora do turismo da Região da Serra da Estrela

Concelhos	Empresa privada	Empresa mista ou agência	Empresa intermunicipal	RTSE	AIBT-SE
Aguiar da Beira		•			
Belmonte				•	
Celorico da Beira		•	•		
Covilhã				•	
Fornos de Algodres	•		☒		
Gouveia		•			
Guarda					•
Manteigas			•		
Oliveira do Hospital					☒
Seia		•		•	

• - Ideia proposta/aceite; x – Ideia rejeitada.

Fonte: PETUR (2006)

Os municípios que alvitram a possibilidade de ser a RTSE a assumir a coordenação fizeram-no com a condição de que esta instituição passasse por um processo de reestruturação, designadamente no que concerne às suas competências e forma de financiamento. A AIBT-SE mereceu a confiança do município da Guarda, por considerar que esta entidade se constituía já como objeto de financiamento e gestão governamental. Todavia, mereceu o repúdio do município de Oliveira do Hospital. As restantes propostas previam a criação de novas entidades cuja constituição poderia ser de natureza diversa. Assim, para Celorico da Beira e Fornos de Algodres, esta futura unidade poderia ter estatuto privado, desde que dinamizada pelos agentes turísticos com intervenção direta no território. Apesar da concordância, existe discordância por parte do município de Fornos de Algodres relativamente ao formato “empresa intermunicipal” pela dificuldade de entendimento político entre as diferentes autarquias. Pelo contrário, Celorico da Beira e Manteigas encontravam-se disponíveis para aceitar uma solução deste tipo, sendo que Manteigas propôs que a novel unidade integrasse, para além dos dez municípios da AIBT-SE, sócios privados e, também, a RTSE. Finalmente, a solução mais consensual passava pela criação de uma empresa mista ou agência que integrasse todos os agentes públicos e privados, interessados no desenvolvimento turístico do território. Não despidendo é o facto de ninguém ter sugerido a TURISTRELA para coordenar este processo.

Outra dimensão importante, que foi contemplada no plano, prende-se com a necessidade de se promover a qualificação dos destinos turísticos na região da Serra da Estrela. Assim, aproveitando pistas fornecidas pelos interlocutores, a AIBT-SE avançou com a proposta de criação da denominação de “Municípios de Excelência Turística” que, grosso modo, consistiria numa

certificação dos municípios que cumprissem com um conjunto de critérios a definir, correlacionados com a qualidade da sua oferta turística¹⁰⁰.

Face à pretensão, a resposta dos municípios foi diversa, dividindo-se, basicamente, em dois grupos: i) os que aderiram à criação do conceito, acreditando que com esta estratégia de distinção se poderia estimular a melhoria da oferta, assim como definir-se de modo objetivo como essa oferta deveria ser constituída; ii) os que, de forma implícita ou explícita, rejeitaram esta denominação, com o argumento de que esta decisão poderia vir a promover uma competição exacerbada e predadora entre os municípios integrantes, com natural divisão e multiplicação de investimentos.

A par desta proposta surgiu uma outra que se propunha criar, em vez de “Municípios de Excelência Turística”, uma “Região de Excelência Turística” o que permitiria, segundo os proponentes, desenvolver a diversidade e as complementaridades entre municípios. Finalmente, o município de Manteigas, apesar de ter concordado com a proposta inicial, propôs a designação de “Certificação do Destino Turístico”, que tinha a vantagem de ser aplicado a qualquer dos conceitos anteriores.

De registar a posição isolada do município de Seia que, concordando com o conceito de “Município de Excelência Turística”, decidiu expressar a sua recusa ao princípio da “Região de Excelência Turística”, conforme se pode constatar no quadro síntese nº VIII 89.

Quadro nº VIII 89: Concordância com a criação de Município ou Região de excelência

Concelhos	Municípios de Excelência		Regiões de Excelência	
	Sim	Não	Sim	Não
Aguiar da Beira			•	
Belmonte			•	
Celorico da Beira			•	
Covilhã	•			
Fornos de Algodres	•			
Gouveia		•	•	
Guarda	•			
Manteigas	•		•	
Oliveira do Hospital		•		
Seia	•			•

• Ideia/proposta aceite.

Fonte: PETUR (2006)

Considerando-se o território de base para a implementação das estratégias propostas, o

100 - O processo de certificação encontrar-se-ia a cargo de uma entidade a definir e que seria, sempre, a entidade Coordenadora de Turismo da Serra da Estrela.

PETUR propunha uma divisão, ainda que imaginária, das fronteiras da marca Serra da Estrela em três anéis.

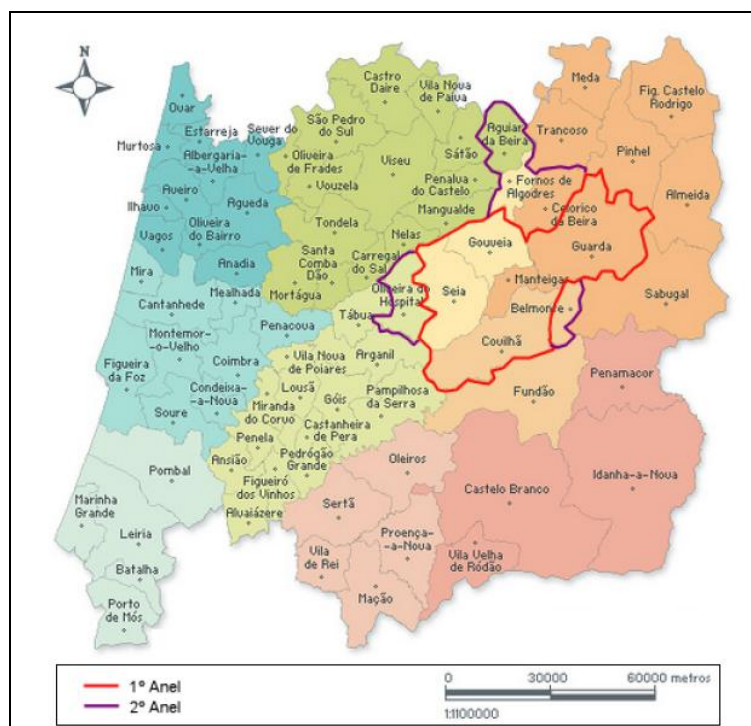


Figura nº VIII 24: Divisão da Serra da Estrela em anéis de influência, proposta pelo PETUR
Fonte: Adaptado de PETUR, 2006

Um primeiro anel constituído pelos municípios da Covilhã, Gouveia, Guarda, Manteigas e Seia, que pela sua centralidade deteria a responsabilidade de organizar e impulsionar todas as iniciativas; um segundo anel constituído pelos municípios de Aguiar da Beira, Belmonte, Celorico da Beira, Fornos de Algodres e Oliveira do Hospital, contíguo ao primeiro anel e com o qual estabeleceria relações diretas em termos de trocas de fluxos. Relativamente ao terceiro anel, incluiria todos os municípios abrangidos e referenciados pela procura, no âmbito do território de proximidade (i.e. Castelo Branco, Viseu, e, ainda, da zona raiana), de acordo com a figura nº VIII 24.

No desenvolvimento dos trabalhos, a equipa que elaborou o PETUR pretendeu saber, junto dos seus interlocutores, qual a delimitação que deveria ser considerada para a definição de uma região “Serra da Estrela”. As respostas obtidas evidenciaram algum consenso, sobretudo relativamente aos quatro concelhos que integram o maciço central: Covilhã, Gouveia, Manteigas e Seia. No entanto, os concelhos de Celorico da Beira e da Guarda também reuniram consenso relativamente à sua hipotética inclusão, não tanto pela sua centralidade, face ao posicionamento no maciço central, mas pelas características morfológicas de território de montanha, capazes de lhes permitir funcionar como porta de entrada. Já os concelhos de Aguiar da Beira, Fornos de Algodres e

de Oliveira do Hospital não obtiveram o consenso quanto à sua inclusão na região, evidenciando mesmo, alguns dos inquiridos, manifesta oposição à sua inclusão no lote de concelhos identificáveis como parte integrante da região da Serra da Estrela. Se numa perspetiva estritamente administrativa as posições anteriormente expressas se revelaram coincidentes, já no que respeita à dimensão turística os municípios de Aguiar da Beira, Covilhã e Seia encontraram-se recetivos a um alargamento do conceito de território “Serra da Estrela”. Nos antípodas encontra-se o município de Oliveira do Hospital cujo responsável considerou não existir uma região Serra da Estrela.

No que respeita à definição do objetivo estratégico global, o PETUR (2006, p.216), citando Porth (2003), refere, previamente que os «objetivos são metas que se devem estabelecer para simultaneamente motivar e direcionar a atividade organizacional». Assim, estes devem consagrar os níveis de desempenho esperados dentro de um determinado período de tempo, de modo a permitir avaliar os progressos alcançados no sentido de se atingir a Missão ou Visão definida. Estes refletem as prioridades da organização devendo auxiliar a coordenação de tarefas de modo a rentabilizarem-se as sinergias. Do ponto de vista do seu enquadramento temporal, por se considerar ser um plano complexo, apontou-se para um prazo situado num intervalo de 5 a 7 anos. Assim definiu-se como objetivo estratégico global «garantir a sustentabilidade do desenvolvimento turístico como garantia do desenvolvimento regional» (PETUR, 2006. p. 216). Para se garantir a consecução deste objetivo, o plano estriba-se em três pilares fundamentais: i) Económico; ii) Social e, iii) Ambiental, e para cada um deles identifica os objetivos/benefício e problemas visíveis, de acordo com a quadro nºVIII 90.

Quadro nº VIII 90: Pilares de sustentação do PETUR

Económico	Social	Ambiental
<p>Objetivos/Benefícios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a entrada de rendimentos nacionais e internacionais; • Criar emprego direto, indireto e induzido; • Dinamizar outros setores de atividade em colaboração com o turismo. 	<p>Objetivos/Benefícios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a autoestima dos residentes; • Elevar o nível cultural e de informação sobre a criação de um destino turístico; • Recuperar atividades em desvalorização, inovando sem perder a tradição. 	<p>Objetivos/Benefícios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiar a preservação do património natural, cultural e social; • Ordenar o território e atividades com cuidados de não ultrapassar carga máxima.
<p>Problemas previsíveis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sazonalidade; • Exige infraestruturas e transportes específicos; • Diversificar e articular oferta (evitar só neve). 	<p>Problemas previsíveis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Choque cultural entre turistas e população local; • Atividade/emprego sazonal; • Fixar jovens; • Descaracterização. 	<p>Problemas previsíveis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior produção de resíduos; • Deterioração de eco sistemas; • Descaracterização arquitetónica e dispersão de deposição de resíduos.

Fonte: PETUR (2006)

Convém referir que estas metas emergem de um articulado estabelecido com os objetivos

exarados em anteriores planos e medidas governamentais.

Pela importância que este documento assumiu, ao colocar o planeamento da atividade turismo na agenda dos decisores políticos da região da Serra da Estrela, perguntou-se aos membros do painel de especialistas convidados se conheciam este plano de intervenção proposto para o território da região da Serra da Estrela – PETUR? As respostas obtidas encontram-se sintetizadas no quadro nº VIII 91:

Quadro nº VIII 91: Conhece o plano de intervenção proposto para o território da região da Serra da Estrela - PETUR?

Desconheço		Conheço mal		Conheço bem		Conheço muito bem	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
7	33	6	29	6	29	2	10

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

No que concerne ao painel de especialistas convidados, este declarou, em larga maioria (68% dos seus elementos), conhecer, de alguma forma, o PETUR. Este nível de conhecimento corresponde em 39% a conheço bem e muito bem, com 29% e 10% respetivamente de indivíduos declarantes, e 29% de elementos a afirmarem conhecer mal. Os restantes 32% dos inquiridos revelaram desconhecer, em absoluto, este plano.

Quadro nº VIII 92: Pensa que o PETUR, caso tivesse sido implementado, se poderia ter constituído como base de sustentação para a melhoria dos resultados da atividade do turismo na região da Serra da Estrela?

Nenhuma melhoria		Pouca melhoria		Melhoria razoável		Melhoria significativa		Grande melhoria		Sem opinião	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	5	2	10	4	20	5	25	0	0	8	40

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Quando confrontados com a questão: «Pensa que o PETUR, caso tivesse sido implementado, se poderia ter constituído como base de sustentação para a melhoria dos resultados da atividade do turismo na região da Serra da Estrela?» 55% dos inquiridos manifestara opinião de que este plano produziria algum tipo de melhoria, compartmentadas as respostas do seguinte modo: pouca melhoria 10% dos especialistas inquiridos, 20% declararam a possibilidade de uma melhoria razoável, 25% apontaram para uma melhoria significativa. A opção grande melhoria não registou qualquer resposta afirmativa. Relativamente à hipótese nenhuma melhoria mereceu a preferência de 5% dos inquiridos e sem opinião por desconhecer 40%. Finalmente, houve um membro do painel

que não se expressou relativamente a esta questão.

No que concerne à possível eficácia do PETUR, depois de solicitada a justificação dos especialistas, através da questão «Justifique a sua perspetiva sobre a possível eficácia do PETUR», obtiveram-se as seguintes respostas dos especialistas convidados que demonstraram conhecer, de alguma forma, o plano: do total dos especialistas inquiridos respondentes, um terço entendeu que o PETUR era um plano que apostava na diversificação da oferta turística, acabando com a preponderância da oferta centrada no binómio neve/montanha. A aposta noutras modalidades de turismo, designadamente o turismo da natureza e o *touring* cultural e paisagístico constituíam-se como a marca maior. Erradicava, de vez, com a ideia que ainda subsistia em alguns agentes, de que seria possível dinamizar o turismo da região com base no turismo de neve, apontando os recursos do território capazes de dinamizar o turismo da natureza. Outra parcela significativa, designadamente 22,2% dos especialistas inquiridos, entendeu o PETUR como um instrumento facilitador na definição de estratégias de turismo para a região. Este plano elencava um conjunto de intervenções que se complementavam e funcionavam como alavancas de desenvolvimento, com reflexos na economia dos diferentes municípios que integram a região Serra da Estrela. Parcela igualmente significativa, com 22,2% dos especialistas inquiridos, entenderam que o PETUR, por ter sido desenvolvido em conjunto com a *trade* turística local alcançou um conjunto de estratégias concertadas e de forma colaborativa. A sua eficácia dependeria dos empresários e dos agentes que o soubessem aproveitar. Algumas atividades de sucesso resultaram da metodologia de elaboração desse projeto sustentada em reuniões constantes com os *stakeholders*.

Finalmente, 11,1% dos especialistas inquiridos respondeu que apesar da mais-valia do plano soçobrou na falta de vontade registada por alguns municípios na procura de uma maior unidade territorial, tendo em vista a dinamização de ações com interesse comum. Igual percentagem, 11,1% dos especialistas inquiridos, entendeu que este plano teria permitido canalizar investimentos avultados para a região, capazes de promover a dinamização turística dos municípios da região considerada.

Do total de especialistas inquiridos, na primeira ronda, 68% revelou conhecer o PETUR, embora com diferentes níveis de conhecimento: 10% conhecem muito bem; 29% conhecem bem e 29% conhecem mal. Solicitou-se aos especialistas convidados, na segunda ronda, que indicassem o modo como tomaram conhecimento da existência do PETUR. Obtiveram-se os resultados expressos no quadro nº VIII 93:

Quadro nº VIII 93: Como tomou conhecimento do PETUR?

Universidade da Beira Interior (UBI)		– AIBT – Serra da Estrela		Autarquia da região		Comunicação Social		Internet		Não conhecia	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
5	24	1	5	4	19	5	24	4	19	2	10

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Na primeira ronda, 53% total de especialistas inquiridos admitiu que o PETUR poderia contribuir para a melhoria dos resultados da atividade do turismo, embora com diferentes níveis de melhoria: 10% pouca melhoria; 19% melhoria razoável e 24% melhoria significativa.

De acordo com as justificações apresentadas na primeira ronda, a melhoria seria alcançada de que modo? Observaram-se as seguintes respostas, expressas no quadro nº VIII 94:

Quadro nº VIII 94: Melhoria provocada pelo PETUR.

Modalidade responsável pela melhoria	Não Concordo		Concordo Pouco		Concordo		Concordo Muito		Concordo Plenamente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Era um plano facilitador que elencava um conjunto de intervenções que se complementavam e seriam alavancas de desenvolvimento com reflexos nos diferentes concelhos da Serra da Estrela	0	0	2	9,5	8	38,1	11	52,4	0	0
Era um plano que apontava para novas formas de turismo. As autarquias desenvolveriam as suas ações de modo concertado, assentes numa estratégia comum tendo em vista a melhoria da oferta turística. Erradicava a ideia do desenvolvimento do turismo com base na neve, apontando outros recursos capazes de dinamizar o turismo, designadamente o turismo de natureza.	0	0	0	0	6	28,6	10	47,6	5	23,8
Era um plano que apontava para que as estratégias a desenvolver e as formas de apoio e promoção fossem construídas com a <i>trade</i> turística local, envolvendo de forma ativa os principais atores na implementação de estratégias concertadas e de forma colaborativa.	0	0	6	28,6	13	61,9	2	9,5	0	0
Era um plano que teria permitido canalizar maiores investimentos para a região	0	0	8	38,1	9	42,9	4	19,0	0	0

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Apesar de não ter merecido a aceitação de todas as autarquias que o financiaram, o PETUR apresentava propostas concretas para a promoção e valorização da atividade do turismo. Do total de especialistas convidados 71,4% afirmaram, na segunda ronda, concordar muito ou concordar plenamente que o PETUR “era um plano que apontava para novas formas de turismo. As autarquias desenvolveriam as suas ações de modo concertado, assentes numa estratégia comum tendo em vista a melhoria da oferta turística. Erradicava a ideia do desenvolvimento do turismo com base na neve, apontando outros recursos capazes de dinamizar o turismo, designadamente o Turismo de Natureza.” Da aplicação do teste W de Kendall (quadro nº VIII 95) resultou o coeficiente de concordância de

0,563. Tal como em outras circunstâncias, constatou-se ter havido uma alteração na hierarquia das posições após a solicitação de concordância.

Quadro nº VIII 95: Melhoria provocada pelo PETUR.

Melhoria provocada pelo PETUR	Rank obtido na primeira ronda	Rank médio obtido na 2ª ronda (teste W de Kendall)
Era um plano que apontava para novas formas de turismo. As autarquias desenvolveriam as suas ações de modo concertado, assentes numa estratégia comum tendo em vista a melhoria da oferta turística. Erradicava a ideia do desenvolvimento do turismo com base na neve, apontando outros recursos capazes de dinamizar o turismo, designadamente o turismo de natureza.	2	3,60
Era um plano facilitador que elencava um conjunto de intervenções que se complementavam e seriam alavancas de desenvolvimento com reflexos nos diferentes concelhos da Serra da Estrela	1	2,71
Era um plano que teria permitido canalizar maiores investimentos para a região	4	1,88
Era um plano que apontava para que as estratégias a desenvolver e as formas de apoio e promoção fossem construídas com a <i>trade</i> turística local, envolvendo de forma ativa os principais atores na implementação de estratégias concertadas e de forma colaborativa.	3	1,81

Fonte: Estudo Delphi 2ª Ronda

Da aplicação do teste e olhando para o *rank* médio é possível constatar que a perceção de que o PETUR era um plano que apontava para novas formas de turismo, onde as autarquias desenvolveriam as suas ações de modo concertado, assentes numa estratégia comum tendo em vista a melhoria da oferta turística e que erradicava a ideia do desenvolvimento do turismo com base na neve, apontando outros recursos capazes de dinamizar o turismo, designadamente o turismo de natureza, colheu junto dos especialistas convidados.

Na ausência de um Plano oficial específico para o desenvolvimento da atividade do turismo na Região da Serra da Estrela, perguntou-se aos especialistas convidados se consideravam ser legítima a apropriação das ideias consagradas no PETUR, a título individual ou por associação, pelos municípios que com ele se identificaram? Convém lembrar que as estratégias propostas no PETUR apontavam para uma aposta nos recursos que se constituem como mais-valia – natureza, ambiente, água, baixa densidade, etc.; Criação de uma entidade capaz de concentrar funções relacionadas com o turismo; Criação da designação de Região/Município de excelência; Definição das fronteiras da marca “Serra da Estrela” em três anéis imaginários no território, consoante a sua capacidade de influência. Obtiveram-se as respostas que se encontram expostas no quadro nº VIII 96:

Quadro nº VIII 96: Concorda com a apropriação das ideias do PETUR para a resolução dos problemas do turismo na região da Serra da Estrela, pelos municípios a título individual?

Completamente em desacordo		Em desacordo		Indiferente		De acordo		Completamente de acordo	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0	0	3	14	7	33	8	38	3	14

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Solicitou-se aos especialistas convidados que justificassem a razão do seu posicionamento face à possibilidade de apropriação de ideias e princípios plasmados no plano. O alinhamento das respostas foi praticamente o mesmo para todos os especialistas convidados, defendendo que o PETUR não falhou por falta de ideias, mas por falta de entendimento e de vontade. As suas linhas de orientação, os seus projetos podem ser perfeitamente implementados, haja capacidade política e financeira. A não-aceitação do PETUR por algumas, poucas, autarquias ficou a dever-se mais a motivações políticas e circunstanciais da altura da sua apresentação, do que por discordância das estratégias nele definidas, tanto que não foram apresentadas alternativas às conclusões nele tiradas. Na ausência de um plano oficial específico para a região da Serra da Estrela justifica-se que as ideias nele consagradas sejam apropriadas pelos parceiros que nele se reviram. A dinâmica empresarial, associativa ou individual, impõe-se pela concretização de projetos, estando estes já elaborados teoricamente ou não. Não sendo usurpados direitos de autor considera-se legítimo que se faça a sua apropriação, toda a informação que possa colmatar a ausência de estruturas ou de um plano estratégico adequado à região deve ser valorizada e trabalhada.

8.7.3 Ação Integrada de Base Territorial - Serra da Estrela (AIBT – SE)

A ação Integrada de Base Territorial – Serra da Estrela (AIBT-SE), surge no âmbito do III QCA, pensado para o período de 2000-2006. A sua criação resultou da aprovação do Programa Operacional do Centro, sustentada na Decisão C (2000) 1779, de 28 de julho de 2000, que engloba, no eixo II, as ações integradas de base territorial (AIBT).

O poder central aspirava, com a implementação desta medida do eixo 2¹⁰¹ - medida 2.5, Ação Integrada de Base Territorial - Serra da Estrela -, fomentar o desenvolvimento desta parcela do território através da inclusão das linhas de ação Reforço do Potencial Turístico e Ambiental e Valorização e Animação Turística Ambiental. Para alcançar este desiderato promoveu a concessão de incentivos a iniciativas privadas que pudessem prestar um importante contributo para a dinamização e animação do tecido económico local, ancorado, sobretudo, na criação de alojamentos

101 - O eixo 2 encontrava-se subdividido em medidas: Medida 1 - Ação Integrada Para a Qualificação e Competitividade das Cidades - componente territorial (FEDER); Medida 2 - Ação Integrada Para a Qualificação e Competitividade das Cidades - componente Empregabilidade (FSE); -Medida 3 - Ações Inovadoras de Dinamização das Aldeias (FEDER); Medida 4 - Ação Integrada "Turismo e Património no Vale do Coa" (FEDER); Medida 5 - Ação Integrada de Base Territorial da Serra da Estrela (FEDER); Medida 6 - Ação Integrada de Base Territorial do Pinhal Interior (FEDER); Medida 7 - Ação Integrada de Base Territorial do Pinhal Interior (FEOGA-O); Medida 8 - Desenvolvimento dos Recursos Humanos e Promoção da Coesão Social (FSE).

turísticos e de microempresas capazes de promover a animação turística e ambiental, assim como a produção e comercialização de produtos tradicionais locais. Esta medida foi pensada de modo a contemplar intervenções em áreas específicas, onde previamente tivessem sido identificadas oportunidades estratégicas de desenvolvimento, fosse por via do aproveitamento dos seus recursos e dinâmicas, que era importante valorizar-se e, naturalmente, potencializar, fosse por via da necessidade de se suprimir ou corrigir as carências sinalizadas.

No caso da AIBT-SE, que herdou, em larga medida, muito do *know how* do anterior programa, pensado a partir do II QCA, o PROESTRELA, os resultados revelaram-se surpreendentes. Selecionaram-se como vertentes prioritárias de intervenção as áreas do turismo e do ambiente, cujo desempenho alcançado foi o produto de uma estratégia concertada de intervenção, centrada na conciliação destas duas áreas, a par de uma descentralização das tomadas de decisão a uma escala nunca antes verificada.

Foram implementadas, com a operacionalização do III QCA, doze Ações Integradas de Base Territorial (AIBT), com o intuito de garantir políticas específicas, capazes de facilitar o desenvolvimento local, assentes numa estratégia de «(...) descentralização e territorialização das políticas públicas de promoção do desenvolvimento para 2000-2006» (Carvalho, 2007, p. 13).

Relativamente ao que tinha sido proposto nos anteriores Quadros Comunitários de Apoio, estas apostas revelaram-se surpreendentes pela capacidade evidenciada de envolver os diversos agentes com interesses no desenvolvimento local. A proximidade dos centros de análise e participação nos centros de decisão, designadamente junto das Estruturas de Apoio Técnico (EAT) e realização de Unidades de Gestão, revelou-se decisiva neste processo de intervenção territorial.

Como se referiu, o Ministério do Planeamento procedeu a uma sinalização dos domínios de intervenção prioritários, sobre os quais se haveriam de desenvolver as estratégias conducentes à consecução dos objetivos que presidiram à criação destas estruturas. Identificaram-se, para esse efeito, as dinâmicas de maior relevância em cada um dos territórios, de modo a facilitar a participação dos agentes com interesses firmados e, simultaneamente, com capacidade para dinamizar processos de desenvolvimento nos seus espaços de intervenção.

No que concerne à implementação das estratégias para cada área de intervenção, entendeu-se que as Ações Integradas de Base Territorial deveriam empenhar-se em delinear orientações específicas para os seus territórios, sustentadas numa lógica de integração setorial das intervenções que viessem a ser financiadas. Os apoios a conceder privilegiariam os investimentos de charneira, comumente designados de “projetos - âncora”, consagrados nos seus Planos Globais de

Intervenção (PGI), os quais deveriam promover o estabelecimento de parcerias de modo a permitirem os máximos dividendos das sinergias criadas.

Considerava o PO Centro (2006, p. 46), numa tentativa de justificar a importância da criação, das AIBT, que devido seu caráter plurifundos, privilegiou o potencial dos territórios do interior e a superação dos seus principais estrangulamentos em termos de desenvolvimento, ao darem um forte contributo para uma melhoria da articulação intrarregional. De facto a intervenção das AIBT constituiu uma discriminação positiva dos territórios intervencionados, reforçando a sua atratividade junto dos investidores, prestando-se um contributo significativo para a melhoria das condições de vida das populações que residem nestas áreas. Foi com base nestes pressupostos que a ação destas unidades se desenvolveu e, de alguma forma, os territórios do interior da Região Centro foram objeto de uma verdadeira discriminação positiva.



Figura nº VIII 25: Delimitação da área de intervenção da Ação Integrada de Base Territorial da Serra da Estrela
Fonte: AIBT Serra da Estrela (2006)

Territorialmente falando, a Ação Integrada de Base Territorial da Serra da Estrela (AIBT-SE) integrou os dez concelhos que a seguir se elencam: Aguiar da Beira, Belmonte, Celorico da Beira, Covilhã, Fornos de Algodres, Gouveia, Guarda, Manteigas, Oliveira do Hospital e Seia, distribuídos por 5 NUTS III recentemente extintas: Beira Interior Norte; Cova da Beira; Dão Lafões; Pinhal

Interior Norte e Serra da Estrela (figura nº VIII 25). O conjunto deste território correspondia a uma área de 3065,9 km², o que equivalia a cerca de 10,8% do território da Região Centro e 3,3% da área do território nacional.

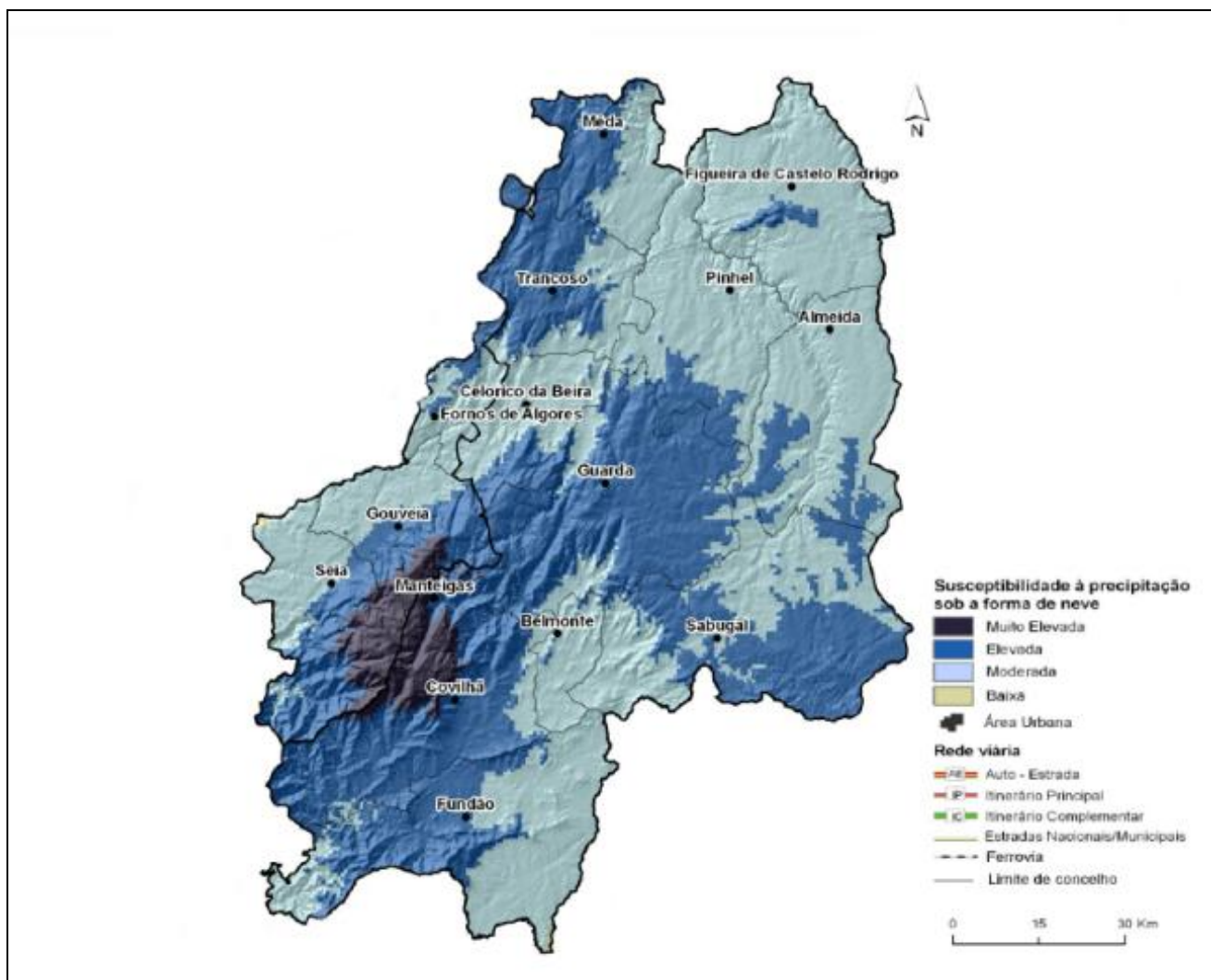


Figura nº VIII 26: Carta sintética da suscetibilidade à precipitação sob a forma de neve, para a região da CIM Beiras e Serra da Estrela

Fonte: Adaptado de CCDR Centro (2011)

Esta região de elevado potencial turístico, para além da sua orografia vigorosa, oferece condições para a prática de diversos tipos de desportos de inverno, pela disponibilidade de neve ao longo de parte significativa do ano (figura nº VIII 26).

De acordo com o exarado no PO Centro (2006), esta ação de base territorial encontra justificação nas características físicas do território, consideradas singulares à escala regional e nacional, assim como pela sua riqueza natural que lhe confere vantagens inequívocas para o fomento da prática do turismo de natureza, como alavanca para o desenvolvimento desta região. Esta medida do eixo 2, do PO Centro, apresentava como objetivos e áreas de intervenção privilegiadas o desenvolvimento de ações em áreas como: i) o ambiente; ii) apoio ao desenvolvimento regional; iii) ciência e tecnologia; iv) cultura; v) Desporto; vi) Recreio e Lazer; vii) Património Histórico e Cultural; viii) Revitalização Urbana; ix) Transportes e, x) Turismo, com uma significativa diversidade de atores envolvidos como: os Municípios e Associações de Municípios; a Administração Central; Institutos Públicos; Instituições de Ensino Superior, Centros de Investigação e Centros Tecnológicos; Órgãos Regionais de Turismo; Agências de Desenvolvimento Regional e Local; Organizações de Produtores e o Setor privado, ainda que a coberto das suas associações.

Segundo o mesmo documento, (CCDRC, 2006, p. 92), «esta intervenção visa especificamente assegurar a valorização de uma incomparável riqueza patrimonial, natural e cultural, tendo como objetivos:

- Garantir a utilização sustentável dos recursos naturais e a qualidade ambiental e paisagística, enquanto condições essenciais à promoção de um desenvolvimento integrado;
- Promover um ordenamento do território da área da Serra da Estrela e das suas atividades, ajustado às necessidades de proteção e valorização dos recursos endógenos e ao desenvolvimento socioeconómico da área;
- Promover o aproveitamento e valorização do potencial de desenvolvimento turístico, ainda muito inexplorado.

Para a consecução dos objetivos propalados, estruturam-se um conjunto de ações capazes de se integrar, para além de qualquer dúvida, num programa de valorização do património natural e das potencialidades turísticas, com a seguinte tipologia:

- Qualificação e valorização ambiental e paisagística;
- Ações de recuperação, requalificação e preservação da paisagem (p.e. projetos de demolição de estruturas que agridem a paisagem, recuperação paisagística de áreas sensíveis, tratamento do leito e margens dos rios e albufeiras, etc);
- Recuperação do povoamento rural e qualificação dos aglomerados tradicionais;
- Ações integradas de recuperação e qualificação das aldeias e de reutilização das casas abandonadas para fins turísticos;

- Obras de preparação de sítios e monumentos em espaço rural para poderem ser visitados, bem como arranjo e proteção dos espaços envolventes;
- Ações de melhoria das acessibilidades e infraestruturas (em particular das ambientais/ETAR) dos núcleos populacionais isolados;
- Ações de melhoria de condições de habitabilidade de famílias desprovidas de recursos;
- Acessibilidades e circuitos turísticos;
- Criação e melhoria de vias turísticas de acesso (p.e. ligação da Guarda ao Maciço Central), respeitando as restrições de carácter ambiental;
- Projetos de ordenamento do tráfego (parques de estacionamento, circuitos alternativos) que minimizem a circulação nas áreas mais sensíveis;
- Sinalização turística e organização de itinerários temáticos culturais ou naturais;
- Valorização e reforço do potencial turístico e ambiental;
- Projetos integrados de características estruturantes nos setores do turismo e lazer (de que são exemplos a recuperação da Quinta de S. Gabriel para museu, centro de floricultura, o complexo termal de Gouveia ou outros projetos de parques temáticos);
- Equipamentos de desporto e lazer e mobilidade;
- Recuperação de elementos patrimoniais históricos e culturalmente relevantes;
- Desenvolvimento ordenado de atividades (desportos radicais, pesca desportiva, caça fotográfica, percursos pedestres,) ligadas à fruição da natureza;
- Ações de valorização das atividades tradicionais;
- Estruturação de uma rede de equipamentos de turismo rural.

No caso da AIBT – Serra da Estrela estas ações acabaram por ser condensadas em seis linhas de ação distintas:

LA1 – Qualificação e valorização ambiental e paisagística;

LA2 – Recuperação do povoamento rural e qualificação dos aglomerados tradicionais;

LA3 – Acessibilidades e circuitos turísticos;

LA4 – Reforço do potencial turístico e ambiental;

LA5 – Ações de planeamento e ordenamento;

LA6 – Valorização e animação turística e ambiental.

No período de vigência¹⁰² deste programa de intervenção foram apoiados 76 projetos de

102 - Este período, que corresponde ao período de implementação do III QCA, decorreu entre os anos de 2000-2006, com o seu término oficial de vigência em 31 de dezembro de 2006. Todavia, para conclusão dos projetos aprovados a

natureza variada, enquadráveis em diferentes linhas de ação, cujo montante global elegível totalizou a verba de 33 042 954,80€¹⁰³.

Quadro nº VIII 97: Quadro síntese do desempenho da medida 2.5, do eixo 2, do PO Centro

Quadro síntese do desempenho da medida 2.5, do eixo 2, do PO Centro				
Linha de ação	Nº de projetos aprovados	Percentagem (%)	Investimento elegível	Percentagem (%)
LA1	7	9,21	1.593.270,39 €	4,82
LA2	9	11,84	3.085.653,97 €	9,34
LA3	3	3,95	547.426,03 €	1,66
LA4	28	36,84	24.294.720,28 €	73,52
LA5	5	6,58	618.457,95 €	1,87
LA6	24	31,58	2.903.426,18 €	8,79
TOTAL	76	100,00	33.042.954,80 €	100,00

Fonte: AIBT-SE (2013)

Se atendermos ao número de projetos aprovados em cada linha de ação, de acordo com o quadro nº VIII 97, constatamos que a maior percentagem cabe à linha de ação número quatro (LA4) - Reforço do potencial turístico e ambiental - com 36,84% do total dos projetos apresentados aprovados em sede de unidade de gestão. Este valor é acompanhado, de muito perto, pela linha de ação número seis (LA6) - Valorização e animação turística e ambiental - com 31,58% dos 76 projetos apresentados e aprovados. Todavia, se considerarmos o montante dos investimentos agregados obtemos um comportamento distinto: a LA6 não consegue competir com a LA4 do ponto de vista do total do investimento realizado. Para valores semelhantes em termos de projetos apresentados, obtemos percentagens totalmente distintas em termos de investimento, com 8,79% do investimento realizado para a LA6 e 73,52% do investimento para a LA4. Tal circunstância resulta do facto da LA6 comportar uma percentagem significativa dos projetos imateriais. Os piores desempenhos são os protagonizado pela LA5 - Ações de planeamento e ordenamento - com 1,87% do investimento realizado e 6,58% dos projetos aprovados e pela LA3 - Acessibilidades e circuitos turísticos – com 3,95% do total dos projetos aprovados em sede de Unidade de Gestão e valores de investimento na ordem dos 1,66%. No que respeita à LA1 - Qualificação e valorização ambiental e paisagística – apresenta um comportamento discreto com 9,21% dos projetos aprovados e 4,82% do investimento realizado, o mesmo sucedendo à LA2 - Recuperação do povoamento rural e

contabilidade só foi encerrada no ano de 2008, sendo que nos anos de 2007 e 2008 ainda foram aprovadas algumas candidaturas de cariz imaterial.

103 - Este valor foi apurado através das propostas apresentadas e aprovadas em sede de Unidade de Gestão, elaboradas pela Estrutura de Apoio Técnico, onde constam os valores elegíveis de cada projeto que, por natureza dos critérios de elegibilidade de financiamento, podem não ser coincidentes com os valores globais dos projetos em causa.

qualificação dos aglomerados tradicionais – com 11,84% dos projetos aprovados e 9,34% do investimento realizado. Este desempenho resultou, em larga medida, da abordagem que os diferentes promotores fizeram aos fundos existentes, de acordo com as suas necessidades e expectativas, uma vez que, para além das obras estruturantes consagradas no PGI, havia alguma liberdade para a apresentação de projetos, desde que enquadrados nas diferentes linhas de ação.

Uma análise mais pormenorizada ao Plano Global de Intervenção (PGI) desta AIBT e aos projetos que foram aprovados no âmbito deste documento, com o referencial de projetos âncora, permite constatar que a sua maioria encontra enquadramento na LA4, como foram os casos dos projetos da construção de uma Pista Sintética de Esqui, em Manteigas, com um investimento elegível de 2 417 498,37€, a construção do Centro de Interpretação da Serra da Estrela – CISE – em Seia, com um investimento elegível de 3 457 386,71€, a recuperação da Real Fábrica Veiga, para dar lugar ao Museu dos Lanifícios, na Covilhã, com um investimento de 2 037 076,36€, construção do Centro de Férias do Solar de Vila Ruiva, em Fornos de Algodres, com um investimento de 2 777 658,62€, requalificação do Parque do Mandanelho em Oliveira do Hospital, com um investimento de 1 547 405,33€, Museu Judaico de Belmonte, que absorveu um investimento de 1 026 258,99€, entre outros igualmente significativos.

Contudo, esta abordagem aos investimentos realizados ao abrigo da medida 2.5, do eixo 2, do PO Centro, revela-se insuficiente e, nessa medida, importa realizar um levantamento aprofundado dos investimentos realizados no âmbito da NUTS III Serra da Estrela, de modo a aquilatar-se os efeitos ponderosos sobre o território em análise. Assim, num primeiro momento, apresentam-se os quadros ilustrativos dos investimentos realizados nesta unidade territorial na modalidade de projetos individuais e individuais/comuns aos três municípios, de acordo com os quadros nº VIII 98 e nº VIII 99.

Quadro nº VIII 98: Investimento realizado pelos municípios da NUTS III Serra da Estrela, a título individual e em parceria

Investimento realizado pelos municípios da NUTS III Serra da Estrela, a título individual e em parceria		
Total do investimento AIBT-SE	Total da NUTS III SE	Percentagem do valor total
33 042 954,80€	12.377.418,64 €	37,46%

Fonte: AIBT-SE (2013)

Quadro nº VIII 99: Investimento realizado pelos concelhos da NUTS III Serra da Estrela, a título individual.

Investimento realizado pelos concelhos da NUTS III Serra da Estrela, a título individual.		
Total do investimento AIBT-SE	Total da NUTS III SE	Percentagem do valor total
33 042 954,80€	11 473 852,87 €	34,72%

Fonte: AIBT-SE (2013)

A constatação mais evidente que se pode retirar destes valores é a de que estes três municípios saíram claramente beneficiados no âmbito do espaço territorial alargado AIBT - Serra da Estrela, que era composta por dez município, ao averbarem a percentagem de 34,72% do valor total dos investimentos elegíveis, a título individual, e 37,46% em projetos individuais e conjuntos.

Quadro nº VIII 100: Investimentos elegíveis realizados no âmbito da Medida 2.5, AIBT-SE

Agregado de Municípios no contexto AIBT - SE									
Linhas de Ação	Fornos Algodres			Gouveia			Seia		
	Projetos	%	Investimento	Projetos	%	Investimento	Projetos	%	Investimento
LA1	0	0,00	0,00€	1	7,14	69 197,33€	1	14,29	205 805,02€
LA2	1	33,33	159 118,00€	4	28,57	1 319 208,94€	0	0,00	0,00€
LA3	0	0,00	0,00€	2	14,29	281 310,81€	0	0,00	0,00€
LA4	2	66,67	3 473 741,45€	3	21,43	221.817,54 €	4	57,14	4 411 618,50€
LA5	0	0,00	0,00€	0	0,00	0,00€	0	0,00	0,00€
LA6	0	0,00	0,00€	4	28,57	1.146.335,97 €	2	28,57	185 699,31€
Total	3	100,00	3 632 859,45€	14	100,00	3 037 870,59€	7	100,00	4 803 122,83€

Fonte: AIBT-SE (2013)

Quando olhamos para a tipologia dos investimentos aqui realizados (quadro nº VIII 100), tomando como referencial os municípios integrantes, podemos constatar que cada um dos promotores enveredou por uma estratégia diferenciada de aplicação dos fundos. Enquanto os investimentos realizados pelo município de Seia apresentam uma componente fortemente estratégica, Gouveia, aparentemente, fê-lo de modo mais racional ao tentar percorrer todas as medidas. Fornos de Algodres apostou apenas em duas linhas, sendo que uma delas (LA4) representou 2/3 do investimento evidenciando uma bipolarização nas suas opções.

Assim, enquanto o município de Fornos de Algodres optou, claramente, pela concentração dos investimentos em projetos de grande envergadura, concentrando-os em 67% na LA4, que absorveram 3 473 741,45€, dos 3 632 859,45€ investidos, Gouveia, por exemplo, dispersou os investimentos de modo mais equilibrado pelas diferentes linhas de ação, conforme se pode constatar no quadro. Aqui nenhuma das linhas de ação ultrapassa o limite de 30% do total dos projetos apresentados. Todavia, se à primeira vista esta pode ter sido uma opção equilibrada, na prática verifica-se que não ocorreram investimentos tão significativos em equipamentos estruturantes e com vocação turística como aconteceu com Fornos de Algodres e Seia, cujos valores constantes na LA4 expressam essa opção.

Gouveia, fruto de opções políticas centradas numa mudança de gestão executiva, não realizou nenhuma das obras consagradas no Plano Global de Intervenção, preferindo proceder à aplicação das

verbas consagradas em investimentos de outra tipologia. A aposta em mega eventos, com projeção internacional, absorveu muito do investimento realizado como atestam os 927 065,47€ inscritos. Fornos de Algodres não realizou qualquer investimento, a título individual, na LA6 e Seia investiu 185 699,31€ nesta linha, a título individual. Esta incidência sobre os investimentos realizados na LA6 ganha particular significado porque, como se constata, foram investidos 715.670,30 € em projetos comuns aos três municípios e dos quais foram beneficiários diretos. Foram, sobretudo, investimentos de carácter promocional, levados a efeito por instituições com responsabilidades na matéria, das quais vale a pena realçar a Região de Turismo da Serra da Estrela - RTSE - e Associação de Desenvolvimento Rural da Serra da Estrela - ADRUSE -.

Quando olhamos para a forma como o município de Seia procedeu à afetação dos investimentos, somos levados a concordar com a estratégia de concentração preferencial na LA4, sem descurar investimentos nas restantes linhas, ainda que de modo desequilibrado e partilhado. Num exercício comparativo, Seia prescindiu de investimentos nas LA2 e LA3, concentrando-os na LA4, enquanto Gouveia percorreu todas as linhas, com particular incidência na LA2, onde investiu 1 319 208,94. A diferença de investimento na LA4, entre os dois municípios, traduziu-se em mais de 4 000 000,00 €, que é um valor não despidendo.

Assim, o concelho de Seia ganhou equipamentos importantes para a sua afirmação enquanto destino turístico, ao abrigo destes fundos, como foi o caso dos trabalhos de construção e equipamento do Museu do Brinquedo, com um investimento de 204 186,00€, construção do Centro de Interpretação da Serra da Estrela (CISE), com um valor elegível de 3 457 386,71€ e Museu Natural da Eletricidade com um investimento elegível de 476 176,04€. Gouveia apenas realizou dois investimentos nesta linha, com uns escassos 221.817,54 €, através do Salão da Miniatura Automóvel, com um investimento de 190 939,24€ e no Parque das merendas do Curral do Negro com 30 878,30€.

Já na LA6, se Seia apenas investiu 185 699,31€, Gouveia chegou ao valor de 1.146.335,97 €, absorvidos, em larga medida, pelos dois *Winter Jam* de 2007 e 2008, com um investimento global de 722 856,76€ e a primeira Taça do Mundo de *Snowboard – Big Air* 2002, com um investimento de 219 270,50€.

Quadro n° VIII 101: Ações comuns aos 3 municípios

Linha de Ação	Ações comuns aos 3 municípios			Investimento realizado
	Projetos	Porcentagem		
LA1	Qualificação e valorização ambiental e paisagística		0,00%	
LA2	Recuperação do povoamento rural e qualificação dos aglomerados tradicionais		0,00%	
LA3	Acessibilidades e circuitos turísticos		0,00%	
LA4	Reforço do potencial turístico e ambiental		0,00%	
LA5	Ações de planeamento e ordenamento	2	22,22%	187.895,47 €
LA6	Valorização e animação turística e ambiental	7	77,78%	715.670,30 €
	Total	9	100%	903.565,77 €

Fonte: AIBT-SE, 2013

Pela observação do quadro n° VIII 101 constatamos que foram privilegiadas as linhas L5 (Ações de planeamento e ordenamento) e L6 (Valorização e animação turística e ambiental), o que, de algum modo, refletiu a preocupação com o planeamento e a promoção conjunta do território, pelos três municípios da NUTS III – SE, no que ao turismo e ambiente concerne.

Foram estas as linhas privilegiadas, possivelmente pela tipologia de ações previstas, uma vez que todas as restantes apenas receberam projetos de natureza individual. De referir, ainda, que os valores envolvidos se revelaram pouco significativos quando comparados com os das restantes ações/projetos propostos.

8.7.4 LEADER/FEADER

O mundo rural tem vindo a registar profundas transformações, de há alguns anos a esta parte, em domínios tão distintos como o da reorganização das estruturas ligadas à atividade agrícola, diversificação do tecido económico, alterações das relações sociais e do comportamento demográfico, consolidadas numa crescente interdependência entre o mundo rural e o urbano. «Nenhuma região da Comunidade escapa a esta tendência, ainda que as alterações não se verifiquem em todos os lados com a mesma intensidade e a mesma velocidade, acusando a maior parte das regiões na periferia da Comunidade um considerável atraso estrutural» (CE, 1988, p. 71). Este desempenho, que influencia sobretudo o futuro do espaço rural comunitário, não parece ter um fim ou apresentar-se reversível. Podemos assistir a um acelerar ou retardar de uma certa tendência evolutiva, podemos acompanhar o seu desempenho, de modo a amortecer as possíveis consequências económicas e estruturais que se apresentem socialmente incómodas, como podemos, ainda, adotar

uma atitude epistemológica de orientação, capaz de ajudar a estimular e reforçar a consecução de uma evolução julgada positiva e, ainda assim, encontrarmo-nos condenados a soçobrar ao peso do determinismo imposto pela desigualdade de oportunidades que estes dois mundos facultam: o litoral e o interior.

De acordo com Jouen (2000), o desenvolvimento rural prolonga um diálogo ancestral entre os homens e a natureza refletindo o modo como os constrangimentos naturais foram ultrapassados ou as riquezas exploradas pelo homem. Conscientes desta realidade, as autoridades portuguesas têm olhado para o desenvolvimento rural como uma prioridade, como uma das principais batalhas a favor do interior em Portugal. Todavia, este não é, apenas, um problema exclusivo de Portugal e dos portugueses que residem nestas regiões, sendo possível detetar-se, no contexto do território da Comunidade, situações similares de emergência.

A Comunicação da Comissão Europeia sobre “O futuro do mundo rural”, apresentada em 29 de julho de 1988 (COM -88- 501 final), constituiu-se como um marco de capital importância no que à política europeia de desenvolvimento rural concerne. Assim, porque o mundo rural da Comunidade se distingue pela sua grande diversidade, seja no domínio das especificidades dos contextos, seja naquilo que concerne ao seu potencial evolutivo, a comunicação produzida pela Comissão Europeia (1988) colocou a tónica em três tipos de regiões que devem ser objeto de uma intervenção, apesar das suas diferentes probabilidades de desenvolvimento:

- Regiões rurais contíguas aos grandes aglomerados urbanos onde se verifica uma elevada pressão sobre a posse jurídica das terras e onde, simultaneamente, a agricultura sofreu um processo de modernização digno de registo, embora em claro prejuízo do ambiente;
- Regiões “em declínio rural” onde a tónica dominante é colocada no contínuo êxodo das populações, refletindo-se no seu progressivo envelhecimento, onde a inércia económica continua a conferir um peso excessivo à atividade agrícola apesar dos condicionalismos naturais e estruturais;
- Zonas manifestamente marginalizadas, das quais fazem parte algumas regiões montanhosas e insulares, onde se constata um declínio rural e progressivo despovoamento do território. Estas áreas apresentam uma reduzida capacidade de diversificação das atividades económicas, onde o desenvolvimento das infraestruturas de base se anuncia excessivamente dispendioso, inviabilizando a sua modernização.

Este documento colocou em evidência a necessidade de se experienciarem novas estratégias de ação capazes de potenciar o desenvolvimento económico e social e de envolver as comunidades

rurais na construção de alternativas ajustadas à sua realidade. Foi com a implementação das iniciativas comunitárias, no contexto da segunda fase de programação dos fundos estruturais da política de coesão económica e social europeia (1991-1994), que foi possível dar corpo a uma experiência profícua à escala real. Tratou-se da primeira geração do programa LEADER.

A década de noventa apresentou-se fértil do ponto de vista da dinâmica do espaço rural onde as zonas rurais tiveram oportunidade de se afirmar como espaços dinâmicos e inovadores, atrativas para os cidadãos e para as empresas. Para se compreender a viragem ocorrida ao longo da década de noventa, importa considerar quatro aspetos fundamentais para esse efeito:

- i) implementação de uma política de coesão económica e social em território europeu. Como se referiu, constituiu-se como preocupação central da Comissão Europeia a necessidade de se proceder à aplicação de uma política de coesão económica e social, centrada na utilização proficiente e integrada dos fundos estruturais, onde o FEDER, vocacionado para o financiamento de infraestruturas e desenvolvimento económico, o FSE, virado para a promoção de políticas ativas de valorização dos recursos humanos, e o FEOGA, orientado para a modernização da agricultura, organização dos mercados e promoção do mundo rural, se articulassem de modo a permitir uma redução progressiva das disparidades socioeconómicas das regiões da Europa;
- ii) consciencialização das problemáticas intrínsecas ao mundo rural: “O futuro do mundo rural”, enquanto documento de referência, foi publicado num contexto específico, alicerçado na necessidade de uma operacionalização efetiva da Política Agrícola Comum (PAC), consagrada no Tratado de Roma, onde se pugnava pela capacidade de garantir a autossuficiência alimentar da então Comunidade Económica Europeia (CEE). As dinâmicas criadas, apesar das dificuldades interpostas, permitiram alcançar os resultados pretendidos, permitindo que o mercado europeu fosse abastecido em toda a sua plenitude e as exportações ganhassem uma nova dimensão, em resultado da consecução de um sistema de produção agrícola massificado. Os preços propostos aos consumidores, por via do incremento da produção, sofreram uma diminuição considerável aliviando o orçamento das famílias. Porém, nem tudo resultou conforme o desejado. Esta *performance* comportou aspetos negativos ao apoiar-se em práticas agrícolas demasiado agressivas, pela prática de uma agricultura intensiva e predadora do ambiente, a par de uma desproporcionada concentração da sua prática em territórios cada vez mais circunscritos do espaço rural europeu. A passagem da década de oitenta para a de noventa assumiu-se como um ponto de rutura, com a constatação

das políticas seguidas, culminando em excedentes de produção agrícola, conduzindo a um aumento da despesa com o setor por via das compensações. Para se conseguir ultrapassar este impacto negativo procedeu-se a uma reforma¹⁰⁴ da PAC em 1992, na procura de um reequilíbrio das políticas de mercado aí defendidas, a par de um reforço das medidas de cariz social e ambiental. As transformações que se impuseram permitiram uma tomada de consciência, por parte das populações rurais, relativamente ao tão propalado desenvolvimento rural. As populações locais adquiriram uma nova visão sobre a importância do seu património, sobretudo dos seus recursos naturais e culturais, e do saber fazer adstrito às experiências de vida rural. Foi pelo articulado destas condições, proporcionadas pela oferta de novos serviços adaptados à realidade do mundo rural, que foi permitido assegurar rendimentos aos que apostaram no mundo rural, fosse por terem optado pela permanência, fosse por se terem instalado nestes territórios. A diversidade dos territórios e das paisagens, a preservação de um ambiente com qualidade, a par da riqueza do património natural e cultural, acabaram por se constituir como os grandes pilares de sustentação para os desafios que se colocaram à PAC, endossando à iniciativa LEADER, enquanto instrumento de desenvolvimento rural, a responsabilidade de experimentação de um novo modelo de desenvolvimento;

iii) Perspetivar novas políticas de intervenção pública à escala local. A década de oitenta teve a capacidade de colocar em evidência as limitações das abordagens mais “clássicas” de desenvolvimento, sustentadas numa abordagem indiferenciada, do tipo “*top-down*”, centradas numa aplicação do modelo urbano de desenvolvimento a qualquer parcela do território. A prática deste modelo de assistência em regiões mais fragilizadas inviabilizou o alcance de soluções sustentáveis e nem o recurso a outro tipo de abordagens estratégicas complementares permitiu níveis mínimos de proficiência. Tornou-se necessário enveredar por uma nova via que fosse capaz de envolver as populações e apostar na valorização dos recursos locais, de modo a garantir a proliferação de atividades e a consequente criação de emprego. Colocaram-se novos desafios e urgia alcançar uma nova via de intervenção, um novo tipo de abordagem que acabaria por culminar na abordagem territorial que aposta, fundamentalmente, na competitividade dos territórios.

De acordo com o expresso no Programa LEADER (2000), a competitividade territorial

104 - A PAC adotou uma nova estratégia, baseada em dois elementos: a redução dos preços institucionais dos principais produtos e a compensação do impacto desta descida nos rendimentos dos produtores através de pagamentos diretos. Esta estratégia esteve na base da reforma de 1992, globalmente bem sucedida, tanto em termos de equilíbrio de mercado com em termos de estabilização dos rendimentos dos agricultores.

consiste na capacidade que um território tem de tornar-se competitivo, ao ser capaz de lutar com armas iguais numa economia de mercado livre e concorrencial, garantindo, simultaneamente, uma durabilidade do património ambiental, económico, social e cultural, apoiado numa lógica de funcionamento em rede e de articulação entre territórios. Ou seja, a competitividade territorial pressupõe, de acordo com o documento: i) que se tenha em consideração os recursos de cada território, na procura de uma coerência de conjunto; ii) que se considere a participação ativa dos diferentes *stakeholders*; iii) que se procure uma incorporação dos diferentes setores de atividade numa lógica de inovação; iv) a necessidade de se estabelecer uma cooperação com os restantes territórios, articulando-se as políticas europeias, nacionais e regionais com o seu contexto global de inserção e v) iniciativas comunitárias, instrumentos de experimentação. A reforma dos fundos estruturais europeus, ocorrida no quadriénio de 1989-1993, permitiu que os “Programas de Iniciativa Comunitária” vissem a luz do dia. Este programa de “iniciativas comunitárias” apresenta três características fundamentais: i) respeitam a temas de interesse comunitário e destinam-se à maioria dos Estados-Membros; ii) desempenham um papel de experimentação e estão concentradas em domínios que reclamam novas soluções; e iii) a experimentação por elas incentivada passa pela troca de experiências, transferências de *know how*, cooperação e criação de redes.

Com a implementação destas estratégias, o despontar do desenvolvimento rural acontece naturalmente e surge de forma progressiva, apresentando-se como um desafio para o mundo rural pela procura de soluções inovadoras. A sua materialização só pôde ser alcançada através do lançamento de uma iniciativa que lhe foi exclusivamente consagrada: o programa de Ligações Entre Ações de Desenvolvimento da Economia Rural – LEADER – (LEADER, 2000).

Foi com o Tratado de Maastricht, materializado em 1992, que a redução das disparidades regionais se apresentou como objetivo fundamental, garantindo às políticas de desenvolvimento rural um papel de charneira. A iniciativa comunitária LEADER pensada para dar resposta aos problemas mais prementes do mundo rural, dos quais se destacam, em termos demográficos, o envelhecimento da população e o êxodo rural, a par da crise que alastrou a todos os setores tradicionais da atividade económica, com a agricultura e a pequena indústria local à cabeça, afirmou-se como um movimento de charneira capaz de incentivar os diferentes atores locais, públicos e privados, a criar, aplicar e divulgar novas alternativas de desenvolvimento para os territórios do mundo rural invocando dois objetivos fulcrais: i) contribuir para o desenvolvimento de uma agricultura multifuncional, sustentável e repartida por todos os espaços da Comunidade Europeia e ii) contribuir para a diversificação económica e social dos territórios rurais europeus. Foi neste contexto que foi lançado

o Programa LEADER, cuja primeira grande inovação foi o processo de implementação desenhado. Ou seja, com base na autonomia e nas responsabilidades outorgadas foi permitido aos atores locais (Associações de Desenvolvimento Local) terem um papel relevante na gestão local de fundos comunitários para a prossecução dos objetivos traçados e enquadrados nos seus Planos de Desenvolvimento Local, elaborados por si e aprovados pela Entidade Gestora (DRAP-LVT, 2002).

O sucesso da aplicação do programa LEADER I pode ser resumido do seguinte modo: i) ao assumir-se como um programa inovador proporcionou uma nova abordagem à temática do desenvolvimento rural, estimulando, através da sua ação, o aparecimento de uma rede de Associações de Desenvolvimento Local bem dimensionada e com um trabalho interessante no mundo rural; ii) permitiu, com o seu *modus operandi*, assente numa estratégia *bottom up*, que muitas iniciativas localmente importantes fossem apoiadas e que, eventualmente, não seriam em caso de ausência do Programa; iii) constituiu-se como um programa bastante flexível, financeiramente ágil e eficiente; iv) incrementou a oferta de turismo em espaço rural (TER) que quase não existia até à implementação do programa; v) dinamizou, à escala local, o aparecimento de novas competências na preparação e análise de projetos concerne; vi) funcionou como elemento gerador de emprego no contexto do mundo rural e vii) o seu *design* permitiu que fossem apoiadas iniciativas muito diversificadas e de carácter inovador.

Todavia, o sucesso aqui reportado contou com algumas dificuldades, assumindo-se como mais significativas aquelas que se prenderam com as iniciativas de carácter inovador por se confrontarem, amiúde, com burocracia indesejada face às exigências dos normativos legais. Estes obstáculos legais impediram, muitas vezes, a implementação de projetos inovadores enquadráveis no contexto da vida do mundo rural, designadamente no âmbito do TER e dos produtos alimentares tradicionais. De qualquer forma, foram os resultados alcançados com esta iniciativa que rasgaram novos horizontes para a iniciativa comunitária LEADER II, pensada para o período de 1994 a 1999.

A implementação deste segundo programa realiza-se num contexto diferente daquele em que o primeiro se realizou. O programa era já conhecido e o seu sucesso um dado adquirido, o que viria a facilitar o trabalho no terreno aproveitando-se as competências técnicas das Associações de Desenvolvimento Local instaladas no terreno que, na maior parte dos casos, repetiam o território de ação. Para a sua efetivação assistiu à recondução da generalidade das ADL, com exceção de uma única, às quais se somaram mais vinte e oito novas entidades adstritas a novas áreas de intervenção. Para a implementação desta iniciativa comunitária contavam-se quarenta e oito associações capazes de proporcionar uma cobertura eficaz a todas as áreas rurais de Portugal continental e insular. O

modo como se processou a criação das entidades locais permaneceu similar ao da primeira iniciativa, embora com casos de ajustamentos pontuais de modo a proceder a acertos que se aconselhavam importantes. Com esta abordagem criaram-se as condições necessárias para uma implementação profícua do programa LEADER II, capaz de ampliar o sucesso do seu antecessor e que continuasse a proporcionar um apoio efetivo à consecução do desenvolvimento rural. No caso da área a que se reporta o estudo manteve-se a ADRUSE, enquanto ADL de referência.

A sua implementação conduziu a resultados dignos de registo em áreas distintas de intervenção registando-se um interesse crescente por parte das populações rurais em torno do programa, uma agilização da capacidade interventiva pelo reforço de competências criadas a nível local e um enquadramento legal mais amistoso, a par de uma agilização de procedimentos a favor de uma implementação eficaz do programa, enquanto elemento propiciador de desenvolvimento rural. Finalmente, os projetos inovadores introduzidos pelo programa funcionaram como alavanca económica ajudando à criação de mais postos de trabalho. Assistiu-se, igualmente, a uma proliferação de iniciativas complementares, ainda que não financiadas pelo LEADER, criando mais desenvolvimento induzido. Podemos afirmar, sem dúvida, que a experiência retirada pela implementação deste programa se transformou num referencial para a definição de estratégias futuras de desenvolvimento para o mundo rural.

Do ponto de vista evolutivo podemos considerar que o programa LEADER passou por três fases distintas: i) o LEADER que iniciou uma (nova) abordagem do desenvolvimento rural; ii) o LEADER II que procedeu à sua generalização e, finalmente, iii) o LEADER + que se propôs alcançar um aprofundamento do método sustentado em estratégias piloto e temas aglutinadores. O LEADER + foi pensado para o enquadramento temporal de 2000 a 2006, considerando todas as regiões rurais como elegíveis, sendo financiado pelo FEOGA, secção orientação.

Assim, esta iniciativa comunitária propôs-se estimular a aplicação de estratégias originais de desenvolvimento sustentável numa lógica integrada, cujo objeto seja a experimentação novas formas de valorização do património natural e cultural; reforço do ambiente económico, no sentido de contribuir para a criação de postos de trabalho e melhoria da capacidade organizacional das respetivas comunidades (Comissão Europeia, 2011).

Esta iniciativa comunitária apresenta as seguintes ações prioritárias:

Vetor 1 - apoio a estratégias territoriais de desenvolvimento rural, integradas e de carácter piloto, assentes na abordagem ascendente e de parceria horizontal.

Vetor 2 - apoio à cooperação interterritorial e transnacional.

Vetor 3 - colocação em rede de um conjunto dos territórios rurais da Comunidade Europeia, beneficiários ou não do LEADER+, bem como de todos os agentes de desenvolvimento rural. Em relação ao vetor 1, a estratégia deve ser integrada na aceção de uma abordagem global e assente na interação dos agentes, setores e projetos em torno de um tema forte característico da identidade e/ou dos recursos e/ou dos diversos ramos específicos do saber fazer do território e representativo do conjunto dos agentes e dos projetos (Comissão Europeia, 2011).

Foram propostos para Portugal, no âmbito do LEADER +, os seguintes objetivos específicos:

i) mobilizar, reforçar e aperfeiçoar a iniciativa, a organização e as competências locais; ii) incentivar e melhorar a cooperação entre os territórios rurais; iii) promover a valorização e a qualificação dos espaços rurais, transformando estes em espaços de oportunidades; iv) garantir novas abordagens de desenvolvimento, integradas e sustentáveis; e v) dinamizar e assegurar a divulgação de saberes e conhecimentos e a transferência de experiências ao nível europeu (Comissão Europeia, 2011).

Quadro nº VIII 102: LEADER + (Ações materiais)

Rúbrica (Ações materiais)	Aprovado			Realizado			
	Total investimento (Euroa)	FEOGA	MADRP	Total investimento	Total elegível	FEOGA	MADRP
Investimentos em infraestruturas	806 640,39	483 984,17	0	845 329,44	806 638,39	483 984,19	0
Apoio a atividades produtivas	1 645 934,42	576 077,06	246 890,18	1 781 354,25	1 645.934,42	576 077,06	246 890,18
Outras ações materiais	928 690,32	557 214,19	37 353,87	995 458,91	928 690,32	557 214,19	37 535,87
Total Medida 10	3 381 265,13	1 617 275,42	284 244,05	3 622 142,60	3 381 263,13	1 617 275,44	284 244,05

Fonte: ADRUSE 2015

Quadro nº VIII 103: LEADER + (Ações imateriais)

Rúbrica (Ações imateriais)	Aprovado			Realizado			
	Total investimento (Euroa)	FEOGA	MADRP	Total investimento	Total elegível	FEOGA	MADRP
Formação Profissional	32 653,06	24 489,80	0,00	32 653,06	32 653,06	24 489,80	0,00
Outras ações imateriais	1 098 593,35	608 752,94	118 189,21	1 098 857,73	1 098 593,35	608 752,93	118 188,04
Total da Medida 20	1 131 246,41	633 242,74	118 189,21	1 131 510,79	1 131 246,41	633 242,73	118 188,04

Fonte: ADRUSE 2015

Posteriormente, no decurso do período 2007-2013, a Abordagem LEADER, encontrou-se

integrada no Programa de Desenvolvimento Rural (ProDeR). Em resultado do desempenho evidenciado pelas Associações de Desenvolvimento Local em matéria de gestão dos três programas de iniciativa comunitária LEADER (PIC LEADER I, II, +), a favor do desenvolvimento no mundo rural, a União Europeia institucionalizou uma nova modalidade de abordagem integrada de desenvolvimento local: A ABORDAGEM LEADER. O Regulamento (CE) N° 1698/2005 DO CONSELHO, de 20 de dezembro de 2005, respeitante ao apoio ao desenvolvimento rural pelo Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER), consagra-lhe um importante papel, definindo que a “Abordagem LEADER deve incluir, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) Estratégias locais de desenvolvimento por zona destinadas a territórios rurais sub-regionais bem identificado;
- b) Parcerias locais dos setores públicas e privado, a seguir designados por GAL - Grupos de Ação Local;
- c) Abordagem ascendente em que os grupos têm poderes de decisão no que diz respeito à elaboração e execução de estratégias locais de desenvolvimento;
- d) Conceção e execução multisectoriais da estratégia, baseadas na interação entre agentes e projetos de diferentes setores da economia local;
- e) Execução de abordagens inovadoras;
- f) Execução de projetos de cooperação;
- g) Ligação em rede de parcerias locais.” (DRAPLVT, 2013)

Para a sua implementação, no âmbito do ProDeR, a Abordagem LEADER encontra enquadramento no Subprograma 3, consubstanciada na ação dos GAL. O sucesso patenteado por estas entidades gestoras das medidas do PRODER, que integram a abordagem LEADER, traduz o resultado de uma gestão alicerçada na proximidade, na descentralização e no apoio a pequenos investimentos, geradores de emprego, inovação e competitividade (DRAPLVT, 2013).

A estratégia de articulação como eixo o LEADER do FEADER, para o território em análise, passou pelo enquadramento das medidas a aplicar, aí consagradas, das quais podemos destacar, de modo resumido:

- Apostar na diversificação das atividades a desenvolver pelos agricultores, nas suas explorações agrícolas, para além do incentivo ao desenvolvimento de atividades associadas ao turismo e aos produtos locais.
- Apoiar as microempresas que pretendam desenvolver atividades que explorem de forma inovadora o potencial dos recursos da região;

- Incentivar o desenvolvimento/criação de negócios ligados à atividade do turismo, onde, para além da criação de capacidade de alojamento, em modalidades de TER e Turismo Natureza, se aposte no desenvolvimento de atividades de animação turística capazes de apoiar o crescimento sustentado do setor;
- Estimular a Conservação e Valorização do Património Rural, de modo a permitir a sua utilização para fins turísticos (CCDRC, sd.).

A proposta de diversificação das atividades para os agricultores pretende, antes de tudo, garantir os meios necessários à sua permanência no território, permitindo, com essa permanência, alcançar outro desiderato que é o da preservação das paisagens e dos ecossistemas. Com esta prática é possível incrementar outras atividades potencialmente geradoras de riqueza, sustentadas no aproveitamento dos recursos endógenos.

Para a consecução de níveis de proficiência adequados aos objetivos delineados, as ações anteriormente expostas deverão ser implementadas em articulação com o PO (Programa Operacional) da Região Centro e com o POFC (Programa Operacional dos Fatores de Competitividade). O FEADER dispõe, ainda, de uma medida destinada a apoiar a criação de Serviços Básicos para as populações rurais através da partilha de recursos ou desenvolvimento de soluções inovadoras, adaptadas à realidade dos seus territórios.

Quadro nº VIII 104: Balanço da SP3 (PRODER) / Abordagem LEADER promovida pela ADRUSE

Medida	Ação	Projetos Aprovados	Previsto			Realizado		
			Despesa elegível	Despesa pública	Postos de trabalho	Despesa elegível	Despesa pública	Postos de trabalho
			Euros (€)			Euros (€)		
3.1		38,0	5.645.566,02	3.025.445,01	68,0	5.377.841,71	2.888.673,06	60,0
	3.1.1	4,0	754.636,62	395.799,66	4,0	713.535,00	376.530,51	2,0
	3.1.2	17,0	1.781.428,24	1.012.284,22	41,0	1.675.504,68	956.942,65	39,0
	3.1.3	17,0	3.109.501,16	1.617.361,13	23,0	2.988.802,03	1.555.199,90	19,0
3.2		32,0	3.129.820,71	1.873.519,45	39,0	2.780.492,93	1.611.305,05	21,5
	3.2.1	21,0	1.994.402,13	1.196.641,28	2,0	1.729.093,14	997.440,90	0,0
	3.2.2	11,0	1.135.418,58	676.878,17	37,0	1.051.399,79	613.864,15	21,5
Total		70,0	8.775.386,73	4.898.964,46	107,0	8.158.334,64	4.499.978,11	81,5

Fonte: ADRUSE (2015)

Quadro nº VIII 105: Medida 3.1 – Ação – 3.1.1 Diversificação de Atividades na Exploração Agrícola

Medida 3.1 Ação 3.1.1	Concelho	Projetos	Previsto			Realizado		
			Despesa elegível	Despesa pública	Postos de trabalho	Despesa elegível	Despesa pública	Postos de trabalho
			Euros (€)			Euros (€)		
Fornos de Algodres		1	299 364,05	149 682,05	1	277 231,69	138 615,87	1
Gouveia		1	43 459,36	21 729,69	1	41 964,27	20 982,15	1
Seia		1	113 500,00	45 400,00	0	98 354,63	39 341,85	0
Total			456 323,41	216 811,74	2	417 550,59	198 939,87	2

Fonte: ADRUSE (2015)

Quadro nº VIII 106 Medida 3.1 – Ação – 3.1.2 Criação e Desenvolvimento de Microempresas (aptidão para atividade do turismo)

Medida 3.1 Ação 3.1.2	Concelho	Projetos	Previsto			Realizado		
			Despesa elegível	Despesa pública	Postos de trabalho	Despesa elegível	Despesa pública	Postos de trabalho
			Euros (€)			Euros (€)		
Fornos de Algodres		0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0
Gouveia		3	205 459,73	121 026,20	5	201 970,06	119 265,36	5
Seia		8	1 018 830,16	561 612,54	10	931 898,54	517 614,97	11
Total		11	1 224 289,89	682 638,74	15	1 133 868,6	636 880,33	16

Fonte: ADRUSE (2015)

Quadro nº VIII 107: Medida 3.1 – Ação – 3.1.3 Desenvolvimento de Atividades Turísticas e de Lazer

Medida 3.1 Ação 3.1.3	Concelho	Projetos	Previsto			Realizado		
			Despesa elegível	Despesa pública	Postos de trabalho	Despesa elegível	Despesa pública	Postos de trabalho
			Euros (€)			Euros (€)		
Fornos de Algodres		3	639 820,59	359 485,93	8	635 955,26	357 552,97	4
Gouveia		4	667 815,11	367 057,49	6	607 783,58	335 489,94	6
Seia		8	1 324 774,78	652 272,36	7	1 280 772,00	630 011,38	7
Total		15	2 632 410,48	1 378 815,78	21	2 524 510,84	1 323 054,29	17

Fonte: ADRUSE (2015)

Quadro nº VIII 108: Medida 3.2 – Ação – 3.2.1 Conservação e Valorização do Património Rural (vocado para a atividade do turismo)

Medida 3.2 Ação 3.2.1	Concelho	Projetos	Previsto			Realizado		
			Despesa elegível	Despesa pública	Postos de trabalho	Despesa elegível	Despesa pública	Postos de trabalho
			Euros (€)			Euros (€)		
Fornos de Algodres		3	262 275,36	157 365,21	0	232 954,93	139 772,96	0
Gouveia		8	571 796,16	343 077,70	2	473 820,90	284 292,54	0
Seia		6	626 997,28	376 198,37	0	536 780,63	322 068,39	0
Total			1 461 068,80	876 641,28	2	1 243 556,46	746 133,89	0

Fonte: ADRUSE 2015

Encontramo-nos, presentemente, no período correspondente ao QEC¹⁰⁵ (2014-2020) de onde emerge o Portugal 2020¹⁰⁶. O programa do Desenvolvimento Rural, pensado para este Quadro Comunitário, deverá sustentar-se em três programas: i) Continente; ii) Região Autónoma dos Açores e iii) Região Autónoma da Madeira, integrando a Rede Rural Nacional, e pretende simplificar a programação e a implementação dos apoios do FEADER, pugnando pelo tratamento homogéneo das regiões do Continente, levando em linha de conta as especificidades regionais via descentralização.

O regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho, relativo ao apoio ao Desenvolvimento Rural pelo FEADER, de acordo com a Estratégia 2020, distingue seis prioridades para a consecução de uma política de Desenvolvimento Rural profícua no período a que se reporta o QEC:

- i. Promover a transferência de conhecimentos e a inovação nos setores agrícola e florestal e nas zonas rurais;
- ii. Melhorar a competitividade de todos os tipos de agricultura e reforçar a viabilidade das explorações agrícolas;
- iii. Promover as cadeias alimentares e a gestão do risco na agricultura;
- iv. Restaurar, preservar e melhorar os ecossistemas que dependem da agricultura e das florestas;
- v. Promover a utilização eficiente dos recursos e apoiar a passagem para uma economia de baixo teor de carbono e resistente às alterações climáticas nos setores agrícola, alimentar e florestal;
- vi. Inclusão social, a redução da pobreza e o desenvolvimento económico das zonas rurais.

Para se alcançar a estratégia delineada foi desenhado um conjunto de medidas a adotar neste quadro de programação, cuja tónica foi colocada nos objetivos competitividade e organização estrutural. Naturalmente que esta opção terá repercussões na distribuição dos recursos disponíveis, sem prejuízo das condicionantes da proposta de quadro regulamentar. Estas condicionantes, nomeadamente, alocação de 25% dedicada à atenuação das alterações climáticas a adaptação das mesmas à gestão das terras agrícolas e de pelo menos 5% da contribuição do FEADER no âmbito da

105 - O Quadro Estratégico Comum (QEC) é o documento que traduz os objetivos e as metas da estratégia da União para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo em ações - chave dos Fundos QEC. Estabelecendo para cada objetivo temático as ações - chave a apoiar por cada Fundo QEC e os mecanismos para garantir a coerência e a consistência da programação dos Fundos QEC com as políticas económicas e de emprego dos Estados-Membros e da União pretendendo-se, em simultâneo, uma maior coordenação e integração dos Fundos (Gabinete de Planeamento e Políticas, 2012, p. 36).

106 - Trata-se do Acordo de Parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, que reúne a atuação dos 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento - FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP - no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020 (Portugal 2020).

abordagem LEADER serão determinantes na futura fixação da repartição orçamental, de acordo com o documento de orientação do Programa de Desenvolvimento Rural (2012, p. 33).

Apresentam-se, em seguida, as medidas associadas aos objetivos delineados pela estratégia e as respetivas linhas de atuação: i) Competitividade; ii) Organização estrutural e iii) Sustentabilidade. É neste último objetivo, linha 3.3, que se insere a Abordagem LEADER (artigos 42 a 45). A abordagem local será baseada nas regras regulamentares, sendo desejável o enquadramento na abordagem LEADER das seguintes medidas:

- Sistemas de qualidade para os produtos agrícolas e géneros alimentícios (Artigo 17);
- Serviços básicos e renovação das aldeias em zonas rurais (Artigo 21).

O Contrato de Parceria entre o Estado Membro e a Comissão alinhado com os objetivos da Estratégia Europa 2020 e com o Programa Nacional de Reformas define, deste modo, o apoio dos Fundos não só da política de Coesão, mas também, do FEADER e do FEAMP para cada Estado Membro. Em matéria de articulação de fundos apresenta-se a seguir, a título indicativo, para potenciais sinergias com outros Fundos, as seguintes áreas de investimento:

- A possibilidade da formação no setor agrícola e florestal ser financiada pelo FSE (elegibilidades nas medidas dos artigos 15º e 16º do FEADER);
- O apoio do FEDER a projetos agroindustriais não elegíveis ao FEADER (artigo 18º do FEADER) bem como apoios à promoção de empresas/produtos que deverão ser devidamente definidos na programação em termos de demarcação de elegibilidades entre Fundos.
- O apoio à prevenção de incêndios florestais a financiar pelo FEDER ou FC (artigo 25º do FEADER)
- O possível apoio a infraestruturas a financiar pelo FEDER ou pelo FC (artigo 18º do FEADER)
- A abordagem LEADER dado que o Regulamento geral dos Fundos QEC prevê especificamente a possibilidade de uma abordagem deste tipo ser apoiada pelos vários Fundos e não apenas pelo FEADER.

O Programa de Desenvolvimento Rural para o Continente, medida 10 – LEADER (PDR - Continente, 2014, p. 2), tem o seguinte enquadramento legal:

- Desenvolvimento Local Dirigido pelas Comunidades Locais (art.º 32.º, 33.º, 34.º e 35.º do Reg. 1303/2013 - regulamentação relativa às disposições comuns dos Fundos abrangidos pelo Quadro Estratégico Comum, Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER),

Fundo Social Europeu (FSE), Fundo de Coesão (FC), Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) e Fundo Europeu para os Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP) no período de programação 2014-2020 (Fundos Estruturais e de Investimento Europeus)) que se baseia na abordagem Bottom-up de Estratégias de Desenvolvimento Local tipo LEADER.

- LEADER, (art.º 42.º, 43.º e 44.º do Reg. 1305/2013 - regulamentação relativa ao apoio ao Desenvolvimento Rural pelo FEADER).
- Reg. (UE) 1407/2013 - relativo aos auxílios de minimis.

O Desenvolvimento Local de Base Comunitária, conhecido como abordagem LEADER no caso do FEADER, apresenta-se como uma forma de abordagem de desenvolvimento territorial integrado apoiada por um ou vários instrumentos políticos programados que financiam a execução das Estratégias de Desenvolvimento Local (EDL) selecionadas e que pode ser financiada pelos vários Fundos Europeus Estruturais e de Investimento através dos respetivos Programas Operacionais, conforme se explicou anteriormente.

8.8 A atividade turística na região da Serra da Estrela

A região da Serra da Estrela apresenta um elevado potencial no que aos recursos turísticos diz respeito, permitindo-lhe almejar afirmar-se como um dos mais desejados destinos turísticos à escala nacional. Ela detém um interessante conjunto de fatores atrativos, como são o caso da diversidade dos seus recursos naturais, da singular beleza paisagística e do clima propiciador da prática de desportos de inverno, construídos pelo homem, a par da reconhecida hospitalidade dos seus habitantes. «Os fatores de atração são pautados pela vasta diversidade e riqueza inerente aos recursos turísticos, bem como a localização geográfica, as boas acessibilidades, nomeadamente na zona costeira, a hospitalidade dos residentes, os preços competitivos e o clima de segurança, são apenas algumas das razões que se apontam para evidenciar o elevado potencial desta Região em termos turísticos» (Salgado e Leitão, p. 8, 2009). Reportando-se ao seu estudo “Análise do Mercado Turístico do Parque Natural da Serra da Estrela: Estudo de Segmentação e Implicações para o Planeamento de *Marketing* de Áreas – Destino”, Leitão (2009, pp. 13 - 14) refere

«(...) que os “portugueses urbanos”, sobretudo os “mais idosos” e os “estrangeiros”, valorizam, muito particularmente, os recursos naturais, ou seja, a “paisagem”, o “ar puro”, o

“ambiente sossegado”, a “flora”, a “fauna”, etc. Nesta perspectiva, o produto a definir para além do que é comercializado, como o alojamento, o transporte e os serviços que lhe estão inerentes, deve ser, também, um produto que se baseia em “bens públicos” que determinam a experiência do turista, o que alguns autores chamam “turismo de observação das paisagens”».

No seu contexto, o Parque Natural da Serra da Estrela, sustentado na excelência da sua componente ambiental, cultural, e arquitetónica, afirma-se como um recurso territorial de elevado potencial turístico. Numa tentativa de melhor compreendermos o potencial turístico da região, numa perspectiva económica, propõe-se uma análise sustentada em dois pontos distintos: i - atrativos turísticos e ii – sazonalidade da atividade do turismo, de acordo com os resultados expressos pelo painel de especialistas convidados no âmbito das três rondas.

8.8.1 As atrações e os produtos turísticos dos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia.

O turismo, enquanto atividade económica, produz impactos na vida quotidiana das pessoas. Nenhuma região, seja ela de receção ou de emissão de turistas, permanece indiferente à atividade do turismo. Os fluxos de pessoas e de capitais gerados pela atividade são demasiado significantes para que sobre eles possa ser adotada uma atitude de indiferença. Os interesses associados à atividade são múltiplos, podendo-se apontar, a título de exemplo e logo à cabeça, as entradas de divisas para o país. Os importantes fluxos de pessoas, financeiros e de capitais, têm sido o motor de uma melhoria qualitativa da oferta, de modo a gerar maiores índices de satisfação junto dos turistas visitantes. Gunn (1988) descreve-as como o ‘primeiro poder’ e o motor real do turismo numa região. A oferta de atrativos turísticos tem sido incrementada na sua variedade e qualidade, com a exploração dos recursos naturais e culturais existentes.

Existe, todavia, a necessidade de diferenciar, aqui, os conceitos de atrativo turístico de recurso turístico. A essência etimológica da palavra “atrativo” adveio do latim, sendo explicada como aquele ou aquilo que atrai, que tem o poder de trazer até si (Dominguez, 1994). Leiper (1990), defendeu que os viajantes se deslocam da região de origem até ao destino turístico, porque ali é onde encontram os atrativos que desejam conhecer. Do ponto de vista da atividade do turismo, um atrativo tem de deter a capacidade de atrair pessoas para a fruição do recurso.

Posto isto, fundir os conceitos de recurso e atrativo, na atividade do turismo, pode revelar-se problemático porque não basta ao recurso atrair, ele deve ter condições de propiciar um uso turístico.

Pode acontecer existirem lugares, que pelas suas características ambientais, culturais e paisagísticas atraem e despertam a curiosidade de visitantes, mas que por motivos de ordem variada não são passíveis de ser visitados. Quando isto acontece o recurso não se encontra disponível para o turismo e, assim, não pode ser encarado como um recurso turístico. Por isso, mais do que atrair, os ícones de interesse turístico devem ter possibilidade de uso. Devem possuir duas propriedades sem as quais não têm interesse para a atividade do turismo: disponibilidade e aptidão. De acordo com maioria dos especialistas são as atrações que fornecem os principais elementos para o desenvolvimento do produto/destino turístico (Lundberg, 1985; Gunn, 1994; Swarbrooke, 1995; Horner, 1996).

«Na sua essência, as atrações turísticas consistem em todos aqueles elementos do espaço “extrarresidência” que arrastam viajantes discricionários para fora das suas residências. Incluem habitualmente paisagens para observar, atividades para participar e experiências para recordar»

(Lew, 1994, pág. 291)

As áreas naturais e muito especialmente as áreas de montanha assumem-se, na atualidade, como espaços particularmente atrativos e de grande valor para as regiões onde se integram, pelo seu aproveitamento em termos de atividade turística. Assim, quanto mais significativos forem os seus elementos distintivos (identidade e autenticidade), que pela sua raridade se apresentem como atrações singulares e constituir-se como referenciais para as populações, maior será a sua notoriedade e poder de atração sobre os potenciais visitantes. São estas características que têm permitido, a estes espaços, a aquisição de novas vocações, orientadas para a prática de uma atividade turística, com manifestos dividendos para a população local. De acordo com Cunha (2012, pág. 143), «de todas as serras de Portugal, a Serra da Estrela, como a região mais alta de Portugal continental, é mais procurada para atividades turísticas de lazer».

Presentemente, de acordo com o Anuário Estatístico da Região Centro (2014) e considerando-se os concelhos que delimitam a unidade morfológica Serra da Estrela, a região da Serra da Estrela recebeu 223 315 turistas em 2013, sendo que 195 888 desses turistas eram turistas nacionais, representando 87,71% do volume total. Como se constata, a exploração do potencial turístico reproduzirá um efeito ponderoso sobre a economia local, com reflexos na criação de emprego e consequente fixação da população. É por esta razão que se propõe, aqui, uma abordagem aos atrativos turísticos mais significantes dos três concelhos.

Propõe-se, para um melhor enquadramento, uma análise à oferta de eventos, equipamentos culturais e desportivos de apoio ao turismo, para além, naturalmente, dos já referidos equipamentos

hoteleiros, alojamento local e Turismo em Espaço Rural mais Turismo de Habitação (TER+TH), de cada um dos três concelhos do território em estudo. O concelho de Seia, na qualidade de concelho mais dinâmico e competitivo em termos oferta de dormidas e receitas obtidas a partir da atividade do turismo, oferece um conjunto alargado de oportunidades aos visitantes. Uma das ofertas que foge, claramente, ao turismo de inverno e de neve, embora em contexto territorial de montanha, é aquela que é produzida pelas aldeias de montanha.

Nas freguesias de Alvoco da Serra, Cabeça, Lapa dos Dinheiros, Loriga, Sabugueiro, Sazes da Beira, Teixeira, Valezim e Vide (figura nº VIII 29), encontramos um conjunto pitoresco de vilas e aldeias de montanha, encaixadas nos vales trabalhados pelos rios e ribeiras que têm as suas nascentes nos altos da serra.



Figura nº VIII 29: Aldeias de Montanha no concelho de Seia
Fonte: Elaboração própria

Aqui é possível um encontro com a natureza, com uma população afável e de sabedoria ancestral, conforme nos é permitido perceber através dos prospetos de divulgação. Aqui o visitante pode desfrutar de uma considerável diversidade de paisagens, ambientes naturais, condições climáticas e tradições que lhes permite ser atrativas durante todo o ano.

No conjunto destas aldeias existe uma que se tem afirmado como cabeça de cartaz de há dois

anos a esta parte: a aldeia de Cabeça¹⁰⁷. Cabeça é uma pequena aldeia que se encontra assente num cabeço granítico situado sobre a ribeira de Loriga. É constituída por um casario típico, construído em xisto, encontrando-se rodeada por um conjunto de socalcos irrigados por uma complexa rede de levadas, alimentadas pelas águas da ribeira. Nos vales que a circundam, de encostas íngremes e profundas, podemos encontrar uma das mais extensas manchas florestais do concelho de Seia.

Todavia, não foi pelas características apontadas que ela se mediatizou. Num rasgo de originalidade, diríamos de genialidade, mesmo, o município transformou-a na “Aldeia Natal”.



Figura nº VIII 30: Cabeça – Aldeia Natal
Fonte: Portugal *Confidential* (2015)

A riqueza patrimonial e paisagística, a par das características da morfologia do terreno, permite a oferta de percursos pedestres no concelho. Encontra-se em fase de implementação a rede

107 - “Uma aldeia genuína. Por mãos de gente genuína”. Foi a forma como o município descreveu a aldeia aos visitantes. A ideia de transformar a aldeia na “Aldeia Natal” ocorreu em 2013, tendo esta quadra natalícia recebido a segunda edição. Trata-se de uma festa de características únicas no país em termos de decoração, seguindo um princípio de sustentabilidade ecológica na organização do evento, onde todos os materiais usados são retirados da natureza. As matérias-primas usadas para enfeitar da aldeia são obtidas a partir da flora autóctone e toda a iluminação é LED, para reforçar o quadro da sustentabilidade ambiental. Este evento possui como uma das características marcantes o facto de todo o trabalho ser produzido pelos moradores da aldeia com a ajuda das entidades municipais. A população dedica grande parte dos seus dias e noites para preparar a decoração, num trabalho comunitário realizado em espaço próprio e fazem questão, durante o evento, de abrirem as portas das suas casas para receber os visitantes. Refira-se, a finalizar, que por altura do evento se encontra interdito o acesso de carro à aldeia. A autarquia disponibiliza os seus autocarros para proceder ao transporte dos visitantes.

de percursos pedestres das Aldeias de Montanha, agora constituída por catorze rotas, com cerca de 100 km. De acordo com a informação retirada do site da autarquia, a rede dos Caminhos de Montanha abrange o território das Aldeias de Montanha e contempla um total de 14 percursos pedestres: i) Rota da Ribeira do Piódão (Vide); ii) Rota da Ribeira de Loriga (Loriga, Vide e Cabeça); iii) Rota dos Socalcos (Cabeça); iv) Rota da Eira (Loriga); v) Rota da Garganta de Loriga (Loriga); vi) Rota da Missa (Teixeira); vii) Rota das Canadas (Alvoco da Serra); viii) Rota do Volfrâmio (Sazes da Beira); ix) Rota das Minas do Círio (Valezim); x) Rota da Caniça (Lapa dos Dinheiros); xi) Rota do Vale do Rossim; xii) Rota da Fervença (Sabugueiro); xiii) Rota da Ribeira de Alvoco (Alvoco da Serra - Vide); e xiv) Rota do Pastoreio (Alvoco da Serra - Torre) (Figura nº VIII 31). Refira-se que são disponibilizadas cartas com todas as rotas no site da Câmara Municipal de Seia.

Este conjunto de rotas foi previamente estabelecido e amplamente discutido com as comunidades locais e foram identificadas 14 rotas, encontrando-se de momento em fase de sinalização. O trabalho está a ser desenvolvido pelo Município de Seia, através do CISE - Centro de Interpretação da Serra da Estrela. Outros percursos possíveis encontram-se na mata do Desterro com três rotas definidas: i) Vale do Alva; ii) Quinta da Serra e iii) Cabeça dos corvos.

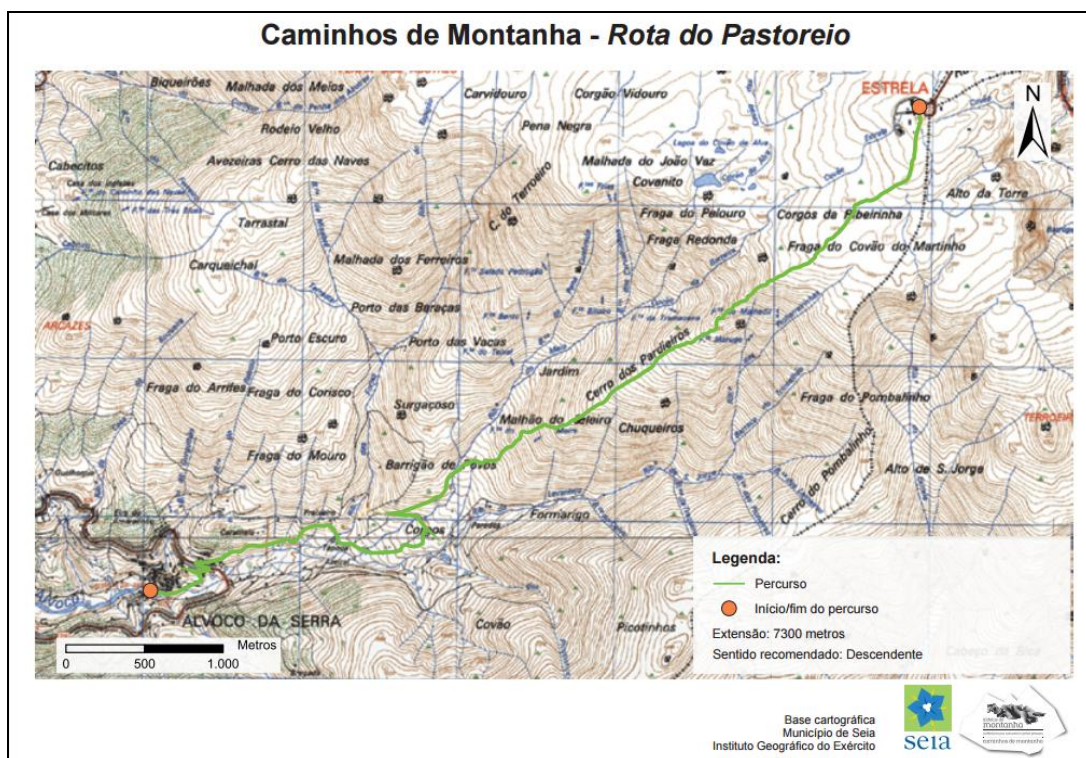


Figura nº VIII 31: Rota do Pastoreio
Fonte: Câmara Municipal de Seia (2015)

Do ponto de vista dos equipamentos disponíveis para o apoio à atividade do turismo, sem esgotar todo o rol, merecem destaque o CISE (Centro de Interpretação da Serra da Estrela), o Museu do Brinquedo, Museu Natural da Eletricidade e o Museu do Pão. Especificamente vocacionados para a cultura existe, para além da casa de espetáculos do município, a Ludoteca Municipal e a Casa Municipal da Cultura. No que concerne aos eventos, da multiplicidade existente, que permite uma oferta diferenciada e permanente ao longo do ano, existem alguns que se transformaram em cabeça de cartaz pela sua dimensão e alcance. Falamos do Cine ECO¹⁰⁸, do ARTIS¹⁰⁹, Seia Jazz & Blues¹¹⁰ (Festival Internacional de *Jazz & Blues*), *Granfondo Skyroad*¹¹¹ – Serra da Estrela e naturalmente, a Feira do Queijo.

108 - O Cine'Eco – Festival Internacional de Cinema Ambiental da Serra da Estrela, é o único festival de cinema em Portugal, dedicado à temática ambiental, no seu sentido mais abrangente, que se realiza em Seia, anualmente em outubro e de forma ininterrupta, desde 1995, por iniciativa do Município de Seia. Trata-se de um festival que decorre na Casa Municipal da Cultura de Seia e no CISE – Centro de Interpretação da Serra da Estrela e que já ganhou grande prestígio internacional, concorrendo habitualmente mais de 600 documentários, oriundos de mais de 30 países. O formato do certame assenta num conjunto de atividades desenvolvidas ao longo de 8 dias e nelas se incluem diversas atividades paralelas, como sejam conferências, concertos, workshops, exposições, para além da secção competitiva e vários ciclos de cinema.

109 - O Município de Seia e a Associação de Arte e Imagem de Seia promovem o ARTIS – Festival de Artes Plásticas de Seia. O Festival já vai na sua XIII edição e é composto por uma mostra de pintura, escultura e fotografia, que será integrada num programa que contemplará outras áreas artísticas. O evento tem como principais objetivos a divulgação e promoção da riqueza e variedade das artes no interior, a iniciativa encontra-se aberta a todas as sensibilidades estéticas e habilidades técnicas.

110 - O festival chega à quinta edição com um cartaz que garante um lugar de destaque na agenda dos amantes de jazz e blues. O programa inclui concertos com artistas de renome internacional, tendo este ano como cabeças de cartaz Sherman Robertson e Bob Santos Big Band.

111 - O *Granfondo SKYROAD* Serra da Estrela é uma prova de ciclismo que decorrerá, integralmente, no Parque Natural da Serra da Estrela, visitando alguns dos locais e paisagens mais emblemáticas desta área protegida. O esforço para vencer as mais longas subidas encontradas em Portugal é compensado pelo ambiente e pelas imagens do único cenário de alta montanha do nosso país. O SKYROAD Serra da Estrela dá a oportunidade a todos os praticantes e amantes deste desporto de viverem por dentro um grande evento de ciclismo e as emoções e o desafio proporcionados pelo único cenário de alta montanha de Portugal continental, com uma chegada ao mítico alto da Torre, a 1993 metros de altitude.



Figura nº VIII 32: Centro de Interpretação da Serra da Estrela (CISE) - Seia
Fonte: Autor (2015)



Figura nº VIII 33: Museu do Brinquedo - Seia
Fonte: Autor (2015)



Figura nº VIII 34: Museu Natural da Eletricidade - Seia
Fonte: Autor (2015)

Refira-se que os equipamentos CISE, Museu do Brinquedo e Museu Natural da Eletricidade, foram financiados pela medida 2.5 do III QCA, conforme já aqui foi exposto neste trabalho.

Gouveia, por seu lado, tem feito um esforço significativo na divulgação da sua oferta começando, desde logo, pela apresentação do seu site onde o turismo ganha particular destaque, seja pelos equipamentos existentes ou eventos a realizar. Neste espaço é igualmente destacada a componente do turismo da natureza e cultural através da publicitação dos percursos pedestres e roteiro urbano. Quanto aos equipamentos, sem se esgotar o rol dos equipamentos disponíveis que possam encontrar-se correlacionados com a atividade do turismo, merecem destaque o Museu Abel Manta, o Museu da Miniatura Automóvel, o Espaço Arte e Memória, A Biblioteca Vergílio Ferreira, o Teatro Cine, o Parque Ecológico, o Curral do Negro, o Parque da Sr.^a dos Verdes e o Centro Hípico.



Figura nº VIII 35: Museu da Miniatura Automóvel
Fonte: Autor (2015)

Todos estes equipamentos são responsáveis por uma intensa atividade cultural, desportiva e recreativa, muitas delas com projeção mundial por integrarem os circuitos internacionais da modalidade ou por eventos mediáticos que aqui se ancoraram. Assim, correlacionando alguns dos eventos com os equipamentos, podemos associar o Parque da Sr.^a dos Verdes ao encontro Ibérico de *Land Rover's*, que se faz todos os anos e que este ano bateu o recorde¹¹² do *Guinness Book*, o Moche Festival do Secundário¹¹³ que todos os anos junta milhares de jovens de todo o país e o GP Portugal de Enduro¹¹⁴ que integra o campeonato do Mundo da modalidade. Outro evento de nicho, agora de âmbito cultural, que tem já créditos firmados e movimenta milhares de pessoas é o Gouveia *ArtRock*¹¹⁵. São inúmeros os eventos realizados com projeção mundial que foram sendo realizados

112 - A maior concentração de veículos todo terreno, da marca *Land Rover*, que reuniu 516 veículos e foi realizado em Gouveia a 7 de setembro de 2014 aquando do Encontro Ibérico *Land Rover* que decorreu no Parque da Senhora dos Verdes.
113 - O Moche Festival Secundário é um Festival idealizado para estudantes da faixa etária do Ensino Secundário, sendo já um evento de referência dentro desta comunidade. Conta já com 11 edições, onde mais de 39000 participantes passaram pelo Moche Festival Secundário.

114 - O Campeonato do Mundo de Enduro (2015) a entrar na Europa, depois da abertura de época realizada no Chile, a terceira prova do calendário trouxe até Gouveia, em maio, as estrelas maiores de um evento que movimentou milhares de pessoas.

115 - O Gouveia *Art Rock* é um festival anual de música progressiva, que se realiza no concelho de Gouveia há 12 anos. Este evento, organizado pelo Município de Gouveia, foi-se transformando ao longo dos anos num evento de referência mundial, tendo em conta que é o único festival português dedicado exclusivamente às várias linguagens do rock progressivo. No festival deste ano passaram pelo palco do Teatro Cine de Gouveia oito grandes nomes do rock progressivo mundial, sendo que o cabeça de cartaz da edição de 2015 foi o impressionante baixista, Guy Pratt, que já tocou com nomes como *Pink Floyd*, Jon Lord, The Orb, entre outros.

ao longo dos últimos anos dos quais merecem destaque, para além dos citados o campeonato do Mundo de *Snowboard*, o *Winter Jam*, o *International Downhill* de Gouveia, *Trial* campeonato do Mundo ao Ar livre, *Meeting* de Orientação em Gouveia – Portugal *O’Meeting*, entre outros.

O cuidado colocado na divulgação do património e das infraestruturas existentes pode ser visto através do roteiro urbano colocado na página do município em formato pdf pronto a ser impresso e que aqui se coloca na figura nº VIII 36.



Figura nº VIII 36: Roteiro urbano de Gouveia
 Fonte: Site da Câmara Municipal de Gouveia (2015)

Para além de um evento que é transversal a todos os municípios, que é a Feira do Queijo da Serra da Estrela, o município de Gouveia tem feito outras apostas naquele que se pretende como turismo alternativo, designadamente o turismo de natureza, na sua vertente de *Trekking*. Aqui merece referência um programa de excelência que a autarquia levou a efeito “Gouveia pelos Sentidos”, um programa de parceria entre a Câmara Municipal e todos os agentes do concelho por onde passam estas diferentes rotas.

São 20 rotas e são 235 quilómetros de percursos que permitem a quem quiser visitar Gouveia ter um conhecimento mais profundo do concelho, com provas e com degustação, em diversos locais. As rotas subdividem-se em: i) Sabores e Gastronomia; ii) Monumentos e Cultura; iii) Natureza e Paisagens e iv) Sensações e Experiências. Para a sua divulgação foi criado um site específico¹¹⁶.



Figura nº VIII 37: Taça do Mundo de *Snowboard – big air*
Fonte: loucosporneve.blogspot.pt (2010)

116 - <http://www.gouveiapelossentidos.pt/>



Figura nº VIII 38: Parque da Senhora dos Verdes – Campeonato do Mundo de Enduro
 Fonte: Autor (2015)

Fornos de Algodres é, dos três concelhos o que oferece menos ações de apoio e disponibiliza menos equipamentos. Esta constatação pode ser feita, desde logo, através de uma consulta ao site da autarquia que se apresenta turisticamente pouco trabalhado. O *ex libris*, a festa maior é, do ponto de vista do turismo, a Feira do Queijo (figura nº VIII 39).



Figura nº VIII 39: Cartaz da Feira do Queijo da Serra da Estrela de Fornos de Algodres
 Fonte: Beira. pt (2015)

No que concerne a eventos, poucos há a assinalar que se realizem com uma periodicidade definida e com projeção nacional e internacional. As festas da Vila são uma dessas exceções, não se apresentando, contudo, do ponto de vista daquilo que aqui se persegue, como algo que mereça

valorização excessiva. Existem eventos que se realizam ao abrigo de iniciativas privadas, designadamente da indústria hoteleira local, que não apresentam expressão significativa. Existem outras iniciativas que partem de associações locais e que têm subsistido no tempo como são os casos X- Jornadas Etnobotânicas e VII fim de semana da Urtiga. As X Jornadas Etnobotânicas têm por objetivo a descoberta do potencial etnobotânico existente nas “Terras de Algodres”, enquanto o VII fim de semana da Urtiga, a realizar em maio, é uma iniciativa é promovida pela Confraria da Urtiga de Fornos de Algodres. A Rota da Esgalhada, para viaturas de TT é uma organização do Esgalhada Clube TT de Fornos de Algodres, trata-se de um passeio para viaturas de todo o terreno que faz parte do calendário Nacional da Federação Portuguesa de Todo o Terreno Turístico (FPTT). Destinado a promover o TT Turístico e a região de Fornos de Algodres este evento tem nas vertentes gastronómica e paisagística os seus pontos fortes. A 2ª Edição Regional da Prova de XCO em Fornos de Algodres - cuja organização está a cargo da Associação Regional de Ciclismo de Viseu e com a colaboração local da ADFA (Associação Desportiva de Fornos de Algodres), sendo a serra da Esgalhada o local escolhido para a sua realização.



Figura nº VIII 40: Hotel *Palace Hotel & SPA* - Termas de S. Miguel (Parque da Serra da Esgalhada)
Fonte: Autor (2015)

No que concerne a equipamentos de realçar, logo à cabeça, o Hotel *Palace Hotel & SPA* - Termas de S. Miguel, que aparece na figura nº VIII 40, inserido no Parque da Serra da Esgalhada,

financiada pela Ação Integrada de Base Territorial Serra da Estrela (AIBT-SE), o Centro Cultural que consiste num edifício cujo interior foi adaptado às necessidades básicas das novas funções, dispondo de várias valências, nomeadamente, de um auditório, de uma Biblioteca e de Um Espaço Internet, cuja utilização é completamente gratuita. Atualmente são ali desenvolvidas todas as atividades culturais do Município, desde teatro, seminários, atuações musicais e outras atividades lúdicas. Como se pode constatar a oferta não tem correspondência com aquilo que é a oferta e o apoio à atividade do turismo verificada nos concelhos de Gouveia e de Seia.

8.8.2 A sazonalidade associada à atividade do turismo

Um dos problemas que mais tem assolado o turismo nacional, no seu processo de afirmação nos mercados internacionais e no mercado interno, tem sido a sazonalidade. A sazonalidade é algo de intrínseco ao fenómeno turístico (Fúster, 1989). A sazonalidade designa o crescimento não uniforme da procura, ao longo do ano, proporcionando o aumento da densidade populacional de um determinado território em espaços de tempo concretos, segundo um padrão que se repete anualmente, de acordo com Baron (1975) e Butler (2001). Na ótica destes mesmos autores, a sazonalidade pode assumir dois formatos distintos: i – a sazonalidade natural e a ii – a sazonalidade institucional. A sazonalidade natural encontra forte correlação com as condições climáticas o que, naturalmente, obriga a uma observância dos efeitos da latitude sobre o território. Ou seja, a variação dos seus efeitos a partir do equador até às regiões subpolares. A sazonalidade institucional, por seu lado, estabelece relação próxima com instituições sociais, religiosas, éticas e culturais. Este é um tipo de sazonalidade que se apresenta com uma menor previsibilidade do que a sazonalidade natural, em resultado da suscetibilidade do comportamento humano.

Os efeitos da sazonalidade são constatáveis na procura turística. A sazonalidade apresenta-se como um desequilíbrio temporal do fenómeno do turismo, como atrás se referiu, podendo ser expresso em termos de dimensões de elementos como número de visitantes, as despesas dos visitantes, o tráfego na Autoestrada e outras formas de transporte, emprego e entradas para as diferentes atrações (Butler, 1994). Em Portugal, não obstante os esforços que têm sido desenvolvidos, de molde a suavizar esta particularidade, as motivações Sol e Mar permanecem como sendo as dominantes da procura turística. Tal circunstância determina que sejam os meses mais quentes a registar maior procura. É nestes meses que se regista a maior frequência do número de hóspedes e de

dormidas nos estabelecimentos hoteleiros, cujo aumento é significativo relativamente ao resto do ano, conforme se pode constatar na figura nº VIII 41 para o território nacional.

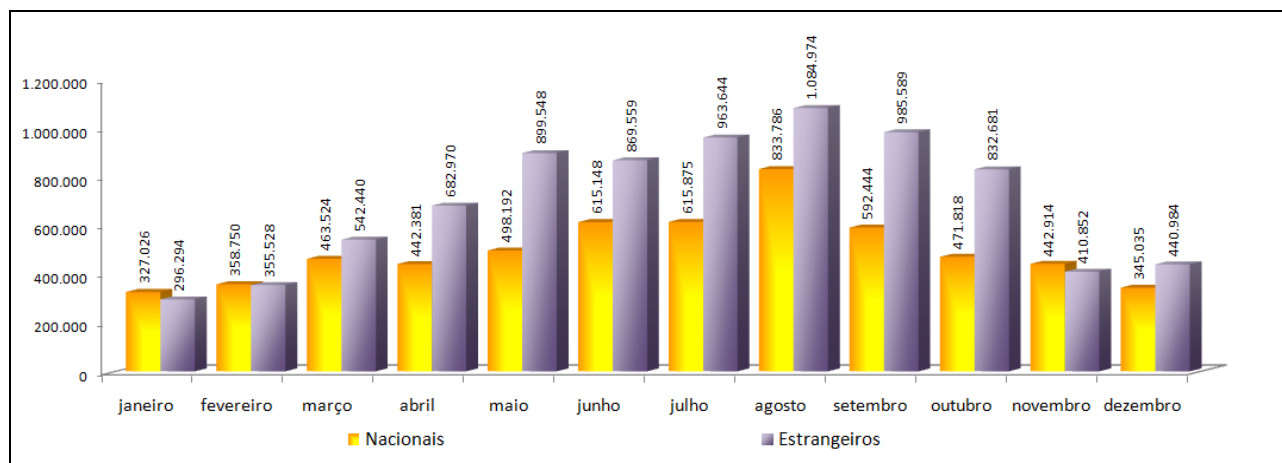


Figura nº VIII 41: Evolução mensal dos Hóspedes em Portugal (2013)

Fonte: Turismo de Portugal (2015), elaborado pelo autor.

Portugal apresentou, em 2013, um evidente pico de sazonalidade nos meses de época alta (45,7%), sobretudo em agosto, mês em que os valores da procura externa atingiram os 13,1% e os da procura interna os 13,7% do total anual. Assistimos a uma variação evidente dos valores da procura ao longo das diferentes épocas: 45,65% para a época alta, 32,57% para a média e 21,77% para a baixa. O mercado interno nacional, que em 2013 foi o responsável por 42,2% do total de hóspedes, apresentou uma variação da procura que oscilou entre 26,2% no período de época baixa, 30% no período da época média e 43,8% no período da época alta.

Apesar do mês de agosto se afirmar como o mês que regista maiores valores para qualquer dos segmentos de mercado, o comportamento da procura externa desenvolveu-se de modo mais equilibrado, registando quotas interessantes na época alta e na época média com 42% e 34,4%, respetivamente. A importância do mercado externo é, para Portugal, notória e evidente, afirmando-se o Reino Unido, com 35,6%, a Alemanha, com 38,3%, e a França, com 35,8%, de picos de procura na época média, como os países de referência nesta época do ano, enquanto os turistas provenientes de Espanha e da Holanda registaram, ambos, 50% de pico de procura e optaram pela época alta para visitar o nosso país.

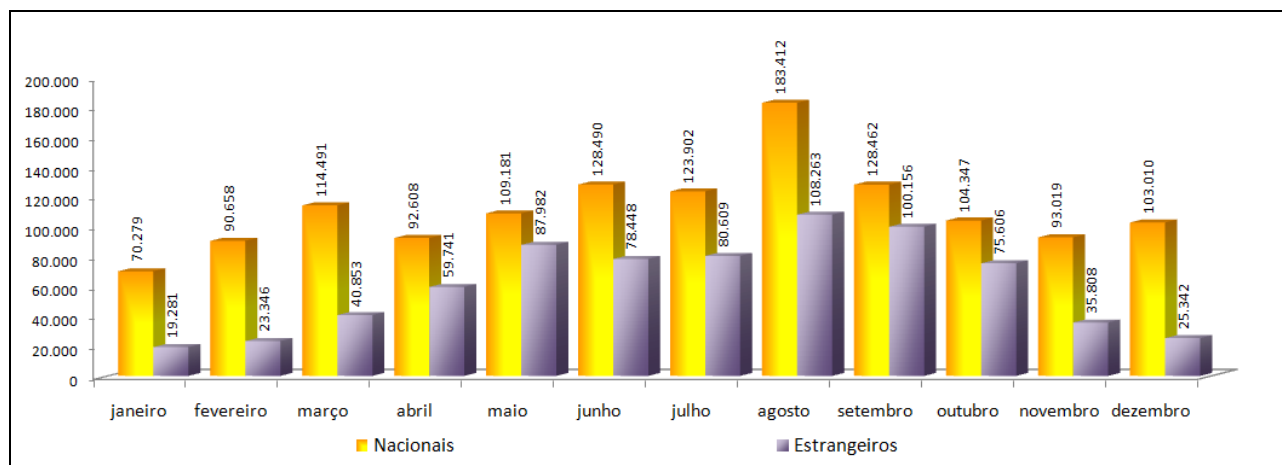


Figura nº VIII 42: Evolução mensal dos Hóspedes na Região Centro (2013)

Fonte: Turismo de Portugal (2015), elaborado pelo autor.

No que concerne à Região Centro (figura nº VIII 42) o comportamento não diverge muito do comportamento nacional em termos de evolução mensal do número absoluto de hóspedes. A distribuição anual por épocas coloca em evidência a sazonalidade existente, com 44,9% dos hóspedes a preferirem a época alta, 31,7% a época média e 23,4% a baixa. Se atendermos à distribuição por segmento de mercado verificamos que os hóspedes estrangeiros evidenciam, claramente, maior apetência pelos meses da época alta, registando 50% da procura nessa época, 35,2% na época média e 14,8% na época baixa. Os hóspedes estrangeiros, por seu lado, evidenciam uma procura mais harmonizada, sobretudo nas épocas baixa e média, com 28,2% e 29,8%, respetivamente, e 42% na época alta.

O mês de agosto apresenta-se, portanto, como o mês mais concorrido, com 14,% da procura global, registando a procura externa 14,7% e 13,7% a interna.

Quanto à proveniência dos turistas estrangeiros, dois apontamentos importantes: foram os turistas espanhóis que efetuaram maior procura, constituindo 27,9% do total de hóspedes estrangeiros, sendo que 49,4% preferem deslocar-se a Portugal na época alta, enquanto em termos de distribuição da procura ao longo do ano, foi o Brasil que apresentou uma distribuição mais homogênea com 20,4% de hóspedes na época baixa, 39,3% na época média e 40,3% na época alta, por se tratar, fundamentalmente, de motivações culturais e religiosas.

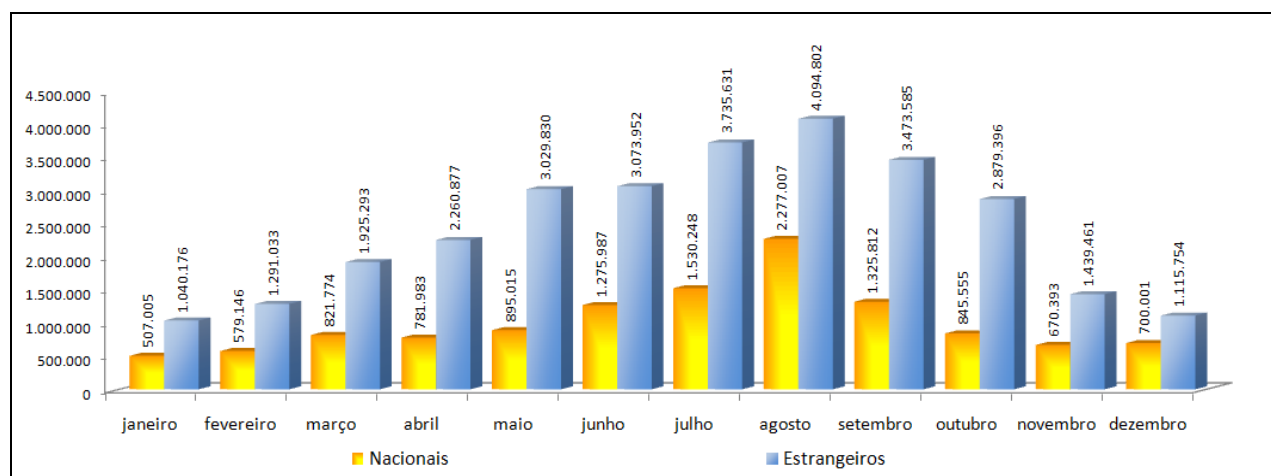


Figura nº VIII 43: Evolução mensal das dormidas em Portugal (2013)

Fonte: Turismo de Portugal (2015), elaborado pelo autor.

Como se constata na figura nº VIII 43, o efeito da sazonalidade apresenta-se evidente, tanto para os turistas estrangeiros como para os nacionais, concentrando-se a maior procura entre os meses de junho e setembro, reforçando tudo o que já foi anteriormente dito.

Portugal registou, em 2013, um total de 41.569.716 dormidas, sendo que 16.437.085 corresponderam aos meses de maior fluxo, subdivididas da seguinte forma (quadro nº VIII 109):

Quadro nº VIII 109: Dormidas registadas em Portugal nos meses de época alta, no ano de 2013

Mês	Turistas Nacionais	Percentagem	Turistas Estrangeiros	Percentagem	Total	Percentagem
Julho	1 530 248	29,8%	3 735 631	33,1%	5 265 879	32,0%
Agosto	2 277 007	44,4%	4 094 802	36,2%	6 371 809	38,8%
Setembro	1 325 812	25,8%	3 473 585	30,7%	4 799 397	29,2%
Total	5 133 067	100%	11 304 018	100%	16 437 085	100%

Fonte: Turismo de Portugal (2015)

Portugal apresentou uma taxa de sazonalidade¹¹⁷ de 39,5% no ano de 2013 e um índice de amplitude sazonal de 3,14, calculados a partir dos registos das dormidas. Estes valores apresentam uma ligeira diferença quando comparados com os valores registados sete anos antes, em 2006, com uma taxa de sazonalidade de 36,8% e um índice de amplitude sazonal de 2,48. Note-se que quanto maior forem as taxas de sazonalidade ou os índices da amplitude sazonal¹¹⁸, mais desequilibrada será

117 - Indicador que permite avaliar o peso relativo da procura turística nos meses de maior procura, relativamente ao total anual, medido através do número de dormidas nos meios de alojamento recenseados, de acordo com o Instituto Nacional de Estatísticas.

118 - Mede as variações dos fluxos entre a época alta e a época baixa, através da seguinte relação: $IAS = E_v/E_i$, em que

a distribuição anual da atividade do turismo, o que coloca dificuldades não só à atividade do setor, em termos de taxa de ocupação, como em relação ao emprego, tornando-o precário pelo seu caráter sazonal. O fenómeno de concentração dos fluxos turísticos produz consequências negativas para o desenvolvimento da atividade económica, por via do congestionamento do tráfego, sobrecarga das infraestruturas existentes, eventual rotura de *stocks* e/ou dificuldade de abastecimento. Baum e Lundtorp (2001) indicaram algumas das desvantagens adstritas ao fenómeno sazonalidade, capazes de cobrir aspetos tão distintos como: i) os curtos períodos de negócios e níveis reduzidos de operacionalidade; ii) a necessidade de gerar receitas num curto espaço de tempo para dar resposta aos custos fixos anuais; iii) os problemas relacionados com a manutenção da cadeia da oferta na base de uma época turística curta; iv) o emprego parcial e v) os problemas na qualidade de produtos e serviços, face à ausência de mão de obra permanente.

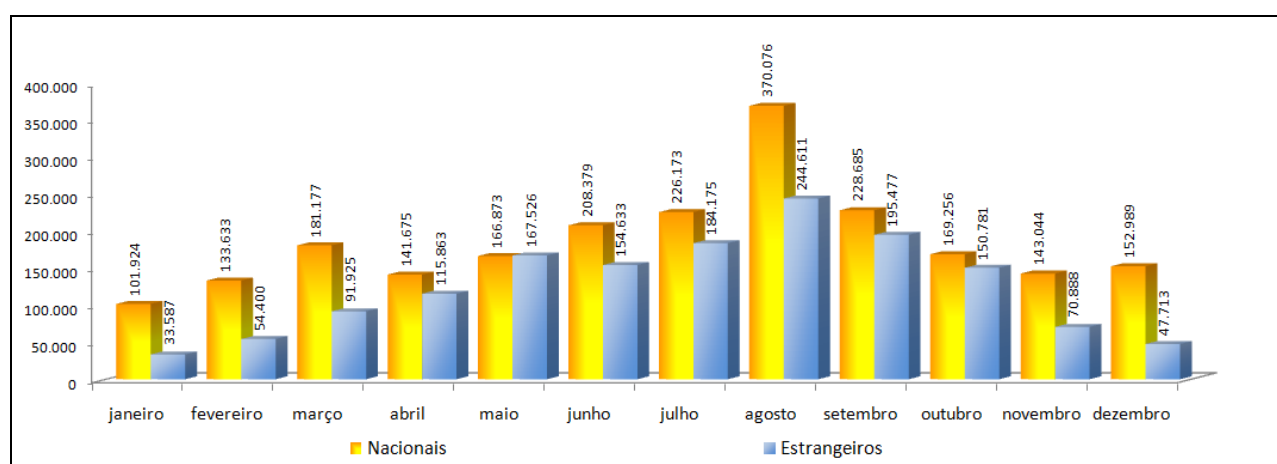


Figura nº VIII 44: Evolução mensal das dormidas na RT Centro (2013)

Fonte: Turismo de Portugal (2015), elaborado pelo autor.

Olhando para as dormidas, mas agora no âmbito da Região Centro (figura nº VIII 44), verificamos um comportamento semelhante ao verificado a nível nacional, embora com valores ligeiramente inferiores de índice da amplitude sazonal, registando 38,9% contra os 39,8% nacionais, e uma amplitude sazonal de 2,76 contra os 3,14 nacionais.

Em termos de distribuição por épocas, é a época alta que detém a preferência dos turistas, recolhendo a preferência de 51,5% dos turistas estrangeiros e 46,5% dos nacionais. agosto é o mês mais requisitado, registando 16,5% do total das dormidas ocorridas em 2013, com 16,6% para a procura efetuada por turistas nacionais e 16,2% pelos turistas estrangeiros. De referir o comportamento

do mês de maio, com valores idênticos de procura absoluta para os turistas nacionais (166 873) e estrangeiros (167 526), chegando a bater a procura efetuada por turistas estrangeiros no mês de junho. Este desempenho não causa estranheza, se pensarmos na importância que o turismo religioso assume e que encontra em Fátima o seu expoente máximo.

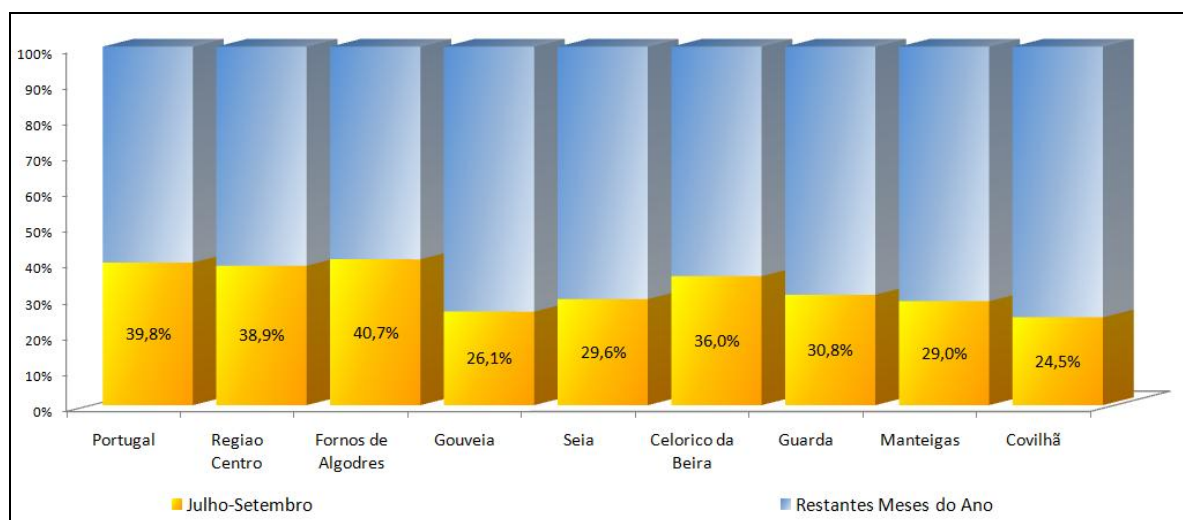


Figura nº VIII 45: Proporção de dormidas entre julho e setembro no ano de 2013

Fonte: INE (2014), elaborado pelo autor.

Olhando para a figura nº VIII 45, constatamos que descendo em escala de análise, em direção ao território em estudo, o desempenho não é similar. Constata-se, claramente, que os concelhos com vocação para o turismo de inverno e de neve apresentam valores mais baixos de concentração de turistas entre os meses de julho e setembro.

Não deixa de ser curioso constatar que o concelho de Fornos de Algodres ultrapasse os valores de referência nacional e da Região Centro, neste domínio, e Celorico da Beira se encontre alinhado, por defeito, com esses mesmos valores. Do restante lote, Covilhã e Gouveia apresentam valores significativamente inferiores. O desempenho verificado nos meses de verão, em Fornos de Algodres, deve-se ao facto da sua mais recente unidade hoteleira ter protocolado com o Instituto Nacional de Apoio aos Tempos Livres (INATEL) a sua alocação.

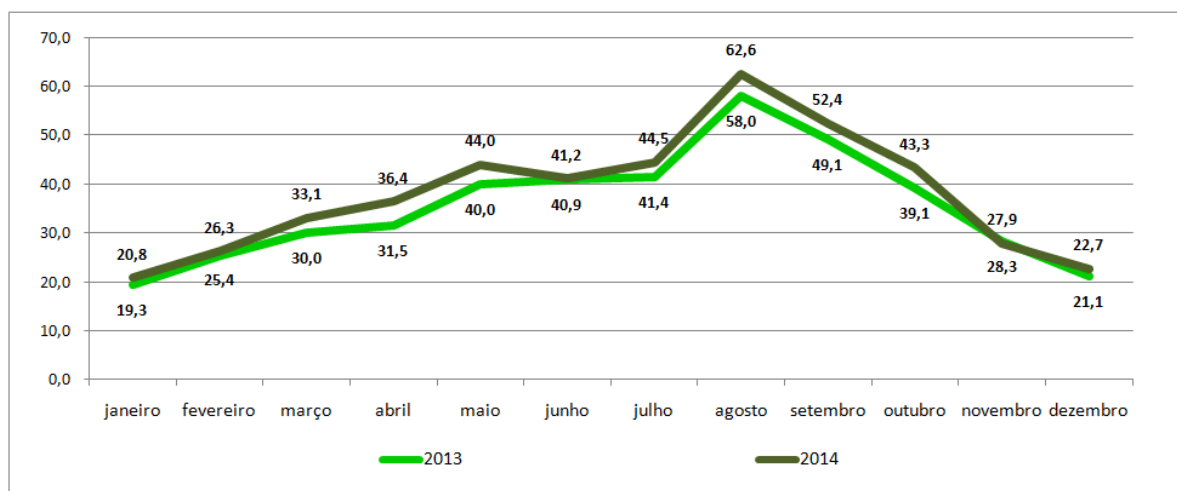


Figura nº VIII 46: Taxas de ocupação – quarto em estabelecimentos hoteleiros (%) - Região Centro -
Fonte: Turismo de Portugal (2015), elaborado pelo autor.

O fenómeno da procura pela RT Centro (figura nº VIII 46) registou, no mês de agosto de 2013 e 2014, o seu maior valor, impulsionada, fundamentalmente, pelo comportamento do conjunto dos mercados externos, conforme se verificou anteriormente (ano de 2013).

Olhando para o comportamento das Taxas de Ocupação quarto – em estabelecimentos hoteleiros, verificamos, no ano de 2013, uma oscilação entre 19,3% na época baixa (janeiro) e os 58% na época alta (agosto). Este desempenho reflete aqui o que é a dinâmica do turismo em Portugal, designadamente em matéria de sazonalidade. Procedendo a uma comparação com os valores de 2014, verificamos que, no essencial, o desempenho é o mesmo no que à Taxas de ocupação – quarto em estabelecimentos hoteleiros (%) - Região Centro -, concerne.

O ano de 2014 apresenta uma ligeira melhoria, tanto na época baixa como na época alta, em termos de taxa de ocupação quarto em estabelecimentos hoteleiros, com 20,8% na época baixa (janeiro) e 62,6% na época alta (agosto). De referir que este desempenho se reflete, em termos de melhoria, igualmente pela época média, mantendo-se a curva de 2014 sempre acima da de 2013, o que prenuncia uma recuperação da atividade, ainda que ligeira.

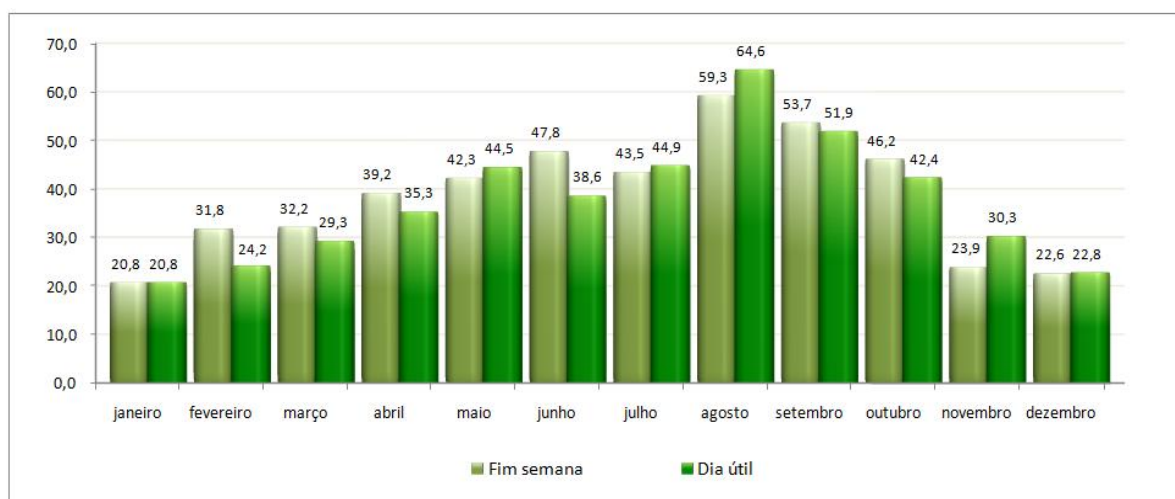


Figura nº VIII 47: Taxa de Ocupação (%) – Quarto em estabelecimentos hoteleiros; fim semana e dia útil Região Centro 2014

Fonte: Turismo de Portugal (2015), elaborado pelo autor.

No que respeita à taxa de ocupação quarto em fim semana e dia útil, na Região Centro, constata-se (figura nº VIII 47) que as taxas de variação são consentâneas com a sazonalidade verificada. Todavia, do ponto de vista de uma análise mais cuidada sobre a variabilidade do comportamento destes dois períodos, verifica-se que as taxas de ocupação quarto durante os dias úteis aumentam com o período de época alta, uma vez que esta época coincide com o período de férias mais solicitados pelas famílias, não apenas pelo aproveitamento da época alta, mas, sobretudo, pelo período de férias letivas dos seus filhos.

Por outro lado, constata-se, mais uma vez, que o mês de maio evidencia um comportamento particular na Região Centro, ao qual não serão estranhas as festividades Marianas em Fátima. Este desempenho, sobretudo no que concerne à taxa de ocupação em dias úteis, faz com que o mês de junho sofra uma quebra antes de se verificarem os valores mais elevados dos meses de referência da época alta.

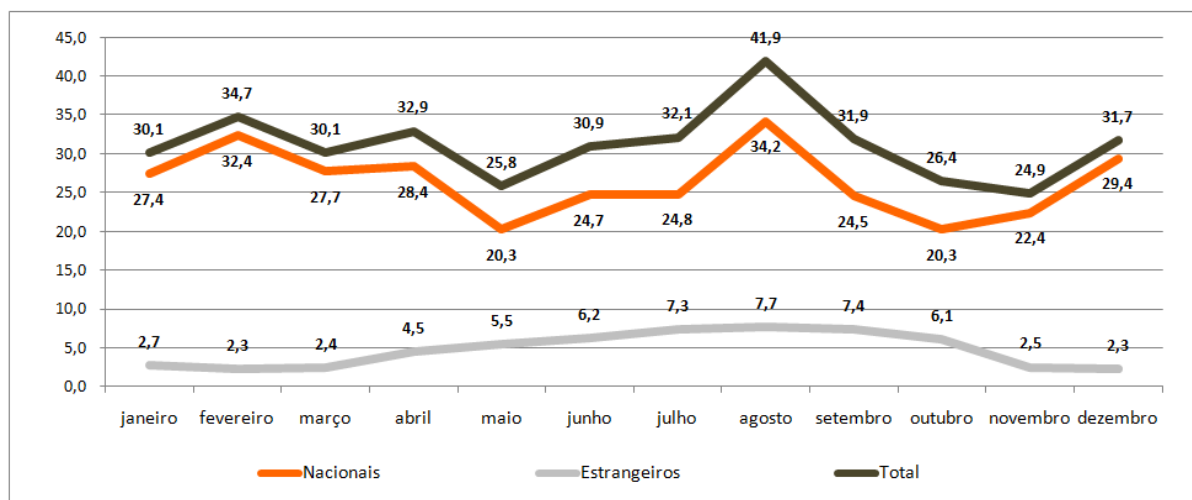


Figura nº VIII 48: Taxa de ocupação - quarto no PDT Serra da Estrela (2012)
 Fonte: Turismo de Portugal (2013), elaborado pelo autor.

Em termos de variação da taxa de ocupação – quarto (figura nº VIII 48), o PDT da Serra da Estrela regista, no ano de 2012, uma baixa sazonalidade, evidenciando a taxa de ocupação mais baixa nos meses de outubro e novembro, com 26,4% e 24,9%, respetivamente, e a mais elevada em agosto com 41,9%, em agosto. A contribuição dos turistas nacionais revela-se determinante para a consecução de taxas de ocupação global, sendo que o seu contributo se cifra em mais de 80% da ocupação total, no período em que se registam maiores ocupações do mercado externo (julho e agosto), chegando nos restantes períodos a representar, por vezes, mais de 90% do valor total. O desempenho aqui verificado, sobretudo à conta do turista nacional, segue o calendário da maior procura à escala nacional, sendo reforçado em alguns destes períodos por festividades e eventos específicos da região. Assim, se os picos do período do carnaval, Páscoa, verão e Natal são uma evidência, pelas razões que podem ser invocadas por qualquer destino, aqui devemos associar ao período do Natal, Carnaval e Páscoa o efeito neve, a par de outros eventos de grande envergadura que os diferentes municípios levam a efeito, como é o caso da Feira do Queijo, em fevereiro/março e os próprios festejos carnavalescos que começam a ganhar uma dimensão não despreciada. No verão, para além de ser o período de férias por excelência, é reforçado pela sucessão de inúmeras festas e romarias, fortemente concorridas pelos locais e pelos emigrantes que regressam de férias ao seu torrão natal. Este comportamento constitui-se, em si mesmo, uma atração para os locais que, em regra, evitam marcar férias no período das festividades dos seus concelhos. Ainda em relação à época balnear, de referir que com as diversas requalificações ambientais estes concelhos foram ganhando excelentes praias fluviais e/ou em lagoas e albufeiras (praia fluvial de Loriga – Seia, lagoa do Vale do Rossim – Gouveia, onde existe uma aposta forte no turismo de *camping*, com um

Ecoresort, praia fluvial de Fornos de Algodres – ponte de Juncais), a título de exemplo, são motivos suficientemente fortes para fazer com que as pessoas queiram permanecer.



Figura nº VIII 49: *Ecoresort* do Vale do Rossim
 Fonte: *Ecoresort* do Vale do Rossim



Figura nº VIII 50: Vale do Rossim (Gouveia)
 Fonte: *Ecoresort* do Vale do Rossim

Importa esclarecer, antes de tudo, que ao contrário do que sucede com a Região Centro, os dados relativos à ex NUTS III Serra da Estrela só se encontram disponíveis até ao ano de 2012, no relatório do Turismo de Portugal publicado em 2013. A publicação de 2014 assume uma nova apresentação com novo grafismo e tratamento de dados.

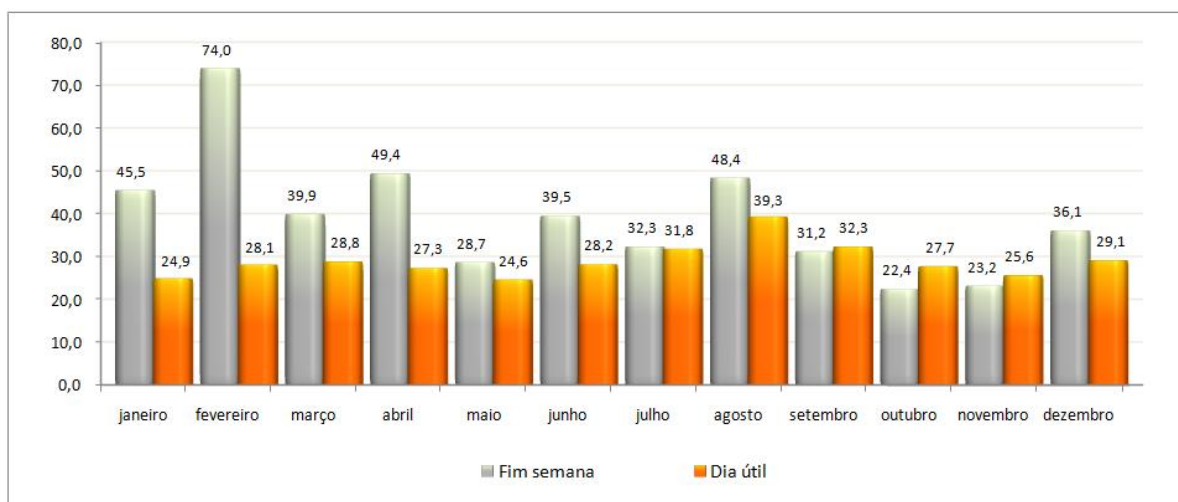


Figura nº VIII 51: Taxa de ocupação quarto (%) Serra da Estrela (2012) - Fim semana e dia útil -
Fonte: Turismo de Portugal (2013)

Constata-se, um pouco à semelhança do que acontece com outros destinos, que os dias úteis registam uma menor taxa de ocupação, quando comparados com os sábados, domingos e feriados (figura nº VIII 51). O comportamento é diferenciado, sendo de destacar o valor registado pela taxa de ocupação fim semana no mês de fevereiro, onde chega a atingir 74%. Este valor encontra explicação no evento mais mediático de toda a região, que se realiza em todos os municípios: a Feira do Queijo (carnaval). Igual referência para os meses de janeiro, abril e agosto, cuja explicação deve ser encontrada na época de inverno pós quadra natalícia, muito atrativa na região, quadra da Páscoa e época das festividades em cada concelho, onde a grande romaria do Sr. do Calvário, em Gouveia se realiza durante uma semana durante o mês de agosto, com feriado municipal na segunda segunda-feira do mês de agosto. Seia e Fornos de Algodres possuem, igualmente, as suas festas sem obterem, contudo, a projeção alcançada pelas festas do Sr. do Calvário, apelidada de maior romaria das Beiras.

Finalmente, no que respeita às condições propiciadoras do fenómeno sazonalidade, designadamente em termos de recursos e atrativos turísticos, serão abordadas mais à frente.

8.9 A marca “Serra da Estrela”

Os consumidores apresentam-se, presentemente, melhor informados, mais conscientes e, sobretudo, com uma atitude mais crítica em relação à oferta, muito por culpa dos meios de comunicação que facultam informações sobre todas as propostas e sobre tudo o que acontece no mundo em tempo real. Esta circunstância favorece o incremento da competitividade no mercado

turístico e constitui-se como um desafio para as empresas, no que ao seu posicionamento no mercado concerne. No contexto de uma economia cada vez mais competitiva e globalizada, revela-se de capital importância a criação de elementos distintivos que ajudem à identificação dos produtos nos mercados, designadamente através da construção de uma marca forte, capaz de conquistar a preferência do consumidor.

De acordo com Kotler (1986), uma marca pode ser definida como um nome, termo, sinal, símbolo, ou desenho, ou, ainda, o resultado de uma combinação entre eles. Os bens e serviços que conseguem ser identificados, por diferenciação dos seus competidores, são o reflexo dos benefícios resultantes de uma correta construção de uma marca organizacional, já que as marcas acabam por se desligar dos produtos que lhes deram origem adquirindo um significado que vai muito para além dos próprios produtos. Por seu lado, Aaker (1998) concebe uma marca e/ou símbolo como um nome diferenciado (logótipo, marca registada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles com quem concorre, alcançando, por esta via, a diferenciação entre iguais. Para a *American Marketing Association* (AMA, 2006), a marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência. Definição oficial que não difere, em termos de substância, das anteriormente apresentadas.

A gestão eficaz de uma marca consiste em conseguir fazer a diferença, permitindo uma perceção organizativa superior à da concorrência, oferecer produtos e serviços que os consumidores desejem e atuar estrategicamente sobre os mercados. A marca deve concentrar o seu potencial organizativo numa oferta de excelência de tal forma que as pessoas a utilizem como referência no ato de decisão. Para que isso aconteça é necessário que as pessoas que integram a organização “vivam” a marca e guiem o seu comportamento em função dos seus objetivos. Qualquer organização que não consiga cumprir as promessas das marcas que a integram encontra-se votada ao fracasso (Schmitt e Simonson, 1998), sendo que o sucesso dos empreendimentos turísticos sejam eles individuais ou cooperativos dependerá, largamente, da competitividade do seu destino (Pike, 2004), que se consolida, em boa medida, numa imagem de marca forte.

Reconhece-se às marcas, quando possuam uma imagem forte, um papel simbólico e simultaneamente emocional, deixando de representar, apenas, os produtos, serviços ou empresas, para passar a representar sentimentos de desejo, posse e sucesso. No fundo, tudo aquilo que o consumidor acredita que seja capaz de trazer bem-estar, prazer e sentido de realização. O desejo apresenta-se como

a expressão das necessidades e sem a sua ocorrência estas não podem ser verificadas, nem satisfeitas. O desejo apresenta-se como a parte mais subjetiva das necessidades, que exprime toda a irracionalidade. De acordo com Allérès (2000), a necessidade dá origem ao desejo correspondente, enquanto o objeto cobiçado traduz um símbolo ou representa um mito. A procura de satisfação do desejo passa pela sua realização e isso implica uma mistura de dois mundos, interno e externo, uma vez que o desejo, expressão do mundo interno, se projeta e se exterioriza sobre o objeto desejado e deste se apropria ou simbolicamente incorpora (Fassa e Echenique, 1992).

Todavia, nem sempre se perspetivou a marca de igual modo. No *marketing* tradicional a marca apresentava-se como um elemento identificador, constituindo-se, única e exclusivamente, como sinónimo de identidade. Assumia-se como um identificador que mostrava a propriedade e garantia a qualidade. No entanto, de acordo com Schmitt (1998, p. 37) «essa visão de marca não contém a essência – uma fonte rica de associações sensoriais, afetivas e cognitivas, que resulta em experiências memoráveis e compensadoras». Será correto afirmar-se, portanto, que a importância da marca se projeta tanto sobre a empresa, como sobre os clientes, e que todas as vantagens decorrentes do seu uso, por parte das empresas, se encontram ligadas aos benefícios proporcionados aos consumidores. Pinho (1996, p. 7) defende que ao «adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem. Ele compra todo o conjunto de valores e atributos da marca».

Kapferer (2004) acrescenta, a este propósito, que a marca proporciona um significado e descodifica os produtos, uma vez que estes são considerados “mudos”. Todavia, defende que a marca deve permanecer fiel a si própria, de modo a permitir-lhe capitalizar vantagens, não significando isto, contudo, que represente uma realidade estática, ela vai-se atualizando no tempo, num processo de construção constante. Na perspetiva de Lindon *et al.* (2004, p.168) «as marcas são uma das mais preciosas invenções do *marketing* moderno (...), um instrumento de sinalização do valor que, facilitando o processo de identificação do produtor, simplifica a vida dos consumidores».



Figura nº VIII 52: Construção de uma marca
 Fonte: Aaker e Joachimsthaler (2000)

De acordo com os autores (Aaker e Joachimsthaler, 2000) todos os itens (figura nº VIII 52) merecem uma análise cuidada no processo de construção de uma marca. A análise das dinâmicas do contexto espaço - temporal em que as marcas se encontram inseridas revela-se de capital importância, uma vez que a interação entre o consumidor e a marca é omnipresente. A construção de uma marca obriga a que se equacione a sua esperança de vida, colocando-se a sua longevidade e o seu futuro em perspetiva, no contexto das transformações necessárias para a manter sempre atual em cenários de mudança. Construir uma marca é algo que não se circunscreve, apenas, ao momento de sua criação, envolve etapas diferenciadas num trabalho de longo prazo, uma vez que inúmeras análises deverão ser realizadas, quer ao nível do mercado quer entre os seus consumidores, fornecendo retroalimentação.



Figura nº VIII 53: O valor das marcas para os consumidores e empresas
 Fonte: Lindon *et al.* (2004, p. 169)

A figura nº VIII 53 permite-nos compreender melhor a valor que a marca assume para os consumidores e para as empresas. Do ponto de vista do valor para o consumidor, importa realçar que, numa lógica de confiança, o contrato celebrado com a marca diminui o risco que o consumidor corre ao adquirir os seus produtos, permitindo-lhe, assim, uma maior segurança no ato de aquisição. A componente gráfica das marcas, com um grafismo próprio, permite o reconhecimento dos produtos, facilitando o processo de fidelização do consumidor. A diferenciação dos produtos autoriza, igualmente, um processo de transmissão de identidade às pessoas. Não raras vezes, a compra de um determinado produto é realizada numa perspetiva de valorização social, onde o acesso ao produto confere *status*¹¹⁹ social ao consumidor, pela associação à importância de uma marca específica com valor no mercado. O objetivo do consumidor, no consumo para obtenção de *status*, é o de obter e reconhecimento dos grupos com posição firmada na hierarquia social; os produtos são usados como forma de criar e manter distinções sociais (Douglas e Isherwood, 2004).

No que concerne ao valor para a empresa, a marca, quando firmada nos mercados, tem um valor comercial, constituindo um ativo negociável, seja pela sua venda, seja pelo *franchising*¹²⁰, possibilitando a venda dos seus produtos a um preço superior ao da concorrência que não beneficia desse *status*. A marca pode, ainda, promover um sentimento de posse junto dos seus colaboradores, tornando-se atrativa para futuros candidatos qualificados, os quais trarão benefícios acrescidos.

A construção de uma marca não se resume à publicidade, assumindo o *branding* uma importância determinante no seu processo de afirmação junto dos consumidores. O *branding* pode ser entendido como um sistema de ações interdisciplinares que tenham em vista o estabelecimento de imagens, percepções e associações com as quais o consumidor se relaciona com um produto ou empresa (Strunk, 2001). Nessa perspetiva, o *branding* nada mais é do que o construir e administrar uma marca através de todos os pontos de contacto afetivo vivenciados pelo utente/consumidor.

Para Strunk, (2001, p 32), o *brand equity* assume-se como o resultado de todas as qualidades e atributos que se encontram relacionados com a marca. É o poder de persuasão de uma marca em

119 - Para Eastman (1999), *status* é a posição que é atribuída por outros a um indivíduo na sociedade. Pode ser distinguido em três tipos, em função da sua origem: 1) O *status* por definição: herdado por nascença, encontrando-se relacionado com o luxo e fundado sobre os valores da aristocracia; 2) O *status* proveniente da realização: emana do reconhecimento social conquistado por uma competência ou traço distintivo; 3) O *status* pelo consumo: originado pelo consumo de produtos que sejam símbolos de *status* socioeconómico.

120 - O *franchising* é um negócio em parceria, no qual uma empresa de sucesso comprovado (Franchisador) ensina a um terceiro (Franchisado) o seu conceito de negócio, permitindo-lhe que utilize a sua marca, ensinando-lhe os seus métodos de gestão, o seu *know-how*, e prestando-lhe ainda apoio permanente. Além de transferir o conhecimento sobre o negócio (ensinando), o seu método de gestão e a sua marca, a empresa franchisadora fica depois obrigada a prestar apoio ao franchisado. Ao franchisado (empresa ou particular) pede-se que suporte algumas contrapartidas financeiras, como direitos à entrada ou *royalties*, e siga as linhas traçadas pelo franchisador para o negócio. O custo associado que poderá ter de suportar dependerão da indústria, do sucesso da marca e do tipo de negócio.

relação ao seu consumidor que faz com que o consumidor escolha determinada marca de entre um conjunto de marcas concorrentes no ato da compra. Segundo Pinho (1996, p. 47) a «construção do *brand equity* dá-se pela criação de um conjunto organizado de atributos, valores, sentimentos e percepções que estão ligados à marca, que a reveste de um sentido e valor que ultrapassa o custo percebido dos benefícios funcionais do produto». Assume-se, portanto, como tudo o que de tangível e intangível uma marca possui, capaz de contribuir para o crescimento dos seus lucros. O *brand equity* cria valor não apenas para os consumidores, mas, simultaneamente, para a empresa.

O *marketing* resultou de um processo de amadurecimento em todas as áreas, desde a arte à ciência, após o *boom* do consumismo iniciado com o pós-II Grande Guerra. A abordagem amadora inicial foi sendo progressivamente substituída por um *marketing* profissionalizado, com a promoção dos produtos e serviços. Todavia, decorreu um longo período de tempo antes que as empresas começassem a aplicar a noção de marca no seu trabalho organizacional. Kotler (1993) tomou uma posição muito clara sobre o *marketing* estratégico dos lugares, defendendo que eles deviam atuar como empresas, uma vez que tinham a necessidade de dar uma resposta eficaz às ameaças da concorrência, sob o formato de coopetição, mudança de paradigma da tecnologia e decadência urbana. O *marketing* de destino é agora reconhecido como um dos pilares do futuro crescimento e sustentabilidade dos destinos turísticos num mercado cada vez mais globalizado e competitivo para os turistas (OMT, 2011). Os destinos são percecionados, cada vez mais, através de imagens positivas, constituindo-se, muitas delas, como imagens de marca. O desenvolvimento do conceito de destino colocou a tónica na distinção entre as perspetivas de oferta e procura sobre o lugar criando uma pressão acrescida sobre as DMO's na tentativa de promoverem os seus destinos, de modo a conectarem melhor os mecanismos do turismo de oferta e procura numa tentativa de maximizar o uso dos recursos de destino (Pike, 2008).

O marketing turístico detém especificidades concretas. A sua abordagem ao mercado, em termos promocionais, revela-se algo complexa pelo facto de estarmos perante um produto que não pode ser transportado até ao consumidor, vivendo, por essa razão, à conta da sua imagem junto dos mercados. Todos os esforços têm de ser envidados para que o turista escolha o destino proposto na sua origem e a satisfação depende, em larga medida, da relação entre o prestador e o consumidor do serviço, de acordo com o que foi anteriormente defendido. A abordagem do *marketing* ao turismo pode ser percecionada, fundamentalmente, em torno de duas perspetivas que se inter-relacionam: i) uma abordagem do *marketing* no sentido de se promover e revitalizar os destinos turísticos [território]; e, ii) uma abordagem do *marketing* mais orientado para as organizações [empresas] (Costa, 2014, p. 188).

Assim sendo, face aos condicionalismos existentes, que passos devem ser dados para

sensibilizar os consumidores para os diferentes destinos turísticos? Este ramo do *marketing* tem vindo a ganhar consistência e a adquirir métodos de trabalho específicos, compreendendo um conjunto de práticas que têm por principal objetivo difundir o conhecimento de um local, região ou território, colocando a tónica nas características distintivas que podem favorecer o seu desenvolvimento. Para que esta empreitada seja bem sucedida, há que contar com os bons ofícios do planeamento do turismo e Murphy (1985, 1988) defende, mesmo, que o planeamento e implementação do turismo deve incorporar os valores e as perspetivas dos residentes. Haywood (1988, p. 105) acredita que «comunidades prósperas e saudáveis são a pedra de toque para uma indústria de turismo bem sucedida». Pearce, *et al.* (1996, p. 9), por seu lado, acreditam que o «turismo recetivo por parte dos residentes é a palavra de ordem para o amanhã» (p. 9). É esta imagem positiva que se pretende seja implementada e difundida junto dos interessados.

A perceção da imagem varia de pessoa para pessoa, daí a necessidade de se procurar encontrar uma imagem média de referência, que seja capaz de reproduzir o perfil mais disseminado no mercado. Todavia, a imagem apresenta-se como algo de relativamente estável, podendo ser perspetivada como a «expressão dos conhecimentos e atitudes dos consumidores relativamente à marca» (Lindon *et al.* (2004, p.181), e é, justamente, esta sua característica de estabilidade que permite a fidelização do consumidor. Todavia, se a diferenciação a partir da imagem se revela fundamental para o consumidor, a distinção entre identidade e imagem é determinante.

Enquanto a imagem se apresenta como um conceito centrado no recetor a identidade do produto encontra-se centrada no emissor. *Mutatis mutandis*, a identidade compreende as formas adotadas por uma empresa para identificar ou posicionar o seu produto enquanto a imagem é a forma como o público perceciona a empresa ou os seus produtos. A empresa desenha uma identidade ou posicionamento para moldar a sua imagem pública.

De acordo com Keller (1999), a verdadeira força das marcas reside na mente dos clientes, assim sendo os profissionais e prospetores de mercado devem construir um “mapa” detalhado do conhecimento dos clientes em relação à marca. Keller (1993) e Aaker (1996) apresentam a organização do conhecimento de uma marca como um conjunto de associações, tangíveis e abstratas, objetivas e subjetivas, que estabelecem a imagem da marca. De acordo com a sua apreciação, essas associações correspondem ao coração e ao espírito da marca.

Assim, a primeira das tarefas consiste na necessidade de facultar ao turista material promocional, capaz de incutir o interesse pelo destino enquanto produto, ainda que sob a forma de imagem, que no entendimento de Lindon *et al.* (2004, p.180), «é um conjunto simplificado e

relativamente estável de percepções e de associações mentais ligadas a um produto, uma empresa, um indivíduo, etc.». Assim, o vendedor do produto turístico deve contar com uma variedade de material promocional como: posters, cartazes, folhetos, postais, vídeos promocionais, mapas turísticos, roteiros diversos, entre outras possibilidades. É este material promocional que vai permitir cumprir duas funções essenciais para a venda do produto: motivar e informar o consumidor.

São os objetivos de atração de cada localidade que determinam as estratégias a definir, recursos a utilizar, produtos que devem ser valorizados e planos a aplicar, que não sendo reprodutíveis de uma localidade para outra, obrigam a um estudo estratégico cuidado (Costa, 2014). A captação do interesse do turista deve traduzir-se num ato cuidado, sendo que o material, para o motivar à aquisição do produto, deve ser de excelente qualidade, porque este é, indubitavelmente, um dos setores onde a concorrência e a competitividade é maior. De qualquer forma, para se atingirem os melhores resultados, devem encontrar-se envolvidos, nesta árdua tarefa, os interesses pelo destino turístico e os prestadores desse mesmo serviço.

Para Kotler, Haider e Rein (1993), são definidas, fundamentalmente, quatro atividades no *marketing* de uma localidade ou destino: i) Elaborar a combinação correta das atrações e dos serviços da comunidade; ii) Criar incentivos atraentes para os atuais e potenciais compradores e utilizadores dos bens e serviços desse destino; iii) Fornecer produtos e serviços locais de forma eficiente e acessível; e iv) Promover os valores e a imagem do local para que os potenciais utilizadores se consciencializem, verdadeiramente, das vantagens diferenciadoras daquele local.

Kotler, Haider e Rein (1993) defendem que os principais elementos no *marketing* estratégico se desenvolvem em três níveis, de acordo com a figura nº VIII 54. Podemos verificar que, para se definir a estratégia de *marketing* de um destino, se revela necessário definir, como ponto de partida, os principais intervenientes no planeamento da estratégia de *marketing*, de modo a possibilitar a criação de condições para levar à satisfação das necessidades dos mercados - alvo desse destino.

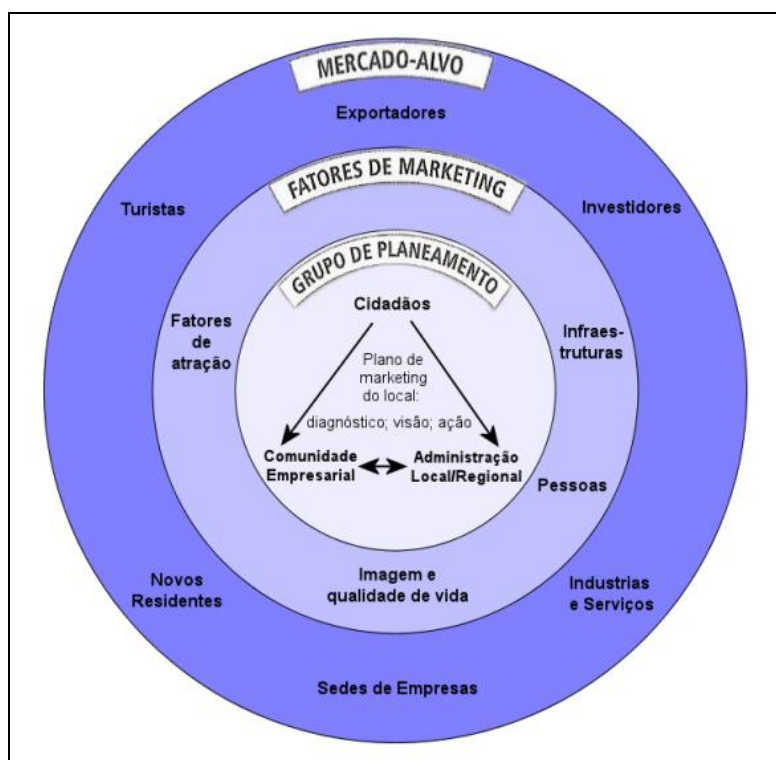


Figura nº VIII 54: Níveis de *marketing* de uma localidade ou destino turístico
 Fonte: Kotler, Haider e Rein (1993, p. 21), adaptado pelo autor

De acordo com esta organização, deve começar-se por organizar um grupo de planeamento que seja constituído por cidadãos, homens de negócio e autoridades governamentais à escala local e regional. Será este grupo que tomará a responsabilidade de validar a importância da colaboração entre o setor público e privado e a necessidade da envolvimento de todos os contribuintes na preparação do futuro do destino. Este grupo assume três competências essenciais: i) definir e diagnosticar as condições da comunidade, seus principais problemas e causas; ii) elaborar uma estratégia capaz de solucionar, a longo prazo, os problemas da comunidade, baseando-se em avaliações realistas dos seus valores, recursos e oportunidades; e finalmente, iii) incrementar um plano de ação a longo prazo, compreendendo diversas etapas intermédias de investimento e transformação.

Segundo Kotler, Haider e Rein, (1993) o plano de ação, a longo prazo, aqui reportado, abrange a melhoria de quatro fatores principais em *marketing*, de forma a atingir os objetivos estratégicos para todos os interessados: i) assegurar o fornecimento dos serviços básicos e da manutenção de uma estrutura satisfatória para os seus cidadãos, empresas e visitantes; ii) criar novas atrações que melhorem a qualidade de vida dos residentes e, por essa via, além de se manter os negócios atuais e os serviços públicos, captar novos investimentos, empresas e pessoas; iii) divulgar as suas melhorias e qualidade de vida da comunidade, através de uma imagem e de um programa de comunicação

vigoroso; iv) criar uma imagem hospitaleira e entusiástica do destino, de modo a atrair novas empresas, investimentos e visitantes para esse lugar, com apoio dos seus cidadãos, líderes e instituições. De acordo com os mesmos autores, são estes quatro fatores que influenciam o êxito de um local, a sua capacidade em atrair e satisfazer os seus cinco mercados - alvo: i) produtores de bens e serviços; ii) sedes comerciais e escritórios locais; iii) investimentos externos e mercados de exportação; iv) setor do turismo e reuniões de negócios; e v) novos habitantes. Importa, numa ação estratégica conjunta, alcançar produtos turísticos competitivos, com carácter inovador, com recurso à estratégia de *marketing mix*.

Apesar dos eventos turísticos permitirem a chegada a um público-alvo alargado podem, por vezes, apresentar-se insuficientes. Face à extrema concorrência e competitividade do setor, os *workshops* em mercados turísticos específicos podem fazer toda a diferença. Nestes eventos, para além da distribuição do habitual material promocional, podem ser apresentados documentários sobre o destino e fazer atuar grupos representativos da cultura local, percorrendo-se todo o espaço cultural da dança à gastronomia. Outra questão que se coloca é a da utilização dos meios de comunicação (*mass media*). Aqui, importa adequar o canal de divulgação do produto à tipologia do turismo que se pretende divulgar. Se a aposta se centrar no turismo de desportos radicais, os meios de comunicação de excelência serão os órgãos de comunicação direcionados para um público mais jovem, ao passo que se o turismo for de negócios ele deverá ser divulgado, preferencialmente, em meios de comunicação especializados em economia.

A abordagem ao *marketing*, enquanto atividade com interesse económico, vulgarizou-se através da publicação do artigo “O conceito do *marketing mix*”, em 1964, por Neil H. Borden, depois de James Culliton, em 1948, ter descrito a atividade como o resultado de uma mistura de “ingredientes”, como se de uma receita se tratasse. Para Borden (1964), a perspetiva sobre esta questão sustenta-se num planeamento do produto, no qual se deve considerar o preço, marca, canais de distribuição, modalidades de venda, publicidade, promoções, embalagens, exibição, tratamento físico e apuramento de factos, para além da necessária análise dos resultados de preferencias com monitorização e avaliação, como sabemos. Mais tarde, em 1960, E. Jerome McCarthy agrupa este “ingredientes” em quatro categorias (figura nº VIII 55), que podem ser reconhecidas como os 4 P de *marketing mix*: i) Produto (*Product*); ii) Preço (*Price*); iii) Promoção (*Promotion*); iv) Lugar (*Place*), que depois de definidas as suas áreas de intervenção permitem a determinação do mercado-alvo (*target market*).

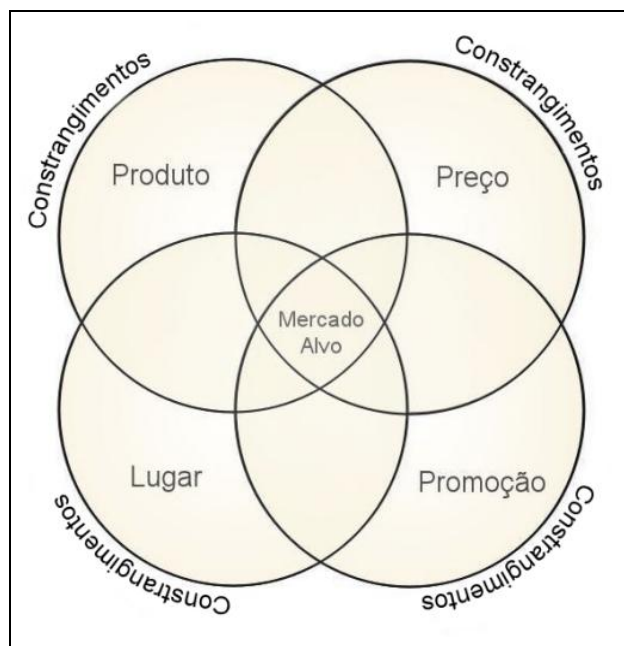


Figura nº VIII 55: O marketing mix

Fonte: Adaptado de NetMBA – *Business Knowledge Center* –.

O Produto (*Product*) consiste num objeto tangível ou um serviço intangível que é produzido em massa ou fabricados em larga escala com um volume específico de unidades. O Preço (*Price*), por seu lado, assume-se como o valor que um cliente paga pelo produto. O montante a pagar traduz um conjunto de fatores, algo diverso, capaz de incluir componentes de mercado, a competição, os custos de material, a identidade do produto e o valor percebido pelo cliente. O Lugar (*Place*) representa o local onde um produto pode ser adquirido, sendo referenciado, por vezes, como o canal de distribuição. Este elemento pode apresentar uma dimensão física ou virtual, consoante se trate de uma loja aberta ao público, em espaço físico concreto, ou uma “loja” virtual na Internet. Finalmente, a Promoção (*Promotion*), sem a qual o *marketing* se esvai, afigura-se como o resultado de todas as comunicações que um empresário pode usar no mercado e apresenta quatro elementos distintos: i) publicidade; ii) relações públicas; iii) de passa palavra e iv) postos de venda. Aqui se juntam hoje novas tecnologias (associadas à informática e à interatividade da oferta/procura). Por norma, a promoção utiliza os quatro elementos principais em conjunto. A promoção consiste num ato publicitário e este abrange, por natureza, toda e qualquer comunicação que é paga pelo interessado. Pode assumir canais variados, como é o caso da televisão, rádio, anúncios na Internet, revistas, jornais e *outdoors*. A agressividade do ato promocional tem levado à conceção de meios notáveis de promoção. O produto promocional, constituído por itens proveitosos e que são distribuídos ao público-alvo, sem qualquer obrigatoriedade de compra agregada. Apresenta-se como a única forma de publicidade que tem como objetivo apelar a

todos os cinco sentidos, algo que o destinatário agradece, por lhe permitir retirar experiências prévias capazes de estimular o desejo de compra. A componente relações públicas apresenta-se formatada de modo a que a comunicação não seja diretamente paga pelo consumidor final e inclui *press releases*, patrocínios, exposições, conferências, seminários ou feiras e eventos. Finalmente, a modalidade de “passa palavra” assume o formato de qualquer comunicação aparentemente informal sobre o produto por pessoas comuns, clientes satisfeitos ou pessoas especificamente contratadas para fomentar a divulgação da informação em ambientes previamente selecionados pelos promotores.

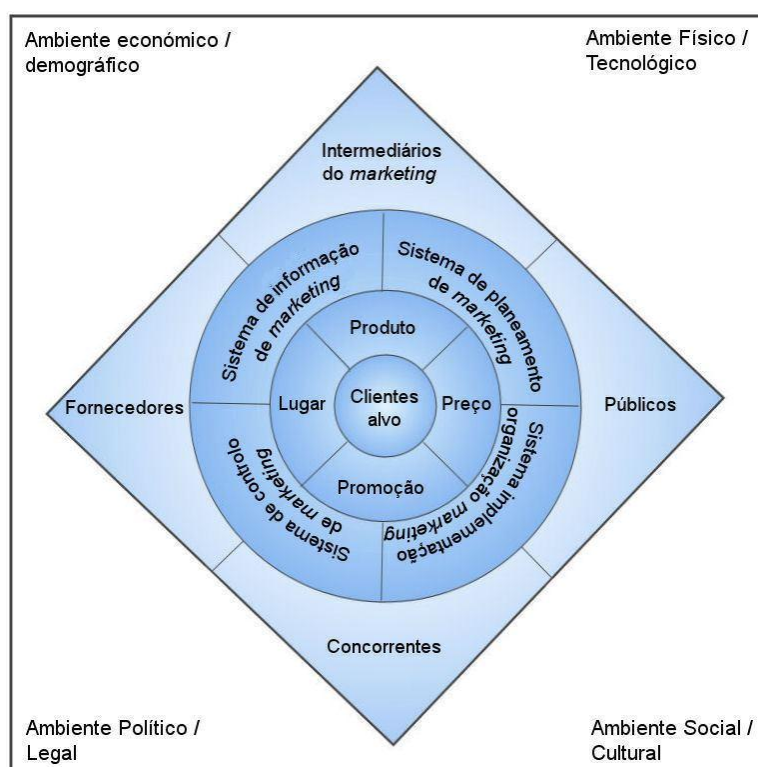


Figura nº VIII 56: Fatores que influenciam a estratégia de *marketing* de uma empresa
Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p. 51).

De acordo com Kotler (2000, p. 51), estes elementos, identificados como os 4 P's, constituem-se como o núcleo central dos fatores que influenciam a estratégia central de uma empresa (figura nº VIII 56) e apresentam-se como os parâmetros que o gestor de *marketing* consegue controlar, considerando as condições internas e externas do ambiente de comercialização, como é o caso dos sistemas de controlo de *marketing*, sistemas de informação de *marketing*, sistema de planeamento de *marketing* e sistema de organização e implementação de *marketing*. O objetivo desta atividade sustenta-se na produção de decisões capazes de determinar uma ação sobre o mercado-alvo, de modo a produzir um valor percebido para o produto e gerar respostas positivas à sua oferta.

Esta perspetiva revelou-se útil nos primeiros tempos de afirmação do conceito de *marketing*, quando os produtos físicos assumiam a maior importância no contexto da atividade económica. Presentemente, com esta atividade a funcionar de modo mais integrado nas organizações e com maior variedade de produtos e mercados, apareceram defensores da integração de um quinto P, que pode assumir-se como pacotes (*packaging*), pessoas (*people*), processos (*process*), entre outros. Todavia, apesar disso, a conceção do *marketing mix* permanece muito centrada em torno dos 4 P's e, nessa perspetiva, o *marketing mix* pode ser considerado como «o conjunto de instrumentos controláveis de *marketing*: produto, preço, distribuição e promoção que a empresa usa para produzir a resposta desejada no seu mercado-alvo» Kotler *et al.* (1999, p.109). Ainda de acordo com o ponto de vista deste autor, a eficácia do *marketing* de uma linha de produtos, divisão ou organização encontra-se particularmente depende da conjugação de cinco atributos, que a seguir se discriminam e se questionam: i) Filosofia voltada para o cliente – A gestão identifica o primado do mercado, das necessidades e dos desejos do cliente quando elabora os planos e as operações da empresa? ii) Organização integrada do *marketing* – A empresa encontra-se organizada de modo a realizar as funções de análise, planeamento, implementação e controlo de *marketing*? iii) Informação de *marketing* adequada – A gestão recebe a retroação necessária sobre o tipo e a qualidade de informação necessários para conduzir um *marketing* eficaz? iv) Orientação estratégica – A gestão de *marketing* produz estratégias inovadoras e planos rentáveis para que o crescimento a longo prazo se verifique? v) Eficiência operacional – Os planos de *marketing* são implementados de modo a rentabilizar os ativos e os resultados monitorizados para a realização de correções céleres ao sistema? (Kotler, 1977, p.72).

Presentemente, poucas empresas, sobretudo no ramo da atividade turística, utilizam a filosofia de *marketing* como componente impulsionador da atividade principal, ainda que se encontrem convencidos do contrário. Normalmente, a atividade destas empresas sustenta-se numa orientação para a “produção” ou numa orientação de cariz “comercial”. A orientação para a “produção” pode ser entendida como um estilo de gestão que coloca a tónica na atividade da produção sem se preocupar com as necessidades dos consumidores. Tudo se centra no esforço de conceção de produtos com qualidade e na sua distribuição. Embora se encontre, preferencialmente, na atividade industrial, ela pode ser igualmente identificada na atividade do turismo. Verifica-se, sobretudo, nas empresas do ramo da hotelaria e da restauração que julgam que um bom produto se vende a si próprio. A gestão centrada na produção conduz a uma “cultura” de empresa muito forte junto dos seus trabalhadores que, por via da convicção da qualidade dos seus produtos não se encontram atentos à evolução das necessidades dos consumidores, uma vez que consideramos seus como os melhores. Quanto à

orientação comercial ou orientação focalizada nas vendas, defende-se aqui a ideia de que o consumidor final não comparará o produto a não ser que seja persuadido pelos vendedores ou por ação de uma publicidade agressiva.

Como se constata, o grau de satisfação do cliente é algo de desprezível neste tipo de abordagem. Aqui o que está em causa é satisfazer as necessidades da empresa e não tanto os do consumidor, uma vez que se acredita que um consumidor insatisfeito rapidamente esquece o seu descontentamento (Lewitt, 1960). A empresa funda os seus esforços na venda obtida através de ações promocionais, não se preocupando com a fidelização da sua clientela, quando na verdade não há segunda oportunidade para causar uma boa primeira impressão.

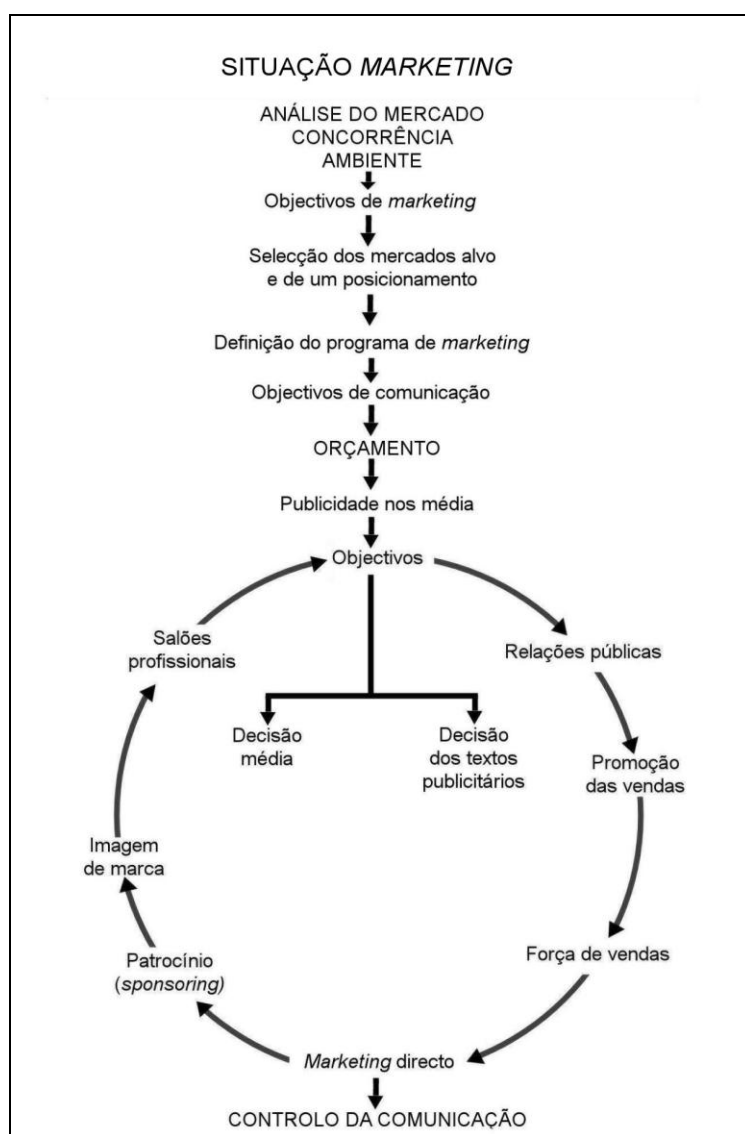


Figura nº VIII 57: Processos de elaboração da estratégia de comunicação

Fonte: Tocquer e Zins (2004, p. 243)

Face ao exposto, no que concerne ao recurso ao *marketing*, podemos considerar que quando se perspetiva a questão em termos de atividade turística: “O *marketing* turístico é um processo no qual a estrutura da procura turística é antecipada e satisfeita através da conceção de um produto – ou serviço –, a distribuição física, a fixação de um valor de troca, a comunicação entre a organização e o seu mercado, no interesse máximo da empresa e dos consumidores” de acordo com Tocquer e Zins (2004, p.13).

A organização turística, no âmbito da definição dos objetivos de comunicação, define igualmente os objetivos que pretende alcançar junto dos públicos alvo selecionados, conforme se constata na figura nº VIII 57. De acordo com Tocquer e Zins (2004), existe, por vezes, uma confusão entre os objetivos de *marketing*, que se traduz em volume de negócios, número de visitantes e de pernoitas, e os objetivos da comunicação. No que concerne aos objetivos de comunicação, pretende-se que estes definam, em termos quantitativos, a tarefa de comunicação que se pretende alcançar, assim como o seu tempo de ação. Nesse sentido, os modelos de persuasão permitem-nos constatar que o consumidor percorre, progressivamente, três estados antes de se decidir por uma resposta favorável, ou não, à oferta de um produto turístico. São três os níveis a considerar: i) o estado cognitivo; ii) o estado afetivo e iii) o estado comportamental.

Quadro nº VIII 110: Processo de persuasão segundo o modelo de aprendizagem

Nível	Modelo AIDA	Modelo Ladvidge - Steiner
Estado cognitivo	Atenção	Tomada de consciência ↓ Conhecimento
Estado afectivo	Interesse ↓ Desejo	Gosto ↓ Preferência
Estado comportamental	↓ Acção	Convicção ↓ Aquisição

Fonte: Tocquer e Zins (2004, p. 245)

Entende-se que o processo de comunicação atinge o seu expoente máximo, em termos de eficácia, quando um consumidor é levado a percorrer todos os estados, ou seja, quando for levado do estado cognitivo ou afetivo ao estado comportamental, que é aquele que se traduz na aquisição final do produto turístico. Por essa razão é que se revela imperativo definir os objetivos publicitários em função dos diferentes públicos alvo, porque podem encontrar-se em cada um dos diferentes níveis.

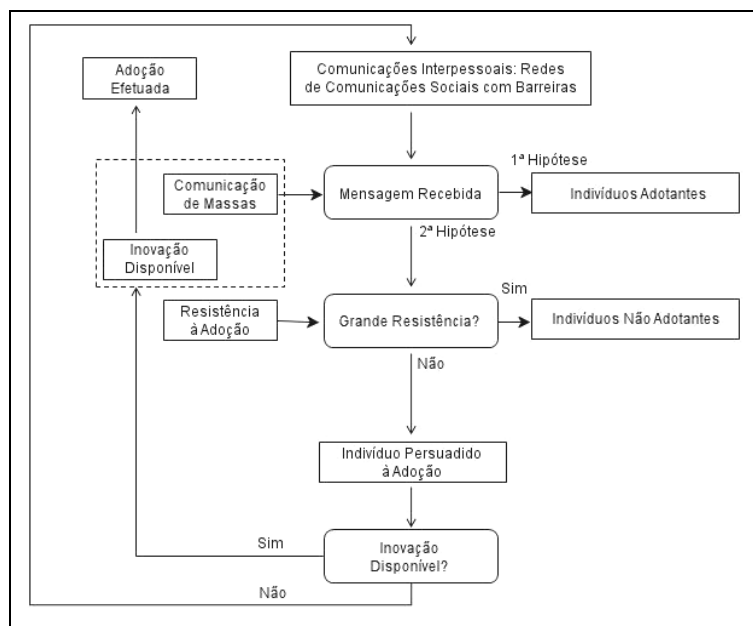


Figura nº VIII 58: O processo de difusão de uma inovação segundo Lawrence Brown
 Fonte: Arcangeli *in* Camagni, R. *et al.* (1983, p.63) *apud* Santos (1990, p.10)

As etapas para a adoção de uma inovação carecem de um processo de comunicação efetivo, que necessitam de vencer o efeito de barreira sempre presente, independentemente da sua natureza. De acordo com Santos (1990, p.10), «A resistência à inovação, sempre presente em qualquer processo de mudança, pode ser facilitada com uma comunicação efetiva. L. A. Brown (1981), valorizando o efeito de barreira com a introdução de um novo fator: a persuasão; evidenciando o impacto da demonstração na adoção de inovações (aspeto que pode ser também interpretado pelo papel promotor das agências de difusão)».

A imagem de marca, entre outros elementos de comunicação, revela-se fundamental do ponto de vista da afirmação do produto turístico. Todavia, apesar da importância que lhe é reconhecida no misto de comunicação, é frequentemente negligenciada.

A imagem de marca configura-se como um elemento distintivo que facilita a identificação visual de uma sociedade ou de um produto. Se pensarmos neste elemento de comunicação como referencial de uma empresa, então estamos perante algo que assume o carácter distintivo da empresa, como se da sua assinatura se tratasse. Reproduz a sua cultura, a personalidade da empresa.

De acordo com Tocquer e Zins (2004), podemos considerar que essa assinatura, enquanto elemento distintivo, pode ser composta por um dos seguintes elementos: i) o logótipo; ii) o emblema; iii) a cor; e iv) o *slogan*.

Veja-se o caso das autarquias de Seia e de Gouveia que têm apostado em campanhas de

marketing agressivas, com uma imagem identitária muito forte, ligada à Serra da Estrela.



Figura nº VIII 59: Logótipos das Câmaras Municipais de Seia e de Gouveia
Fonte: Sites das autarquias de Gouveia e Seia (2015)

O logótipo caracteriza-se pela escolha dos caracteres de impressão que dão origem a um conjunto tipográfico personalizado. Traduz-se numa forma inalterável de escrever o nome da empresa. O emblema, por seu turno, constitui-se como uma forma de reconhecimento rápido e distintiva da empresa. Se a denominação social se apresentar extensa, pode recorrer-se a um acrónimo ou sigla, em símbolo ou rótulo¹²¹. A cor apresenta-se como um elemento estritamente visual, identificativo da marca do produto. Escolhe-se determinada cor para um logótipo e para o emblema, capaz de ajudar a identificar o produto e a empresa. Finalmente, o *slogan* configura-se como um conjunto de palavras que, quando acrescentadas à imagem de marca, evocam o seu próprio traço de personalidade.

Assume particular importância a necessidade de se tratar estes diferentes elementos de modo distintivo e coerente, de molde a garantir uma personalidade própria à organização turística. Qualquer modificação deve ocorrer sustentada na perceção da evolução do ambiente social e cultural. Quando as empresas introduzem um novo programa de identificação, introduzem junto dos seus colaboradores um novo fator motivacional, provando que não só o ambiente como a gestão da empresa não assumem carácter estático.

No decurso da primeira ronda perguntou-se ao painel de especialistas convidados se consideravam que a “Serra da Estrela” se configura como imagem de marca de um produto turístico diferenciado. Obtiveram-se as respostas expressas no quadro nº VIII 111:

121 - O rótulo constitui-se como um elemento de *marketing* que permite integrar determinadas componentes visuais de maneira a organizar melhor a disposição da informação. É uma forma de comunicação visual, que tem a capacidade de conferir alguma vida à embalagem.

Quadro nº VIII 111: “Serra da Estrela” como imagem de marca de um produto turístico diferenciado

Não Concordo		Concordo Pouco		Concordo		Concordo Muito		Concordo Plenamente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0	0	2	10	5	24	9	43	5	24

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

As modalidades de concordo muito e concordo plenamente recolheram 67% da concordância dos inquiridos e se somarmos aqueles que apenas se quedaram pelo concordo então o valor ascende a 91%, o que significa que há a perceção clara de um valor efetivo de mercado associado à marca Serra da Estrela. Os especialistas convidados entendem, face à questão colocada sobre pode o aproveitamento da imagem da marca Serra da Estrela ser melhorado, que o primeiro passo a ser dado seria a subtração do monopólio à TURISTRELA e com a colaboração efetiva entre todos os agentes e a promoção conjunta em mercados internacionais. Por outro lado, para que este desiderato pudesse ser alcançado seria necessário um apoio financeiro estrutural com fins específicos e uma candidatura específica à marca “Serra da Estrela” de modo a criar seletividade na oferta e criar um denominador comum para a criação de uma rede global de produtos e de serviços. O ideal seria que a marca “Serra da Estrela” pudesse ganhar tanta notoriedade quanto a própria Serra da Estrela enquanto ícone da identidade nacional, ao oferecer produtos compósitos onde a qualidade e a excelência sejam o timbre.

Perguntou-se, ainda, na primeira ronda, se o painel de especialistas convidados considerava que a nova estrutura administrativa, agora implementada (CIM Beiras e Serra da Estrela), pode constituir-se como elemento potenciador da atividade do turismo na região da Serra da Estrela, pela aquisição de massa crítica? Obtiveram-se os resultados expressos no quadro nº VIII 112:

Quadro nº VIII 112: CIM – Beiras e Serra da Estrela, unidade potenciadora do turismo na região da SE

Não Considero		Considero Pouco		Considero		Considero Muito		Considero Plenamente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
2	10	9	43	5	24	2	10	3	14

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Nesta distribuição equilibrada de posições, com 11 especialistas a não considerar ou considerar pouco, e 10 a considerar, considerar muito e plenamente, foram apresentadas as seguintes justificações que a seguir se apresentam de modo agregado: para a modalidade “não considero ou considero pouco, existe alguma dúvida de que os municípios consigam alcançar uma estratégia concertada de atuação, perseguir objetivos comuns e planificar ações para que eles possam ser atingidos. Só será possível com

esta atitude e instrumentos financeiros adequados para o setor. Entende-se que os autarcas, centrados nos seus concelhos e pendurados nos dinheiros públicos, não têm sido capazes de gerar verdadeiras dinâmicas económicas. Embora a História, a Geografia e a organização administrativa sejam importantes, o fundamental reside em estratégias consequentes e implementadas com eficiência, ou seja, focada na utilização racional dos recursos visando maximizar os resultados que se pretendem obter. Finalmente, a reforma, por via da agregação, pouco alterará se não houver igualmente uma agregação de vontades, pelo que tudo dependerá da visão dos futuros responsáveis pelo setor nesta nova unidade territorial.

Pelo lado da concordância, os argumentos pendem para a importância da massa crítica, ganha por via da agregação, que se apresenta positiva, tanto mais que obrigará os decisores a um ato reflexivo conjunto. A verdadeira vantagem é aquela que decorre da possibilidade de debater, conjuntamente, os problemas do setor centrado num território comum alargado. A grande questão passa pela capacidade que os diferentes interlocutores poderão evidenciar numa tentativa de priorização de objetivos e definição de estratégias comuns para o setor do turismo.

Como se constata, na primeira ronda, do total de especialistas inquiridos, 53% não considerou ou considerou pouco que a nova estrutura administrativa, agora implementada, por via da agregação dos municípios (Lei 75/2013, de 12 de setembro), pode constituir-se como elemento potenciador da atividade do turismo na região da serra da estrela, pela aquisição de massa crítica. Verificado o resultado, solicitou-se ao painel de especialistas convidados que apontassem duas das justificações mais plausíveis. Obtiveram-se os seguintes resultados, de acordo com o quadro nº VIII 113:

Quadro nº VIII 113: Justificações apontadas

Justificação	Nº	(%) ¹²²
▪ A nova estrutura administrativa não muda mentalidades, apesar de reconhecer que poderá reunir num mesmo espaço os decisores políticos da região e definir estratégias que potenciem a atividade turística na região	10	48
▪ Não me parece que seja alterada, por esta via, a atitude dos municípios relativamente à necessidade de um planeamento estratégico comum para o território	8	38
▪ Esta nova estrutura administrativa poderá vir a dificultar, mais ainda, a identidade da região Serra da Estrela	2	10
▪ A reforma não produzirá, em si mesma, aspetos positivos ou negativos para o turismo na Serra da Estrela. O desenvolvimento não está na agregação administrativa, mas na agregação de vontades, pelo que tudo dependerá da capacidade das pessoas que ocuparem futuramente os seus cargos	14	67
▪ Porque os autarcas centrados nos “seus” concelhos, pendurados nos dinheiros públicos, são incapazes de gerar verdadeiras dinâmicas económicas assentes nos interesses privados de quem sabe e quer apaixonadamente fazer negócio sustentável	6	29

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

122 - Esta percentagem é calculada em relação ao total de membros do painel (21 indivíduos), uma vez que lhes era possível dar mais do que uma resposta para o mesmo item. Significa, portanto, que cada uma das justificações apresentadas foi referida *n* vezes pelos membros do painel, independentemente de outras justificações cumulativamente alegadas por cada um dos membros.

Postas as justificações, solicitou-se ao painel de especialistas convidados que se pronunciassem quanto à sua concordância com as justificações apresentadas. Obtiveram-se as seguintes respostas, de acordo com o quadro nº VIII 114:

Quadro nº VIII 114: Concordância com a argumentação

Não Concordo		Concordo Pouco		Concordo		Concordo Muito		Concordo Plenamente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	5	1	5	7	33	7	33	5	24

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

No decurso da terceira ronda, a propósito dos concelhos que constituem o território em estudo, perguntou-se aos especialistas convidados se os concelhos da ex NUTS III – Serra da Estrela (Fornos de Algodres, Gouveia e Seia) se apresentam todos como representativos das características intrínsecas à “região Serra da Estrela” e, como tal, legítimos representantes da sua imagem de marca? Obtivemos as seguintes respostas de acordo com o quadro nº VIII 115.

Quadro nº VIII 115: Os concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia apresentam-se todos como representativos das características da Serra da Estrela e, como tal, legítimos representantes da sua imagem de marca?

Completamente em desacordo		Em desacordo		Indiferente		De acordo		Completamente de acordo	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
2	10	7	33	2	10	8	38	2	10

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Como se constata, menos de metade (48%) dos especialistas concorda com o facto de os três concelhos em conjunto reunirem as características identitárias chave, para que possam assumir-se como legítimos representantes desse património. Essa posição encontra justificação, desde logo, pela posição quase unânime (apenas uma perspetiva dissonante) de que o concelho de Fornos de Algodres não reúne todas as características físicas, económicas e culturais que fazem da Serra da Estrela uma região de excelência. Para estabelecer o contraponto foi defendido pelos especialistas convidados que outros concelhos, por comparação, se encontram melhor apetrechados do que Fornos de Algodres como são o caso de Manteigas, Covilhã, Guarda e Celorico da Beira. Isto não significa, contudo que Fornos de Algodres não deva constar no rol de concelhos que integram a região da Serra da Estrela, apenas que não reúne as características chave, que fazem da Serra da Estrela uma região de referência. Aliás, esta foi uma situação já colocada em evidência aquando da análise aos recursos com

aproveitamento para fins turísticos em cada um dos três concelhos analisados.

Colocou-se, no decurso da terceira ronda, a pergunta ao painel de especialistas se “os concelhos integrantes da ex CIM das Beiras que se agregaram aos da ex CIM Serra da Estrela são representativos da “região Serra da Estrela” em toda a sua plenitude?” (quadro nº VIII 116). Obtiveram-se os seguintes resultados:

Quadro nº VIII 116: Os concelhos integrantes da ex CIM das Beiras que se agregaram aos da ex CIM Serra da Estrela são representativos da “região Serra da Estrela” em toda a sua plenitude?

Não Concordo		Concordo Pouco		Concordo		Concordo Muito		Concordo Plenamente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
4	19	8	38	4	19	3	14	2	10

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Em seguida pediu-se que em caso de total discordância ou discordância parcial, pela não representatividade, que concelho(s) retirava? Obtiveram-se as seguintes sinalizações, de acordo com o quadro nº VIII 117:

Quadro nº VIII 117: Em caso de discordância com a integração que concelhos retirava

Almeida	Celorico da Beira	Figueira de Castelo Rodrigo	Guarda	Manteigas	Meda	Pinhel	Sabugal	Trancoso	Belmonte	Covilhã	Fundão	Não retirava
16	1	15	1	1	16	15	15	14	8	1	9	2

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Deu-se abertura ao painel de especialistas para, em caso de discordância pela ausência de algum concelho que gostasse de ver integrado, que concelho acrescentava? Houve apenas um especialista a solicitar a integração do concelho de Oliveira do Hospital. Foram, contudo, produzidas observações em torno desta opção, que se fundaram em duas posições de consenso: i) relativamente ao território “Serra da Estrela” este lote de concelhos extravasa, em muito, o núcleo original. Pelo que se entende que o alargamento é exagerado; ii) os concelhos de Celorico da Beira, Covilhã, Gouveia, Guarda, Manteigas e Seia, são aqueles cujo território, no seu todo ou em parte, constituem o núcleo central da “região Serra da Estrela”, numa tentativa de alargamento seria admissível, apenas, aqueles que se encontram na coroa da unidade morfológica “Serra da Estrela”.

De acordo com esta nova realidade de divisão administrativa do território, perguntou-se ao

painel de especialistas convidados se consideram que a Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela deve chamar a si/recuperar as competências adstritas à promoção do turismo da Serra da Estrela, agora englobadas na instituição Turismo do Centro? As resposta obtidas encontram-se expressas na quadro nº VIII 118:

Quadro nº VIII 118: A Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela deve chamar a si/recuperar as competências adstritas à promoção do turismo da Serra da Estrela, agora englobadas na instituição Turismo do Centro?

Não Considero		Considero Pouco		Considero		Considero Muito		Considero Totalmente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
3	14	4	19	5	24	5	24	4	19

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Solicitou-se ao painel de especialistas que justificasse a sua posição relativamente a esta possível realidade. Um terço dos especialistas convidados não considera ou consideram pouco a recuperação das competências adstritas à promoção do turismo da Serra da Estrela. Os especialistas que assumiram esta posição entendem que seria desejável a criação, no seio da atual CIM Beiras e Serra da Estrela, uma entidade que oferecesse garantias de tratamento da matéria “turismo”, designadamente através da constituição de uma comunidade de fins específicos só com os concelhos atrás referidos, que integram a Serra da Estrela. Estes especialistas fizeram questão de referir que a sua não concordância prende-se com o facto de esta não ser a vocação da Comunidade Intermunicipal ora criada, para além de que, como muito bem foi referido, a cidade da Guarda recebeu uma delegação do Turismo do Centro, o que inviabiliza, do ponto de vista administrativo, qualquer outra solução mais próxima das pessoas e das autarquias. Quanto aos defensores, a argumentação resultou redundante, fundamentada, sobretudo, na necessidade de, através do incremento da massa crítica do território, colocar os atores políticos à volta de problemas comuns. Seria uma forma de aproximar a atividade económica, o poder decisor, das pessoas e do território.

Solicitou-se, igualmente, aos especialistas convidados, que em caso de resposta afirmativa, indicassem a forma como esse processo poderia materializar-se. Assim, entenderam que deveria ser criada uma outra entidade (empresa) com a missão de promover e divulgar o turismo na Serra da Estrela. Outra possibilidade, como se referiu, passava por um projeto mais arrojado de criação de uma comunidade de fins específicos para dar resposta efetiva à atividade do turismo na região da Serra da Estrela. De qualquer modo, a nova estrutura a criar deveria absorver todas as que se encontram no terreno na atividade de apoio ao turismo.

Quadro nº VIII 119: Considera que a recém criada delegação do Turismo do Centro na cidade da Guarda vai permitir dar resposta às necessidades de promoção do turismo na região da Serra da Estrela?

Não Considero		Considero Pouco		Considero		Considero Muito		Considero Totalmente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
4	19	7	33	8	38	2	10	0	0

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Do ponto de vista das justificações avançadas para a posição que cada membro do painel de especialistas tomou, surgem com maior ênfase aquelas que justificam não terem considerado ou considerado pouco o facto da delegação situada na cidade da Guarda poder vir às necessidades de promoção do turismo na região da Serra da Estrela. Consideram, alguns especialistas, que esta situação não é mais do que uma operação de cosmética, uma decisão política que apenas vem legitimar o que é desadequado. Esta delegação obedecerá, sempre, às orientações emanadas a partir do Turismo do Centro, onde a Serra da Estrela não tem peso institucional. Por outro lado, segundo a opinião expressa, a cidade da Guarda nunca esteve na vanguarda da defesa de uma solução de turismo para a Serra da Estrela, ao contrário da Covilhã. Finalmente, o seu posicionamento geográfico, no contexto da Serra da Estrela não é o mais ajustado para a localização de uma estrutura deste tipo. Do ponto de vista das respostas favoráveis que equivalem a 48% das opiniões, evidenciaram uma menor capacidade argumentativa, centrando a defesa em dois pontos essenciais: i) a cidade da Guarda é um centro urbano que é sede de distrito e encontra-se numa situação geográfica privilegiada ao servir de charneira para os dois flancos da Serra da Estrela; ii) Uma delegação é um serviço de proximidade e depende da vontade política e da evolução da economia. A Guarda, pelo seu posicionamento estratégico, a par do seu estatuto de capital de distrito poderá garantir outro nível de eficácia.

8.10 A ação dos postos de turismo na região da Serra da Estrela

Revela-se importante, do ponto de vista da gestão da oferta do produto turístico, definir, claramente, os objetivos que se pretendem alcançar e quais os meios a privilegiar para a promoção da procura. Depois de decidida a tipologia de produto a oferecer revela-se determinante realizar uma reflexão em torno da melhor das formas de o promover junto dos mercados e, assim, selecionar as melhores estratégias a implementar, de acordo com os objetivos previamente definidos. O *marketing* turístico sustenta-se, sobretudo, na promoção do destino turístico que se pretende dinamizar, mais do

que em qualquer outro aspeto que tenha a ver com a especificidade da cadeia de distribuição turística (Firmino, 2007). É aqui que os postos de turismo podem jogar um papel determinante na promoção e divulgação dos produtos turísticos endógenos, procurando apoiar as atividades de turismo e lazer ao assumirem um importante papel de promoção de destino em especial nos espaços rurais, na divulgação da informação turística, face à menor expressão de estruturas promocionais (Fernandes *et al.*, 2013). Os postos de turismo apresentam-se, portanto, como importantes unidades da atividade do turismo, permitindo uma abordagem em rede, quer para os promotores quer para os turistas. Os Postos de Informação do Turismo encontram-se, por via de regra, sob a alçada do setor público, inserindo-se no sistema turístico como parte da infraestrutura de que uma localidade necessita para atender os turistas (Beni, 2002). Assim, solicitou-se aos especialistas convidados, no decurso da primeira ronda, para se pronunciarem quanto ao reconhecimento da eficácia do serviço prestado pelos postos de turismo, enquanto *pivots* das autarquias, para a dinamização do turismo na Serra da Estrela. Obtiveram-se os seguintes resultados (quadro nº VIII 120):

Quadro nº VIII 120: Reconhecimento da eficácia prestada pelos postos de turismo?

Não reconhecimento		Reconheço pouco		Reconheço		Reconheço muito		Reconheço completamente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
3	14	9	43	7	33	0	0	2	10

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Colocada a questão «Reconhece eficácia ao contributo prestado pelos postos de turismo, enquanto *pivots* das autarquias, para a dinamização do turismo na Serra da Estrela?», o painel de especialistas convidados respondeu que reconhecia completamente em 10% dos inquiridos, reconhecimento em 33% dos inquiridos, reconhecimento pouco em 43% e não reconhecimento em 14% dos inquiridos. Ou seja, do ponto de vista prático, os especialistas convidados não reconhecem o trabalho dos postos de turismo como uma mais-valia efetiva, no que concerne à dinamização do turismo na Serra da Estrela, uma vez que 57% do seu total não reconhece de alguma forma a importância destas estruturas.

As justificações apontadas para esta tomada de posição prendem-se com a constatação de que a generalidade dos postos de turismo se encontram estruturados de forma desadequada, apresentando-se, muitas vezes, com espaços que apenas têm a porta aberta, com horário um desajustado, à espera que alguém entre a pedir informações. Os postos de turismo limitam-se, na sua maioria, ao atendimento de quem os procura e prestam uma informação sumária, pouco detalhada e

com formação deficiente do prestador do serviço. Esta falta de visão ou estratégia é da responsabilidade das autarquias, uma vez que os postos de turismo se encontram na dependência das câmaras e só fazem a promoção turística de cada um dos municípios, pouco contribuindo para a unidade do território. Com esta abordagem não se criam as sinergias necessárias para a rentabilização da atividade, levando o turista a permanecer mais tempo no território, conforme defende o Turismo do Centro (2015) com o seu *slogan* “um dia é bom, dois dias é ótimo, três nunca é demais”, que pretende ser indutor de uma maior “permanência na região”.

Os especialistas convidados entenderam que os postos de turismo não promovem de forma ativa e cativante o destino, não estão dotados dos meios e técnicos que promovam uma imagem positiva da região. Têm uma reduzida incorporação de práticas promotoras de experiências sensoriais e de informação por canais tecnológicos. O tipo de serviço prestado acaba por ser redutor, uma vez que cada um dos postos se encontra apto, normalmente, para prestar informações sobre a oferta do seu município. Não se trabalha em rede, dificultando, assim, a permanência dos turistas na região prolongando a sua estada. Os postos de turismo fornecem informação sumária, pouco detalhada e sem formação do prestador do serviço, muito por culpa da reduzida afluência de turistas, o que dificulta um investimento capaz de melhorar, do ponto de vista qualitativo, os serviços.

Estes equipamentos prestam um determinado serviço, no quadro daquilo que é a aposta no setor por parte da autarquia e, por essa razão, cumpre à autarquia delinear as estratégias tidas como importantes para a consecução dos resultados pretendidos.

Existe, todavia, a expectativa de que os postos de turismo possam evoluir na prestação do serviço que fornecem. Alguns dos especialistas inquiridos fizeram questão de manifestar essa sua expectativa afirmando que os postos de turismo são um ponto de apoio e promoção mas que se revela necessário levar a cabo ações de modernização e inovação de acordo com as respostas a dar às solicitações do mercado. Os postos de turismo passarão, certamente, a desempenhar um papel muito mais importante, quando forem capazes de trabalhar em rede, promovendo não só o produto turístico da sua autarquia, mas divulgando o que existe na sua região de referência. Finalmente, a tendência crescente para o uso da *internet* irá diminuir, cada vez mais, a necessidade destes espaços.

Ainda no decurso da primeira ronda procurou-se saber se os especialistas convidados consideram que o papel das novas tecnologias da informação, designadamente o *marketing* turístico pela *internet* complementa ou não o papel dos postos de turismo? (quadro nº VIII 121):

Quadro nº VIII 121: O *marketing* turístico pela *internet* e os postos de turismo

Complementa o trabalho dos postos de turismo existentes		Substitui o trabalho dos postos de turismo e como tal estes revelam-se desnecessários		Não se constitui como valor acrescentado para a divulgação da atividade	
Nº	%	Nº	%	Nº	%
20	95	1	5	0	0

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Confrontados com a questão: «Considera que o papel das novas tecnologias da informação, designadamente o *marketing* turístico pela *internet*:» 95% dos especialistas inquiridos acharam que ele complementa o trabalho dos postos de turismo existentes e apenas 5% substitui o trabalho dos postos de turismo e como tal estes se revelam desnecessários. Nenhum reconheceu que não se constitui como valor acrescentado para a divulgação da atividade.

«A mudança do "acesso físico" pelo "acesso digital" ameaça as estruturas tradicionais de promoção, o que implica que os postos de turismo tenham de se (re)funcionalizar» (Fernandes *et al.*, 2013, p. 185). Esta transformação procura promover uma maior eficácia em torno do contacto social junto dos turistas, pela procura de uma oferta serviços que vá para além da simples informação. Deve disponibilizar meios de promoção do destino turístico de forma atraente aos visitantes, indo de encontro aos seus legítimos interesses e expectativas. Capazes de facultar uma oferta diversificada, flexível e inovadora no modo de apresentação e promoção dos produtos.



Figura nº VIII 60: Posto de turismo da CIM Beiras e Serra da Estrela em Salamanca
Fonte: Beira.pt (2015)

Os responsáveis pela promoção do turismo da novel unidade administrativa CIM Beiras e Serra da Estrela, conscientes desta necessidade, decidiram abrir um posto de turismo com características inovadoras no mercado de proximidade mais importante, em Salamanca (figura nº VIII 60). Conscientes de que a informação turística assume não só um importante papel na promoção dos destinos turísticos, como assume, igualmente, uma influência significativa na criação da sua imagem (O’Leary e Deegan, 2005) os responsáveis pela atividade têm vindo a apostar na qualificação dos serviços prestados, designadamente em serviços de proximidade.



Figura nº VIII 61: As quatro características dos serviços
Fonte: Kotler *et al.* (2003, p.42) com tradução do autor

Importa proceder a uma análise sobre as quatro características dos serviços (figura nº VIII 61). De acordo com Kotler (2003), a intangibilidade assume-se como a característica mais citada. É graças a ela que conseguimos diferenciar um produto de um serviço; A inseparabilidade resulta do facto do cliente se encontrar presente durante o ato de produção do serviço, existindo, assim, preocupação com a sua satisfação, uma vez que os serviços são produzidos, entregues e consumidos simultaneamente; A variabilidade demonstra-nos que um serviço facultado a um cliente não é rigorosamente o mesmo tipo de serviço que se presta a outro cliente. Este é um dos maiores problemas, uma vez que coloca em evidência a qualidade dos serviços. A pertinência desta questão obriga ao desenvolvimento de estratégias que permitam a consecução de um elevado grau de satisfação dos clientes ou não; A perecibilidade significa que os serviços não podem ser colocados em *stock*, colocando dificuldades na sua gestão, uma vez que se revela necessário manter o equilíbrio entre a oferta e a procura. O *marketing* de serviços tem como matéria-prima a competência evidenciada pela organização em

prestar o serviço com qualidade e isto implica que ela seja capaz de executar o serviço desejado perfeitamente. Não basta possuir um bom produto, de qualidade superior, se ele não vier acompanhado um ótimo serviço na sua oferta aos clientes (Kotler *et al.* 2003).

Presentemente, para além das informações, sempre importantes, surgem, cada vez mais, serviços de qualidade superior no âmbito da oferta de pacotes turísticos, com a chancela das autarquias, que apostam numa aproximação entre todos os intervenientes, como é o caso da aposta “Gouveia pelos Sentidos” (figura nº VIII 62), já aqui referida, onde os produtos turísticos são propostos em pacote, seja através da *internet* seja nos postos de turismo.

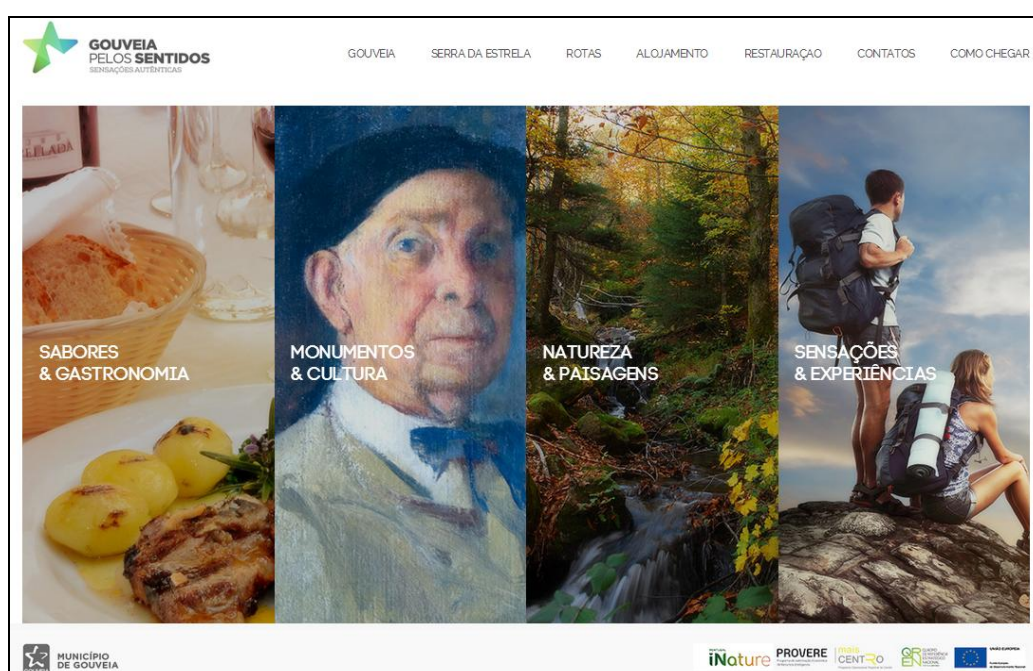


Figura nº VIII 62: Gouveia Pelos Sentidos
 Fonte: www.gouveiapelossentidos.pt (2015)

Constitui-se como uma evidência o facto de que a informação recolhida nos postos de turismo ser suscetível de influenciar o comportamento dos visitantes, uma vez que é ela que suporta a decisão da eleição dos lugares a visitar, assim como o tempo e o dinheiro a gastar no destino, face à motivação induzida (Alén González *et al.*, 2009; Buhalis, 1998; Fesenmaier, 1994, *apud* Fernandes *et al.*, 2013, p. 187). No estudo realizado por Fernandes *et al.* (Nov. de 2013), sobre “A Valorização e Promoção do Destino Turístico e o Papel dos Postos de Turismo. Abordagem ao Destino Turístico da Serra da Estrela” é possível constatar, na sua conclusão, primeiro parágrafo, que «Os agentes públicos do turismo prestam um serviço de informação turística essencialmente de natureza estática e focado no horizonte temporal correspondente ao tempo da viagem, descurando a natureza dinâmica da

informação, o horizonte temporal da preparação da viagem e a envolvência do setor privado» (Fernandes *et al.*, 2013, p. 189). O que pressupõe que ainda há um longo caminho a percorrer no sentido da valorização e rentabilização da imagem/marca Serra da Estrela.

8.11 Valorização da região da Serra da Estrela enquanto destino turístico

A necessidade de se proceder a um levantamento dos recursos existentes na região da Serra da Estrela, com potencial turístico conexo, passíveis de serem transformados em produtos atrativos, levou à adoção de uma metodologia mista, realizada através da recolha de informação secundária sustentada em consultas a diferentes estudos e bibliografia diversa sobre a temática, de acordo com as boas práticas defendidas por Gaspar (2001), Simões *et al* (2000) e Vaz (1996), e à recolha de informação em fonte primária, sustentada nas respostas do painel de especialistas convidados. A primária, aqui referenciada, foi constituída, em larga medida, por agentes institucionais ligados à atividade do turismo, do setor público e privado, com fortemente identificados com o tema e/ou o meio.

O potencial turístico e as transformações recentes dos concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia, no contexto da região da Serra da Estrela, apresentam-se como o cerne do trabalho desenvolvido junto do painel de especialistas convidados, conjugando-se a análise de perspetivas diferenciadas para a consecução de possíveis conclusões sobre o tema. Nesse sentido começamos por proceder ao enquadramento dos produtos turísticos do território em análise no contexto nacional.

Começou por se solicitar ao painel de especialistas convidados, logo na primeira ronda, que fossem indicados os dois produtos turísticos mais importantes, associados ao território, nas diferentes escalas territoriais de análise. Obtivemos os seguintes resultados, de acordo com o quadro nº VIII 122:

Quadro nº VIII 122: Quais considera serem os 2 produtos turísticos associados ao território mais importantes

	Sol e Mar	<i>Touring</i> Cultural e paisagístico	<i>City Break</i>	Turismo de negócios	Turismo Natureza	Turismo Náutico	Saúde e Bem-estar	Golfe	<i>Resort's</i> Integrados e Turismo Residencial	Gastronomia e Vinhos	Outros
Portugal	86%	52%	10%	5%	24%	0%	0%	5%	0%	19%	0%
Região Centro	33%	86%	5%	0%	57%	0%	5%	0%	0%	14%	0%
Serra da Estrela	0%	67%	0%	0%	90%	0%	10%	0%	0%	24%	10%

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Constata-se, pela leitura da quadro nº VIII 122, que à medida que descemos em escala de análise a tendência é para que a modalidade mais vezes indicada se ajuste com maior significância à especificidade do território, sendo transversal a todas as escalas o *Touring Cultural* que foi o segundo mais indicado a nível nacional, o mais indicado à escala da Região Centro e, de novo, o segundo mais indicada no contexto do território da Serra da Estrela. De qualquer modo, importa registar a coincidência da escolha dos dois produtos turísticos *Touring Cultural* e Turismo da Natureza para a Região Centro e Serra da Estrela, invertendo as posições ocupadas, entre si, na passagem da Região Centro para a região da Serra da Estrela. O turismo de Sol e Mar, enquanto turismo de massas, sendo o mais importante à escala nacional, ocupa, apenas, a terceira posição na Região Centro e, naturalmente, não tem qualquer expressão na região da Serra da Estrela.

Da aplicação do teste W de Kendall (quadro nº VIII 123) obtivemos os seguintes coeficientes de concordância para cada escala de análise territorial, no que aos produtos turísticos mais importantes concerne:

Quadro nº VIII 123: Quais considera serem os 2 produtos turísticos associados ao território mais importantes

Território	Sol e Mar	<i>Touring Cultural</i> e paisagístico	<i>City Break</i>	Turismo de Negócios	Turismo da Natureza	Turismo Náutico	Saúde e Bem-estar	Golfe	<i>Resort's</i> Integrados e Turismo Residencial	Gastronomia e Vinhos	Outros	Teste W de Kendall
	Rank médio											
Portugal	10,00	7,64	5,55	5,29	6,07	5,02	5,02	5,29	5,02	6,07	5,02	0,490
Região Centro	6,83	9,71	5,26	5,00	8,14	5,00	5,26	5,00	5,00	5,79	5,00	0,509
Região Serra da Estrela	5,00	8,67	5,00	5,00	9,98	5,00	5,52	5,00	5,00	6,31	5,52	0,595

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Como se constata foi na região da Serra da Estrela que se obteve o maior índice de concordância (0,595 teste W de Kendall), onde os produtos Turismo da Natureza e *Touring Cultural* e Paisagístico obtiveram os melhores *scores*, com 9,98 e 8,67 de *rank* médio, respetivamente. Numa outra perspetiva, o *Touring Cultural* e paisagístico assume-se como um produto transversal, tomando diferentes posições pelos territórios considerados: segundo em Portugal; primeiro na Região Centro e segundo, de novo, na região da Serra da Estrela. Estes dados permitem confirmar a primeira abordagem realizada a partir do quadro de percentagens de respostas verificadas (quadro nº VIII 122).

Convém chamar a atenção para o facto de nem sempre a grande multiplicidade de recursos existentes se configurarem como um bom recurso turístico. Um recurso, para se tornar turisticamente

atrativo, deverá passar por um processo de transformação humana, de modo a permitir a satisfação das necessidades da procura (WTO, 2002). É nesse sentido que o levantamento do potencial existente na região se torna relevante, de modo a permitir aquilatar os níveis de intervenção humana indispensáveis para que se possam transformar os recursos em bons produtos turísticos.

Tomando como referencial a posição assumida por Lew (1994), ao afirmar que do conjunto dos elementos que são passíveis de aliciar os visitantes na sua tomada de decisão se pode organizar os recursos turísticos da região a partir de três categorias distintas: i – Património natural; ii – Património etnológico e cultural; iii – Património edificado e monumental, partiu-se para a construção do inquérito apresentado ao painel de especialistas convidados. Assim, no âmbito da primeira categoria, património natural, consideraram-se os lugares, respetivas paisagens e valores naturais e estado de preservação ambiental; para a segunda categoria, património edificado e monumental, consideraram-se os recursos criados pelo homem, designadamente os valores arquitetónicos, arqueológicos e urbanísticos. Finalmente, naquilo que concerne à terceira categoria, património etnológico e cultural, consideraram-se um conjunto alargado de atividades que vão desde a realização de festas e romarias, feiras, artesanato e gastronomia.

Solicitou-se ao painel de especialistas convidados que se pronunciassem sobre as prioridades que se encontram definidas no PENT, para os recursos da Serra da Estrela, tendo presente a natureza dos recursos e a especificidade do território da região da Serra da Estrela. Obtiveram-se os seguintes resultados de acordo com o quadro nº VIII 124:

Quadro nº VIII 124: Concorda com as prioridades definidas pelo PENT para os recursos da região da Serra da Estrela: *Touring* (1º nível); Turismo da Natureza (2º nível); Saúde e bem-estar (4º nível) e Gastronomia e vinhos (4º nível)?

Não Concordo		Concordo Pouco		Concordo		Concordo Muito		Concordo Plenamente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
2	10	3	14	10	48	6	29	0	0

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Apenas 10% dos inquiridos manifestaram não concordar, sendo que os 90% de concordância se dividem entre os 14% de concordo pouco, 48% de concordo e 29% de concordo muito. Nenhum dos especialistas referiu concordar totalmente.

De acordo com a proposta de divisão de Lew (1994) e numa tentativa de aprofundar a perspetiva dos especialistas convidados sobre a questão dos recursos, solicitou-se que indicassem, de um lote alargado de opções, quais os tipos de recursos que se lhes oferecia como mais importantes para

a afirmação do turismo na região da Serra da Estrela, nas modalidades de recursos naturais, imateriais e construídos pelo homem. Obtiveram-se os seguintes resultados para cada modalidade, de acordo com o quadro nº VIII 125:

Quadro nº VIII 125: Quais os recursos mais importantes para a afirmação do turismo na Serra da Estrela, por tipologia

Recursos Naturais	Neve		Paisagens		Fauna		Flora		Outros	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	18	85,7	19	90,5	3	14,3	5	41,7	4	19,0
Recursos Imateriais	Etnografia		Gastronomia		Vinhos				Outros	
	15	71,4	20	95,2	17	81,0			2	9,5
Recursos Construídos pelo Homem	Parque Hoteleiro		Pista Sintética de Esqui		Centro de Interpretação da Serra da Estrela		Parque Biológico		Outros	
	17	81,0	7	33,3	14	66,7	8	38,1	4	19,0

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Importa referir, antes de mais, que nesta circunstância, com em outras já aqui expostas, cada especialista convidado podia apontar mais do que um recurso, pelo que as percentagens se reportam ao número de vezes que eles foram mencionados pelos especialistas convidados. Das respostas obtidas para os recursos naturais constatámos que os especialistas convidados apontaram como mais importantes as paisagens, com 90,5% de referências, seguidas de muito próximo da neve, com 85,7% de escolhas, em terceiro lugar, com 41,7%, a Flora, e em quarto lugar a Fauna com, apenas, 14,3% das escolhas. Apesar de terem sido referidos “outros” recursos em 19,0% dos casos a sua identificação não resulta representativa pela dispersão de opções verificadas nos quatro apontamentos. No que concerne aos recursos imateriais foi a Gastronomia que mereceu a preferência com 95,2% das indicações, seguida de muito perto da etnografia, com 81%, e vinho, com 71,4% de referências. A opção “outros” recebeu 9,5%, afigurando-se, igualmente, pouco representativa. Nos recursos construídos pelo homem, o painel de especialistas convidados referiu o Parque Hoteleiro em 81% dos casos, seguido do CISE com 66,7% de referências, o que o torna numa referência efetiva, e o Parque Biológico com 38,1% de referências. Tal como sucedeu nos recursos naturais e imateriais também aqui foram indicados “outros” recursos (19% dos casos) com identificações díspares.

Da aplicação do teste W de Kendall (quadro nº VIII 126) a cada conjunto de respostas obtivemos diferentes índices de concordância, sendo que para os recursos naturais e imateriais se obteve um valor que nos permite afirmar ter havido concordância nas respostas facultadas pelos membros do painel de especialistas convidados com 0,532 e 0,500, respetivamente.

Quadro nº VIII 126: Quais os recursos mais importantes para a afirmação do turismo na Serra da Estrela, por tipologia

Recursos Naturais	Neve	Paisagens	Fauna	Flora	Outros	Testes W de Kendall
	<i>Rank Médio</i>					
	3,98	4,10	2,19	2,43	2,31	0,532
Recursos Imateriais	Etnografia	Gastronomia	Vinhos		Outros	Teste W de Kendall
	<i>Rank Médio</i>					
	2,64	3,12	2,83		1,40	0,500
Recursos Construídos pelo Homem	Parque Hoteleiro	Pista Sintética de Esqui	Centro de Interpretação da Serra da Estrela	Parque Biológico	Outros	Teste W de Kendall
	<i>Rank Médio</i>					
	3,83	2,64	3,48	2,76	2,29	0,234

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

De referir que para os recursos naturais, apesar das cinco propostas colocadas a apreciação foi possível registar uma concordância efetiva, como aconteceu, de resto, para os recursos imateriais, embora com um resultado ligeiramente inferior e menos propostas a apreciar. Os *rank*s médios obtidos encontram-se de acordo com a hierarquização das respostas já expressa no quadro nº VIII 125. No que concerne aos recursos construídos pelo homem não se verificou concordância, uma vez que o teste W de Kendall resultou num coeficiente de concordância de 0,234. Conforme é possível verificar no quadro nº VIII 126, houve, nesta primeira ronda, uma dispersão nas respostas, o que dificultou a obtenção de pares de respostas concordantes. De qualquer forma o parque hoteleiro existente e o CISE evidenciaram um peso superior aos restantes recursos propostos, com um *rank* médio de 3,83 e 3,48, respetivamente.

Ainda no decurso da primeira ronda procurou-se saber, junto dos especialistas convidados, se o futuro do turismo na Serra da Estrela deveria passar, prioritariamente, pela prática de um turismo de inverno/Neve, sendo que 57% dos inquiridos entendeu, então, que o futuro do turismo na Serra da Estrela não deveria passar por esta tipologia de turismo, valor ao qual podemos acrescentar mais 19% de respostas de concordo pouco conforme o expresso no quadro nº VIII 127.

Quadro nº VIII 127: O futuro do turismo da região da Serra da Estrela deve passar pelo turismo de inverno/Neve?

Não Concordo		Concordo Pouco		Concordo		Concordo Muito		Concordo Plenamente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
12	57	4	19	4	19	0	0	1	5

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

No decurso da segunda ronda tentou-se perceber quais as razões que ajudariam a justificar esta posição dos membros do painel, tendo sido apontadas as seguintes razões, conforme o quadro nº VIII 128:

Quadro nº VIII 128: Razões pelas quais o turismo da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/Neve

Razão	Não Concordo		Concordo Pouco		Concordo		Concordo Muito		Concordo Plenamente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Devido à sazonalidade do recurso neve	0	0	0	0	1	4,8	8	38,1	12	57,1
Devido à crescente procura do turismo de natureza/ <i>touring</i> cultural e paisagístico, assente nos recursos água, ar, fauna e flora, apoiado pela ação do CISE.	0	0	0	0	4	19,0	15	71,4	2	9,5
Devido à crescente procura do turismo cultural, sobretudo no âmbito da gastronomia e património edificado	0	0	1	4,8	6	28,6	12	57,1	2	9,5
Devido à crescente procura de equipamento de apoio ao turismo, capazes de atenuar a sazonalidade (Pista sintética de esqui, Museu do Brinquedo, Museu da Miniatura Automóvel)	0	0	3	14,3	14	66,7	3	14,3	1	4,8
Devido ao sucesso de ações de promoção da região da Serra da Estrela a partir de desportos radicais e /ou motorizados, realizadas por diferentes player's privados	0	0	4	19,0	12	57,1	5	23,8	0	0

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Ressaltam, como razões plausíveis, no conjunto de respostas, a crescente procura do turismo de natureza/*touring* cultural e paisagístico com 80,9% de respostas concordo muito, e a crescente procura do turismo cultura, sustentado na gastronomia e no património edificado com 66,6% de respostas concordo muito e plenamente. Todavia, é a sazonalidade do recurso Neve que se apresenta como determinante, com 57,1% de respostas de concordo plenamente e 38,1% de concordo muito, o que, em conjunto, perfaz uns expressivos 95,2% de respostas.

Quadro nº VIII 129: Razões pelas quais o turismo da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/Neve

Razões pelas quais o turismo da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/Neve	Rank obtido na primeira ronda	Rank médio obtido na 2ª ronda (teste W de Kendall)
Devido à sazonalidade do recurso neve	1	4,48
Devido à crescente procura do turismo de natureza/ <i>touring</i> cultural e paisagístico, assente nos recursos água, ar, fauna e flora, apoiado pela ação do CISE.	2	3,50
Devido à crescente procura do turismo cultural, sobretudo no âmbito da gastronomia e património edificado	3	3,12
Devido à crescente procura de equipamento de apoio ao turismo, capazes de atenuar a sazonalidade (Pista sintética de esqui, Museu do Brinquedo, Museu da Miniatura Automóvel)	4	1,88
Devido ao sucesso de ações de promoção da região da Serra da Estrela a partir de desportos radicais e /ou motorizados, realizadas por diferentes player's privados	5	2,02

Fonte: Estudo Delphi 2ª Ronda

Da aplicação do teste W de Kendall (quadro nº VIII 129) resultou o índice de concordância de 0,569, o que estabelece um nível significativo de concordância nas respostas efetuadas, tanto mais que foram colocadas 5 razões explicativas diferentes. Os *ranks* médios encontram-se de acordo com os resultados expressos no quadro nº VIII 128.

No decurso da terceira ronda, a propósito da resposta que o painel de especialistas facultou na 1ª ronda, ao afirmar (57% dos seus membros) que o futuro da região da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/neve e depois de na segunda ronda terem sido apontadas as razões pelas quais o turismo da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/neve, perguntou-se ao painel de especialistas convidados se concordavam, depois destas duas rondas, com a posição defendida pela maioria dos especialistas do painel, relativamente à mesma questão (que o turismo da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/Neve).

Quadro nº VIII 130: Concorda com a posição da maioria do painel, na primeira ronda, de que o turismo da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/Neve?

Não Concordo		Concordo Pouco		Concordo		Concordo Muito		Concordo Plenamente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
2	10	3	14	3	14	6	29	7	33

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Apesar dos resultados expressos, onde a maioria dos especialistas concordou, 62% entre concordo muito e concordo plenamente, os especialistas fizeram questão de ressaltar que não se pode ter uma perspetiva radical de negação em relação ao recurso neve. Sublinharam que o desejável seria a sua correta e eficaz exploração na época em que lhe é favorável, sem contudo dele permanecermos dependentes. Em todo o caso é ao recurso neve que a Serra da Estrela deve o seu estatuto de destino de inverno, pelo que deve ser valorizado enquanto recurso valioso, raro e inimitável.

No âmbito da terceira ronda, pegando nas razões explicativas apontadas na segunda, solicitou-se ao painel de especialistas convidados que se pronunciassem quanto ao nível de concordância das razões pelas quais o turismo não da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/neve, apontadas na 2ª ronda. Obtiveram-se os seguintes resultados, de acordo com o quadro nº VIII 131:

Quadro nº VIII 131: Razões pelas quais o turismo da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/Neve

Os especialistas convidados apontaram, na segunda ronda, como principal razão (concordando muito ou concordando totalmente, na percentagem que antecede a razão) os três seguintes fatores:										
Razão	Concorda com a apreciação do painel?									
	Ocorrências									
	Não Concordo		Concordo Pouco		Concordo		Concordo Muito		Concordo Plenamente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
O fator sazonalidade do recurso natural neve como elemento explicativo para a necessidade de se procurarem outras alternativas.	0	0	1	4,8	0	0	10	47,6	10	47,6
A crescente procura do turismo de natureza / <i>touring</i> cultural e paisagístico, como elemento explicativo para a necessidade de se procurarem outras alternativas.	0	0	0	0	3	14,3	6	28,6	12	57,1
A crescente procura do turismo cultural, sobretudo no âmbito da gastronomia e património edificado.	0	0	2	9,5	8	38,1	10	47,6	1	4,8

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Das respostas recolhidas ressalta, desde logo, uma forte concentração de respostas para os dois primeiros itens (i-“O fator sazonalidade do recurso natural neve como elemento explicativo para a necessidade de se procurarem outras alternativas”; ii- “A crescente procura do turismo de natureza / *touring* cultural e paisagístico, como elemento explicativo para a necessidade de se procurarem outras alternativas”) com 95,2% e 85,7% de valor agregado de respostas de concordo muito e plenamente, respetivamente. Já a última razão (iii- “A crescente procura do turismo cultural, sobretudo no âmbito da gastronomia e património edificado”) colhe uns menos expressivos 52,4% de valor agregado de respostas de concordo muito e plenamente.

Quadro nº VIII 132: Razões pelas quais o turismo da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/Neve

Razões pelas quais o turismo da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/Neve	Rank obtido na primeira ronda	Rank médio obtido na 2ª ronda (teste W de Kendall)
O fator sazonalidade do recurso natural neve como elemento explicativo para a necessidade de se procurarem outras alternativas.	1	2,43
A crescente procura do turismo de natureza / <i>touring</i> cultural e paisagístico, como elemento explicativo para a necessidade de se procurarem outras alternativas.	2	2,40
A crescente procura do turismo cultural, sobretudo no âmbito da gastronomia e património edificado.	3	1,17

Fonte: Estudo Delphi 3ª Ronda

Da realização do teste W de Kendall (quadro nº VIII 132) resultou um coeficiente de concordância de 0,706, reiterando todos os indicadores atrás expostos sobre as razões invocadas pelos próprios membros do painel. O valor alcançado revela-se suficientemente consistente para validar as razões avançadas para que o turismo da Serra da Estrela não deva passar só pelo turismo de

inverno/Neve.

O painel de especialistas convidados apontou, de forma inequívoca, o fator sazonalidade do recurso natural neve como elemento explicativo para a necessidade de se procurarem outras alternativas, com 95,2% de concordância, obtidos pela soma dos 47,6% de concordo muito e 47,6% de concordo plenamente. Embora a razão “...crescente procura do turismo de natureza/*touring* cultural e paisagístico, como elemento explicativo para a necessidade de se procurarem outras alternativas” apresente resultados muito interessantes, não se configuram tão expressivos quanto os verificados anteriormente, ficando aquém no total (85,7%), onde 28,6% a concordo muito e 57,1% a concordo plenamente. Mais frágeis são os valores da razão “...crescente procura do turismo cultural, sobretudo no âmbito da gastronomia e património edificado” cujas respostas de concordo muito (47,6%) e concordo plenamente (4,8%) obtiveram, conjuntamente, 52,4 pontos percentuais.

Considerando a importância que os recursos assumem, enquanto elementos determinantes para a delimitação do território turístico, colocou-se ao painel de especialistas convidados a seguinte questão no decurso da 3ª ronda: “Na sua perspetiva a tentativa de delimitação do território turístico de referência para a região da Serra da Estrela deve realizar-se com base nos recursos: Físicos/Naturais (anteriormente identificados); Económico/Sociais (anteriormente identificados) ou pela verificação de ambos?”. Obtiveram-se 19% das respostas favoráveis para os recursos Físicos/Naturais, 0% para os Económicos/Sociais e 81% para ambos. Se para aqueles que defenderam a importância dos recursos Físicos/Naturais é fácil encontrar uma explicação objetiva para a sua posição, designadamente pela importância que a unidade geomorfológica Serra da Estrela apresenta, ao impor um grande rigor ao clima e um modo de vida austero às populações que aí residem, capaz de delimitar de modo claro os limites da sua influência, já aqueles que defendem a importância de ambos apresentam uma perspetiva mais abrangente das inter-relações possíveis.

Recorde-se que foi com base neste argumento que se propôs estender os limites da Serra da Estrela para concelhos que se situam fora do primeiro anel da Serra da Estrela, de acordo com a proposta plasmada no PETUR (2006). De acordo com os argumentos então apresentados a delimitação deve ser feita por proximidade geográfica e por aglomerados de interesse/produtos comuns. Assim, seria possível abranger outros concelhos além daquilo que seria o seu limite geográfico. Esta posição suporta-se no princípio da verificação de valores identitários do modo de vida serrano, designadamente através da oferta de produtos artesanais genuínos. Para estes especialistas o território é uma construção humana. O turismo, ao suportar-se no território, deve valorizar esta componente, uma vez que a atividade turística deve ser desenvolvida segundo uma perspetiva holística e sistémica.

Perseguindo a linha anterior, solicitou-se aos especialistas convidados, nesta terceira ronda, que identificassem os recursos identitários da Região da Serra da Estrela suscetíveis de serem aproveitados para fins turísticos, presentes no imaginário do turista nacional (alvo preferencial definido no PENT), para cada um dos concelhos do território em análise e para cada tipologia de recurso. Assim, obtivemos as respostas expressas no quadro nº VIII 133:

Quadro nº VIII 133: Recursos com aproveitamento para fins turísticos em cada concelho analisado

Recursos	% Média Item Verifica Totalmente	Fornos de Algodres					Gouveia					Seia				
		Não se verifica	Verifica pouco	Verifica	Verifica muito	Verifica totalmente	Não se verifica	Verifica pouco	Verifica	Verifica muito	Verifica totalmente	Não se verifica	Verifica pouco	Verifica	Verifica muito	Verifica totalmente
		Ocorrência em percentagem (%)														
Neve	23,8	57,1	42,9	0,0	0,0	0,0	0,0	9,5	38,1	42,9	9,5	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7
Água	52,4	0,0	19,0	33,3	42,9	4,8	0,0	0,0	14,3	14,3	71,4	0,0	0,0	9,5	9,5	81,0
Ar	41,3	0,0	28,6	38,1	28,6	4,8	0,0	0,0	14,3	19,0	66,7	0,0	0,0	9,5	38,1	52,4
Paisagens	57,2	0,0	9,5	66,7	19,0	4,8	0,0	0,0	9,5	9,5	81,0	0,0	0,0	4,8	9,5	85,7
Fauna	1,6	9,5	19,0	71,4	0,0	0,0	0,0	9,5	14,3	71,4	4,8	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0
Flora	1,6	9,5	23,8	52,4	14,3	0,0	0,0	19,0	4,8	71,4	4,8	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0
Património edificado	12,7	9,5	19,0	28,6	38,1	4,8	0,0	14,3	19,0	52,4	14,3	0	19,0	4,8	57,1	19,0
Festas e Romarias	11,1	9,5	19,0	28,6	42,9	0,0	0,0	4,8	19,0	57,1	19,0	4,8	9,5	47,6	23,8	14,3
Religiosos	9,5	0,0	28,6	61,9	9,5	0,0	4,8	4,8	28,6	47,6	14,3	4,8	23,8	33,3	23,8	14,3
Museus	25,4	9,5	23,8	66,7	0,0	0,0	4,8	9,5	19,0	47,6	19,0	0,0	0,0	9,5	33,3	57,1
Etnografia	9,5	0,0	28,6	14,3	57,1	0,0	4,8	4,8	23,8	52,4	14,3	0,0	4,8	23,8	57,1	14,3
Gastronomia	36,5	0,0	0,0	23,8	71,4	4,8	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0	0,0	61,9	38,1

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Considerando-se a média das percentagens contidas no item “verifica totalmente” verifica-se que as paisagens e a água assumem destaque nos recursos naturais, registando a neve uma posição pouco expressiva, uma vez que não é verificável de igual modo em todos os concelhos, e a gastronomia e os museus para os recursos culturais. Este alinhamento é meramente referencial, uma vez que uma análise mais cuidada obriga a uma maior observância do articulado verificado entre as classificações dos diferentes recursos. Os recursos naturais paisagens e água são aqueles que reúnem o melhor *scores* nos itens verifica muito e verifica totalmente nos três concelhos, o que corrobora o valor alcançado pela média do item verifica totalmente.

Olhando para o caso do concelho de Fornos de Algodres (quadro nº VIII 134) obtivemos:

Quadro nº VIII 134: Recursos com aproveitamento para fins turísticos no concelho de Fornos de Algodres

Recursos com aproveitamento para fins turísticos no concelho de Fornos de Algodres	Rank Médio 3ª ronda (teste W de Kendall)	
	Valor separado	Valor agregado
Gastronomia	5,19	10,36
Água	4,64	8,17
Etnografia	4,02	8,14
Ar	4,21	7,31
Património edificado	3,55	7,26
Paisagens	4,21	7,14
Festas e Romarias	3,43	7,05
Religiosos	2,67	5,69
Flora	3,40	5,52
Fauna	3,26	5,07
Museus	2,14	4,76
Neve	1,26	1,52

Fonte: Estudo Delphi 3ª Ronda

Da aplicação do teste W de Kendall (quadro nº VIII 134) obtiveram-se, para Fornos de Algodres, três índices de concordância, consoante o tipo de abordagem: i) o valor de 0,544 quando se consideraram, apenas, os recursos naturais; ii) o valor de 0,468 quando se consideraram os recursos património edificado e os culturais e iii) o valor de 0,477, quando se consideraram todos os recursos agregados. A opção pela junção dos recursos “património edificado” e culturais deveu-se ao facto de não se terem desmembrado os recursos do património edificado conforme se fez para os restantes, pela sua diversidade e não concordância entre os concelhos. Quanto à interpretação dos valores alcançados, podemos afirmar que qualquer dos valores apresenta índices de concordância relativamente baixos, sendo que os recursos naturais, em separado, apresentam o melhor *score*.

Todavia, olhando para o rank médio (teste W de Kendall) verifica-se os pontos fortes, em termos de recursos, do concelho de Fornos de Algodres são a gastronomia, água e etnografia.

Quadro nº VIII 135: Recursos com aproveitamento para fins turísticos no concelho de Gouveia

Recursos com aproveitamento para fins turísticos no concelho de Gouveia	Rank Médio 3ª ronda (teste W de Kendall)	
	Valor separado	Valor agregado
Paisagens	4,95	9,76
Gastronomia	5,38	9,52
Água	4,67	9,29
Ar	4,50	8,90
Festas e Romarias	3,64	6,14
Fauna	2,60	5,21
Museus	3,05	5,21
Etnografia	3,02	5,14
Património edificado	3,02	5,12
Religiosos	2,88	4,93
Flora	2,31	4,81
Neve	1,98	3,95

Fonte: Estudo Delphi 3ª Ronda

Com a aplicação do teste W de Kendall (quadro nº VIII 135) obtiveram-se, para Gouveia, três diferentes índices de concordância, consoante o tipo de abordagem: i) o valor de 0,659 quando se consideraram, apenas, os recursos naturais; ii) o valor de 0,538 quando se consideraram os recursos património edificado e os culturais e iii) o valor de 0,495, quando se consideraram todos os recursos conjuntamente. Quanto à interpretação dos valores alcançados, constatamos que os índices de concordância das respostas são superiores aos obtidos em Fornos de Algodres em todas as modalidades.

Todavia, se aqui se apresentam, em separado, com melhor *score* não deixa de ser menos verdade que quando agregadas as 12 variáveis, o que representa um valor elevado de variáveis, o índice de concordância cai para valores inferiores ao considerados em separado. No entanto, sendo a concordância superior à verificada no concelho de Fornos de Algodres, foi-o à custa de uma avaliação com apreciação superior dos seus recursos.

De registar que o ordenamento produzido pelo *rank* médio (teste W de Kendall) aponta para a valorização de quatro recursos (paisagens, gastronomia, água e ar), com valores muito próximos entre si e distantes dos restantes recursos considerados.

Quadro n° VIII 136: Recursos com aproveitamento para fins turísticos no concelho de Seia

Recursos com aproveitamento para fins turísticos no concelho de Seia	Rank Médio 3ª ronda (teste W de Kendall)	
	Valor separado	Valor agregado
Paisagens	4,64	9,52
Água	4,45	9,14
Neve	4,45	9,10
Museus	4,98	8,40
Ar	3,86	8,05
Gastronomia	4,52	7,55
Património edificado	3,43	5,40
Etnografia	3,29	5,21
Fauna	1,81	4,19
Flora	1,79	4,19
Festas e Romarias	2,55	3,81
Religiosos	2,24	3,43

Fonte: Estudo Delphi 3ª Ronda

Com a aplicação do teste W de Kendall (quadro n° VIII 136) obtiveram-se, para Seia, três índices de concordância distintos, consoante o tipo de abordagem: i) o valor de 0,702 quando se consideraram, apenas, os recursos naturais; ii) o valor de 0,516 quando se consideraram os recursos património edificado e os culturais e iii) o valor de 0,551, quando se consideraram todos os recursos conjuntamente. Quanto à interpretação dos valores alcançados, constatamos que os índices de concordância das respostas são superiores aos obtidos nos concelhos de Fornos de Algodres e de Gouveia em todas as modalidades, com a exceção do património edificado e cultural de Gouveia que obteve um índice de concordância ligeira mente superior. Todavia, se aqui se apresentam, em separado, com melhor *score* não deixa de ser menos verdade que quando agregadas as 12 variáveis, o que representa um valor elevado de variáveis, o índice de concordância cai para valores inferiores ao considerados em separado.

Seia apresenta valores muito consistentes para os seus recursos naturais (paisagens, água e neve), colocando-os no topo das apreciações favoráveis, o que aliado aos valores do teste W de Kendall permite afirmar, sem equívocos, que a aposta deve materializar-se em torno destes três recursos.

Constata-se, pelas respostas apresentadas, que os recursos naturais acabam por se apresentar como os verdadeiros diferenciadores entre os três concelhos. Se ao concelho de Fornos de Algodres não são reconhecidos recursos naturais de excelência (verifica totalmente) nas propostas formuladas, já os concelhos de Gouveia e Seia apresentam elevados valores de verificação para todos eles (soma de

verifica totalmente com verifica muito), havendo um equilíbrio no conjunto dos recursos naturais propostos, exceção feita para o recurso neve onde Seia bate, claramente, Gouveia. Se o concelho de Fornos de Algodres perde em todos os itens propostos, nos diferentes tipos de recursos, Gouveia e Seia apresentam valores similares em todos eles, excetuando-se a neve, para os recursos naturais, conforme já se registou. Contudo, no que concerne aos recursos culturais Gouveia apresenta melhor performance para a gastronomia, sem que, contudo, se apresente como elemento distintivo e incapaz de alterar o equilíbrio existente.

De acordo com os resultados apresentados na segunda ronda, no que respeita à sazonalidade do recurso neve, enquanto elemento explicativo para a necessidade de se procurarem outras alternativas, colocou-se aos especialistas convidados a seguinte questão: «considera que esta visão [procura de novas alternativas] se assume como o produto da constatação de uma crescente procura sustentada numa nova vaga de turistas predispostos a explorar outros recursos da Serra da Estrela, como são o caso dos recursos naturais e culturais?». Obtiveram-se os seguintes resultados (quadro nº VIII 137):

Quadro nº VIII 137: «considera que esta visão se assume como o produto da constatação de uma crescente procura sustentada numa nova vaga de turistas predispostos a explorar outros recursos da Serra da Estrela, como são o caso dos recursos naturais e culturais?»

Não Considero		Considero Pouco		Considero		Considero Muito		Considero Plenamente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0	0	1	5	5	24	7	33	8	38

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Apesar de larga maioria dos especialistas (71%) ter considerado muito e considerado plenamente, registou-se um reparo não despreciando do especialista que considerou pouco, afirmando que a opinião do painel não representa um indicador de procura, podendo representar, talvez, algumas motivações para determinado nicho. Admitiu que a valorização de outros recursos suscitará novas procuras e, portanto, novas demandas de turistas com outras expectativas, permitindo a afirmação de um turismo de nicho. A verificar-se teríamos, então, a alteração do perfil de turista, segundo o mesmo especialista, assunto que trataremos adiante.

No decurso da primeira ronda colocou-se a questão de saber, junto dos especialistas convidados, se a sazonalidade se constituía como um problema real para a afirmação do turismo na Serra da Estrela, tendo-se obtido a concordância (concordo, concordo muito e concordo plenamente) de 52% dos inquiridos. Na terceira ronda perguntou-se se concordavam com as respostas então obtidas? Alcançaram-se os seguintes resultados, de acordo com o quadro nº VIII 138:

Quadro nº VIII 138: Concorda com a posição do painel de especialistas na primeira ronda, ao afirmarem que a sazonalidade se constituía como um problema real para a afirmação do turismo na Serra da Estrela?

Não Concordo		Concordo Pouco		Concordo		Concordo Muito		Concordo Plenamente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	5	1	5	10	48	4	19	5	24

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Apesar da concordância generalizada com a posição assumida na primeira ronda, expressa pelo painel de especialistas convidados, os resultados alcançados devem ser analisados de forma cautelosa. Se na primeira ronda o acumulado das concordâncias favoráveis se tinha quedado pelos 52%, agora temos 90% no seu cômputo geral. Todavia, convém observar que o somatório do concordo muito e concordo plenamente se apresenta inferior ao da modalidade concordo, com acumulados de 43% e 48%, respetivamente.

Assim, entendeu-se ser importante perceber, junto do painel de especialistas convidados, se a sazonalidade se apresenta como um elemento negativo ou se, pelo contrário, pode ser motivo de valorização do destino (quadro nº VIII 139):

Quadro nº VIII 139: A sazonalidade pode ser um elemento de valorização do destino?

Sim		Não		NR	
Nº	%	Nº	%	Nº	%
12	57	6	29	3	14

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

A maioria dos membros do painel (57%) entendeu que sim. Na justificação da sua resposta, os especialistas afirmaram que a Serra da Estrela é já conhecida como um destino de inverno, no entanto a sazonalidade deste recurso é um fator que deverá ser desafiador para transformar outras potencialidades da Serra da Estrela em recursos utilizáveis. A sazonalidade pode, portanto, constituir-se como uma oportunidade que permita emergir novas formas de promover a Serra da Estrela em termos turísticos, sendo desejável a existência de uma oferta constante ao longo de todo o ano. A sazonalidade poderá ser motivo de valorização do destino no sentido em que nos obriga a todos a repensar e procurar alternativas que levem a criar produtos atrativos. Todavia, a neve deve assumir a sua posição de referência, ainda que seja um recurso sazonal, permitindo à Serra da Estrela apresentar-se como o único destino de neve em Portugal.

Na segunda ronda perguntou-se ao painel de especialistas convidados que recursos poderiam colmatar o efeito de sazonalidade produzido pela neve? Obtiveram-se as seguintes respostas de acordo

com o quadro nº VIII 140:

Quadro nº VIII 140: Recursos que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve

Recursos		Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
		Valores expressos em termos absolutos e percentagens (%)									
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Recursos Naturais	Paisagens	0	0,0	0	0,0	1	4,8	10	47,6	10	47,6
	Fauna	0	0,0	2	9,5	13	61,9	5	23,8	1	4,8
	Flora	0	0,0	0	0,0	15	71,4	5	23,8	1	4,8
	Água	0	0,0	1	4,8	1	4,8	10	47,6	9	42,9
	Ar	0	0,0	1	4,8	0	0,0	10	47,6	10	47,6
	Outro	2	9,5	0	0,0	0	0,0	3	14,3	2	9,5
Recursos Culturais	Património edificado	0	0,0	0	0,0	3	14,3	12	57,1	6	28,6
	Festas e romarias	0	0,0	3	14,3	13	61,9	5	23,8	0	0,0
	Religiosos	0	0,0	4	19,0	11	52,4	5	23,8	1	4,8
	Museus, Bibliotecas e Centros Culturais	0	0,0	0	0,0	13	61,9	7	33,3	1	4,8
	Etnografia	0	0,0	1	4,8	8	38,1	11	52,4	1	4,8
	Gastronomia	0	0,0	1	4,8	0	0,0	12	57,1	8	38,1
	Outro	3	14,3	0	0,0	0	0,0	2	9,5	0	0,0
Recursos Construídos	Parque Biológico (Gouveia)	0	0,0	6	28,6	10	47,6	3	14,3	2	9,5
	CISE (Centro de Interpretação da Serra da Estrela - Seia)	0	0,0	0	0,0	3	14,3	13	61,9	5	23,8
	Parque da Serra da Esgalhada (Fornos de Algodres)	1	4,8	6	28,6	9	42,9	4	19,0	0	0,0
	Pista sintética de esqui (Manteigas)	0	0,0	3	14,3	14	66,7	2	9,5	2	9,5
	Novas unidades hoteleiras de referência (H20 Unhais da Serra, p. ex.)	0	0,0	1	4,8	4	19,0	10	47,6	6	28,6
	Museus (Miniatura automóvel, dos Lanifícios, do Queijo, Pão, Brinquedo, entre outros)	0	0,0	1	4,8	3	14,3	14	66,7	3	14,3
	Eventos radicais e ou motorizados (<i>Snowboard</i> , Campeonato de mundo de trial, BTT, raides turísticos motorizados, competições de <i>paint ball</i> , entre outros)	0	0,0	1	4,8	9	42,9	5	23,8	5	23,8
	Outro	3	14,3	0	0,0	0	0,0	1	4,8	2	9,5

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Os especialistas convidados apontaram, no que respeita aos recursos naturais, 95,2% das suas opções (bastante importante e muito importante) para as paisagens e para o ar, 90,5% para a água, recursos que são reconhecidos como recursos de excelência em Gouveia e Seia ao contrário do que sucede em Fornos de Algodres, conforme tivemos oportunidade de constatar. Relativamente aos recursos culturais foi apontada a gastronomia com 95,2% das indicações, o património edificado com 85,7% e a etnografia, algo distante, com 57,2% das indicações, no acumulado de bastante importante e

muito importante). Finalmente, para os recursos construídos foi apontado o CISE com 85,7% de referências, museus (do brinquedo, lanifícios, miniatura automóvel, etc.) por 81,0% dos especialistas convidados inquiridos e unidades hoteleiras com 76,2% na mesma modalidade. De referir que os recursos construídos apresentam uma distribuição das escolhas mais harmonizada.

Decidimos proceder a uma avaliação separada para cada tipo de recurso, de modo a alcançar uma melhor perceção do alinhamento das respostas obtidas, no que à concordância concerne.

Quadro nº VIII 141: Recursos naturais que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve

Recursos Naturais que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve	Rank médio obtido na 2ª ronda (teste W de Kendall)
Paisagens	3,95
Fauna	1,67
Flora	1,83
Água	3,71
Ar	3,83

Fonte: Estudo Delphi 2ª Ronda

Da aplicação do teste W de Kendall (quadro nº VIII 141) às respostas facultadas para os recursos naturais obteve-se um coeficiente de concordância de 0,685. Da análise aos *rank* médio obtidos constatamos ter havido um grande equilíbrio nas respostas melhor pontuadas, com a primazia para as paisagens.

Quadro nº VIII 142: Recursos culturais que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve

Recursos culturais que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve	Rank médio obtido na 2ª ronda (teste W de Kendall)
Património edificado	4,79
Festas e romarias	2,19
Religiosos	2,45
Museus, Bibliotecas e Centros Culturais	3,02
Etnografia	3,48
Gastronomia	5,07

Fonte: Estudo Delphi 2ª Ronda

No caso dos recursos culturais obtivemos, após aplicação do teste W de Kendall (quadro nº VIII 142) às respostas recebidas, um coeficiente de concordância de 0,522. Da análise ao *rank* médio constata-se não ter havido equilíbrio, como na situação anterior, e que a gastronomia se destacou dos restantes recursos apontados.

Quadro nº VIII 143: Recursos construídos que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve

Recursos construídos que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve	Rank médio obtido na 2ª ronda (teste W de Kendall)
Parque Biológico (Gouveia)	2,82
CISE (Centro de Interpretação da Serra da Estrela - Seia)	5,42
Parque da Serra da Esgalhada (Fornos de Algodres)	2,21
Pista sintética de esqui (Manteigas)	3,08
Novas unidades hoteleiras de referência (H20 Unhais da Serra, p. ex.)	5,26
Museus (Miniatura automóvel, dos Lanifícios, do Queijo, Pão, Brinquedo, entre outros)	5,18
Eventos radicais e ou motorizados (<i>Snowboard</i> , Campeonato de mundo de trial, BTT, raides turísticos motorizados, competições de <i>paint ball</i> , entre outros)	4,03

Fonte: Estudo Delphi 2ª Ronda

Da aplicação do teste W de Kendall (quadro nº VIII 143) às respostas facultadas para os recursos construídos obteve-se um coeficiente de concordância de 0,502. Refira-se que neste item apenas foram contabilizadas 20 respostas completas uma vez que um (ou dois) especialistas não responderam a uma das questões propostas, embora não coincidentes, nomeadamente às questões relativas ao “Parque da Serra da Esgalhada (Fornos de Algodres)” e Eventos radicais e ou motorizados (*Snowboard*, Campeonato de mundo de trial, BTT, raides turísticos motorizados, competições de *paint ball*, entre outros) que não foram pontuadas.

Quadro nº VIII 144: Recursos que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve

Recursos que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve	Rank médio obtido na 2ª ronda (teste W de Kendall)
Paisagens	13,71
Ar	13,24
Gastronomia	13,05
Património edificado	13,05
Água	12,84
CISE (Centro de Interpretação da Serra da Estrela - Seia)	12,71
Novas unidades hoteleiras de referência (H20 Unhais da Serra, p. ex.)	12,58
Museus (Miniatura automóvel, dos Lanifícios, do Queijo, Pão, Brinquedo, entre outros)	12,08
Eventos radicais e ou motorizados (Snowboard, Campeonato de mundo de trial, BTT, raides turísticos motorizados, competições de paint ball, entre outros)	9,39
Etnografia	8,79
Museus, Bibliotecas e Centros Culturais	8,05
Flora	6,79
Pista sintética de esqui (Manteigas)	6,42
Religiosos	6,21
Fauna	6,11
Parque Biológico (Gouveia)	6,00
Festas e romarias	5,37
Parque da Serra da Esgalhada (Fornos de Algodres)	4,61

Fonte: Estudo Delphi 2ª Ronda

Apesar da complexidade subjacente à análise do teste W de Kendall aplicado à totalidade das respostas, decidimos proceder ao teste W de Kendall (quadro nº VIII 144) tendo-se obtido o coeficiente de concordância de 0,471, para N=19. Recorde-se que dois especialistas convidados não responderam a uma das questões propostas. Ainda assim, o valor alcançado de coeficiente de concordância permite a validação do resultado. De referir que não foram introduzidas as opções “outros” pelo reduzido número de respostas alternativas obtidas e, quando verificada, haver uma grande dispersão de propostas.

O desempenho, em termos de *rank* médio, pode ser observado no quadro nº VIII 144, de onde ressalta o facto de que para os recursos naturais as paisagens apresentarem o melhor *score* global e no item recursos naturais, com 13,71, que a gastronomia e o património edificado registaram o melhor *score* para os recursos culturais, com 13,05, e que as novas unidades hoteleiras de referência obtiveram um *score* de 12,58. Estes valores, a par de outros verificáveis, permitem-nos afirmar que os recursos naturais se apresentaram como os mais valorizados para colmatar a sazonalidade produzida pelo recurso neve.

Na terceira ronda, colocou-se o painel de especialistas perante estes resultados (recursos naturais: as paisagens e o ar 95,2% - bastante importante ou muito importante - e a Água 90,5% - bastante importante ou muito importante -, perguntando-se-lhes se estavam de acordo com o alinhamento obtido (quadro nº VIII 145).

Quadro nº VIII 145: Concorda com o alinhamento das respostas obtidas na segunda ronda, relativamente aos recursos naturais?

Não Concordo		Concordo Pouco		Concordo		Concordo Muito		Concordo Plenamente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0	0	2	10	2	10	9	43	8	38

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Quanto às justificações obtidas, merece realce algumas das dúvidas quanto à real importância do ar por comparação com a água, nos tempos atuais. O ar pode encontrar-se sobrevalorizado, muito à conta que do peso que o Sanatório dos Ferroviários (agora unidade hoteleira integrada nas Pousadas de Portugal) tem no imaginário das pessoas que visitam a Serra da Estrela. De qualquer forma é unânime a ideia de que estes são os três elementos mais importantes dos recursos naturais alternativos à neve, que devem ser explorados.

Colocou-se, igualmente, ao painel de especialistas convidados, a mesma questão face aos resultados obtidos pelos recursos culturais (Gastronomia, 95,2% - bastante importante ou muito importante -; Património edificado 85,7% - bastante importante ou muito importante - e etnografia 57,2% - bastante importante -).

Quadro nº VIII 146: Concorda com o alinhamento das respostas obtidas na segunda ronda, relativamente aos recursos culturais?

Não Concordo		Concordo Pouco		Concordo		Concordo Muito		Concordo Plenamente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0	0	2	10	5	24	9	43	5	24

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

A favor deste alinhamento pesa o reconhecimento que a maioria dos especialistas defendeu para a gastronomia, como sendo um ex-líbris da região. Entendem que a gastronomia faz todo o sentido, do ponto de vista de uma oferta para o turista nacional, por ser valorizada pela cultura portuguesa. Todavia, também fizeram questão de vincar a ideia de que sendo importantes, não são tão importantes como os recursos naturais anteriormente apontados.

Finalmente, para os recursos construídos desenvolveu-se o mesmo procedimento face ao alinhamento dos resultados (Centros de Interpretação (CISE), 85,7% - bastante importante ou muito importante -; Museus 81,0% - bastante importante ou muito importante - ou novas unidades hoteleiras, com 76,2% - bastante importante ou muito importante -).

Quadro nº VIII 147: Concorda com o alinhamento das respostas obtidas na segunda ronda, relativamente aos recursos construídos?

Não Concordo		Concordo Pouco		Concordo		Concordo Muito		Concordo Plenamente	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0	0	2	10	5	24	9	43	5	24

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Aqui foi defendido que nos últimos anos se procedeu a um esforço significativo de construção/adaptação de espaços capazes de retratar a região, constituindo-se como uma mais-valia para o aprofundamento que o turista pode fazer da cultura da Serra da Estrela, como por exemplo sucede com o Centro de Interpretação da Serra da Estrela em Seia, o Museu dos Lanifícios na Covilhã, o Solar do Queijo em Celorico e o Ecomuseu do Zêzere em Belmonte, por exemplo. Foi, também, defendida a ideia de que relacionado com o património construído e cultural se deveria associar novos produtos âncora.

Face aos resultados expressos na segunda ronda solicitou-se ao painel que escolhesse o melhor dos alinhamentos propostos, de acordo com o quadro nº VIII 148:

Quadro nº VIII 148: Alinhamento preferencial dos recursos

Paisagens; Ar e Água		Gastronomia; Património Arquitetónico		Centros de Interpretação e Museus		Paisagens; Ar e Água/Gastronomia e Património Arquitetónico		Paisagens; Ar e Água / Centros de Interpretação e Museus		Gastronomia e Património Arquitetónico / Centros de Interpretação e Museus		Outros	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	5	0	0	0	0	13	62	2	10	0	0	5	24

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

A opção recaiu, claramente, no alinhamento Paisagens; Ar e Água/Gastronomia e Património Arquitetónico, com 62% das preferências.

Ainda no âmbito da primeira ronda, e numa perspetiva de salvaguarda da integridade dos recursos, perguntou-se aos especialistas convidados se concordavam com a existência de restrições à atividade turística, tendo em vista a manutenção da sustentabilidade ambiental? Obtiveram-se as

seguintes respostas de acordo com o quadro n° VIII 149:

Quadro n° VIII 149: Existência de restrições à atividade turística, tendo em vista a manutenção da sustentabilidade ambiental.

Não Concordo		Concordo Pouco		Concordo		Concordo Muito		Concordo Plenamente	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
0	0	0	0	12	57	3	14	6	29

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Como se constata, a concordância é total, embora pouco explícita por concentrar a concordância no item concordo, o que nos leva a perspetivar a possibilidade de prospeção de novas formas de turismo menos agressivas para o ambiente, de novos mercados e de novos tipos de turistas capazes de se enquadrarem num turismo alternativo, que não se encontre vocacionado para as massas. O respeito pela integridade do património natural, ambiental e paisagístico abre espaço para a implementação de um turismo de nicho.

8.12 Tipo de turismo e perfil de turista

Face ao que foi até aqui exposto, ficou claro que urge apostar em novos produtos para a região, de modo a fomentar a procura deste destino turístico ao longo de todo o ano. Constata-se que os picos da procura coincidem com momentos específicos do inverno, ao qual se associam maiores probabilidades de queda de neve, e, ainda, com menor intensidade, nos meses de verão. Os indicadores hoteleiros dos três concelhos em análise apresentam valores reduzidos de taxa de ocupação líquida, quando comparados com os valores expressos pelas unidades da Região Centro, ao longo de todo o ano, e quando comparados com os valores de alguns concelhos limítrofes nos mesmos períodos de pico de procura, conforme tivemos oportunidade de verificar.

No decurso da primeira ronda solicitou-se ao painel de especialistas convidados que indicassem outras vias alternativas de turismo, em alternativa ao turismo de neve/inverno, para a região da Serra da Estrela. Do conjunto de modalidades propostas as opções dos membros do painel foram as que se reproduzem no quadro n° VIII 150:

Quadro nº VIII 150: Vias alternativas ao turismo de neve a privilegiar para a região da Serra da Estrela

Tipo de Turismo	Nº	(%)
Turismo da Natureza	19	90
Turismo gastronómico	14	67
Turismo de Saúde e bem-estar	13	62
<i>Touring</i> cultural	11	52
Turismo de aventura	11	52
Turismo sénior	7	33
Turismo júnior	4	19
Turismo de eventos de animação	3	14
Turismo religioso	2	10
Outros	1	5
Turismo de negócios	0	0

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

O painel de especialistas convidados indicou o turismo da natureza, logo à cabeça, merecendo esta modalidade a preferência de 19 dos 21 especialistas convidados. Este desempenho corresponde a 90% das indicações, independentemente da prioridade que lhe foi atribuída. A segunda opção foi para o turismo gastronómico com 14 escolhas em 21 possíveis, representando 67% das referências e, finalmente, em terceiro lugar surge o turismo de bem-estar e de saúde, com 13 escolhas em 21, o que perfaz 62% das indicações possíveis. Todavia, não são desprezíveis as opções de turismo aventura e *touring* cultural com 11 escolhas em 21 possíveis, perfazendo, ambos, 52% das indicações possíveis. As restantes opções registaram valores pouco expressivos no contexto das propostas apresentadas.

Quadro nº VIII 151: As três tipologias de turismo que se afiguram estrategicamente mais importantes para a região da Serra da Estrela

Tipo de Turismo	Nº	(%)
Turismo da Natureza	20	95
Turismo gastronómico	9	43
Turismo de inverno/neve	9	43
<i>Touring</i> cultural	7	33
Turismo de saúde e bem-estar	7	33
Turismo de aventura	5	24
Turismo de eventos de animação	3	14
Turismo sénior	3	14
Turismo júnior	2	10
Turismo religioso	1	5
Turismo de negócios	0	0
Outros	0	0

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

O painel de especialistas convidados, quando confrontado com a necessidade de escolher as três tipologias de turismo que se possam configurar como as mais importantes para o desenvolvimento futuro do turismo na Serra da Estrela, escolheu o turismo da natureza, com 20 das 21 respostas possíveis, reforçando a indicação anterior, o que representa 95% do universo inquirido, seguido do turismo gastronómico e de inverno/neve, *ex-aequo*, com 9 das 21 respostas possíveis, o que representa 43% do universo inquirido.

Entendeu o painel de especialistas convidado, na fundamentação da sua primeira escolha, que a Serra da Estrela possui recursos, como a paisagem, flora e fauna, que são raros no país e que beneficiam do facto de se encontrarem integrados num parque natural, o Parque Natural da Serra da Estrela, constituindo-se como um espaço protegido. As paisagens únicas, com vestígios de glaciares, geomonumentos, reserva biogenética, para além da neve, constituem-se como recursos ímpares, para além do facto de a “Serra” se constituir como a maior reserva de água do país. É a especificidade do seu ambiente natural que lhe confere uma imagem muito forte e que se constitui como elemento diferenciador para a determinação de uma vantagem comparativa. O turismo da natureza é um recurso infindável, ecológico, e que não exige grandes recursos financeiros aos promotores, uma vez que faculta as condições naturais para a prática de atividades turísticas diversificadas ao longo de todo o ano, não sendo muito sensível ao efeito “sazonalidade”. Relativamente à opção gastronomia, o painel de especialistas convidados apontou a peculiaridade da confeção associada à matéria-prima utilizada na região da Serra da Estrela, designadamente através de produtos de eleição como são os casos do queijo, requeijão, cabrito, enchidos, feijoca e, ainda, o vinho que se apresenta em crescendo em termos de afirmação no mercado. Foi feito o contraponto entre o prazer de uma refeição serrana, com todos os elementos distintivos que o meio proporciona, ao bulício citadino, muitas vezes associado a refeições rápidas, como forma de ajudar a valorizar estas iguarias. Relativamente ao turismo de inverno/neve, o painel de especialistas convidados apontou o facto desta tipologia de turismo se dirigir ao mercado interno e se configurar como o único local onde é possível a prática de desportos de inverno, ligados à neve. Esta acaba por ser uma opção incontornável, ainda que desejavelmente se encontre articulada com o turismo da natureza, face ao potencial paisagístico que esta região encerra. Possui rotas magníficas e pouco conhecidas pela generalidade dos turistas que se confinam aos espaços mais comerciais e mediatizados. O turismo de neve ganha, ainda, redobrada importância quando ao seu poder catalisador se agrega outras atividades de carácter turístico, criando-se importantes sinergias que poderão funcionar como elemento suplementar de atração de futuros visitantes.

Face aos resultados alcançados, em termos de tipologia de turismo a privilegiar, solicitou-se aos especialistas convidados, no decurso da última ronda, que apontassem o perfil de turista mais indicado para o tipo de turismo que se pretende implementar na região da Serra da Estrela, tendo-se verificado as seguintes propostas, conforme o expresso no quadro nº VIII 152:

Quadro nº VIII 152: Perfil de turista adequado ao tipo de turismo, o turista que procura

Tipo de Turismo	Nº	(%)
Turismo da natureza	20	95
Turismo aventura	15	71
Pedestrianismo	14	67
Turismo de lazer	13	62
Turismo cultural	11	52
Turismo em Espaço Rural (TER)	11	52
Turismo de repouso	6	29
Turismo desportivo	6	29
Outros	2	10
Turismo étnico	1	5
Turismo de negócios	1	5

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Podendo os especialistas indicar mais do que um tipo de perfil, os mais referenciados foram o turismo da natureza, preferido por 95% dos membros do painel, turismo aventura e o pedestrianismo, com 71% e 67% das preferências dos membros do painel, respetivamente. Estas preferências apontam para uma correlação evidente com os recursos mais valorizados da região da Serra da Estrela e que vão muito para além da neve no inverno.

Perguntou-se, ainda, no decurso da terceira ronda, qual o perfil de turista que deve ser valorizado para a dinamização do turismo na região da Serra da Estrela, tendo-se obtido os seguintes resultados, de acordo com o quadro nº VIII 153:

Quadro nº VIII 153: Perfil do turista

Intervenções	Prioridades							
	1ª		2ª		3ª		Restantes prioridades	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Turismo da Natureza	20	95,3	1	4,8	0	0,0	0	0,0
Turismo de Lazer	3	14,3	4	19,0	4	19,0	10	47,6
Pedestrianismo	3	14,3	3	14,3	6	28,6	9	42,9
Turismo Aventura	2	9,5	7	33,3	4	19,0	8	38,1
Turismo Cultural	2	9,5	8	38,1	6	28,6	5	23,8
Turismo Desportivo	2	9,5	2	9,5	3	14,3	14	66,7
Turismo em Espaço Rural	2	9,5	3	14,3	4	19,0	12	57,1
Turismo de Repouso	1	4,8	3	14,3	4	19,0	13	61,9
Turismo Étnico	0	0,0	1	4,8	3	14,3	17	81,0
Turismo de Negócios	0	0,0	0	0	5	23,8	16	76,2
Outro	0	0,0	0	0,0	5	23,8	16	76,2

Fonte: Estudo Delphi, 3ª Ronda

Da necessidade de se materializar o perfil de turista que deve ser valorizado em termos de aposta estratégica, resultou o seguinte conjunto de resultados: 95,3% dos especialistas apontaram o Turismo da Natureza como primeira prioridade, 38,1% e 33,3% para o Turismo Cultural e de Aventura, respetivamente, para a segunda prioridade, e 19,0% para o turismo de Lazer, enquanto terceira prioridade, mas que apresenta, contudo, uma distribuição harmónica nas três prioridades. A sucessão de resultados apontou para um alinhamento claro, onde se valorizam, sobremaneira, os recursos naturais da região, enquanto fatores de atração.

Face aos resultados alcançados submeteram-se ao teste W de Kendall diferentes pares de perfis de turista, de modo a testar os níveis de concordância possíveis (quadro nº VIII 154):

Quadro nº VIII 154: Perfil do turista

Perfil do turista a valorizar para a região da Serra da Estrela	Rank Médio na 3ª ronda (teste W de Kendall)			
	Agregado de 4	Agregado de 3	Agregado de 3	Agregado de 2
Turismo da Natureza	1,19	1,12	1,12	1,05
Turismo Aventura	2,93	2,40	2,48	1,95
Turismo de Lazer	2,86	2,48		
Turismo Cultural	3,02		2,40	

Fonte: Estudo Delphi 3ª

Da aplicação do teste W de Kendall (quadro nº VIII 154) resultaram os seguintes coeficientes de concordância, consoante os perfis submetidos à prova: i) considerando o agregado dos quatro

primeiros perfis obteve-se um índice de concordância de 0,528; ii) considerando-se o agregado de três (de entre os quatro anteriormente postos à prova), prescindindo-se do turismo cultural, obteve-se um índice de concordância de 0,710; iii) para o agregado de três (de entre os quatro anteriormente postos à prova), prescindindo-se do turismo de lazer, obteve-se um índice de concordância de 0,636 e, finalmente, iv) considerando-se, apenas, os dois primeiros (de entre os quatro anteriormente postos à prova), Turismo da Natureza e o Turismo Aventura, obteve-se um excelente índice de concordância com o valor de 0,905, o que ficou muito próximo da concordância plena entre todos os membros do painel de especialistas convidados. Não se trabalhou aqui, por opção, com os onze perfis postos à prova junto do painel de especialistas face à expectativa de um resultado inconsequente.

No decurso da terceira ronda foi igualmente solicitado aos especialistas convidados que indicassem quem deveria determinar o perfil do turista a privilegiar, enquanto opção estratégica. Obtiveram-se os seguintes resultados, de acordo com o quadro nº VIII 155.

Quadro nº VIII 155: Quem deve determinar o perfil do turista a privilegiar

Instituição	Nº	(%)
Instituição de âmbito regional – Turismo do Centro	7	33
Instituição de âmbito sub-regional – CIM Beiras e Serra da Estrela	7	33
Instituição de Ensino Superior	4	19
Outros	3	14
Instituição de âmbito nacional - INE	0	0
Instituição de âmbito local – Autarquia	0	0

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

A opção recaiu sobre o Turismo do Centro, enquanto instituição de carácter regional e, *ex-aequo*, a novel CIM Beiras e Serra da Estrela. A opção “outros”, que mereceu a indicação de três especialistas convidados, aponta para a atribuição de competências do Turismo de Portugal e de uma possível comunidade de fins específicos.

9. Conclusões

9.1 Introdução

Apresentaram-se como objetivos gerais desta tese (i) identificar as características do território e competências organizativas capazes de permitir à atividade do turismo criar condições para a afirmação do turismo enquanto atividade de alavancagem económica e social numa região de montanha e de baixa densidade e (ii) determinar o impacto que o planeamento e uma correta gestão dos recursos podem ter no processo de transformação económica e social na Serra da Estrela, a partir da atividade do turismo. Se a definição dos objetivos gerais de um trabalho se constitui como a essência da abordagem (Perez, 2001), existe, porém, uma etapa não menos importante e no extremo do processo de investigação que consiste na necessidade de se apresentarem as principais conclusões e discutir as suas implicações.

Sustentados na análise das limitações verificadas no decurso da investigação, que fundamentam a pertinência da pesquisa, avança-se com uma síntese analítica dos principais resultados empíricos e a avaliação do modelo proposto. Assim, nesta reflexão considera-se não só a importância que um planeamento sustentável assume no âmbito da atividade turística (Hall, 2000; Krippendorf, 1987 e Mathieson e Wall, 1982) mas, sobretudo, a importância que a atividade turística assume no processo de transformação das sociedades, das pessoas e dos territórios nos lugares de destino. Considerando-se os pressupostos metodológicos já analisados no capítulo 6, proceder-se-á a um enquadramento crítico levando-se, igualmente, em consideração as limitações adstritas à pesquisa e, partindo-se daí, para proceder a recomendações para eventuais futuras pesquisas. Serão apresentados ainda, a finalizar, os comentários finais onde se colocarão em evidência os aspetos mais significativos, dignos de registo depois deste longo processo, tendo em vista o encerramento do estudo.

9.2 Conclusões principais

Relativamente à hipótese 1, “Existe prevalência dos recursos naturais sobre os culturais e construídos na determinação das vantagens comparativas para a afirmação do turismo na região da Serra da Estrela”, num primeiro momento (1ª ronda), perguntou-se ao painel de especialistas convidados quais eram os recursos mais importantes para a afirmação do turismo na Serra da Estrela,

por tipologia, tendo sido apontadas as paisagens (90,5% de referências) e a neve (85,7% de referências) como mais significativas para os recursos naturais; gastronomia e vinhos (95,2% e 81% de referências, respetivamente) para os recursos imateriais e, finalmente, parque hoteleiro e CISE (81% e 66,7%, respetivamente) para os recursos construídos pelo homem (quadro n.º: VIII 125). Da aplicação do coeficiente de concordância (W de Kendall) ao alinhamento das respostas obteve-se o valor de 0,532 para os recursos naturais, 0,500 para os recursos imateriais e 0,234 para os recursos construídos pelo homem (quadro n.º: VIII 126). Na 2ª ronda solicitou-se aos membros do painel que indicassem os recursos que poderiam colmatar o efeito de sazonalidade, pela sua maior atratividade (quadro n.º: VIII 140), tendo sido apontados, nos dois primeiros lugares, os recursos paisagens e ar, logo seguidos, no terceiro lugar, pela água, todos enquadrados nos recursos naturais. Para os recursos culturais a opção gastronomia foi a única a merecer destaque. Quando se perguntou aos membros do painel de especialistas convidados, na 3ª ronda, se concordavam com os alinhamentos encontrados para cada tipologia de recursos, todos os alinhamentos mereceram concordância expressa do painel, com vantagem para os recursos naturais em termos de percentagem de concordância (quadros n.º: VIII 145; VIII146; VIII 147).

Na 3ª ronda propuseram-se diferentes possíveis alinhamentos para os recursos solicitando-se ao painel que procedesse à escolha da melhor opção, tendo sido escolhido, por larga vantagem, o alinhamento Paisagens, Ar e Água/Gastronomia e património arquitetónico, o que não se revelou conclusivo por não se ter forçado o painel a optar por um alinhamento para cada tipologia de recursos, apresentando-se a possibilidade de mix's de recursos.

Todavia, recentrando a questão e tendo em vista a determinação da influência dos recursos no tipo de turismo a desenvolver, solicitou-se ao painel, na 1ª ronda, que definisse “as três tipologias de turismo que se afiguram estrategicamente mais importantes para a região da Serra da Estrela” (quadro n.º: VIII 151), tendo sido escolhidos o turismo da natureza; o turismo de inverno/neve e o turismo gastronómico. Na 3ª ronda solicitou-se aos membros do painel que definissem o perfil de turista adequado ao tipo de turismo que se procura implementar, tendo sido apontados o turismo da natureza; turismo aventura e pedestrianismo, qualquer deles fortemente ligados aos recursos naturais (quadro n.º: VIII 152). Quando solicitada a sua priorização, vence por larga percentagem o turismo da natureza (quadro n.º: VIII 153). Ao perfil vencedor juntaram-se mais três tipos de perfis (os quatro mais referidos nas 3 prioridades) e obteve-se para o alinhamento global das respostas (W de Kendall), considerando os quatro pares, um coeficiente de concordância de 0,528; considerando-se o agregado de três pares (de entre os quatro anteriormente postos à prova), prescindindo-se do turismo

cultural, obteve-se um índice de concordância de 0,710; iii) para o agregado de três pares (de entre os quatro anteriormente postos à prova), prescindindo-se do turismo de lazer, obteve-se um índice de concordância de 0,636 e, finalmente, iv) considerando-se, apenas, os dois primeiros (de entre os quatro anteriormente postos à prova), Turismo da Natureza e o Turismo Aventura, obteve-se um índice de concordância com o valor de 0,905, o que ficou muito próximo da concordância plena, validando, portanto, o postulado da hipótese: “Existe prevalência dos recursos naturais sobre os culturais e construídos na determinação das vantagens comparativas para a afirmação do turismo na região da Serra da Estrela”.

No que concerne à hipótese 2 “A sazonalidade é característica condicionante do turismo na região da Serra da Estrela”, quando solicitados a pronunciarem-se, logo na 1ª ronda, se o futuro do turismo da Serra da Estrela deveria passar pelo turismo de inverno/Neve, 57% dos especialistas convidados não concordaram, 19% concordaram pouco, outros 19% concordaram, sendo que nenhum deles concordou muito e apenas 5% concordaram muito (quadro nº VIII 127). Assim, na 2ª ronda, quando apontadas as razões pelas quais o turismo da Serra da Estrela não deveria passar pelo turismo de inverno/Neve, a partir das respostas facultadas pelo próprio painel na 1ª ronda, surge à cabeça a sazonalidade do “recurso” neve com 38,1% dos membros do painel a concordar muito e 57,1% a concordar plenamente (quadro nº VIII 128). No quadro nº VIII 129 verifica-se que esta opção regista 4,48 de *rank* médio, para um índice de concordância de 0,569 (W de Kendall) ao alinhamento das respostas facultadas.

Na 3ª ronda perguntou-se aos especialistas convidados se concordavam com a posição da maioria do painel na 1ª ronda, relativamente ao facto do turismo na Serra da Estrela não dever passar pelo turismo de inverno/Neve; 76% respondeu concordar de alguma forma (quadro nº VIII 130). Nesta mesma ronda solicitou-se uma apreciação às três justificações mais significativas, que foram avançadas pelo painel na 2ª ronda, sobre a sazonalidade; 95,2% concordaram (muito e plenamente) que o fator sazonalidade do recurso natural neve funciona como elemento explicativo para a necessidade de se procurarem outras alternativas (quadro nº: VIII 131). Para além de um *rank* médio de 2,43, para esta opção, verificou-se um coeficiente de concordância de 0,706 para o alinhamento de respostas facultadas pelo painel, conforme se pode verificar no quadro nº: VIII 132.

No âmbito desta 3ª ronda aos especialistas convidados, quando questionados se concordavam com a posição do painel na 1ª ronda, ao afirmarem que a sazonalidade se constituía como um problema real para a afirmação do turismo na Serra da Estrela, 90% concordaram de alguma forma (quadro nº: VIII 138). Nesta mesma ronda, à pergunta se a sazonalidade se constitui como um

elemento negativo, 57% responderam afirmativamente, 29% negativamente e 14% não responderam (quadro nº: VIII 139), valores que permitem validar o postulado da hipótese 2.

Quanto à hipótese 3, “Os fluxos turísticos são condicionados pela acessibilidade”, optou-se, numa tentativa de se perceber a importância que a acessibilidade detém no processo de gestão dos fluxos turísticos para o território da Serra da Estrela, por se dar margem de manobra ao painel de especialistas para gerirem as situações favoráveis e deficitárias no que ao desenvolvimento da atividade na região concerne, sem qualquer orientação específica, em termos de infraestruturas de apoio ao turismo existentes. Assim, o painel de especialistas englobou, num primeiro momento, a dimensão acessibilidades no conjunto de infraestruturas mais deficitárias de apoio à atividade do turismo na região, onde, chegou a ser apontada como a mais deficitária com 25% das indicações do painel.

Depois de analisados os resultados da 1ª ronda, quando se propôs, já no âmbito da 2ª ronda, um leque alargado de propostas formuladas pelo próprio painel de especialistas convidados para que fossem indicadas as apostas prioritárias em infraestruturas na região (quadro nº VIII 46 e VIII 47), a partir do lote das mais deficitárias por eles indicadas, verificou-se uma alteração na forma como a questão das acessibilidades passou a ser perspectivada, perdendo a importância que inicialmente lhe tinha sido reconhecida. Quedam-se por um modesto sexto lugar em termos de aposta prioritária (consideravam-se, apenas, as três primeiras prioridades) a desenvolver em termos de infraestruturas para a região, materializado num *rank* médio de Kendall de 5,19 conforme quadro nº: VIII 47 e um coeficiente de concordância (W de Kendall) de 0,458 para o ordenamento do conjunto de respostas avançado pelo painel. A inflexão verificada da 1ª para a 2ª ronda pode ter sido induzida por um entendimento diferenciado do fenómeno acessibilidade, assumindo-se que a acessibilidade¹²³ (à região) não era, de facto, uma situação deficitária ou eventualmente menos deficitária do que as restantes, sem se ter avançado com a problemática da mobilidade¹²⁴ (intraterritorial). De qualquer forma, pelos valores alcançados, o postulado da hipótese 3 não pôde ser validado.

No que se refere à hipótese 4, “A marca Serra da Estrela é fundamental para a escolha da região como destino turístico e para a valorização do marketing turístico”, perguntou-se ao painel de especialistas convidados, logo na 1ª ronda, se consideravam que a “Serra da Estrela” se configura como uma imagem de marca de um produto turístico diferenciado. Houve grande concordância com o pressuposto, sendo que 91% dos especialistas convidados concordaram de alguma forma, com

123 - Acessibilidade do Latim *accessibilitate* qualidade de ser acessível; facilidade na aproximação.

124 - Mobilidade do Latim *mobilitate* qualidade ou estado daquilo que é móvel ou que obedece às leis do movimento.

43% a concordarem muito e 24% a concordarem plenamente (quadro nº: VIII 111). Em seguida, contextualizando territorialmente a ideia de marca “Serra da Estrela” perguntou-se ao painel se os concelhos integrantes da CIM Beiras que se agregaram ao da ex CIM Serra da Estrela são representativos da imagem Serra da Estrela (quadro nº: VIII 116). Do total dos especialistas convidados 57% revelaram não concordar, distribuindo-se os restantes 43% entre o concordo, concordo muito e concordo plenamente. Na expectativa de não concordância perguntou-se quais os concelhos que retiravam (quadro nº: VIII 117). Foram sugeridas oito saídas, permanecendo apenas cinco.

Descendo em escala de análise, perguntou-se, na 3ª ronda, se os concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia (ex CIM da Serra da Estrela) se apresentavam todos como representativos das características da Serra da Estrela e, como tal, legítimos representantes da sua imagem de marca. Não houve concordância, ocorrendo uma distribuição equitativa dos resultados: 43% com alguma forma de desacordo, 10% indiferente e 47% com alguma forma de acordo (quadro nº: VIII 114). Pelo que se decidiu verificar a observância dos recursos com aproveitamento turístico mais representativos da Serra da Estrela em cada um destes concelhos (quando nº: VIII 133); concluiu-se que o concelho de Fornos de Algodres era o menos apetrechado em termos de recursos identitários da imagem.

Verificou-se, da análise às respostas facultadas pelos membros do painel, que a concentração dos recursos identitários se verifica, sobretudo, no contexto dos recursos naturais. Os resultados de coeficiente de concordância obtidos validam as respostas facultadas pelos especialistas convidados para todos os concelhos, com 0,544 para Fornos de Algodres, 0,659 para Gouveia e 0,702 para Seia. Tendo em vista a determinação da importância destes recursos para a afirmação do turismo procedeu-se a igual testagem, a partir do coeficiente de concordância das respostas obtidas e alcançou-se o resultado de 0,532, o que valida o alinhamento das respostas facultadas pelo painel, conferindo aos recursos identitários da imagem “Serra da Estrela” potencial atrativo e de afirmação do turismo. Embora reconhecida a mais-valia da imagem “Serra da Estrela”, a sua exploração pela ação dos postos de turismo e do *marketing* pela *internet*, revela-se deficitária, com os resultados conseguidos no terreno a revelarem-se decepcionantes para o painel de especialistas convidados.

Relativamente à hipótese 5, “As estruturas administrativas de gestão dos destinos turísticos são imprescindíveis para a afirmação do destino Serra da Estrela”, perguntou-se ao painel de especialistas convidados, logo no decurso da 1ª ronda, que tipo de estrutura administrativa deveria ser integrada tendo em vista a valorização do turismo na região da Serra da Estrela (quadro nº: VIII

57), tendo sido indicadas as estruturas do tipo *Tourism Think Tank* (TTT) e *Destination Management Organization* (DMO), resultando do alinhamento das respostas um coeficiente de concordância (W de Kendall) de 0,663. Para uma melhor compreensão da escolha realizada, entendeu-se desmembrar o alinhamento das respostas facultadas pelos especialistas convidados segundo o seu enquadramento profissional (quadro n°: VIII 58), tendo os coeficientes de concordância variado entre os 0,663 e os 0,741, pelas quatro classes de especialistas convidados. Na 2ª ronda colocou-se uma nova questão, solicitando-se a escolha de uma das duas modalidades que mereceram maior referência (TTT, DMO) ou, eventualmente, nenhuma delas. A aposta do painel foi para o TTT (quadro n°: VIII 59), onde foi igualmente expressa a sequência de ações a desenvolver pela estrutura (quadro n°: VIII 60) depois de implementada. Do alinhamento das respostas resultou um coeficiente de concordância de 0,653. A estrutura tipo DMO, que foi apontada como a segunda preferência, registou um coeficiente de concordância de 0,878, para a sequência de ações a privilegiar (quadro n° VIII 62). Foram, ainda, no âmbito do reconhecimento da sua mais-valia, apontadas, na 3ª ronda, a constituição proposta para a(s) estrutura(s); os temas a valorizar; *Players* a considerar; liderança do processo e objetivos prioritários. Constata-se, depois de analisados os dados, que seria desejável a implementação de uma estrutura deste tipo de modo a valorizar-se e gerir-se o destino “Serra da Estrela” com maior proficiência.

Finalmente, no que concerne à hipótese 6, “A elaboração de planos sectoriais de intervenção para a atividade do turismo revela-se fundamental para o sucesso do turismo”, optou-se por perguntar ao painel de especialistas convidados, logo na 1ª ronda, se concordavam que a elaboração de planos sectoriais de intervenção para a atividade do turismo, independentemente da sua área geográfica de intervenção, se revelava fundamental para o sucesso da atividade turística. Obtiveram-se 86% de respostas concordantes (quadro n° VIII 71), logo na primeira abordagem. Na 2ª ronda solicitou-se aos membros do painel que indicassem o seu nível de concordância com as fundamentações apresentadas na 1ª ronda, tendo sido apontada por 95% dos membros (concordo muito e concordo plenamente) a justificação de que é o planeamento que conduz à definição de estratégias de intervenção nos territórios (quadro n° VIII 72). Do alinhamento das respostas, relativamente às fundamentações apresentadas na 1ª ronda, resultou um índice de concordância (W de Kendall) de 0,532 e um *rank* médio de 4,31 para a primeira opção.

Perguntou-se, na 1ª ronda, aos membros do painel se reconheciam eficácia ao PENT enquanto instrumento facilitador da atividade do turismo para a Região Centro. Foi reconhecido como pouco eficaz por 67% dos especialistas convidados, aos quais se juntaram 24% sem opinião,

enquanto os restantes 10% o consideraram eficaz. No que concerne às razões plausíveis para a sua pouca eficácia o painel entendeu, na 2ª ronda, que é um plano que não reconhece os nichos de mercado existentes (quadro nº: VIII 79). O alinhamento das respostas observou um índice de concordância (W de Kendall) de 0,511, para um *rank* médio de 3,43 para a primeira opção.

Perguntou-se, igualmente, na 2ª ronda, se o desconhecimento do PENT se revelava impeditivo para o desenvolvimento de uma atividade com pendor turístico, convenientemente adequada à realidade da Serra da Estrela? Foi referido por 77% dos inquiridos que era pouco ou nada impeditivo (67% e 10%). Quanto à sua eficácia, indicando os constrangimentos, 90% (concordo muito e concordo plenamente) apontaram o facto de ignorar o monopólio da Turistrela na exploração do turismo a partir dos 800m e 85% (concordo muito e concordo plenamente) apontaram o facto de ser um plano que, apesar de considerar o turismo da natureza como produto estratégico para a região, deveria ser mais claro quanto à orientação para a criação de produtos turísticos integrados. O alinhamento das respostas verificou um índice de concordância de 0,550 e *rank* médio de 4,38 para a primeira opção.

Relativamente ao PETUR a maioria dos membros do painel afirmou desconhecer (33%) ou conhecer mal (29%) o plano em causa (quadro nº: VIII 91). Recorde-se que este plano não foi adotado pelas autarquias que o financiaram, depois de elaborado e apresentado. Todavia, quando inquiridos se entendiam, caso tivesse sido implementado, se poderia ter-se constituído como base de sustentação para a melhoria dos resultados da atividade do turismo na região da Serra da Estrela, apesar de grande parte dos membros do painel não ter opinião formada (40%) pelo seu desconhecimento, apenas 5% entenderam que não traria nenhuma melhoria, enquanto os restantes 55% declaram algum tipo de melhoria, desde pouca melhoria (10%), melhoria razoável (20%) e melhoria significativa (25%) (quadro nº VIII 92). Na 2ª ronda foram 71% os membros do painel que entenderam que este plano apontava para novas formas de turismo, onde as autarquias, conjuntamente, desenvolveriam uma estratégia comum de melhoria de oferta turística (quadro nº VIII 94). Do alinhamento das respostas (quadro nº VIII 94) resultou o coeficiente de concordância de 0,563 e um *rank* médio de 3,60. Finalmente, quando na 3ª ronda se perguntou se estavam de acordo quanto ao aproveitamento das ideias constantes no PETUR para a resolução dos problemas do turismo na região da Serra da Estrela, a realizar pelos municípios a título individual, 52% dos membros do painel concordaram (quadro nº VIII 96) com essa possibilidade, reconhecendo, implicitamente, a mais-valia do plano, enquanto plano ajustado ao setor.

9.3 Implicações do estudo

O turismo, como tivemos oportunidade de verificar, pode constituir-se como uma alavanca para o desenvolvimento local em territórios de baixa densidade e de montanha. O setor do turismo, por se encontrar em plena expansão, permite dinamizar as atividades económicas tradicionais e valorizar, ao mesmo tempo, as especificidades culturais locais, propiciando novas oportunidades para estas zonas, designadamente em matéria de emprego para jovens, contribuindo para que se trave, simultaneamente, o êxodo rural. Reconhecendo-se a transversalidade da atividade do turismo revela-se essencial que este seja analisado sob um ponto de vista holístico, ou seja, procurando «a essência total do assunto» (Beni, 2001; p. 36), dentro do seu próprio sistema e através das relações que cria com outros sistemas, como por exemplo, o económico, o social, o ambiental, o tecnológico, o institucional, o científico e académico.

Nesta perspetiva, importa reter que o turismo não se constitui, por si só, como solução para todos os problemas de desenvolvimento em regiões de baixa densidade, para além de que nem sempre é possível a todas estas regiões reunirem as condições necessárias para que a atividade seja bem sucedida e, como tal, funcionar como elemento indutor de transformações económicas e sociais nestes territórios. Não se constitui, portanto, como um exercício sério, apontar-se o turismo como a única alternativa possível às atividades tradicionais das economias locais em dificuldade.

O turismo apresenta-se, do ponto de vista do seu funcionamento sistémico, como um sistema aberto, como «um conjunto de elementos que estabelecem conexões interdependentes entre si de carácter funcional e espacial como sejam as zonas de proveniência dos visitantes (emissoras), as zonas de destino (recetoras), as rotas de trânsito e todas as atividades que produzem os bens e serviços turísticos (atividade turística).» (Cunha, 2007, p.111). No destino, a realização de compras de produtos no comércio local possibilita, adicionalmente, incrementar o impacto económico do turismo no destino assim como prolongar a experiência de destino através das memórias da viagem (Ferdinand e Williams, 2010, p. 207), sobretudo se os produtos comprados se constituírem como elementos distintivos do destino.

Quando esteja em causa a determinação do potencial turístico de uma região, só através de uma avaliação rigorosa, que considere a oferta, a procura, a concorrência e as tendências do mercado, se alcançará o verdadeiro potencial de desenvolvimento turístico de um território (Zimmer e Grassmann, 1996). A região da Serra da Estrela possui características peculiares, resultantes da especificidade do seu enquadramento geográfico e geomorfológico. A altitude e o seu enquadramento

geográfico, designadamente em termos de latitude, impõem a este território características muito peculiares, possibilitando diferentes abordagens no que à atividade do turismo concerne, que é, justamente, aquilo que aqui se pretende colocar em análise.

Existem, fundamentalmente, dois tipos de turismo de montanha. O primeiro encontra-se vocacionado para a exploração de valores da natureza, conferindo-se particular importância às paisagens, à fauna, à flora, aos recursos hídricos e ao ar. Do ponto de vista da atividade do turismo, do recreio e do lazer, ganham importância atividades como o *trekking*, o pedestrianismo ou *hiking*, a escalada, o montanhismo, o *rappel*, o parapente, a canoagem e outras atividades que podem passar, inclusivamente, apenas por uma atitude contemplativa (paisagens) e/ou usufruto do ar e da água. Este tipo de turismo ocorre, sobretudo, quando a ausência da neve se faz sentir, tornando evidente o efeito da sazonalidade do turismo de inverno assente no recurso neve, típico de um clima com as características do da Serra da Estrela. O outro tipo de turismo de montanha ocorre quando a neve marca a sua presença. Aqui, as principais atrações turísticas passam a ser as pistas de esqui. As baixas temperaturas associadas a paisagens sublimes com neve, em autênticos mantos brancos que se estendem sobre as montanhas, e a prática de diferentes modalidades de desporto de inverno atraem muitos turistas. É nesta simbiose que a oferta do turismo na Serra da Estrela deve ser perspectivada e analisadas as suas infraestruturas de apoio, para além, naturalmente, das estruturas administrativas de gestão e promoção do destino turístico. Recorde-se que o sucesso do destino reside na satisfação dos seus visitantes (Song *et al.*, 2012, p. 460). Em suma, a complexidade das relações que envolvem a atividade do turismo e o território «tem modificado a perceção que se tem sobre esta atividade, devido à sua capacidade de gerar novos entornos com qualidade ambiental. (...) melhorar sua imagem e, assim, atrair novos investimentos e novos fluxos de turismo. Nesta perspetiva, o turismo deve ser visto como um fator de valorização do património natural e cultural» (Vera *et al.* 1997, p. 258) e, ainda, como atividade indutora de transformações sobre as sociedades e os territórios.

Os testes das hipóteses facultaram-nos importantes resultados, que poderão ser aprofundados em estudos segmentados a realizar futuramente, sem os constrangimentos temporais e efeitos de atrito da distância como estes com que este estudo teve de contar.

No que respeita às implicações para o território em estudo, constata-se que os recursos naturais existentes assumem particular preponderância na definição da tipologia de turismo a desenvolver e tipo de turista a valorizar. Os recursos naturais têm funcionado como o motor da atividade turística ao constituírem-se, na sua maior parte, como atrações turísticas. As atrações turísticas, embora sejam estudadas, sobretudo, na ótica das características dos visitantes em

detrimento do seu potencial económico, têm sido analisadas por muitos autores (Gunn, 1994; Leiper, 1990; Pearce, 1991; Lew, 1994). São inúmeros os especialistas que defendem que as atrações são as principais responsáveis pelo desenvolvimento do produto/destino turístico (Gunn, 1994; Horner, 1996; Lundberg, 1985; Swarbrooke, 1995). Para Gunn (1988), as atrações assumem-se como o “primeiro poder”, funcionando como o motor real do turismo em qualquer região, uma vez que sem a sua existência, desenvolvidas ou por desenvolver, não seriam necessários quaisquer serviços de turismo. Pigram (1983), por seu turno, numa abordagem mais pragmática, afirmou que sem as atrações o turismo, tal como o hoje é perspetivado, não teria razão de ser. Face aos resultados alcançados, no que concerne à importância reconhecida a cada tipo de recurso, parece-nos razoável afirmar que os produtos turísticos a otimizar e, eventualmente, desenvolver no futuro não podem ignorar uma relação privilegiada com os recursos naturais que a Serra da Estrela tem para oferecer.

No que respeita à sazonalidade, pode afirmar-se que esta se apresenta como uma das mais importantes características do turismo português (Baum e Lundtorp, 2001), em termos gerais, e muito particularmente na região da Serra da Estrela, que é o território que aqui nos interessa realçar. Se na globalidade do território português o efeito da sazonalidade se caracteriza pela procura verificada nos meses mais quentes do ano, na região da Serra da Estrela passa-se, precisamente, o inverso.

No que concerne à atividade do turismo na região da Serra da Estrela tem sido desenvolvido um esforço em termos de diversificação da oferta, cujo principal objetivo passa pela diminuição da dependência do turismo de neve, embora reconhecendo-lhe toda a importância enquanto recurso de charneira. Existe consciência das especificidades intrínsecas à região, da forte sazonalidade com que se fazem sentir, apesar dos esforços no desenvolvimento de formas alternativas de turismo. A sazonalidade tem marcado presença e continuará, certamente, a marcá-la nos tempos mais próximos. Assim, a forma como deve ser encarada pressupõe que seja tida em consideração no desenvolvimento de estudos nesta área, designadamente em matéria de planeamento da atividade e nos investimentos a realizar. A sazonalidade produz efeitos perversos quando não seja convenientemente percebida e considerada no planeamento.

Constituindo-se o turismo como uma atividade económica relevante, se ela não for convenientemente gerida poderá produzir implicações sobre as pessoas e o território. Para além dos impactos económicos que podem ser gerados ao nível do emprego e do investimento no próprio setor, outras atividades diretamente relacionadas com o turismo poderão ser também afetadas. Uma gestão deficitária do fenómeno sazonalidade pode, inclusivamente, desviar a procura destes turistas para

outros países ou regiões que ofereçam o mesmo tipo de produtos com maior atratividade.

O grande desafio coloca-se, então, em termos de competitividade do destino turístico Serra da Estrela, num contexto alargado de oferta, exigindo-se a capacidade de um equilíbrio que passe pela capacidade de combater o efeito sazonalidade, diversificando a oferta, sem que os seus recursos ambientais e naturais possam ser ameaçados, pela pressão exercida sobre o território na época de inverno, com concentrações em áreas específicas do território.

A sustentabilidade social e económica deve constituir-se uma prioridade, devendo-se, para esse efeito, gerar condições para uma distribuição das chegadas e dormidas mais equilibrada ao longo de todo o ano rentabilizando o investimento nas unidades de alojamento, de modo a garantir ciclos de emprego mais longos e estáveis e benefícios concomitantes para a economia local. Disponibilizar uma oferta turística diversificada ao longo de todo o ano, com produtos e serviços turísticos alternativos ao turismo de neve, com elevados padrões de qualidade, pode ajudar a projetar uma maior atratividade deste destino com características únicas em Portugal. Reconhecido o problema, é neste desiderato que todos devem concentrar-se.

No que concerne às acessibilidades, tomando como base de análise o exposto no PEDI (2014, p. 128) da CIMBSE, o mapa de acessibilidades reproduz «algum isolamento, refletido nas distâncias e na duração dos percursos rodoviários entre este território e os principais pólos nacionais, agravado pela introdução de portagens nas autoestradas nacionais n.º 23 e 25 e espanholas (Badajoz e Salamanca)». O mesmo documento referencia, igualmente, o facto de esta região não apresentar um posicionamento favorável, no que ao “multimodalismo” concerne, relativamente aos portos marítimos de Aveiro e Figueira da Foz, embora estes não sejam, de todo, aspetos importantes para a acessibilidade que aqui se pretende retratar. Não obstante, os progressos conseguidos através da abertura do túnel da Gardunha, com a construção da A23, da A25 e do IP4, assim como com a beneficiação de estradas municipais estruturantes no circuito interno da região, a dimensão logística continua a ser uma das principais fraquezas desta região pela sua localização periférica relativamente aos grandes centros urbanos nacionais. Apresenta-se condicionada pelo mapa de acessibilidades associado à zona circunscrita à Serra da Estrela, e por uma rede de transportes (rodoviários, ferroviários e aéreos) incapaz de dar resposta às necessidades básicas dos agentes económicos e da população em geral (idem, p. 128).

Podemos depreender, pelas respostas facultadas pelo painel, que o problema da acessibilidade externa foi corretamente percecionado num primeiro momento, concordando com a abordagem plasmada no PEDI da CIMBSE, embora na priorização das intervenções necessárias tenha perdido

força a favor de outros itens, logo na 2ª ronda. Só um estudo centrado no problema das acessibilidades, considerando a sua componente de acessibilidade externa e interna, entenda-se mobilidade intrarregional, poderá fornecer indicadores mais precisos sobre esta problemática, reconhecendo-se, embora, que teria sido possível ir mais longe nesta matéria. De qualquer forma, independentemente desta consideração, ficou claro que a acessibilidade não se apresentou como um dos problemas estruturantes da atividade do turismo, pelo condicionamento de fluxos turísticos. As oscilações dos fluxos turísticos ao longo dos últimos anos devem-se a outro tipo de circunstâncias que não as infraestruturas rodoviárias ou ferroviárias, que se têm mantido imutáveis ao longo da última década. Não sendo ótimas, como se reconhece no PEDI (2014), têm sido estas mesmas infraestruturas que têm sustentado os fluxos ao longo do período sobre o qual o estudo se desenvolveu, com toda a variação conhecida.

Relativamente à imagem de marca “Serra da Estrela”, enquanto elemento fundamental para a escolha da região como destino e valorização do *marketing* turístico, convém reter, antes de tudo, que de um ponto de vista estritamente estratégico a gestão do *marketing* dedica especial cuidado à imagem de marca dos produtos e no efeito que eles provocam no mercado, sendo certo que influenciam, em diferentes graus, a decisão final dos consumidores. O modo como tudo se processa, no que concerne ao *marketing* turístico, apresenta-se idêntico uma vez que a imagem que os turistas possuem sobre os destinos turísticos se assume como elemento determinante nas suas escolhas (Aaker, 1996; Buhalis, 2000; Echtner e Ritchie, 1991; Gartner, 1996; Hunt, 1975; Kapferer, 1997).

Do ponto de vista conceptual, a imagem de um destino turístico pode ser definida como a expressão de todo o conhecimento objetivo, pré-juízos, imaginações e pensamentos emocionais que um indivíduo ou grupo de indivíduos detêm sobre um determinado lugar (Lawson e Baud Bovy, 1971). A imagem pode ser ainda definida como a soma de todas as crenças, ideias e impressões que um indivíduo apresenta face a um destino, segundo Crompton (1979), Kotler *et al.* (1993) ou, de acordo com uma abordagem mais recente, pode ser definida como a interpretação subjetiva da realidade por parte do turista, (Bigné *et al.*, 2001). Assim, a apresentação de uma imagem de marca forte e consolidada no mercado em que o destino turístico concorre configura-se como garantia acrescida de prosperidade (Fakeye e Crompton, 1991) e, ao mesmo tempo, uma forma acrescida de influenciar o comportamento consumista dos turistas (Ashworth e Goodall, 1988; Bigné *et al.*, 2001; Mansfeld, 1992).

Olhando para os resultados alcançados a partir das três rondas, junto dos especialistas convidados, é possível corroborar esta perspetiva em torno da mais-valia que a imagem de marca

encerra, embora não tenha sido reconhecido o necessário envolvimento por parte dos interessados no aproveitamento da imagem “Serra da Estrela”, nomeadamente através de uma ação eficaz dos postos de turismo, no que respeita ao aproveitamento e divulgação da imagem, numa estratégia de *marketing* eficaz, envolvendo as novas tecnologias da comunicação como é o caso da *internet*, pelo que a aposta futura poderia também passar por aqui.

Relativamente às estruturas administrativas de gestão dos destinos turísticos importa, em primeira instância, proceder ao enquadramento dos seus objetivos e conteúdos funcionais. O *Tourism Think Tank* (TTT) passa, antes de tudo, por se constituir como uma organização capaz de gerir os interesses de um destino, coordenando as contribuições prestadas por diferentes tipos de participantes com diferentes níveis de especialização e diferentes conteúdos profissionais, embora todos interligados pela mesma atividade e pelos mesmos interesses, ao serviço da resolução de problemas complexos para o sucesso do Turismo de um modo abrangente. O TTT consubstancia-se num processo de partilha sob o princípio de *Give and Get*, de modo a dar resposta às diferentes necessidades do turismo. Quando implementado e, sobretudo, se bem sucedido, torna-se como um elemento de referência, independentemente do seu contexto físico, onde as comunidades com interesses comuns se encontram para partilhar *insights*, conhecimento e melhores práticas. A atividade do turismo desenvolve-se num mundo extremamente dinâmico e complexo, onde a mobilidade cada vez maior de pessoas, bens e experiências são questões centrais e de preocupação crescente. Aqui não se trata, apenas, de problemas diretamente relacionados com o turismo, mas, igualmente, de questões relacionadas com a mobilidade social e económica que têm grande impacto sobre o meio ambiente, economia e estruturas sociais (Gössling, Williams e Dubois, 2012). Pelas suas características e pela forma como o painel de especialistas convidados perceciona o problema e sugere a sua implementação, nos termos das respostas facultadas, esta é uma estrutura que se ajusta aos reais interesses da região da Serra da Estrela, pelos seus problemas intrínsecos. A sua implementação deveria ter já ocorrido e sob a liderança das instituições de referência indicadas.

No que respeita à DMO, embora não se pretenda aqui desenvolver, por ter sido a segunda opção, o seu papel, a sua função geral ou missão, deve ancorar-se na opinião dos diferentes *stakeholders* para a definição do seu objetivo e das suas atribuições ou funções. Deve apresentar-se como uma estrutura dinâmica onde os diferentes interessados possam expor as suas opiniões e expectativas, procurando a valorização e divulgação do território, do seu património, captação de incentivos e gestão de projetos turísticos.

Qualquer das estruturas (TTT e DMO) mereceu forte apoio dos membros do painel, com

coeficientes de concordância que validaram o alinhamento das suas respostas, pelo que se entende ser desejável a constituição de uma estrutura deste tipo na região (a preferência pelo TTT não inviabiliza a segunda opção), de modo a alcançar-se uma gestão integrada e participada por todos os interessados na atividade do turismo. Era, justamente, aqui que o PETUR apostava ao propor uma estrutura de gestão, com uma liderança bem definida, a partir das estruturas existentes no território de intervenção e com a aprovação dos municípios envolvidos.

Finalmente, no que concerne à elaboração de planos sectoriais de intervenção para a atividade do turismo, a sua materialização revela-se fundamental para o sucesso do turismo. O PENT, no seu primeiro objetivo, “Desenvolvimento do produto a nível nacional”, aponta como medida fundamental, para além de outras, estruturar a oferta de turismo de natureza, nomeadamente em meio rural, em particular para os segmentos de passeios, de observação de aves ou do turismo equestre, melhorando as condições de visita e a formação de recursos humanos. No seu segundo objetivo, Desenvolvimento do turismo de forma sustentável, refere a necessidade de se (i) fomentar o empreendedorismo e o desenvolvimento de fileiras relacionadas e potenciando a interação com as comunidades locais e as suas atividades produtivas; (ii) sustentabilidade económica do setor via qualificação dos recursos humanos e do produto; (iii) conservação e valorização do património; (iv) utilização racional dos recursos naturais e na valorização do património natural; (v) utilização das paisagens naturais e culturais, focando na relação entre o turista e o espaço, região e comunidades da envolvente, contribuindo para a experiência global da visita. Ora, sem ser necessário elencar todos os objetivos e respetivas medidas propostas no PENT, fica claro, pelo excerto, a importância que os planos sectoriais assumem para o desenvolvimento da atividade, ao proporcionarem linhas de orientação e medidas de ação capazes de dar resposta às insuficiências que caracterizam a atividade.

É possível detetar abordagens diversas quando se trate de analisar o planeamento aplicado à atividade do turismo. Existe toda uma gama de significados, aplicações e usos (Williams, 2009), e pode ser estudado de acordo com as diferentes abordagens realizadas pelos investigadores. Enquanto alguns autores se focam nos objetivos, para a sua definição, outros colocam a tónica na leitura da realidade social, às etapas ou processos ou, então, ao desenvolvimento integrado. É neste enquadramento que o planeamento estratégico firma a sua posição. Ele deve assumir-se, para além de estratégico, integrador, participativo e pluralista, no sentido de envolver as dimensões sociais, económicas e físicas, porque na ausência de planeamento estratégico as organizações tendem a decidir casuisticamente e de forma reativa. (Tribe, 2005). O seu grau de complexidade e de abrangência é tal que, de acordo com Inskeep (1991), há diversos tipos de planeamento turístico,

dependendo a sua aplicação da realidade de cada país, região ou localidade, ou seja, da localização do mercado turístico, dos recursos específicos e das políticas adotadas.

Como tivemos oportunidade de verificar nas respostas facultadas pelos especialistas convidados, o PENT, apesar de proporcionar uma abordagem à atividade do turismo a uma escala nacional e regional, falha à escala da região da Serra de Estrela. A esta escala é sentida a necessidade de um planeamento estratégico eficaz, tendo, sob a tutela da AIBT - Serra da Estrela, sido feita uma tentativa de se colmatar esta insuficiência com a elaboração do PETUR, que não vingou por outras razões que não de ordem técnica ou visão estratégica. Os especialistas convidados fizeram uma avaliação positiva desta iniciativa, como se constatou, apesar do plano não ter chegado a ver a luz do dia.

Com a apresentação em data posterior à realização das três rondas junto do painel de especialistas convidados, foi aprovado e apresentado o PEDI da CIMBSE, que consagra uma abordagem estratégica para a atividade do turismo, algo que necessita de tempo para a avaliação dos seus efeitos e deverá merecer, certamente, no futuro próximo, um estudo aprofundado. O tempo é, para já, de expectativa.

9.4 Limitações do estudo e recomendações para investigações futuras

Como anteriormente se referiu, apesar de todo o cuidado no processo de construção dos inquéritos a apresentar aos especialistas convidados, o facto de se ter respostas abertas e, em alguns casos, ocorrer ausência do domínio de todos os conceitos para convergir com o objetivo da questão em discussão, por parte dos membros do painel, pode ter influenciado a interpretação de algumas questões e, por consequência, um desvio daquilo que se pretendia como fundamental, como, eventualmente, pode ter sucedido na abordagem à problemática das acessibilidades, ao não se ter evoluído para a problemática da mobilidade (intraterritorial). De acordo com Alves (2009, p.12) «Acessibilidade (especialmente no plural) tem sido associada em Portugal a infraestruturas – e a imagem mental de um português perante esta palavra são infraestruturas rodoviárias (IPs, ICs, nós...)», enquanto a «mobilidade é a característica de ser móvel – de andar de um lado para o outro. Pode ser um objeto de estudo e planeamento. Pode ser objeto de gestão». Ainda segundo o autor, «no caso da primeira definição, em que acessibilidades (curiosamente quase sempre no plural) são associadas a rodovias, é errada e tão só produto de anos de maus hábitos», impelindo para uma

abordagem a uma escala macro (acessibilidade externa), que não era só o caso.

Do processo de pesquisa constava a recolha de dados através da técnica Delphi, cujo trabalho junto do painel se desenvolveu ao longo de, sensivelmente, um ano desenvolvendo-se ao longo de três rondas (janeiro de 2013, junho de 2013 e janeiro de 2014). Porém, antes da constituição definitiva do painel equacionaram-se cenários diversos onde a dimensão (número de participantes mais ajustado), critérios de seleção dos especialistas convidados (Keeney *et al.*, 200; McKeena, 1994) e enquadramento temporal dos trabalhos a realizar, foram os aspetos mais relevantes, de modo a garantir a melhor solução para os resultados que se pretendiam alcançar com esta investigação, pela convergência de opiniões, em torno de problemáticas controversas e complexas (Helmer, 1983).

De acordo com o expresso no ponto 7.3, do capítulo 7 deste trabalho, o painel foi constituído por vinte e uma pessoas (quadro nº VII 2) respeitando-se, no que à sua dimensão concerne, os princípios defendidos por Delbecq *et al.* (1986). O processo de seleção envolveu uma estratificação dos membros do painel segundo um critério funcional, em detrimento da homogeneidade da formação académica que, ainda assim, não resultou demasiado heterogénea, de acordo com o expresso no quadro nº VII 1. Um dos constrangimentos mais evidentes foi a dificuldade de comunicação presencial pela dispersão geográfica dos membros que integraram o painel, que se encontravam disseminados por um vasto território geográfico (Coimbra, Covilhã, Fornos de Algodres, Gouveia, Guarda, Lisboa, Manteigas e Seia), mas que, ainda assim, acabou por resultar, sem o abandono de nenhum dos membros ao longo das três rondas, algo a que não foi estranho um processo de seleção cuidado, sustentado num compromisso de participação.

O processo de elaboração dos inquéritos a enviar a cada um dos membros do painel, em cada ronda, obedeceu a uma testagem prévia junto de um sociólogo para análise da sua facilidade de leitura e inteligibilidade e de um informático tendo em vista verificar a operacionalidade em termos de manuseamento, de modo a torná-lo amigável e intuitivo. Ainda assim, verificaram-se alguns *bugs* no seu funcionamento, só ultrapassáveis pelo compromisso de participação assumido pelos membros do painel, sujeitando-se à repetição do inquérito sempre que a sua submissão tivesse falhado.

Na técnica de elaboração do inquérito recorreu-se à escala de *Likert* que apresenta dados ordinais em diferentes escalas. São variáveis categóricas com três ou mais níveis, cinco no caso vertente, variando a sua ordem entre, por exemplo, o “Não concordo” e o “Concordo plenamente”. Do ponto de vista da elaboração do(s) questionário(s), as questões, à semelhança do que acontece em outros questionários utilizados em diferentes processos de investigação, foram meticulosamente elaboradas (Luck, *et al.*, 1970) de modo a garantir fiabilidade ao processo.

Finalmente, no que concerne à prova estatística, face às características qualitativas e quantitativas da informação recolhida, recorreu-se à estatística não paramétrica, designadamente ao coeficiente de correlação de Kendall (tau-b de Kendall) e ao coeficiente de concordância W de Kendall, conforme foi explicado no ponto 6.2, do capítulo 6, por se entender ser o melhor compromisso para avaliar o nível de concordância entre os membros do painel, na procura de convergência de opiniões, em torno de problemáticas controversas e complexas (Helmer, 1983).

9.5 Considerações finais

A degradação das condições de vida das populações residentes em territórios de baixa densidade constituiu-se como motivo suficiente para que todas as oportunidades mereçam ser analisadas, os recursos avaliados e as estratégias equacionadas, numa tentativa de se inverter a lógica circular e cumulativa de perda. Constituindo-se o território da Serra da Estrela como um território caracterizado pela observância de uma espiral recessiva, ao longo das últimas décadas, consubstanciada na implosão da (mono) indústria dos têxteis, é com redobrado interesse que a atividade do turismo tem vindo a ser encarada.

A reconversão do setor empresarial local, apostando no reforço do setor do turismo, a par da infraestruturização do território, fortemente impulsionado pela atividade turística, constituiu-se como motivo mais do que suficiente para que a realização desta investigação se tivesse efetuado. O turismo, que sempre marcou presença por estes territórios, beneficiou de um novo impulso em resultado de uma nova abordagem protagonizada pelo setor público e privado que, em parceria, tudo têm feito para que um novo paradigma de desenvolvimento possa ser consolidado. A Administração Central, ainda que na sua forma desconcentrada, o poder local e o setor privado tiveram a capacidade de criar condições para que a alavancagem de um novo modelo de desenvolvimento se constituísse como uma realidade, à qual não é estranho um planeamento sectorial estruturado, procurando o envolvimento das populações (Haywood, 1988), ainda que nem sempre aceite, compreendido e ajustado à escala correta. Se os centros de poder tiveram a capacidade de criar as condições para definir e disciplinar o território com aptidões turísticas, por via de um planeamento específico, foram os programas desenvolvidos ao abrigo dos diferentes quadros comunitários que criaram as condições objetivas para que os investimentos ocorressem. Os recursos, que sempre conferiram uma vantagem comparativa ao território, foram valorizados dando origem a produtos turísticos diferenciados,

permitindo novas funcionalidades (Ferrão, 2000; Santos e Cunha, 2007) ao território em claro benefício para os turistas e populações residentes.

As transformações aconteceram, por força de um sonho coletivo, conferindo, deste modo, força ao poema Pedra Filosofal de António Gedeão (1956) «(...) sempre que um homem sonha o mundo pula e avança (...)».

Referências bibliográficas

- Aaker, D. A. (1998). *Brand Equity: gerenciando o valor da marca* (2ª ed.). (A. Andrade, Trad.) São Paulo: Negócio.
- Aaker, D. A. (2000). *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Futura.
- Aaker, D. A. (1996). *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura.
- Abramovay, R. (Abril-Junho de 2000). O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. *Economia Aplicada*, IV, pp. 379-397.
- Acerenza, M. A. (1987). *Administración del Turismo. Planificación y Desarrollo*. México: Editorial Trillas.
- ADAE. (s.d.). *Proder Medida 3 - Abordagem LEADER*. Obtido em 29 de Outubro de 2013, de ADAE - Grupo de Acção Local:
- Adams, S. J. (Oct. de 2001). Projecting the next decade in safety management: A Delphi technique study. *American Society of Safety Engineers*, pp. 26 - 29.
- Adler, M., & Ziglio, E. (1996). *Gazing into the Oracle: The Delphi Method and its Application to Social Policy and Public Health*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Alaves, F. D., & Maia, A. C. (2009). Teorias sobre o espaço e a questão rural-urbano. *2º Simpósio O rural e o urbano no Brasil*. (pp. 1-27). Rio de Janeiro: Anais.
- Albrechts, L. (1991). Changing Roles and Position of Planners. *Urban Studies*, 28.
- Albrechts, L. (1994). Rereading the Sixties Reconsidering Planning as a Vehicle for Structural Change. *European Spatial Research and Policy*, I.
- Allèrés, D. (2000). *Luxo – Estratégias – Marketing*. Rio de Janeiro: FGV.
- Altinay, L., & Paraskevas, A. (2008). *Planning Research in Hospitality and Tourism*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Altshuler, A. A. (1965). *The city planning process: A political analysis*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Altshuler, A. (1972). The Goals of Comprehensive Planning. In F. a. Fainstein, *The View From Below* (pp. 205-218). Boston: Little Brown.
- Alvarenga, A., Carvalho, P., & Escária, S. (2007). *Delphi – Métodos e Aplicações*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais.
- Alves, M. J. (Março/Abril, 55 de 2009). Mobilidade e acessibilidade: conceitos e novas práticas. *Indústria e Ambiente*, pp. 12-14.
- Ambler, S. (2002). *Agile Modeling: Effective Practices for eXtreme Programming and the Unified Process*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Ambrosini, V. (2007). The Resource-based view of the firm. In M. Jenkins, V. Ambrosini, & N. Collier, *Advanced strategic management: a multi-perspective approach* (2ª ed.). Palgrave.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Ansarah, M. (2001). *Turismo-segmentação do mercado*. São Paulo: Futura.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, I., & McDonnell, E. (1993). *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Antón Clavé, S. (2000). “Actividades y espacios turísticos: hacia la sociedad postindustrial”. In F. López Palomeque, *Geografía de Europa* (pp. 357-377). Barcelona: Ed. Ariel.
- APDU, A. P. (1998). *A Execução dos Planos Directores Municipais*. Coimbra: Almedina.
- Appadurai, A. (1986). *The social life of things. Commodities in cultural perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ariño, O. (2006). *Ordenación del Territorio y Turismo*. Barcelona: Atelier.
- Arroyo, F. M. (2006). “El desarrollo rural en el contexto de la Unión Europea”. Norba.
- Ashworth, G., & Goodall, B. (1988). Tourist images: Marketing Considerations, Marketing in the tourism industry – the promotion of destination regions. In B. Goodall, & G. Ashworth (Edits.). UK: Routledge.

- Augé, M. (1994). *Le Sens des Autres*. Paris: Fayard.
- Augé, M. (2005 [1992]). *Não - Lugares - introdução a uma antropologia da sobremodernidade*. Lisboa: Editora 90°.
- Bachelard, G. (1996). *A formação do espírito científico*. Rio de Janeiro: Contra.
- Baden-Fuller, C., & Boschetti, C. (1996). Creating competitive advantage through mergers: the lens of the resource based theory. In H. Thomas, D. O'Neal, & E. Zajac, *Strategic integration - International Strategic Management Society Conference (13ª)*. Chicago.
- Bailly, A. (2006). Développement Territorial Durable en Milieu Exurbain et Rurbain. *Desenvolvimento e Território: Espaços Rurais Pós-Agrícolas e Novos Lugares de Turismo e Lazer* (pp. 61-72). Lisboa: Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa.
- Bain, J. S. (1951). Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940. *Quarterly Journal of Economics*, Cambridge, v. 65, n. 3, p. 293-324.
- Baptista, M. (1997). *Turismo Competitividade Sustentável*. Porto: Editora Verbo.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luczk ande strategy business. In *Management Science* (Vol. 32, pp. 1231-1241).
- Barney, J., & CLARK, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.
- Baron, R. (1995). *Seasonality in Tourism*. Londres: Economist Inteligent Unit.
- Barretto, M. (1995). *Manual de Iniciação ao estudo do turismo*. Campinas, SP: Papirus.
- Bates, D. (1997). Public Relations For Charities and Other Nonprofit Organizations. In *Lesly, Philip - Lesly's Handbook of Public Relations and Communications* (5ª ed., pp. 569-590). Chicago: Contemporary Books.
- Baud-Bovy, M. (1982). 'New concepts in planning for tourism and recreation'. In *Tourism Management*, (Vols. 3, nº 4, pp. 308-313).
- Baudrillard, J. (1995). *A Sociedade de Consumo*. (A. Morão, Trad.) Lisboa: Edições 70.
- Baudrillard, J. (1968). *O sistema dos objetos*. São Paulo: Perspectiva.
- Baum, T., & Lundtorp, S. (2001). *Seasonality in Tourism*. Oxford: Pergamon.
- Bauman, S. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Beauregard, R. A. (1984). Making planning theory: a retrospective. *Urban Geography* 5, pp. 255-261.
- Beauregard, R. (1989). Between Modernity and Postmodernity: The Ambiguous Position of U. S. Planning. In S. a. 7, *Environment and Planning D* (pp. 381-395). Pion Limited.
- Beauregard, R. (Summer de 1991). Without a net: modernism planning and the postmodern abyss. *Journal of Planning Education and Research* 10, 94-189.
- Benbasat, I. G. (1987). The Case Research Strategy. *Studies Of Information Systems. MIS Quarterly*, 11(3), pp. 369-386.
- Beni, M. (2002). *Análise estrutural do turismo* (7ª ed.). S. Paulo: SENAC.
- Beni, M. C. (1990). Sistema de Turismo - SISTUR: Estudo do Turismo face à Moderna Teoria dos Sistemas. São Paulo.
- Bertalanffy, L. (1973). *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes.
- Bessire, D. (2000). French Tableau de Bord versus American Balanced Scorecard: Misery and Glory of Metaphors. *The Sixth Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference*. Manchester: Manchester Federal School of Business and Management UMIST/University of Manchester.
- Bettelheim, C. (1977). *A Planificação Socialista da Economia*. (Á. d. Figueiredo, Trad.) Lisboa: Edições 70.
- Bigné, E., Sánchez, M., & Sánchez, J. (2001). Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship. *Tourism Management*, 22, 607-616.
- Blake, G. (1993). Demographic and marketing analysis in site selection. In A. J. (Ed.), *The franchising handbook* (pp. 117-129). New York: American Management .
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação - Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

- Bollman, Ray D., & J. M. Bryden. *Rural Employment: An International Perspective*. Oxon, UK: CAB International, 1997.
- Boniface, B., & Cooper, C. (2005). *Worldwide Destinations Casebook: The Geography of Travel and Tourism*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bontis, N., Dragonetti, N., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal* , 17, N° 4 , 391-402.
- Boorstin, D. J. (1992). *The Image. A Guide to Pseudo-Events in America*. New York: Vintage Books.
- Boorstin, D. (1961). *The image: or wath happened to the americam dream*. Nova Iorque: Atheneum.
- Bossel, H. (1999). *Indicators for sustainable development: Theory, method, applications. A report to the Balaton Group*. Winnipeg: IISD.
- Boullón, R. C. (2002). *Planejamento do espaço turístico*. (J. V. Baptista, Trad.) Bauru: EDUSC.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction – Critique sociale du jugement* . Paris: Les Éditions de Minuit.
- Bourdieu, P., Chamboredon, J., & Passeron, J. (1999). *A profissão de sociólogo: preliminares epistemológicas*. Petrópolis: Vozes.
- Boxal, P., Adamowicz, W., Swait, J., Williams, M., & Jordan, L. (1996). A comparison of stated preference methods for environmental valuation. *Ecological Economics* , pp. 243-253.
- Boyer, C. (1983). *Dreaming the rational City*. Boston: MIT Press.
- Boyer, M. (2000). *Histoire de l'invention du Tourisme, XVI-XIX siècles*. Editions de l'aube.
- Boyer, R. (1991). The eighties: the search for alternatives to Fordism. In B. Jessop, & H. N. Kastendiek, *The policies of flexibility*. Edward Elgar.
- Bradshaw, A. D., & S., C. M. (1980). *The Restoration of Land - The ecology and reclamation of derelict and degraded land* (In Studies of Ecology ed., Vol. VI). Oxford: Blackwell Scientific Publications.
- Branch, M. C. (1983). *Comprehensive planning: General theory and principles*. California: Palisades Publishers.
- Brandão, A. (2007). *Os Observatórios do Turismo como meio de apoio à gestão e à competitividade*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Aveiro.
- Briassoulis, H. (2002). Sustainable Tourism and the Questions of the Commons. In *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, No. 4, (pp. 1065–1085). Great Britain: Elsevier Science Ltd.
- Brinkerhoff, D. W. (1996). Coordination issues in policy implementation networks: an illustration from Madagascar's environmental action plan. *World Development*, v. 24, n. 9, , pp. 1497-1510.
- Brito, S. P. (2003). *Notas sobre a evolução do Viajar e a Formação do Turismo*. Lisboa: Medialivros.
- Bryson J. M., Van de Ven A. H. & Roering W. D (1986). Strategic planning and the revitalization of the public service. In *Toward a New Public Service* edited by Robert C. Denhardt and Edward Jennings. Columbia, Mo. University of Missouri Press. In press.
- Brotherton, B., & Himmetoglu, B. (1997). Beyond destinations - special interest tourism. *Anatolia: an International Journal of Tourism and Hospitality Research* , 8(3), 11-30.
- Bryden, J. & Bollman, R. (2000). Rural Employment in Industrialized Countries, *Agricultural Economics* 22: 185-197.
- Bryson, J. M. (1986). Strategic planning and the revitalization of the public service. In C. D. Robert, *Toward a New Public Service*. Columbia: University of Missouri Press.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. In *Tourism Management*, 21(1) (pp. 97-116).
- Buhalis, D., & Costa, C. (2006). Tourism business frontiers - consumers products and industry. *Tourism Futures* (pp. 1-4). Oxford: Elsevier.
- Bull, A. (1991). *La Economía del sector turístico*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.
- Bunge. (1990). *La Ciencia, Su Método Y Su Filosofía*. Buenos Aires - Argentina: Siglo XXI.
- Burns, G. L. (2004). Anthropology and tourism: Past contributions and future theoretical challenges. .

- Anthropological Forum: A Journal of Social* , pp. 5-22.
- Burns, P. M., & Holden, A. (1995). *Tourism – a new perspective*. Essex – England: Prentice Hall.
- Butler, R. (1994). Seasonality in Tourism: Issues and Problems. In Seaton, *Tourism – The State of the Art* (pp. 332-339). Chichester: Wiley.
- Butler, R. (1999). Sustainable tourism: a state-of-art review. . *Tourism Geographies*, 1(1) , pp. 07-25.
- Butler, R. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. In *Canadian Geographer* (Vol. 24, pp. 5-21).
- Butler, R. W. (2001). Seasonality in Tourism: Issues and implications. In T. Baum, & S. Lundtorp, *Seasonality in Tourism* (pp. 4 -21). Oxford: Pergamont.
- Butler, R., Hall, C. M., & Jenkins, J. (1998). *Tourism and recreation in rural areas*. Chichester, John Wiley & Sons.
- Burkar, A. J.; Medlik, S. (1974). *Tourism, Past, Present and Future*. Heinemann. London.
- Callizo, J. S. (1991). *Aproximación a la Geografía del Turismo*. Madri: Síntese.
- Camhis, M. (1979). *Planning Theory and Philosophy*. London: Tavistock.
- Camilo, S. P., Xavier, W. G., Bandeira-de-Mello, R., & Marcon, R. (jan./abr. de 2010). A Estrutura de Capital como Recurso e o Efeito no Desempenho das Firmas. *RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia* , 9, nº 1, pp. 170-193.
- Campesino, A. (2002). “Centros patrimoniales y turismo: una experiencia de colaboración entre Extremadura y Portugal”. In X. Pardellas, *Estratexias turísticas urbanas*. Vigo: Universidade de Vigo.
- Canevacci, M. (1990). *A cidade polifônica: ensaio sobre a antropologia da comunicação urbana*. São Paulo: Studio Nobel.
- Capra, F. (1982). *O Ponto de Mutação*. São Paulo: Cultrix.
- Cárdenas, T. F. (1995). *Producto Turístico*. Trillas, México.
- Carmichael, B. (2006). Linking quality tourism experiences, residents’ quality of life, and quality experiences for tourists. In G. Nickerson, & N. Jennings (Edits.), *Quality tourism experiences* (pp. 115-135). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Carvalho, L., & Vasconcellos, M. (2006). *Introdução à economia do turismo*. São Paulo: Saraiva.
- Carvalho, P. (2009). *Património construído e desenvolvimento em áreas de montanha. O exemplo da Serra da Lousã*. Lousã: Câmara Municipal da Lousã.
- Carvalho, P., & Correia, J. (2008). Turismo, património(s) e desenvolvimento rural: a percepção local da mudança. *Colóquio Ibérico de Estudos Rurais - Cultura, Inovação e Território*. Coimbra.
- Castelli, G. (2001). *Administração hoteleira* (9ª ed.). Caxias do Sul: EDUCS, (Coleção Hotelaria).
- Castells, M. d. (2001). *A sociedade em rede*. S. Paulo.: Paz e Terra.
- Castells, M. (1997). *La era de la información* . Madrid: Alianza Editorial.
- Castells, M. (1976). *Mistificação ideológica e contradições sociais: movimento de acção ecológica nos EUA* (Lutas urbanas e poder político ed.). Porto: Gráfica Firmeza.
- Castells, M. (1996). *The Rise of Network Society - The Information Age: Economy, Society and Culture* (Vol. 1). Cornwall, Grã Bretanha: Blackwell Publishers.
- Castro, M. J. (November - Special Edition de 2014). Traços de viagem: A institucionalização do turismo na primeira metade do século XX. *THIJ - Tourism and Hospitality International Journal*, 3 (2) . , pp. 41-55.
- Castro, N. A. (2006). *O Lugar do Turismo na Ciência Geográfica: Contribuições Teórico- Metodológicas à Acção Educativa*. São Paulo: Universidade de São Paulo - Departamento de Geografia.
- Catanese, A. J. (1979). *Planners and local politics: Impossible dreams*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Catanese, A., & Steiss, A. (1970). *Systemic Planning: Theory and Applications*. Massachussets: Lexington Books.
- Cavaco, C. (1991). Diversidade dos Processos de Tercearização das Explorações Agrícolas. *Cadernos de Geografia* , 10, pp. 179-198.
- Cavana, R. Y., Delahaye, B. L., & Sekaran, U. (2001). *Applied Business Research: Qualitative and*

- Quantitative Methods*. Milton: Qld: John Wiley.
- Cavaye, A. (1996). Case Study Research: A Multi-Faceted Research Approach For IS. *Information Systems Journal*, 6(3) , 227-242.
- Cazes, G., Lanquart, R., & Raynovard, Y. (1980). *L'aménagement touristique* (Vol. 1882). Paris: Col. «Que sais je?». Presses Universitaires de France.
- CCDRC. (s.d.). *Maiscentro - Programa Operacional Regional do Centro*. Obtido em 27 de Outubro de 2013, de Maiscentro: CEE, C. D. (2003). Orientações de base para a sustentabilidade do turismo europeu, COM (2003) 716 Final). Bruxelas.
- Cerro, F. (1992). “La evaluación del potencial turístico en un proceso de planificación: el Canal de Castilla”. *Estudios Turísticos* , 116, pp. 49-85.
- Cerro, F. L. (1993). *Técnicas de evaluación del potencial turístico*. Madrid: Centro de Publicaciones, Ministerio de Industria, Comercio i Turismo.
- Certo, S., & Peter, P. (2005). *Administração estratégica: planeamento e implantação da estratégia* (2ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chadwick, G. (1971). *A Systems View of Planning. Towards a Theory of the Urban and Regional Planning Process*. Oxford: Pergamont Press.
- Chadwick, G. F. (1966). *A Systems View of Planning* (Vol. 52). London: Journal of the Town Planning Institute,.
- Chadwick, G. F. (1973). *Una Visión Sistémica del Planeamiento*. Barcelona: Gustavo Gilli.
- Chiavenato, I. (2003). *Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chien, I., Cook, S. W., & Harding, J. (1984). The field of American research. In *American Psychologist*,3 (pp. 43-50).
- Choay, F. (2003). *O urbanismo* (5ª ed.). São Paulo: Perspectiva.
- Christaller. (1964). *Central Places in Southern Germany*. (Baskin, Trad.) Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- Christie, M., Hanley, N., & Hynes, S. (2007). Valuing enhancements to forest recreation using choice experiment and contingent behaviour methods. *Journal of Forest Economics*.13: , 75 -102.
- Cinelli, A. (1985). “Il potenziale turistico”. In G. C. Pellegrini, & A. Frigerio, *Turismo come e perché. Modello di ricerca geografica e psicologica. Il territorio Varesino* (pp. 201-274). Varese: ASK Edizioni.
- Clark, B. (1999). Participação pública. In M. Partidário, & J. Jesus, *Avaliação do impacte ambiental: Conceitos, procedimentos e aplicações* (pp. 165-171). Caparica: Centro de Estudos de Planeamento e Gestão do Ambiente.
- Clarke, J. (1997). A Framework of Approaches to Sustainable Tourism. *Journal of Sustainable Tourism* .
- Claval, P. (2011). Terra dos Homens : A Geografia Uma Apresentação. *Espaço e Tempo* , nº 29, pp. 80-86.
- Coelho-de-Sousa, G. (2011). *Transformações no Espaço Rural*. Rio Grande do Sul: Universidade Aberta do Brasil.
- Cohen, E. (1979). “A Phenomenology of Tourist Experiences”. In *Sociology* n.º 13 (pp. 179-201).
- Cohen, E. (1985). “Tourist Guides: Pathfinders, Mediators, and Animators”. In *Annals of Tourism Research* (pp. 5-29).
- Cohen, E. (1972). “Towards a Sociology of International Tourism”. In *Social Research* (pp. 164-182).
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory* . Cambridge - Londres: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Comissão, C. E. (1988). O futuro do mundo rural. *Suplemento 4/88 ao Boletim das CE* , p. 71.
- Condesso, F. (2005). *Ordenamento do Território: Administração e Políticas Públicas, Direito Administrativo e Desenvolvimento Regional*. Lisboa: ISCSP.
- Conner, K. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management* , 17, 121.
- Conselho Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, (. (1991). *Nosso futuro comum* (2ª ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Cooper, C. (2003). Progress in Tourism Research. In C. Cooper, *Classic reviews in Tourism* (pp. 1-8).

- Clevedon: Channel View Publications,.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., & Gilbert, D. S. (2007). *Turismo: princípios e práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2005). *Tourism Principles and Practice* (3ª ed.). Harlow: Pearson Education.
- Correia, P. (2002). *Políticas de Solos no Planeamento Municipal* (2ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Costa, C. (2001). O Papel e a Posição do Sector Privado na Construção de uma Nova Política para o Turismo em Portugal. (A. E. Portugal, Ed.) *Novas Estratégias para o Turismo*, pp. 65-87.
- Costa, C. (1999). Planos Directores Municipais Instrumentos de Desenvolvimento - o caso de Gouveia. Coimbra: Tese de Mestrado Não Publicada.
- Costa, C. (1996). *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level - Planning and Networks. The case of Portugal*. Tese de Doutoramento, University of Surrey, Guildford, UK.
- Costa, C. (2005). Turismo e cultura: avaliação das teorias e práticas culturais do sector do turismo (1990-2000). In *Análise Social* (Vol. vol. XI (175), pp. 279-295).
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Coutinhos, E. S., Lana-Peixoto, F. d., & Filho, P. Z. (2005). *De Smith a Porter: Um ensaio sobre as teorias de comércio exterior*. Obtido de revistasusp.sibi.usp.br: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br>
- Cravidão, F. (1996). Mobilidade, lazer e território. *Cadernos de Geografia*, 15, pp. 43-73.
- Cresswell, T. (2004). *Place a short introduction*. Oxford: Blackwell publishing.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa - Métodos Qualitativos, Quantitativos e Misto* (3ª ed.). (M. F. Lopes, Ed.) Porto Alegre: Artmed - SAGE.
- Creswell L, J. (1994). *Research design: qualitative & quantitative approaches*. London: SAGE Publications.
- Crompton, J. (1979). Motivations for Pleasure Vacations. *Annals of Tourism Research*, 6 (4), 408-424.
- Crouch, G., & Ritchie, J. (1995). "Destination competitiveness and the role of the tourism enterprise". In *Proceedings of the Fourth Annual World Business Congress, 13-16 July* (pp. 43-48). Istanbul, Turkey.
- Crouch, G., & Ritchie, J. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity,. *Journal of Business Research*, 44, , 137-152.
- Cuhls, K., Breiner, S., & Grupp, H. (1995). *Delphi-Bericht 1995 zur Entwicklung von Wissenschaft und Technik. Mini-Delphi*. Karlsruhe: FhG-ISI.
- Cullingsworth, B. (1997). *Planning in the USA: Policies, Issues and Process*. Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Cullingsworth, J. B., & Nadin, V. (1997). *Town & country planning in the UK* (12ª ed.). London: Routledge.
- Cummins, R., & Gullone, E. Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement. In *International Conference on Quality of Life in Cities, 2., 2000, Singapore*.
- Cunha, L. (2008). Avaliação do Potencial Turístico. *COGITUR - Journal of Tourism Studies*, 21-40.
- Cunha, L. (1997). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Cunha, L. (2009). *Introdução ao Turismo* (4ª ed.). Lisboa: Verbo.
- Cunha, L. (2012). Portugal's Mountains Regions. Challenges For The 21st Century. In F. Cravidão, L. Cunha, & N. P. Santos, *Regional And Local Responses in Portugal* (pp. 131-147). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Cutler, S. Q., & Carmichael, B. A. (2010). The Dimensions of the Tourism Experience. In M. Morgan, P. Lugosi, & J. R. Ritchie, *The Tourism and Leisure Experience - Consumer and Managerial Perspectives* (pp. 3-26). Great Britain: MPG Books Group Ltd.
- Daft, R. (1983). *Organization theory and design*. New York: West.
- Davidoff, P. (1965). Advocacy and pluralism in planning. *Journal of the American Institute of Planners* 31, 4, 38-331.

- De Kadt, E. (1979). *Tourism - Passport to Development?* Oxford University Press.
- Débord, G. (1972). *A sociedade do espectáculo*. Lisboa: Edições Afródite.
- Debord, G. (1997). *A sociedade do espectáculo; Comentários sobre a sociedade do espectáculo*. Rio de Janeiro : Editora Contraponto.
- Defert, P. (1966). *La localisation touristique: problèmes théoriques et pratiques*. Berna: Gurten.
- Delai, I., & Takahashi, S. (2007). Uma proposta de modelo de referencia para mensuração da sustentabilidade corporativa. *Anais do IX Encontro Nacional sobre gestão empresarial e meio ambiente*. Curitiba: ENGEMA.
- Delbecq, A. L., Van de Ven, H. A., & Gustafson, D. H. (1986). *Group techniques for program planning: aguide to nominal group and Delphi process*. Middleton: Green Briar Press.
- Denhardt, R. B. (1985). Strategic planning in state and local government. *State and Local Government Review* 17 , pp. 174-79.
- Dess, G. L. (2007). *Strategic management: creating competitive advantages* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Dias, R. (2005). *Introdução ao turismo*. São Paulo: Atlas.
- Diaz, E. A. (1988). *Pryectos Turísticos - Formulación y Evaluación*. Cidade do México: Editora Trillaz.
- Diehl, A. A. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* , 35, pp. 1504-1511.
- Din, K. (1992). "The 'involvement stage' in the evolution of a tourist destination". In *Tourism Recreation Research, Vol. 17, Nº 1* (pp. 10-20).
- Direcção Regional de Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo*. (25 de Maio de 2011). Obtido em 29 de Outubro de 2013, de Direcção Regional de Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo: http://www.draplvt.min-agricultura.pt/documentos/abordagem_leader/nota_informativa_abordagem_leader.pdf
- Dollfus, O. (1982). *O Espaço Geográfico*. São Paulo: Difel.
- Dominguez, L. N. (1994). *Relevamiento turístico: propuesta metodológica para el estudio de una unidad territorial*. Santa Fé - Argentina: Centro de estudos turísticos Instituto superior de turismo Sol.
- Donaire, J. A. (1998). "La Geografia del Turismo después del Fordismo: turistas em las fábricas, turistas en los centros comerciales". *Sociedade e Território*, nº 28, agosto. Porto. 55-68.
- Doswell, R. (1997). *Tourism: How Effective Management Makes the Difference*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Douglas, M., & Isherwood, B. (2004). *O Mundo dos Bens*. Rio de Janeiro: UFRJ.
- Dowling, R. (1993). "An environmentally-based planning model for regional tourism development". *Journal of Sustainable Tourism* , 1, 17-37.
- Dredge, D. (1999). "Destination place planning and design". In *Annals of Tourism Research, Vol. 26, Nº 4*, (Vol. 4, pp. 772-791).
- Dredge, D. (2006). Networks, conflict and collaborative communities. *Journal of Sustainable* , 14(6), 562-581.
- Dror, Y. (1964). *Muddling through - science or inertia*. *Public Administration Review*, 24.
- Dror, Y. (1973). The planning process: a facet design. In A.Faludi, *A Reader in Planning Theory* (pp. 323-343). Oxford: Pegamont Press.
- Drucker, P. (1992). *Administrando para o futuro : os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Livraria Pioneira.
- Drucker, P. (1984). *Introdução a Administração*. São Paulo: Pioneira.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Row.
- Dumazedier, J. (1967). *Toward a Society of Leisure*. New York: The Free Press.
- Dutta, M., Banerjee, S., & Husain, Z. (2007). Untapped demand for heritage: A contingent valuation study of Prinsep Ghat, Calcutta. *Tourism Management* , pp. 83-95.
- Dwyer, e. a. (2012). *Handbook of research methods in tourism: quantitative and qualitative approaches*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Dwyer, L. (2005). Trends Underpinning Global Tourism in the Coming Decade. In W. F. Theobald, *Global Tourism* (pp. 529 - 545). Burlington: Elsevier Science.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. In *Current Issues in Tourism* (Vols. 6, nº5, pp. 369-414).
- Eagles, P. F., McCool, S. F., & Haynes, C. D. (2002). Sustainable tourism in protected areas: guidelines for planning and management. UK: Cardiff University
- Easterby-Smith, M., & Davies, J. (1983). Developing Strategic Thinking. *International Journal of Strategic Management*, v. 16, n. 4, 39-48.
- Eastman, J., & al, e. (1999). Status Consumption in Consumer Behavior: scale development and validation. *Journal of Marketing Theory*.
- Echtner, C., & Jamal, T. (1997). The disciplinary dilemma of tourism studies. In *Annals of Tourism Research* (Vol. 24, pp. 868-883).
- Echtner, C., & Ritchie, J. R. (1991). The measuring and measurement of destination image. *The Journal of Tourism Studies*, 2 (2), 2-12.
- Ejarque, J. (2005). *Destinos Turísticos de Éxito: Diseño, creación, gestión y marketing*. Madrid: Pirámide.
- Ek, R., Larsen, J., Hornskov, S., & Mansfeldt, O. K. (2008). A dynamic framework of tourist experiences: Space-time and performances in the experience economy. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(2), pp. 122-140.
- Enright, M., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. In *Tourism Management*, 25, (pp. 777-788).
- Escalona, F. (1992). “*Critica de la Economia Turistica Enfoque de Oferta versus Enfoque de Demanda*”. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Etzioni, A. (1967). *Mixed-scanning: a third approach to decision-making*. Public Administration Review, 27.
- Europeia, C. (03 de 02 de 2011). *Quadro Comunitário de Apoio III Portugal 2000 - 2006*. Obtido em 29 de Outubro de 2013, de Iniciativas Comunitárias: <http://www.qca.pt/iniciativas/leader.asp>
- Fachin, O. (2001). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva.
- Fainstein, F. a. (1965). *The View from Below*. Boston: Little Brown.
- Fainstein, F. S. (March de 1971). City Planning and Political Values. *Urban Affairs Quarterly*, 6, pp. 341-62.
- Fainstein, S. S., & Campbell, S. (1996). *Readings in the Urban Theory*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell.
- Fakeye, P., & Crompton, J. (1991). Image differences between prospective, first-time and repeat visitors to the lower Rio Grande valley. *Journal of Travel Research*, 30 (2), 10-16.
- Faludi, A. (1973a). *A Reader in Planning Theory*. Oxford: Pergamont.
- Faludi, A. (1986). *Critical Rationalism and Planning Methodology*. London: Pion.
- Faludi, A. (1978). *Essays on Planning Theory and Education*. Oxford: Pergamont Press.
- Faludi, A. (1973b). *Planning Theory*. Oxford: Pergamont Press.
- Faludi, A. (1987). *The environmentally centred view of planning*. s.l.: Pergamon Press.
- Farhangmehr, M., & Simões, C. (1999). Factors Affecting Hotel Industry Development in Portugal. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 6(1), 23-46.
- Farrell, B., & Twining-Ward, L. (2005). Seven steps towards sustainability: Tourism in the context of new knowledge. *Journal of Sustainable Tourism*, 13, 109-122.
- Farsari, Y., & Prastacos, P. Sustainable tourism indicators: Pilot estimation for the Municipality of Hersonissos, Crete. *Proceedings of The International Scientific Conference on “Tourism on Islands and Specific Destinations”*. Chios: University of the Aegean.
- Fassa, B., & Echenique, M. (1992). *Poder e Amor – A Micropolítica das Relações*. São Paulo: Aleph.
- Fayos-Solá, E. (1996). “La Nueva Política Turística”. *Arquitectura y turismo: Planes y Proyectos*, pp. 59-70.
- Featherstone, M. (1995). *Cultura de Consumo e Pós-Modernismo*. São Paulo: Studio Nobel Editora.
- Feifer, M. (1985). *Going places*. Londres: Macmillan.

- Fennell, D. (1996). A Tourist Space-time Budget in the Shetland Islands. *Annals of Tourism Research* 23 , 811–829.
- Ferdinand, N., & Williams, N. (2010). Tourism memorabilia and the tourism experience. In P. L. M. Morgan (Ed.), *The Tourism and Leisure Experience: Consumer and Managerial Perspectives* (Vol. 44 , pp. 202-217). Bristol: Channel View Books.
- Fernandes, A. J., Pais, C., & Pereira, E. T. (2009). A importância das atrações turísticas no fomento do Turismo. *1º Congresso de Desenvolvimento Regional de Cabo Verde; 2º Congresso Lusófono de Ciência Regional* (pp. 1440-1462). Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial , Universidade de Aveiro .
- Fernandes, G. P., Roque, V., & Martins, J. A. (2013). A Valorização e Promoção do Destino Turístico e o Papel dos Postos de Turismo. Abordagem ao Destino Turístico da Serra da Estrela. *IX Congresso da Geografia Portuguesa* (p. 184:189). Évora: Associação Portuguesa de Geógrafos.
- Ferrão, J. (2000). Planos estratégicos – que contributo, Comunicação da apresentação do Plano Estratégico de Lagos. *Fórum Lagos 2020*. Lagos.
- Ferrario, F. (1980). An evaluation of the tourist resources of South Africa. In *Col. Etudes et Mémoires* (Vol. 44). Aix-en Provence: Centre de Hautes Etudes Touristiques.
- Ferry, L. (1990). *Homo aestheticus. L'invention du gout à l'age démocratique*. Paris: Grasset.
- Filho, E. (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática* (3ª ed.). Elsevier.
- Flagestad, A., & Hope, C. A. (2001). "Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective". In *Tourism Management*, 22 (pp. 445-461).
- Foglesong, R. E. (1986). *Planning the Capitalist City*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Forester, J. (1989). *Planning in the Face of Power*. Berkeley, Calif.: University of California Press.
- Forrester, J. W. (1969). *Urban dynamics*. Portland: Productivity Press.
- Fortin, M. F. (1999). *Processo de Investigação - da Concepção à Realização -*. Mont-Royal - Québec: Décarie Editeur.
- Fowler, M. (1997). *Analysis patterns, reusable object models*. Addison Wesley.
- Fowles, J. (1978). *The Delphi technique: Handbook of future research*. London: Greenwood Place.
- Fratucci, A. C. (2005). A formação e o ordenamento territorial do turismo no Estado do Rio de Janeiro, a partir da década de 1970. In R. Bartholo, M. Delamaro, & L. Badin (Edits.), *Turismo e a Sustentabilidade no Rio de Janeiro* (pp. 81-109). Rio de Janeiro: Garamont.
- Fratucci, A. C. (2000). *O ordenamento territorial da actividade turística no estado do Rio de Janeiro: processos de inserção dos lugares turísticos nas redes de turismo (Dissertação-Mestrado em Geografia Instituto de Geociências, Universidade Federal Fluminense)*. Niteroi.
- Freeman III, A. M. (2003). The Measurement of Environmental and Resource Values – Theory and Methods. In *Washington: RFF Press – Resources for the Future* (2nd ed., pp. 417-466). Washington.
- French, S., Reynolds, F., & Swain, J. (2001). *Practical Research: a guide for therapists*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Friedman, J. (1967). A conceptual model for the analysis of planning behavior. In *Administrative Science Quarterly* (Vol. 12, pp. 52-225).
- Friedman, J. (1987). *Planning in the Public Domain*. New Jersey: Princeton University Press.
- Friedman, J. (1973). *Retracking America: a theory of transactive planning*. New York: Anchor Press/Doubleday.
- Friedman, J. (1966). The institutional context. In B. M. Gross, *Action Under Planning*. New York: McGraw Hill.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedmann, J., & Weaver, C. (1979). *Territory and function - The Evolution of Regional Planning*. London: Edward Arnold Ltd.
- Friend, J., & Jessop, N. (1969). *Local government and strategic choice: An operational research approach to the processes of public planning*. London: Tavistock.

- Friend, J., Power, J., & Yewlett, C. (1974). *Public Planning: The Inter-Corporate Dimension*. London: Tavistock Publication.
- Fullana, P., & Ayuso, S. (2002). *Turismo sostenible*. Barcelona: Rubes Editoria.
- Fuster, L. F. (1967). *Teoria Y Técnica del Turismo, Mundo Científico, Série Turismo*.
- Fúster, L. (1898). *Introducción a la Teoría e Técnica del Turismo*. Madrid: Alianza.
- Galbraith, J. K. (1997). *A Sociedade Desejável*. Mem Martins: Pub. Europa-América.
- Galbraith, J. K. (1967). *The New Industrial State*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Galbraith, J. K. (1995). *Viagem Através da Economia do Nosso Tempo*. Lisboa: Circulo de Leitores.
- Gama, A. (Abril de 1987). Indústria e a Produção de um Espaço Peri-urbano. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n°22, pp. 33-54.
- Gama, A. (2008). Notas para uma Geografia do tempo livre. In N. P. Santos, & A. Gama, *Lazer - Da libertação do tempo à conquista das práticas* (pp. 17-26). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gama, A., & Santos, N. P. (1991). Tempo Livre, Lazer e Terciário. In *Cadernos de Geografia* (Vol. n° 10, pp. 99-129). Coimbra: IEG.
- GAPI - Unicamp (2002). Metodologia de Análise de Políticas Públicas. Organização dos Estados Iberoamericanos - CEI Para la Educación, la Ciencia e la Cultura .
- Gartner, W. (1996). *Tourism development: principles, processes and policies*. . New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gartrell, R. B. (1994). *Destination marketing for convention and visitors bureaus* (2ª ed.). Kendall: Hunt Publishing Company.
- Gaspar, J. (1995). O Novo Ordenamento do Território - Geografia e Valores. (Universidade de Lisboa). (CEG, Ed.) Lisboa, Lisboa.
- Gasparatos A., e. a. (2008). A critical review of reductionist approaches for assessing the progress towards sustainability. *Environmental Impact Assessment Review*, 28, pp. 286-311.
- Gasparatos, A., El-Haram, M., & Horner, M. (2008). A critical review of reductionist approaches for assessing the progress towards sustainability. In *Environmental Impact Assessment Review* (Vol. 28, pp. 286-311).
- Geddes, P. (1994). *Cidades em evolução*. Campinas: Papirus.
- Gee, C., & Fayos-Solá, E. (1999). *International tourism: a global perspective*. Madrid: World Tourism Organization.
- Getz, D. (1986). 'Models in tourism planning: Towards integration of theory and practice'. In *Tourism Management* (Vols. 17, n° 1, pp. 21-32).
- Godfrey, K. (1996). Towards sustainability? Tourism in the Republic of Cyprus. In L. Harrison, & W. Husbands, *Practicing responsible tourism: international case studies in tourism planning, policy and development*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Goeldner, & McIntosh, R. (2000). *Turismo - planeación, administración y perspectivas*. Cidade do México: Limusa Wiley.
- Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. (2006). *Tourism, Principles, Practices and Philosophies*. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Goitia, F. C. (1982). *Breve História do Urbanismo* (Coleção Dimensões ed.). Lisboa: Presença.
- Goldman, E. F. (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, v. 5, n. 1, 25-40.
- Goldman, E. F., & Casey, A. (2010). Building a Culture That Encourages Strategic Thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 17, 119-128.
- Golledge, R., & Stimson, R. (1997). *Spatial Behavior: a Geographic Perspective*. New York: Guilford Press.
- Gomes, J. (1985). *O Plano Director Municipal*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Gonçalves, C. (2014). *Desafios do Turismo em Portugal*. (PWC, Ed.) Obtido em 10 de Julho de 2015, de PWC.
- Gonçalves, F. (1997). *Evolução Histórica do Direito do Urbanismo em Portugal (1851-1888)*. Lisboa:

Laboratório Nacional de Engenharia Civil.

Goodland, R. (1995). The concept of environmental sustainability. In *Annual Review of Ecology and Systematics* (Vol. v. 26, pp. 1 - 24).

Goodman, C. (1987). The Delphi technique – a critique. *Journal of Advanced Nursing*, V.12, nº5, 729-734.

Goodson, L., & Phillimore, J. (2004). The inquiry paradigm in qualitative tourism research. In J. Phillimore, & L. Goodson, *Qualitative Research in Tourism: ontologies epistemologies and methodologie*. London and New York: Routledge.

Gössling, S., Williams, A., & Dubois, G. (june 2012). BEST Education Network Think Tank. *Ecotourism and Sustainable Tourism Conference*.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, pp. 114-135.

Graymore, M. (2005). Journey to sustainability: Small regions, sustainable carrying capacity and sustainability assessment methods. *PhD Thesis*. Queensland: Griffith University.

Grinover, L. (2002). Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In C. M. Dias, *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Baurueri: Editora Manole.

Guerreiro, C. (2004). Indicadores de desenvolvimento sustentável, aplicados em sistemas de informação geográfica (SIG), para o litoral norte da Bahia. *Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável)*. Brasília: Universidade de Brasília.

Gunn, C. A. (December de 1982). Destination Zone Fallacies and Half-truths. *Tourism Management*, pp. 263-269.

Gunn, C. A. (1988). *Vacationscape: Designing Tourist Regions* (2ª ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.

Gunn, C. (1988). *Tourism planning*. New York: Taylor & Francis.

Gupta, U. G. (1996). Theory and Applications of the Delphi Technique : A Bibliography (1975-1994). In *Technological Forecasting and Social Change*, 53, (pp. 185-211).

Habermas, J. (1987). *The Philosophical Discourse of Modernity*. Cambridge: Polity Press.

Habermas, J. (1984). The Theory of Communicative Action. In *Reason and the Rationalisation of Society* (Vol. I). London: Polity Press.

Hägerstrand, T. (1970). What about people in regional science? . *Papers in regional science*, 24(1), pp. 7-24.

Hair, J. F., Black, W. C., Barry J, B., & Anderson, R. E. (1995). *Multivariate Data Analysis*. (4ª ed.). USA: Prentice Hall.

Hall, C. M. (2008). *Tourism Planning: Policies, Process and Relationships* (2ª ed.). Harlow - Essex: Pearson Prentice Hall.

Hall, C. M. (2009). *Understanding and managing tourism impacts: an integrated approach*. London: Routledge – Taylor & Francis Group.

Hall, C. M., & Kearsley, G. (1997). *Tourism Planning and Policy in Australia and New Zealand: Cases, Issues and Practice*. Sydney: McGraw Hill.

Hall, D. (1999). Conceptualising Tourism Transport: Inequality and Externality Issues. *Journal of Transport Geography* 7, 181–188.

Hall, D., Mitchel, M., & Roberts, L. (2003). Tourism and the Countryside: Dynamic Relationships. In *New Directions in Tourism Rural Tourism* (pp. 3 - 15). London: Ashgate.

Hall, D., Roberts, L., & Mitchell, M. (2003). New directions in rural tourism. In *New Directions in Tourism Analysis* (pp. 3 - 15). Aldershot: Ashgate.

Hall, M. C., & Page, S. (2006). *The Geography of Tourism & Recreation – Environment, Place and Space* (3rd ed.). New York.: Routledge.

Hall, M. (1998). The Institutional Setting – Tourism and the State. In D. Ioannides, & K. Debbage, *The Economic Geography of the Tourist Industry: A Supply-Side Analysis*. London: Routledge.

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

Hall, P. (1988). *Cities of Tomorrow*. Oxford: Blackwell.

- Hall, P. (1975). *Urban and Regional Planning*. London: Pelican.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard University Press.
- Hammond, A., Adriannse, A., Rodenburg, E., Bryant, D., & Woodward, R. (1995). *Environmental indicators: A systematic approach to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development*. Washington, DC: World Resources Institute.
- Hardi, P., & Barg, S. (1997). *Measuring sustainable development: Review of current practice*. Winnipeg: IISD.
- Hardi, P., & Zdan, T. (1997). *Assessing sustainable development: Principles in practice*. Winnipeg: IISD.
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. . In *Science* 162 (pp. 1243–1248).
- Harrison, J., & Enz, C. (2005). *Strategic hospitality management: Concepts and cases*. New York: Wiley.
- Harrison S., Hunter D. & Pollitt C. (1990). *The Dynamics of British Health Policy*. London. Unwin Hyman.
- Harvey, D. (1992). Social Justice, Postmodernism and the City. *International Journal of Urban and Regional Research* 16 , 588-601.
- Harvey, D. (1985). *The Urbanization of Capital*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Haugland, S., Ness, H., Grønseth, B., & Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An Integrated Multilevel Perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(1) , pp. 268-290.
- Hayashi JR, P. (2002). *Recursos e competências nas mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias: estudo comparativo de casos*. Dissertação (Mestrado em Administração) , Universidade Federal do Paraná, Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Curitiba.
- Haywood, K. (1988). Responsible and responsive tourism planning in the community. *Tourism Management*, 9 (2) , pp. 105–118.
- Healey, P. (1992). A Planner's Day: Knowledge and Action in Communicative Praticce. *Journal of the American Planning Association* 58 , 9-20.
- Healey, P. (1997). *Collaborative Planning - Shaping Places in Fragmented Societies*. London: MacMillan Press Ltd.
- Healey, P. (1996). Planning Through Debate: The Communicative Turn in Planning Theory. In S. Campbell, & S. S. Fainstein, *Readings in Planning Theory* (pp. 234-257). Oxford: Blackwell Publishers.
- Heeley, J. (1981). Planning for tourism in Britain, *Town Planning Review*, 52: 61-79.
- Helmer, O. (1983). *Looking Forward. A Guide to Futures Research*. Beverly Hills: Sage Publ.
- Henriques, C. (2003). *Turismo Cidade e Cultura – Planeamento e Gestão Sustentável*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Heracleous, L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning? In *Long Range Planning* (Vols. 31, n. 3, pp. 481-487).
- Herman, J. (1983). *Les langages de la sociologie*. Paris: P.U.F. - col. « Que sais-je? ».
- Hernández, M. (2003). *Turismo y conjuntos monumentales: capacidad de acogida turística y gestión de flujos de visitantes*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Hibbard, M., & Lurie, S. (2000). Saving land but losing ground: challenges to community planning in the era of participation. *Journal of Planning Education and Research* , 20, n. 2, 187-195.
- Hicks, C. (2000). *Research methods for clinical therapists – applied project design and analysis* (3ª ed.). England: Churchill Livingstone.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hill, M. (1973). *Planning for Multiple Objectives (An Approach to the Evaluation of Transportation Plans)*. Philadelphia: (Regional Science Research Institute).
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2007). *Strategic management: competitiveness and globalization (concepts)* (7ª ed.). Thomson South-Western.
- Holden, A. (2005). *Tourism studies and the social sciences*. London: Routledge.
- Hopkins, L. (2001). *Urban development: the logic of making plans*. Washington – DC: Island Press.
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (1996). *Marketing Tourism and Hospitality and Leisure in Europe*. Oxford: Thomson Business Press.

- Howard, E. (1996). *Cidades-jardins de amanhã*. S. Paulo: Hucitec.
- Howard, E. (1898). *To-morrow : A Peaceful Path to Real Reform*. London: Swan Sonnenschein.
- Hunt, J. (1975). Image as a factor in tourism development. *Journal of Travel Research*, 13 , 1-7.
- Hunt, M., & Crompton, J. (2008). Investigating attraction compatibility in an East Texas city. *International Journal of Tourism Research*, 10 , pp. 237-246.
- Hunter, C., & Green, H. (1995). Planning for Sustainable Tourism Development. In B. Goodall, *Tourism and The Environment. A Sustainable Relationship ?* (pp. 57-63). London: Routledge Press.
- IGEO. (s.d.). Conceito de Ordenamento do Território. Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Ignarra, L. R. (2003). *Fundamentos do Turismo* (2ª ed.). S. Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Innes, E., & Gruber, J. (2005). Planning Styles in Conflict: The Metropolitan Transportation Commission. *Journal of the American Planning Association* 71(2) , 177-188.
- Innes, J. (2004). Consensus building: clarifications for the critics. *Planning Theory*, n. 1 , 3, pp. 5-20.
- Innes, J., & Booher, D. (2003). Collaborative Policy Making: Governance Through Dialogue. In M. H. Hajer (Ed.), *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*. Cambridge University Press.
- Inskeep, E. (1991). *Tourism planning: an integrated and sustainable development Approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Ivars, J. A. (2003). *Planificación Turística de los Espacios Regionales en España*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Jacobsen, J. K. (2000). “Anti-tourist attitudes: mediterranean charter tourism”. In *Annals of Tourism Research* (pp. 284-300).
- Jafari, J. (24 de May de 1983). Anatomy of the travel industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , pp. 71-77.
- Jafari, J. (1982). The tourism market basket of goods and services: the components and the nature of tourism. In J. K. T. V. Singh, & D. P. Singh (Edits.), *Studies in Tourism Wildlife Parks Conservation* (pp. 1-12). New Delhi: Metropolitan Book Company.
- Jameson, F. (1984a). Foreword. In J. F. Lyotard, *The postmodern condition* (pp. vii-xxi). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Jameson, F. (1984). Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism. *New Left Review* 146 , pp. 53-92.
- Jansen-Verbeke, M. (1992). Urban recreation and tourism, Physical planning issues. *Tourism Recreation Research*; 17 (2). pp. 34-45.
- Jasper, J. (2012). “De la estructura a la acción? La teoría de los movimientos sociales después de los grandes paradigmas”. 27, *Sociológica*.
- Jouen, M. (Inverno 2000/2001). A Europa rural na viragem do terceiro milénio. *LEADER Magazine*, n. 25 .
- Kapferer, J. (1997). *Strategic Brand Management*. UK: Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (2004). *As Marcas*. Porto Alegre: Bookman.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (Jan-Feb de 1992). “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”. *Harvard Business Review* , pp. 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”. *Harvard Business Review - On Measuring Corporate Finance* , pp. 183-211.
- Kaspar, C. (1976). Le Tourism - Object d’un Étude Cientifique. *Revue du Tourism* , n° 2/76.
- Kastenholz, E., Davis, D., & Paul, G. (1999). Segmenting Tourism in Rural Areas: The case of North and Central Portugal. *Journal of Travel Research*, 37(4) , 353-363.
- Katsioloudes, M. (2006). *Strategic management: global cultural perspectives for profit and non-profit organizations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kaufman, J. L. (1974). Contemporary planning practice: State of the art. In D. Godschalk, *Planning in America: Learning from Turbulence*. Washington: American Institute of Planners.
- Kay, J. (1995). *Foundations of corporate success. How business strategies add value*. New York: Oxford University Press.
- Keeney, S., Hasson, F., & H.P. McKenna. (2001). A critical review of the Delphi technique as a research

- methodology for Nursing. *International Journal of Nursing* 38 , 195 - 200.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing* , 57, 1-22.
- Knowles, T., Diamantis, D., & El-Mourhabi, J. (2004). *The globalization of tourism and hospitality: a strategic perspective*. South-Western: CENGAGE Learning.
- Ko, T. G. (2001). Assessing progress of tourism sustainability. In *Annals of Tourism Research* (pp. 817 - 820).
- Ko, T. G. (2005). Development of a tourism sustainability assessment procedure: a conceptual approach. In *Tourism Management* (Vol. 23, pp. 431–445).
- Koche, J. (2001). *Fundamentos de metodologia científica* (19ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Kohlsdorf, M. E. (1985). Breve histórico do espaço urbano como campo disciplinar. In R. FARRET, S. Gonzalez, F. Holanda, & M. E. Kohlsdorf, *O espaço da cidade – contribuição à análise urbana*. S. Paulo: Projecto.
- Kotler, N., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Mercadotecnia de localidades*. Diana. México.
- Kotler, P. (. (1998). *Marketing for Hospitality & Tourism* (4ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1996). *Administração de marketing*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (November/December de 1977). From sales obsession to marketing effectiveness. pp. 67-75.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, G., & Wong, V. (1996). *Principles of Marketing, The European Edition*. Hemel Hempstead: Prentice - Hall.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Haider, D. (1999). *Marketing Places Europe*. London: Pearson Education Ltd.
- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: The Free Press.
- Kraemer, M. E. (Dez., 2002). O Balanced Scorecard e seu impacto na Contabilidade Gerencial. In *Contabilidade Vista e Revista* (Vols. 13, nº 3, pp. 53-70).
- Krippendorf, J. (1989). *Sociologia do turismo - Para uma nova compreensão do lazer e das viagens*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Krippendorf, J. (2003). *Sociologia do Turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens* (3ª ed.). (C. Traduções, Trad.) São Paulo: Aleph.
- Krippendorf, J. (2001). *Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*. São Paulo: Aleph.
- Krueckeberg, D. A. (1983). *The Culture of Planning*. New Brunswick, N.J.: CUPR Press.
- Krumholz, N. (1982). A retrospectiv view of equity planning Cleveland 1969-1979. *Journal of the American Planning Association* 48 , 2, 163-174.
- Krumholz, N., & Forester, J. (1990). *Making Equity Planning Work*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kuhn, T. (1989). *A Estrutura das Revoluções Científicas*. São Paulo: Perspectiva.
- Lafargue, P. (1999). *O direito à preguiça* . (J. T. Netto, Trad.) São Paulo: Hucitec.
- Lambin, J.-J. (1998). *Le marketing stratégique: du marketing à l'orientation-marché*. Paris-France: Ediscience International.
- Langman, L. (1992). Neon Cages. Shopping for subjectivity. In R. Shields (Ed.), *Lifestyle shopping. The subject os consumption. The international Library of Sociology*. Londres: Routledge.
- Lanquar, R. (1977). *Le Tourisme International*. Paris: Paris PUF.
- Larman, C. (2003). *Applying UML and Patterns*. Second Edition. Prentice Hall Inc.
- Lau, G., & McKercher, B. (2006). Understanding tourist movement patterns in a destination: A GIS approach. *Tourism and Hospitality Research*, 7(1) , pp. 39-49.
- Lauterborn, R. (1 de October de 1990). New marketing litany: 4P's passé; c-words take over. *Advertising Age* , p. 26.
- Law, C. M. (1993). *Urban Tourism - Attracting Visitors to large Cities*. London: Mansell.
- Law, C. M. (2002). *Urban Tourism – The visitor economy and the growth of large cities* (2nd ed.). London:

Continuum.

- Laws, E. (1995). *Tourist destination management: issues, analysis and policies*. London: Routledge.
- Lawson, F., & Baud-Bovy, M. (1971). *Tourism and Recreation Development*. London: The Architectural Press.
- Lazzarotti, O. (2003). "Tourisme et patrimoine: ad augusta per angustia". *Annales de Géographie*, 629 , pp. 91-110.
- Lazzarotti, O. (1995). *Les Loisirs À La Conquête Des Espaces Périurbains*. Paris: L'Harmattan.
- Lazzarotti, O. (2011). *PATRIMOINE ET TOURISME. HISTOIRES, LIEUX, ACTEURS, ENJEUX*. Belin Sup.
- Lee, C., & King, B. (2006). Assessing destination competitiveness: an application to the Hot Springs tourism sector. In *Tourism and Hospitality Planning & Development* (Vols. 3, nº3, pp. 179-197).
- Lee, N. (2006). Bridging the gap between theory and practice in integrated assessment. In *Environmental Impact Assessment Review* (Vol. 26, pp. 57-78).
- Lefévre, H. (1991). *A vida cotidiana no mundo moderno*. São Paulo: Ática.
- Lefévre, H. (1976). Du Rural à l'urbain. (UGE, Ed.) pp. 79-87.
- Lefebvre, H. (1994). *The production of space*. Oxford, UK: Blackwell .
- Leiper, N. (1979). "The framework of tourism". In *Annals of Tourism Research* (Vols. 6, Nº 1, pp. 390 - 407).
- Leiper, N. (1981). "Towards a cohesive curriculum in tourism: the case for a distinct discipline". In *Annals of Tourism Research* (Vols. 8, Nº 1, pp. 69 - 84).
- Leiper, N. (2004). *Tourism management* (3ª ed.). Australia: Acquatic Drive: Person Education.
- Leiper, N. (1990). Tourist attraction systems. In *Annals of Tourism Research*. 17 (pp. 367-384).
- Leitão, M. L. (2004). *Análise do Mercado Turístico do Parque Natural da Serra da Estrela: Estudo de Segmentação e Implicações para o Planeamento de Marketing de Áreas Destino, Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Leite, J. B., & Porsse, M. d. (2003). Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea* , pp. 121-141.
- Leno Cerro, F. (1992). "La evaluación del potencial turístico en un proceso de planificación: el Canal de Castilla". In *Estudios Turísticos, Nº 116*, (pp. 49-85).
- Leno Cerro, F. (1993). *Técnicas de evaluación del potencial turístico*. Madrid: Centro de Publicaciones, Ministerio de Industria, Comercio i Turismo.
- Lenski, G. E. (1984). *Power and privilege: a theory of social stratification*. Chapel Hill: The University of North Carolina Press.
- León, C. G., & Galván, J. G. (Dezembro de 2011). El proceso de desarrollo innovador, como una herramienta indispensable en el desarrollo local. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social* .
- Lew, A. (1994). A Framework of Tourist Attraction Research. In J. Ritchie, & C. Goeldner, *Travel, Tourism, and Hospitality* (pp. 294 - 304). New York: John Wiley & Sons.
- Lew, A., & McKercher, B. (2006). Modeling tourist movement: a local destination analysis. *Annals of Tourism Research* 33(2) , pp. 403 – 423.
- Lew, A., Hall, C. M., & Williams, A. M. (2004). Turismo: Conceitos, Instituições e Temas. In *Compêndio de Turismo* (pp. 23 - 44). Lisboa: Instituto Piaget.
- Lewis, W. (1966). *Development Planning. The Essentials of Economic Policy*. London: George Allen & Unwin Ltd.
- Lewitt, T. (Julho-Agosto de 1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review* .
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught? *International Journal of Strategic Management* , v. 31, n. 1, 120-129.
- Lieberman, A. (2000). Networks as learning communities. Shaping the future of teacher development. *Journal of Teacher Education*, 5, p. 221-227.
- Lindblom, C. E. (1981). *O processo de decisão política*. Brasília: Editora da Univ. de Brasília.

- Lindblom, C. (1978). *Still muddling, not yet through*. Public Administration Review, 39.
- Lindblom, C. (1965). *The Intelligence of Democracy*. New York: Free Press.
- Lindblom, C. (1996). The science of “muddling through”. In S. Campbell, & S. Fainstein, *Readings in planning theory* (pp. 288-304). Oxford: Blackwell Publishers.
- Lindon, D. e. (2004). *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing* (10ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (2002). *The Delphi method: Techniques and applications*. New Jersey: Department of Information Systems, New Jersey's Science & Technology University.
- Lipovetsky, G. (1989). *A Era do vazio - ensaio sobre o individualismo contemporâneo*. Lisboa: Relógio d'água.
- Lipovetsky, G. (2007). *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Lipovetsky, G. (2004). *Os tempos hipermodernos*. São Paulo: Editora Barcarolla.
- Lobo, M. S. (1995). *Planos de Urbanização - A Época de Duarte Pacheco* (2ª ed.). Porto: Faculdade de Arquitectura da Universidade do Porto.
- Long, P. & Lane, B. (2000). Rural Tourism Development, in Trends in Outdoor Recreation, Leisure and Tourism, ed. W.C. Gartner and D.W. Lime, p. 299-308, Wallingford: CAB International
- Lopes, A. S. (1980). *Desenvolvimento Regional - Problemática, Teoria, Modelos*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lopes, S. (2002). Conceito de Competitividade, Crescimento do PIB e a evoluçãõ o emprego, a Produtividade, Equilíbrio Externo e Consequências da Insuficiente Competitividade. *MESA REDONDA - A Competitividade da Economia Portuguesa* (pp. 18-26). Lisboa: Conselho Económico e Social (CES).
- López, O. D. (Primer trimestre, nº 22 de 1998). Características del Desarrollo Turístico Castellonense y el Proceso Metodológico en la Planificación de sus Espacios Turísticos. *Revista Valenciana D'Éstudis Autonomics*.
- Lowe, A. (1987). *Essays in Political Economics: Public Control in a Democratic Society*. Brighton: Wheatsheaf Books Ltd.
- Luck, D. J., Wales, H. G., & Taylor, D. A. (1970). *Marketing Research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, Inc.
- Lüdke, M., & André, M. E. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Lundberg, D. E. (1985). *The Tourism Business* (5ª ed.). New York: Lundberg Van Reinhold.
- Lundgren, J. (1972). *The Development of Tourism Travel Systems - A Metropolitan Economic Hegemony par Excellence*. Jahrbuch fur Fremdenverkehr.
- MacCannell, D. (1973). Staged authenticity: arrangements of social space. *Tourist Settings. American Journal of Sociology*, 79 (3): 589-603.
- MacCannell, D. (1976). *The Tourist: a new theory of the leisure class*. New York: Schocken Books.
- MacCannell, D., & MacCannell, J. F. (1992). *The time of the sign: a Semiotic Interpretation of Modern Culture*. Bloomington: Indiana University Press.
- Madeira, N. (2010). *Marketing e Comercialização de Produtos Turísticos*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.
- MAI. (1981). *Livro Branco Sobre a Regionalização*. Lisboa: MAI.
- Maijoor, S., & Witteloostuijn, A. V. (1996). An empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry. *Strategic Management Journal*, 17, 549-569.
- Mannheim, K. (1950). *Freedom, Power & Democratic Planning*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Mansfeld, Y. (1992). From motivation to actual marketing, . In *Annals of Tourism Research*, 19, (pp. 399-419).
- March, J. (1982). *Theories of choice and making decision*. Society, 20.
- Marques, H. T. (2000). Turismo. In A. Barreto, & M. F. Mónica, *Dicionário de História de Portugal* (Vol. IX).
- Marques, J. H. (2013). *Tursimo de Negócios - Convention & Visitors Bureau na Região Centro* (Tese de

- Doutoramento não publicada), Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Martins, N., & Figueiredo, C. (2008). *Mais Centro*. Obtido em 23 de Novembro de 2011, de Mais Centro - QREN: <http://www.maiscentro.qren.pt/private/admin/ficheiros/uploads/PROVERE%20dpp2.pdf>
- Martins, P. A. (2011). *Contributos para uma História do Ir à Praia em Portugal*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- Marujo, M. N., & Carvalho, P. (Outubro de 2010). Turismo, planeamento e desenvolvimento sustentável. *Turismo & Sociedade*, v.3, n° 2, pp. 147-161.
- Mascarenhas, A. O., & Vasconcelos, F. C. (2004). *Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Maslow, A. H. (1989). Theory of Human Motivation. In C. LYNE (Ed.), *Leisure Travel and Tourism..* Massachusetts: Institute of Certified Travel Agents.
- Mason, E. S. (1939). Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *American Economic Review*, Nashville, v. 29, n. 1, p. 61-74.
- Mason, P. (1990). *Tourism: environment and development perspectives*. London: WWF.
- Mathieson, A., & Wall, G. (1990). *Turismo: Repercusiones económicas, físicas y sociales*. México: Trillas Turismo.
- Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. Essex: Longman Scientific & Technical.
- Matias, A. (2007). *Economia do Turismo - Teoria e Prática*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Mattar, F. N. (1993). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Editora Atlas.
- Mcintosh, R., & Gupta, S. (1989). *Turismo: Planeación, Administración y Perspectivas*. México: Limusa.
- McKenna, H. (1994). The Delphi Technique: a worthwhile approach to nursing? *Journal of Advanced Nursing* 19, 1221–1225.
- McKercher, B. (1999). A chaos approach to tourism. In *Tourism Management* (Vol. 20, pp. 425–434).
- McKercher, B. (2008). The implicit effect of distance on tourist behavior: A comparison of short and long haul pleasure tourists to Hong Kong. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 25(3), pp. 367-381.
- McLoughlin, J. B. (1969). *Urban and Regional Planning: A Systems Approach*. London: Faber and Faber.
- Meadows, D. e. (1972). *Os Limites do Crescimento*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Meadows, D. (1998). *Indicators and information systems for sustainable development*. Hartland: The Sustainability Institute.
- Melián-González, A., & Garcia-Falcón, J. (2003). 'Competitive potential of tourism destinations'. In *Annals of Tourism Research* (Vols. 30, N° 3, pp. 720–740).
- Mendes, A. G., & Santos, N. P. (1999). Os Espaços - Tempos de Lazer na Sociedade de Consumo Contemporânea. In *Cadernos de Geografia* (pp. 29-137). Coimbra: FLUC.
- Mendes, E., Gomes, L. M., & Melo, M. T. (2008). Contributo para a caracterização hidrogeológica das águas subterrâneas do maciço granítico da Serra da Estrela. *Comunicações Geológicas t. 95*, (pp. 61-71). Lisboa: INETI.
- Mendes, I. (2004). *Valuing Ecosystems – A Methodological Applying Approach*. Lisboa: Department of Economics, Institute for Economics and Business Administration (ISEG), Technical University of Lisbon.
- Mendes, M. C. (1990). *O Planeamento Urbano na Comunidade Europeia - Evolução e Tendências*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Merlin, P., & Choay, F. (1988). *Dictionnaire de l'Urbanisme et de l'Aménagement*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Mesquita, J. (1986). *A Viagem, Uma outra forma de Turismo na perspectiva do conhecimento histórico*. Faro: Universidade do Algarve.
- Middleton, V. (1989). "Tourism product". In S. e. WITT, *Tourism marketing and management handbook*, (pp. 573-576). Hempel Hempstead: Prentice Hall.
- Middleton, V., & Hawkins, R. (1998). *Sustainable Tourism - A Marketing Perspective..* Oxford: Butterworth Heinemann.

- Milheiro, E. (Dezembro de 2004). O turismo em Portugal: caracterização e perspectivas. *Turismo e Desenvolvimento*, pp. 97-104.
- Milheiro, E., Dinis, G., & Correia, E. (2010). O papel do observatório do turismo na operacionalização de competências da Entidade Regional de Turismo do Alentejo. Portalegre: Instituto Politécnico de Portalegre.
- Mill, R. C., & Morrison, A. M. (1985). *The Tourism System - An Introductory Text*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mill, R., & Morrison, A. (1985). *The Tourism System*. New Jersey: Prentice Hall.
- Miller, H. (2005). A measurement theory for time geography. In *Geographical Analysis*, 37 (pp. 17-45).
- Milroy, B. (1991). Taking Stock of Planning, Space and Gender. *Journal of Planning Literature*.
- Ministério do Comércio e Turismo, S. E. (1991). *Livro Branco do Turismo*. Lisboa: Ministério do Comércio e Turismo.
- Mintzberg, H. T. (1994a). In *Harvard Business Review* (Vols. 72, n. 1, pp. 107-114).
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Cornwall: Prentice Hall International.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1995). *The Strategy Process: concepts, contexts and cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2000). *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzes, J. J., Wandersee, J. H., & Novak, J. D. (2000). *Assessing science understanding: a human constructivist view*. San Diego: Academic Press.
- Mitroff, I., & Anagnos, G. (2001). *Managing crises before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: Amacon.
- Moesch, M. (2000). *A produção do saber turístico*. São Paulo: Contexto.
- Moesch, N. M. (1998). Turismo: Virtudes e pecados. In G. Susana (Ed.), *Turismo: 9 propostas para um saber-fazer* (pp. 79-87). s/local.
- Molina, S. (2003). O Pós-turismo. In Aleph, *Série turismo*. São Paulo.
- Monfort, V. M., Morant, A., & Ivars, J. (1996). "Demanda turística". In P. A., *Introducción a la Economía del Turismo en España*. Madrid: Civitas.
- Monteiro, P., Castro, A., & Prochnick, V. (2003). *A Mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell. Artigo aceite para apresentação no VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*. São Paulo: FGV/USP.
- Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. (1999). The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil. *European Management Journal*, 17, N° 5, 481-491.
- Moreira, C. (2012). A técnica Delphi aplicada à investigação em turismo. In R. Jacinto, *Col. Iberografias - Patrimónios, Territórios e Turismo Cultural* (Vol. 19, pp. 419-440). Guarda: CEI - Ed. Âncora.
- Moreira, C. (2013). Turismo, Território e Desenvolvimento Competitividade e Gestão Estratégica de Destinos (Tese de Doutoramento não publicada), Coimbra, Universidade de Coimbra.
- Moreno, L. & Fonseca, M. L. (2006). Desenvolvimento e Território Espaços Rurais Pós-agrícolas e Novos Lugares de Turismo e Lazer, Lisboa, Centro de Estudos Geográficos, Universidade de Lisboa.
- Moresco, M. C., Marchiori, M., & Gouvea, D. M. (2014). Pensamento Estratégico e Planeamento Estratégico: Possíveis Inter-Relações. *Revista Gestão e Planeamento*, 15, n. 1, 63-79.
- Morris, A. (1994). *History of Urban Form Before the Industrial Revolutions* (3ª ed.). New York: John Wiley.
- Morris, R. (1964). *Centrally Planned Change: Prospect and Concepts*. New York: National Association of Social Workers.
- Mousinho, P. (2001). Indicadores de desenvolvimento sustentável: Modelos internacionais e especificidades do Brasil. *Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)*. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Mumford, L. (1998). *A Cidade na História: suas origens, transformações e perspectivas* (4ª ed.). S. Paulo: Martins Fontes.
- Mumford, L. (1938). *The culture of cities*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

- Munaretto, L. (2013a). A Recolha de Dados: Focus Groups (Grupos de Discussão). In *A Avaliação do Desenvolvimento Socioeconómico Manual Técnico II: Métodos e Técnicas* (pp. 1-6).
- Munaretto, L. F., Corrêa, H. L., & Cunha, J. A. (Jan./Mar. de 2013). Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. *Revista Administração UFSM*, 6, nº 1, pp. 09-24.
- Murphy, P. (1988). Community driven tourism planning. *Tourism Management*, 9 (2), pp. 96–104.
- Murphy, P. (1985). *Tourism: A Community Approach*. N.Y. / Oxford: Routledge Library Editions: Tourism.
- Nelson, R. (1991). Why do firms differ, and How Does It Matter? *Strategic Management Journal*, 12, 61-74.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nepal, S. (Jan de 2002). Tourism as a key to sustainable mountain development: the Nepalese Himalayas in retrospect. *Unasylva - No. 208 - 2002 International Year of Mountains*, 53.
- Ness, B. e. (2007). Categorising tools for sustainability assessment. *Ecological Economics*, 60, pp. 498-908.
- Ness, B., Urbel-Piirsalu, E., Anderberg, S., & Olsson, L. (2007). Categorising tools for sustainability assessment. In *Ecological Economics* (Vol. 60, pp. 498-908).
- Neto, H. M. (2011). *Balanced Scorecard (BSC) Como Instrumento de Gestão do Banco Zambeli Munhoz*. Pitanga - PR: Universidade Federal de Rio Grande do Sul.
- Nicolas, D. (1996). Elementos para un Analisis Sociogeografico del Turismo. In A. Rodrigues, *Turismo e Geografia: Reflexões teóricas e enfoques regionais* (pp. 39-53). São Paulo: HUCITEC.
- Niven, P. (2002). *Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados* (Tradução do inglês *Balanced Scorecard step-by-step* ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Norton, R. S., & Kaplan, D. P. (1997). *A estratégia em acção: Balanced Scorecard* (8ª ed.). Elsevier.
- Novak, J. D. (1990). Concept maps and vee diagrams: two metacognitive tools for science and mathematics education. In *Instructional Science*, v. 19 (pp. 29-52).
- Novak, J. D. (1981). *Uma teoria da educação*. (M. A. Moreira, Trad.) São Paulo: Pioneira.
- Novak, J. D., & Gowin, D. B. (1984). *Learning how to learn*. New York: Cambridge University Press.
- Novelli, M. (2005). *Niche Tourism Contemporary Issues Trends and Cases*. Oxford: Elsevier.
- O’Leary, S., & Deegan, J. (2005). “Ireland’s Image as a Tourism Destination in France: Attribute Importance and Performance”. *Journal of Travel Research*, 43, 247-256.
- Okazaki, E. (2008). A Community-Based Tourism Model: Its Conception and Use. (T. & Francis, Ed.) *Journal of Sustainable Tourism*, 16, No. 5,, 511-529.
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Journal Information and Management*, Volume 42 Issue 1, 15 - 29.
- Oliveira, F. P. (2001). *Direito do Ordenamento do Território*. Coimbra: Almedina.
- Oliveira, J. A. (2005). Enforcing protected area guidelines in Brazil: what explains participation in the implementation process? . *Journal of Planning Education and Research*.
- Oliveira, S. L. (1999). *Tratado de metodologia científica*. S. Paulo: Pioneira.
- Oliveria, P., & Pereira, P. T. (2008). Who values what in a tourism destination? The case of Madeira Island. In *Tourism Economics* (Vols. 14, (1), pp. 155-168).
- Olivier, M. L. (2007). A segmentação do mercado turístico: um olhar sobre o universo feminino. *Revista de Turismo*, 2, nº3, pp. 135-156.
- Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (1997). *Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard* (Traduzido do sueco *Balanced Scorecard I Svensk praktik* ed.). Wiley.
- OMT. (1998). *Apuntes de metodología de la investigación del turismo*. Madrid: OMT.
- OMT. (2003). *Turismo internacional: uma perspectiva global* (2ª ed.). S. Paulo: Bookman.
- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. In *Management Accounting Research*, 10 (pp. 363-382).
- Otto, J., & Ritchie, J. (1996). “The service experience in tourism”. In *Tourism Management* (Vol. 17, pp. 165-174).

- Padín, C. (2004). *El desarrollo endógeno local. Estudio de la actividad turística como forma de aprovechamiento de los recursos: aplicación al caso del Baixo Miño*. Vigo: Departamento de Economía Aplicada, Universidad de Vigo, Tese de Doutoramento Não Publicada.
- Padioleau, J. P. (1989). Un mouvement de rationalisation de l'action publique urbaine – le planning strategique. «*Politiques Publiques et Territoires*», in Serge Wachter, Harmattan .
- Padoveze, C. (2007). *Controladoria Estratégica e Operacional*. Cengage Learning.
- Padoveze, C. L. (2005). *Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Page, S. (2007). *Tourism management: managing for change* (2ª ed.). Butterworth-Heinemann.
- Page, S. (1999). *Transport and Tourism* (second ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Page, S. (1995). *Urban Tourism*. London: Routledge.
- Page, T. (1997). On the problem of achieving efficiency and equity, intergenerationally. *Land Economics*, Vol. 73, n°4, pp. 580-596.
- Panosso Neto, A., & Gaeta, C. (2010). *Turismo de Experiência*. São Paulo: Editora SENAC.
- Parasuraman, A. (1991). *Marketing Research*. New York: Addison-Wesley Publishing.
- Pardal, L., & Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social* (5ª ed.). Porto: Areal.
- Pardellas, X. e. (2005). “Competitividade e inovação no sector turístico: unha nova oportunidade de avaliación dos recursos endógenos”. In Souto, & al., *II Estudos Estratégicos do Eixo Atlântico* (Vol. Libro IV). Ourense: Eixo Atlântico.
- Pardellas, X., & Padín, C. (2001). “El patrimonio etnográfico y el desarrollo local: el Baixo Miño como destino turístico en Galicia”. *IV Congreso de Turismo, Universidad y Empresa*. Abril: Castellón.
- Pardellas, X., & Padín, C. (2004b). “La formación de la imagen de un nuevo destino”. *ESADE - XIII Simposio Internacional de Turismo y Ocio, 21 e 22 de Abril de 2004*. Barcelona.
- Pardellas, X., & Padín, C. (2004a). “Una propuesta de turismo sostenible para el municipio de Caldas de Reis (Pontevedra)”. *Cuadernos de Turismo*, 13, pp. 107-125.
- Parris, T., & Kates, R. (2003). Characterizing and measuring sustainable development. In *Annual Review of Environment and Resources* (Vol. 28, pp. 559-586).
- Partidário, M. d. (1999). *Introdução ao Ordenamento do Território*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Partidário, M. d. (2003). Turismo em Espaços Rurais e Naturais: uma oportunidade sustentável. In O. Simões, & A. Cristóvão, *TERN - Turismo em Espaços Rurais e Naturais* (pp. 115-126). Coimbra: IPC - Inovar Para Crescer.
- Partidário, M. (2004). Integração do conceito de desenvolvimento sustentável no turismo nacional. *Jornal Água & Ambiente*, 69, 26-27.
- Partidário, M. R. (1998). Ambiente e turismo. *Economia & Prospectiva - Turismo: Uma Actividade Estratégica*.
- Partidário, M. R. (2007). *Guia de boas práticas para Avaliação Ambiental Estratégica: Orientações metodológicas*. Lisboa: Agência Portuguesa do Ambiente.
- Pearce, D. (1994). Concepts, Classification and Questions. In V. Smith, & W. Eadington, *Tourism Alternatives - Potentials and Problems in the Development of Tourism*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Pearce, D. G. (2003). *Geografia do Turismo. Fluxos e Regiões no Mercado de Viagens*. (S. Krieger, Trad.) São Paulo: Aleph.
- Pearce, D. G. (1998). Tourism development in Paris: public intervention. In *Annals of Tourism Research* (Vol. 25, pp. 457-476).
- Pearce, D. (1995). *Tourism today: a geographical analysis*. Essex: Longman Scientific & Technical.
- Pearce, D., & Özdemiroglu, E. e. (2002). *Economic Valuation with Stated Preference Techniques – Summary Guide*. Department for Transport Local Government Regions, London.
- Pearce, P. (1991). Analysing tourist attractions. *Journal of Tourism Studies* 2(1), 46-55.
- Pearce, P. L. (2001). A relação entre residentes e turistas: literatura sobre pesquisas e diretrizes de gestão. In W. F. Theobald, *Turismo Global* (pp. 145-164). São Paulo: SENAC.

- Pearce, P. L. Individuals as Tourist Icons: A Development and Marketing Analysis. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 10, 62-85.
- Pearce, P., Moscardo, G., & Ross, G. (1996). *Tourism Community Relationships*. London: Pergamon Press.
- Pender, L. (2005). Introduction: managing the tourism system. In L. Pender, & R. Sharpley (Eds.), *The management of tourism* (pp. 1–13). London: Sage.
- Penrose, E. (1959). *Theory of the growth of the firm* (3^a ed.). New York: Oxford University Press.
- Pereira, A. M. (2009). *A medição da Competitive Intelligence - CI: Desafio para as organizações*. Guimarães: Universidade do Minho - Escola de Engenharia.
- Pereira, J. V. (s.d). Sustentabilidade: diferentes perspectivas, um objectivo comum. *Crónicas e Ensaios / Essays and Reports*.
- Pereiro, X. (2009). *Turismo Cultural - Uma visão Antropológica* (nº 2 ed.). Tenerife - Espanha: Colección Pasos.
- Perez, A. S. (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*. Madrid: OMT.
- Pérez, D. G., Montoro, I. F., Alís, J. C., Cachapuz, A., & Praia, J. (2001). Para uma imagem não deformada do trabalho científico. *Ciência e Educação*, 7, pp. 125-153.
- Perlis, A. (2002). *2002 International Year of Mountains: Unasylva*.
- Perrier-Cornet, Philippe (2001). À qui appartient l'espace rural? La Tour d'Aigues (France): L'aube Datar.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle and Decision Economics.
- Petrocchi, M. (1998). *Turismo, Planejamento e Gestão*. São Paulo: Futura.
- Pigram, J. (1983). *Outdoor Recreation and Resource Management*. New York: Croom Helm.
- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organisations*. Oxford: Elsevier.
- Pina, P. (1988). *Portugal: O turismo no século XX*. Lisboa: Lucidus.
- Pinho, J. B. (1996). *O poder das Marcas*. São Paulo: Summus.
- Plog, S. C. (1989). Two Decades of Travel Research. In C. LYNE (Ed.), *Leisure Travel and Tourism*. Massachusetts: Institute of Certified Travel Agents.
- Plog, S. C. (2001). Why destination areas rise and fall in popularity. In *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (Vol. 42 (3), pp. 13-24).
- Poeta, G., Brigas, J., Lopes, A., & Castro, E. *Dinâmicas Demográficas e Transformação da Paisagem nos Concelhos do Parque Natural da Serra da Estrela*. Guarda: Centro de Geografia e Desenvolvimento - Instituto Politécnico da Guarda.
- Pollice, F., & Iulio, R. D. (2011). Avaliação da Competitividade Turística do Território. In *Finisterra*, XLVI, 91 (pp. 121-138).
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. Oxon: Cab International.
- Pope, J., Annandale, D., & Morrison-Saunders, A. (2004). Conceptualising sustainability assessment. In *Environmental Impact Assessment Review* (Vol. 24, pp. 595–616).
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard: Harvard Business Review.
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (2000). Location, Clusters, and Company Strategy. In Clark, *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press.
- Porth, J. S. (2003). Setting Objectives and Making Strategic Choices. In *Strategic Management - a cross-functional approach* (pp. 55 - 125). Prentice Hall.
- Pozzebon, M., & Freitas, H. (1998). *Características desejáveis de um EIS - Enterprise Information System - Que identifica comportamentos proactivos na recuperação de informações - Dissertação de Mestrado*. PPGA/UFRGS.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. In *Harvard Business Review* (may-june ed., pp. 79-91).

- Prideaux, B. (2000). The Role of the Transport System in Destination Development. *Tourism Management* 21 , pp. 53–63.
- Pujadas, R., & Font, J. (1998). *Ordenación y planificación territorial*. Madrid: Editorial Síntesis, colección Espacios y Sociedades, serie mayor.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manuel de Recherches en Sciences Sociales*. Paris: Dunod.
- Ramos, C., & Gonçalves, D. (2002). Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão estratégica. *Jornal de Contabilidade* , nº 298, 4-8.
- Read, S. (1980). A Prime Force in the Expansion of Tourism in the Next Decade: Special Interest Travel. In D. Hawkins, E. Shafer, & J. Rovelstad, *Tourism Marketing and Management Issues*. Washington.
- Rees, J. (1985). *Natural Resources: Allocation, economics and policy*. New York: Methuen & Cº.
- Rejowski, M. (2000). *Turismo e pesquisa científica: Pensamento internacional x situação brasileira* (4ª ed.). Campinas - SP: Papirus.
- Relph, Z. C. (1979). As bases fenomenológicas da geografia. *Geografia*, n. 4, , v.7, pp. 1-25.
- Ribeiro, M. A. (2007). Desenvolvimento Turístico Sustentável em Ilhas. *I Encontro de Jovens Investigadores Cabo-verdianos (EJIC) - A juventude e a promoção da cultura de investigação - sociedade, território e desenvolvimento sustentável* (pp. 134-135). s.l.: SerSilitio – Empresa Gráfica, Lda.
- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Ridley, M., & Low, B. S. (September de 1993). Can Selfishness Save the Environment? *The Atlantic Monthly* .
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon, UK: CABI Publishing.
- Ritchie, J. B., & Crouch, I. G. (set./out. de 2010). A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. *Revista da Administração Pública* , pp. 1049-1066.
- Ritchie, J. (October de 1993). Crafting a destination vision: putting the concept of resident-responsive tourism into practice. *Tourism Management* , pp. 379-389.
- Ritchie, J., & Crouch, G. (1993). “Competitiveness in international tourism: a framework for understanding and analysis”. *Proceedings of the 43rd Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism, 17-23 October*. San Carlos de Bariloche, Argentina.
- Ritchie, J., & Crouch, G. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. CABI Publishing..
- Ritchie, R., & Ritchie, J. (2002). “A framework for an industry supported destination marketing information system”. In *Tourism Management* (Vol. 23, pp. 439-454).
- Robert, F. (1982). *Urban Utopias in the Twentieth Century*. London: The Mit Press, Cambridge, Massachusetts, London .
- Roegiers, J.-M. D. (1993). *Metodologia da Recolha de Dados: Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudos de Documentos*. Instituto Piaget.
- Ross, B. M. (1983). The strategic planning process: Assessing a community's economic assets. *Economic Development Commentary - 7* , pp. 3-7.
- Rubio, A. (2000). Turismo y desarrollo comunitario: nuevas ocupaciones, yacimientos de empleo y mercados de trabajo. *VI Congreso Mundial de Ocio "Ocio y Desarrollo Humano"*. Bilbao: Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto.
- Ruhanem, L. (2004). Strategic planning for local tourism destinations: an analysis of tourism plans. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1, pp. 239-253.
- Ruhanen, L. (2006). *Sustainable tourism planning: an analysis of Queensland local tourism destinations*. PhD thesis, The University of Queensland.
- Rumelt, R. P. (1984). How much does industry matter? *Strategic Management Journal* , 12, 167-185.
- Ruschmann, D. (1999). *Turismo e Planeamento Sustentável - a proteção do Meio Ambiente* (3ª edição ed.). Campinas, SP: Papirus.
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME* (4ª ed.). Lisboa: Lidel.

- Ryan, C. (1995). Reseearching Tourist Satisfaction. In *Issues, concepts, problems* (pp. 253-279). London/USAS/Canada: Routledge.
- Rybczynski, W. (1986). *Home. A short history of an Idea*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Sadler, B. a. (1999). A Framework for Environmental Sustainability Assessment and Assurance. In J. Petts, *Hand book of Environmental Impact Assessment* (Vol. I, pp. 12-32). Oxford: Blackwell Scientific.
- Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. In *Annals of Tourism Research* (Vol. 33, pp. 1121-1140).
- Sachs, I. (2000). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Sachs, I. (1986). *Ecodesenvolvimento, crescer sem destruir*. S. Paulo: Vértice.
- Sachs, I. (1993). *Estratégias de transição para o Séc. XXI: desenvolvimento e meio ambiente*. S. Paulo: Studio Nobel.
- Sackman, H. (1975). *Delphi Critique*. Massachusetts: Lexington Books.
- Sadler, B. (1999). Desenvolvimento sustentável e gestão ambiental. In Partidário, & Jesus, *Avaliação do impacte ambiental: Conceitos, procedimentos e aplicações*. Caparica: Centro de Estudos de Planeamento e Gestão do Ambiente.
- Sadler, B. (1996). Environmental Assessment in a Changing World: Evaluation Praticce to Improve Performance.(Final Report of the International Study of the Effectiveness of Environmental Assessment). Ottawa: Canadian Environmental Assessment Agency and International Association for Impact Assessment.
- Sadler, B., & Verheem, R. (1996). Strategic Environmental Assessment: Status, Challenges and Future Directions. In M. o. Housing. The Hague: Spatial Planning and Environmet Publication.
- Saer. (2005). As Condições da Procura e da Competitividade do Turismo. In Saer, *Reinventando o Turismo em Portugal. Desenvolvimento Turístico Português no 1º Quartel do Século XXI* (Vol. III, pp. 1-269).
- Sáfadi, C. M. (2001). Delphi: um estudo sobre sua aceitação. In *IV SemeAd (Seminários de Administração FEA-USP)*. São Paulo: Anais - São Paulo: FEA-USP.
- Salgado, M., & Leitão, M. L. (2009). Estratégia de Desenvolvimento Turístico da Serra da Estrela . *III Congresso Internacional de Turismo de Leiria e Oeste* (pp. 1-24). Leiria: Instituto Politécnico de Leiria.
- Salvat, J., & etal. (1997). "Evaluación del potencial turístico: las montañas de Prades". In J. Olivares, & S. Aanton, *Turismo y planificación del territorio en la España de fin de siglo* (pp. 107-115). Tarragona: Universitat Rovira i Virgili.
- Sampaio, J. (2012). Mitificação e paisagem simbólica: o caso do Estado Novo. *Cadernos Curso de Doutorado em Geografia FLUP* , pp. 101-122.
- Santos, I. M., & Paulino, F. J. (2010). O Documentário etnográfico: da memória ao produto turístico. *Produtos e Destinos Turísticos de Excelência - I Congresso Internacional de Turismo* (pp. 28-38). Barcelos: ESG/IPCA.
- Santos, J. (2010). *A investigação sobre turismo em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Aveiro.
- Santos, M. (2002). *A natureza do espaço*. São Paulo: Edusp.
- Santos, M. (1985). *Espaço & Método*. São Paulo: Nobel.
- Santos, N. (1990). A Difusão Espacial. Coimbra: Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.
- Santos, N. P. (2011). Lazer, Tempo Livre e Novos Consumos. In H. V. Lima (Ed.), *Novas dimensões do consumo na sociedade contemporânea* (pp. 84-97). Porto: IS-FLUP.
- Santos, N. P., Cravidão, F. D., & Cunha, L. S. (2010). Natureza, paisagens culturais e os produtos turísticos associados ao território. *Eixo 3 - Espaço Turístico e Meio Ambiente* .
- Santos, N., & Cunha, L. (2011). *Trunfos de Uma Geografia Activa, Desenvolvimento Local, Ambiente, Ordenamento e Tecnologia*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Sarti, A. C., & Queiroz, O. T. (2012). Espaço, paisagem, lugar, território e região - organização do espaço turístico. In C. Beni, *urismo: planeamento estratégico e capacidade de gestão*. São Paulo: Manole.
- Sauer, C. O. (1925/1998). A morfologia da paisagem. In R. Corr, & Z. Rosendahl, *Paisagem tempo e cultura*

- (pp. 12-74). Rio de Janeiro: UERJ.
- Sautter, E., & Leisen, B. (1996). Managing stakeholders: A tourism planning model. In *Annals of Tourism Research* (Vol. 26, pp. 312–328).
- Sautter, E., & Leisen, B. (1996). Managing stakeholders: A tourism planning model. In *Annals of Tourism Research* (Vol. v.26, pp. pp.312–328).
- Schama, S. (1996). *Paisagem e memória*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Schmitt, B. (1998). *Marketing Experimental*. São Paulo: Livraria Nobel.
- Schmitt, B., & Simonson, A. (1998). *A Estética do Marketing*. São Paulo: Livraria Nobel.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- Servilha, P. (1993). Convention and visitors bureaux: marketing de destino. *Revista dos Eventos*, n. 02 , pp. 12 - 13.
- Shaw, G., & Williams, A. M. (2004). *Critical issues in tourism – a geographical perspective* (1ª - 1994 ed.). Oxford, United Kingdom: Blackwell Publishing.
- Shields, R. (1992). "Spaces for the subject of consumption". In R. Shields, *Lifestyle shopping: the subject of consumption*. Londres e Nova York: Routledge.
- Siena, O. (2002). Método para avaliar o progresso em direção ao desenvolvimento sustentável. *Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)* . Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Silva, A., Rodrigues, C., & Silva, S. &. (2009). Utilização da técnica Delphi on-line para investigação de competências: relato de experiência. *Revista Gaúcha Enfermagem* , 30 (2), pp. 348 - 351.
- Silva, J. A. (Agosto de 1988). O Planeamento do Turismo no Algarve: Um breve balanço. *Rev. Sociedade e Território - Revista de Estudos Urbanos e Regionais*, nº28, .
- Silva, J. C. (23 de Abril de 2014). Memórias dos " Retornados" 40 anos depois. Lisboa.
- Silva, M. e. (2003). Inserção Territorial das Actividades Turísticas em Portugal – Uma Tipologia de Caracterização. *Estudos Regionais* , Nº 1, pp. 53 – 73.
- Silva, S. B. (2002). Turismo e urbanização. In A. B. Rodrigues, *Turismo, modernidade e globalização* (pp. 54-74). São Paulo: Hucitec.
- Simpson, K. (2001). Strategic Planning and Community Involvement as Contributors to Sustainable Tourism Development. In *Current Issues in Tourism* (Vol. 4, pp. 3-41).
- Sinclair, M., & Stabler, M. (1997). *The Economics of Tourism*. London: Routledge.
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education*, v. 6, n. 6 .
- Smith, D. (2001). *Strengthening Understanding of Sustainability: A review of concepts and approaches for its assessments*. ITAD Lda.
- Smith, S. L. (1992). *Geografia recreativa: Investigación de potenciales turísticos*. México: Trillas.
- Smith, S. L. (1995). *Tourism Analysis - A Handbook* (2ª ed.). Pearsons Education.
- Smith, S. L. (2005). Tourism as an Industry. In D. Ioannides, & K. G. Debbage, *The Economic Geography Of Tourist Industry* (pp. 29-50). London: Routledge.
- Smith, V. (1977). *Hosts and Guests: The Anthropology of Tourism*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Smith, V. (1996). “Indigenous Tourism: The Four Hs”. In Butler, & Hinch, *Tourism and Indigenous Peoples*. London: Thompson.
- Smith, V. (1989). *Hosts and Guests- The anthropology of tourism*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Smith, V., & Eadington, W. (1994). *Tourism alternatives- Potentials and problems in the development of tourism*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Smith, W. R. (Julho de 1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategy. *Journal of Marketing* .
- Sznajder, M.; Przebórska, L.; Scrimgeour, F. Agritourism. Wallingford: CABI, 2009.
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. In

- Administrative Science Quartely* (Vol. 25, pp. 317-336).
- Soares, P. (1993). *Economia Alternativa e Solidária, a rede para o desenvolvimento local*. Nº 9/1, Faro: Associação IN LOCO.
- Soja, E. W. (1980). «The Socio-Spatial Dialectic». *Annals of the Association of American Geographers*, 70(2) , pp. 207-225.
- Song, H., Veen, R. v., Li, J., & Chen, G. (2012). The Hong Kong tourist satisfaction index. In *Annals of Tourism Research* (Vol. 39(1), pp. 459-479).
- Sorkin, D. L., Ferris, N. B., & Hudack, J. (1984). *Strategies for cities and counties: A strategic planning guide*. Washington: Public Technology, Inc.
- Sousa, B., & Simões, C. (2010). Comportamento e perfil do consumidor de turismo de nichos. *Revista de Estudos Politécnicos* , Vol. VIII, nº 14, pp. 137-146.
- Sousa, M. G., & Rodrigues, L. (2002). *O Balanced Scorecard – Um instrumento de gestão estratégica para o séc. XXI*. Porto: Editora Rei dos Livros.
- Sowaman, M. R. (1987). A procedure for assessing recreacional carrying capacity of coastal resort areas. (Elsevier, Ed.) *Landscape and Urban Planning* , B.V. nº 14, pp. 331-334.
- SPP. (1915). *Sociedade Propaganda de Portugal*. Boletim nº 9º, nº1.
- Stabler, M. (1999). Environmental Aspects of tourism: applications of cost-benefits analysis. In T. Baum, & R. Mudambi, *Economic and Management methods for tourism and hospitality research* (pp. 233-263). England: John Wiley & Sons Ltd.
- Stebbins, R. (March de 2005). Leisure Reflexions, 8 - Recreational Specialization, Serious Leisure and Complex Leisure Activity. *LSA Newsletter No. 70* , pp. 11-13.
- Stebbins, R. (2005). Project-based leisure: theoretical neglect of a common use of free time. *Leisure Studies*, nº24 , pp. 1-11.
- Stebbins, R. (1982). Serious leisure: A conceptual statement. *Pacific Sociological Review*, 25 , pp. 251–272.
- Stebbins, R. (2012). *The Idea of Leisure: first principles*. New Jersey: Transaction.
- Steer, A. (Dezembro de 1996). Dez Princípios do Novo Ambientalismo. *Rev. Finanças e Desenvolvimento* .
- Stoloff, V. (1967). The Short Unhappy History of Community Action Programs. In M. E. Gentleman, & D. Mermelstein, *The Great Society Reader*. New York: Vintage Books.
- Streiner, D., & Norman, G. (2008). *Health measurement scales: a practical guideto their development and use* (4ª ed.). Nova Iorque: Oxford University Press.
- Strunk, G. (2001). *Como criar identidades visuais para marcas de sucesso*. Rio de Janeiro: Rio Books.
- Sue, Roger, (1980). "Le loisir". Paris. Presses Universitaires de France (PUF).
- Susskind, L., & Kruikshank, J. (1987). *Breaking the impasse*. New York: Basic Books.
- Swarbrooke, J. (1995). *The Development and Management of Visitor Attractions*. United Kingdom: Butterworth Heinemann.
- Swarbrooke, J. (2000). *Turismo sustentável: conceitos e impacto ambiental* (Vol. 1). S. Paulo: Aleph.
- Swarbrooke, J., & Horner, S. (2007). *Consumer Behaviour in Tourism, 2nd edition*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Swarbrooke, J., & Horner, S. (1999). *Consumer Behavior in Tourism*. Butterworth-Heinemann.
- Taylor, N. (1998). *Urban planning theory since 1945*. London: Sage.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. I. *Strategic Management Journal* , 18, nº7, 509-533.
- Teles, R. M. (2009). *Fundamentos Geográficos do Turismo*. Rio de Janeiro : Elsevier.
- Telfer, D., & Hashimoto, A. (2006). Resource management: social, cultural, physical environment and the optimization of impacts . In D. Buhalis, & C. Costa, *Tourism management dynamics: trends management and tools*. Butterworth-Heinemann.
- Tomazinis, A. R. (1985). The logic and rationale of strategic planning. *Paper presented at the annual meeting of the Association of Collegiate Schools of Planning*. Atlanta.
- Tooman, A. (1997). "Tourism and development". *Journal of Travel Research* . , v. 35, 33-40.

- Torres, C. (2003). *Regiões de Turismo*. Lisboa: LEX.
- Torres, S. (2001). *Raízes e rumos - perspectivas interdisciplinares em estudos americanos*. Rio de Janeiro: Viveiros de Castro Ld^a.
- Touraine, A. (Pourrons-Nous Vivre Ensemble?). 1998. Paris: Editions Fayard.
- Touraine, A. (1996). *O Retorno do Actor*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Trauer, B. (2006). Conceptualizing special interest tourism: frameworks for analysis. In *Tourism Management* (Vol. 27, pp. 183-200). Ipswich: Elsevier.
- Tribe, J. (2004). Knowing about tourism: epistemological issues. In J. & Phillimore, *Qualitative Research in Tourism* (pp. 46-62). Routledge.
- Tribe, J. (2001). Research Paradigms and the Tourism Curriculum. *Journal of Travel* , 39, 442-448.
- Tribe, J. (2005a). Strategy for tourism. In L. & Pender, *The management of tourism* . Sage.
- Tribe, J. T. (2003). *Economia do lazer e do turismo* (2^a ed.). São Paulo: Editora Manole.
- Tribe, J. (2005). *The Economics of Tourism Destinations* (3^a ed.). Oxford: Elsevier.
- Trindade, A. (Novembro de 1997). *Instituto Politécnico de Beja - Escola Superior de Tecnologia e Gestão*.
- TURISMO, O. M. (2003). *Guia de desenvolvimento do turismo sustentável*. (S. Netz, Trad.) Porto Alegre: Bookman.
- Turner, R., Pearce, D., & Bateman, I. (1994). *Environmental Economics, an elementary introduction*. Great Britain: Harvester Wheatsheaf.
- Tussyadiah, I., & Fesenmaier, D. (2007). Interpreting tourist experiences from first-person stories: A foundation for mobile guides: ECIS. *Proceedings of the 15th European Conference on Information Systems St. Gallen*, (pp. 2259-2270).
- Um, S., & Crompton, J. L. (1990). Attitude determinants in tourism destination choice. *Annals of Tourism Research*, v. 17 , pp. 432-448.
- UNESCO/SCOPE - UNITED NATIONS EDUCATIONAL, S. A. (2006). *Indicators of sustainability: Reliable tools for decision making*. Paris: UNESCO-SCOPE.
- UNWTO, U. N. (2004). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos: Guía practica*. Madrid: UNWTO.
- Urry, J. (1995). *Consuming Places*. London & New York: Routledge.
- Urry, J. (1996). *O olhar do turista. Lazer e viagens nas sociedades contemporâneas*. (C. E. Moura, Trad.) São Paulo: Studio Nobel.
- Urry, J. (1990). The Tourist Gaze: Leisure and Travel. In *Contemporary Societies*. London: Sage.
- Urry, J., & Crawshaw, C. (1995). "O turismo e o consumo visual". *Revista Crítica de Ciências Sociais*. 43 , pp. 47-69.
- Uysal, M. (2005). The Determinants of Tourism Demand. In D. Ioanides, & K. G. Debbage, *The Economic Geography of the Tourist Industry - A Supply-side analysis* (pp. 78-94). Routledge: New York.
- Uysal, M., & Hagan, A. L. (1993). Motivation of Pleasure Travel and Tourism. In *VNR,s Encyclopedia of Hospitality and Tourism*. New York.
- Valcárcel, J. (2004). "Áreas de Montaña: de la supervivencia a la integración". In *Boletín de la A.G.E.*, nº 38 (pp. 5 - 28).
- Valls, J. F. (1996). *Las Claves del Mercado Turístico - como competir en el nuevo entorno*. Bilbao - Espanha: Ediciones Deusto SA.
- Van Bellen, H. (2005). *Indicadores de sustentabilidade: Uma análise comparativa*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- van der Knaap, W. (1999). Research report: GIS-oriented analysis of tourist time-space patterns to support sustainable tourism development. . In *Tourism Geographies*, 1(1) (pp. 56-69).
- Var, T., & al. (1977). "Determination of tourist attractiveness of the tourist areas in British Columbia". *Journal of Travel Research* , 15, 23-29.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, A. B. (out./dez de 2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas* , 40, pp. 20-

37.

- Vaz, M. (2000). O Turismo. In Simões, M. J. Rato, & Berta, *Potencialidades de Desenvolvimento de Concelhos da Zona da Serra da Estrela*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Veal, A. J. (1992). *Research Methods for Leisure and Tourism*. Harlow: Longman.
- Vera, F., & etal. (1997). *Análisis territorial del turismo. Una nueva Geografía del Turismo*. Barcelona: Ariel, Col.Geografia.
- Vera, R. (1997). *Análisis Territorial del Turismo*. Barcelona: Ariel.
- Vieira, D. d. (Julho/Agosto/Setembro de 2006). Paisagem e Imaginário: Contribuições Teóricas Para Uma História Cultural Do Olhar. *Revista de História e Estudos Culturais*, v.3, Ano III, nº3, pp. 1-14
- Vieira, Gonçalo B. G. T. (2004). Geomorfologia dos Planaltos e Altos Vales da Serra da Estrela - Ambientes Frios do Plistocénico Superior e Dinâmica Atual. -Tese de Doutoramento em Geografia Física - Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.
- Vieira, J. M. (2007). *Planeamento e Ordenamento Territorial do Turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Vogeler Ruiz, C., & Hernández Armand, E. (1997). *Estructura, y organización del mercado turístico*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces: Madrid.
- Von Meyer, H. (1998). "Les enseignements des indicateurs territoriaux". *L'Observateur de l'OCDE - n° 210*, pp. 5-8.
- Waibel, L. (1955). A lei de Thünen e a sua significação para a geografia agrária. *Boletim Geográfico*, 13, n.126, pp. 273-294.
- Walker, J. R. (2002). *Introdução à hospitalidade*. (É. d. Filho, Trad.) Barueri: Manole.
- Wall, G., & Mathieson, A. (2006). *Tourism: changes, impacts and opportunities*. Harlow: Pearson Education.
- Wallerstein, I. (1997). *The Capitalist World Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ward, K. (1997). *Strategic Management Accounting, CIMA*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Webster, D., & Muller, L. (2006). *City development strategy guidelines: driving urban performance*. Washington D.C: City Alliances.
- Wehrich, H. (1999). *Analysing the competitive advantages and disadvantages of Germany with TOWS matrix - An alternative to Porter's model* (Vol. 99). *European Business Review*, nº1.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based-view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Williams, P., Penrose, R., & Hawkes, S. (1998). Shared decision-making in tourism land use planning. In *Annals of Tourism Research*, v.25, n.4, (pp. 860-889).
- Williams, S. (2002 [1998]). *Tourism Geography* (3ª ed.). London: Routledge.
- Wilson, e. a. (2007). Contrasting and comparing sustainable development indicator metrics. , 7(2),. In *Ecological Indicators* (Vol. 7, pp. 299–314).
- Wright, J., & Giovinazzo, R. (2º trimestre de 2000). Delphi - Uma Ferramenta de Apoio ao Planeamento Prospectivo. *Caderno de Pesquisas em Administração*, nº1, pp. 54-65.
- WTO. (2004). *Think-tank on Destination Management*. Madrid: OMT.
- WTO, & UNEP. (2005). *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*. France/Spain: WTO & UNEP.
- Wu, M. (Outubro de 1989). Lobby na administração de conflitos. *Revista São Paulo - 43*.
- Xia, J. (2007). *Modelling the spatial-temporal movement of tourists. PhD Thesis*. Victoria: RMIT University, Melbourne.
- Xiao-Ting, H., & Bi-Hu, W. (2012). Intra-attraction Tourist Spatial-Temporal Behaviour Patterns. In *Tourism Geographies*, 14(4) (pp. 625-645).
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso – planeamento e métodos* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yousuf, M. I. (2007). "Using Experts' Opinions Through Delphi Technique". *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12, 4.
- Yuksel, F., Bramwell, B., & Yuksel, A. (1999). Stakeholder interviews and tourism planning at Pamukkale, Turkey. In *Tourism Management* (Vol. 20, pp. 351–360.).
- Zaoul, H. (2009). Do turismo de massa ao turismo situado. Quais as transições? *Turismo de Base*

- Comunitária. Diversidade de olhares e experiências brasileiras.* (pp. 55-57). Rio de Janeiro: Letra e Imagem.
- Zillinger, M. (2007). Guided Tourism: The Role of Guidebooks in German Tourist Behaviour in Sweden. *Tourism Geographies*, 19 (1) , pp. 64-83.
- Zimmer, P., & Grassmann, S. (10-13 de Janeiro de 1996). Avaliar o potencial turístico de um território. *LEADER II*.
- Zimmermann, A. (1996). *Turismo Rural: um modelo brasileiro*. Florianópolis: Ed. do Autor.

Anexo I – Constituição do painel de especialistas convidados

Constituição do painel de especialistas convidados			
Instituição	Função	Habilitação	Residência
ABPG	Gestor	Licenciatura	Gouveia
ADRUSE	Coordenador da Equipa Técnica	Mestrando	Manteigas
ADRUSPA	Dirigente	Licenciatura	Lisboa
AIBT-SE (ex)	Gestor	Licenciatura	Manteigas
ArtRock	Promotor de Eventos	Doutorando	Gouveia
Autoridade da Concorrência	Dirigente	Licenciatura	Lisboa
C.C.D.R.C / Universidade de Coimbra	Gestor do Programa Operacional Regional do Centro 1990 a 2006; Secretário Técnico de 2007-2013 (entre outras)/ Professor Universitário	Doutorando	Coimbra
Caixa de Crédito Agrícola	Presidente do Conselho de Administração	Mestrado	Lisboa
Câmara Municipal de Fornos de Algodres	Técnico Superior	Bacharelato	Fornos de Algodres
Câmara Municipal de Gouveia	Técnico Superior	Licenciatura	Gouveia
Câmara Municipal de Seia	Técnico Superior	Mestrado	Seia
Empresa Municipal (DLCG)	Dirigente	Licenciatura	Gouveia
Escape Livre (promoção e divulgação da região da SE através do automóvel)	Presidente	Licenciatura	Guarda
Grupo Lena – Hotéis Eurosol	Gerente	12.º ano	Seia
Grupo Salemo & Merca	Gestor	Licenciatura	Gouveia
PNSE	Diretor	Mestrado	Seia
RTSE (ex)	Dirigente (comissão executiva)	Licenciatura	Covilhã
Universidade da Beira Interior	Professor / Coordenador da Equipa PETUR	Doutoramento	Covilhã
Universidade de Coimbra	Professor	Doutoramento	Coimbra
Universidade de Coimbra	Professor	Doutoramento	Coimbra
URZE	Presidente	Licenciatura	Gouveia

Anexo II – Primeiro contacto através de correio eletrónico para aferir da disponibilidade para participar no estudo

Exmo. Sr.(a)

Chamo-me Carlos Alberto Figueiredo da Costa, residente no concelho de Gouveia, distrito Guarda, e encontro-me a desenvolver um estudo sobre o Turismo na Serra da Estrela, tendo em vista determinar os impactos, transformações recentes e caminhos de futuro, no âmbito da Tese de Doutoramento em Geografia Humana da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

Pretende-se aplicar, como componente empírica do estudo, um conjunto de questionários (previsivelmente três rondas) a pessoas/entidades ligadas à atividade do turismo, produção de eventos e Associações de Desenvolvimento Local, que consideramos especialistas nas respetivas área e capazes de prestarem um significativo contributo para a compreensão do fenómeno “turismo”.

Caso aceite participar terei a oportunidade de entrar em contacto consigo e fornecer informação adicional sobre o processo de constituição do painel e trabalhos futuros, designadamente no que concerne à metodologia a aplicar.

No final de cada ronda será facultada informação síntese, com as principais conclusões e contributos resultantes da investigação.

Agradeço, antecipadamente a sua compreensão sendo certo que a sua participação, a acontecer, se revestirá da maior importância para o desenvolvimento deste estudo, conferindo-lhe uma importância acrescida.

Fico, pois, aguardando a sua resposta, que se espera positiva, para posterior contacto telefónico.

Carlos Alberto Figueiredo da Costa
Doutorando em Geografia Humana
Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra
Investigador do Centro de Estudos em Geografia e Ordenamento do Território (CEGOT)
Contacto telemóvel: 96 38 10 401

Anexo III – Informação enviada juntamente com o primeiro questionário

Turismo na Serra da Estrela – Impactos, Transformações Recentes e Caminhos para o Futuro
Questionário Delphi (1ª ronda)
Informação prévia

Este questionário, que aqui se apresenta na forma de primeira ronda, constitui parte integrante da investigação sobre o turismo na Serra da Estrela, que se encontra a ser realizado no âmbito da Tese de Doutoramento em Geografia Humana a apresentar à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

O enquadramento geográfico a que se reporta o estudo encontra-se delimitado pela antiga NUTS III Serra da Estrela, que passou a constituir-se como parte integrante da atual Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela, numa perspetiva de enquadramento territorial alargado, nomeadamente no contexto do território envolvente à unidade morfológica Serra da Estrela.

A metodologia Delphi, que será privilegiada no desenvolvimento deste inquérito, consiste num método de investigação científica que nos possibilita a análise de dados qualitativos e quantitativos e se sustenta na obtenção da opinião crítica dos especialistas convidados em determinada área de formação e matéria em estudo.

A escolha dos especialistas foi realizada com base em critérios apertados de proficiência, tendo como referencial o objetivo do estudo. Ao painel (Delphi) são apresentadas questionários que serão respondidos numa sucessão de rondas (previsivelmente três) de forma anónima, com total autonomia, não sendo permitindo o conhecimento das respostas facultadas no decurso do inquérito entre os especialistas participantes, como recomendam as boas práticas da investigação Delphi, tendo em vista a obtenção de um consenso sobre o tema em estudo. O objetivo passa por debater ideias e diferentes perspetivas sobre a problemática do turismo na Serra da Estrela, tendo em vista alcançar-se um consenso sobre as transformações ocorridas e perspetivas de futuro.

No final de cada ronda será enviado um resumo com os resultados alcançados e contributos prestados a todos os participantes. Prevê-se o cumprimento de três rondas na tentativa de se alcançarem convergências de opinião e possíveis consensos sobre o tema em debate.

Nos inquéritos seguintes, para além do ponto de situação que deverá obrigatoriamente ser feito, será facultada a possibilidade aos especialistas convidados de reformular as suas posições, pela reformulação das preposições do questionário anterior. Por essa razão, a sua participação até ao final do estudo, respondendo às diferentes rondas propostas, revelar-se-á da maior importância para a consecução dos melhores resultados.

Este painel apresenta um número ajustado de participantes, de acordo com os Cânones da investigação em causa, e por essa razão seria da maior importância a participação efetiva em todas as rondas e nos prazos previstos. Recordo que o não cumprimento deste desiderato impede a participação em ronda posterior.

Anexo IV – Estrutura do questionário e resultados obtidos na primeira ronda

Questão	n	%
1. Qual considera serem os 2 produtos turísticos, associados ao território, mais importantes em Portugal		
Sol e Mar	18	86
Touring cultural e paisagístico	11	52
City Break	2	10
Turismo de negócios	1	5
Turismo da natureza	5	24
Turismo náutico	0	0
Saúde e bem-estar	0	0
Golfe	1	5
Resort's integrados e turismo residencial	0	0
Gastronomia e vinhos	4	19
Outros	0	0

Questão	n	%
2. Qual considera serem os 2 produtos turísticos, associados ao território, mais importantes na Região Centro.		
Sol e Mar	7	33
Touring cultural e paisagístico	18	86
City Break	1	5
Turismo de negócios	0	0
Turismo da natureza	12	57
Turismo náutico	0	0
Saúde e bem-estar	1	5
Golfe	0	0
Resort's integrados e turismo residencial	0	0
Gastronomia e vinhos	3	14
Outros	0	0

Questão	n	%
3. Qual considera serem os 2 produtos turísticos, associados ao território, mais importantes na região da Serra da Estrela		
Sol e Mar	0	0
Touring cultural e paisagístico	14	67
City Break	0	0
Turismo de negócios	0	0
Turismo da natureza	19	90
Turismo náutico	0	0
Saúde e bem-estar	2	10
Golfe	0	0
Resort's integrados e turismo residencial	0	0
Gastronomia e vinhos	5	24
Outros	2	10

Questão									
4. Considera que a elaboração de planos sectoriais de intervenção para a atividade do turismo (sejam de natureza económica, territorial ou ambiental, cujo objetivo declarado seja o da valorização e dinamização da atividade do turismo), independentemente da sua área geográfica de intervenção, se revela fundamental para o sucesso da atividade turística?									
Discordo completamente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente	
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
0	0	2	10	1	5	13	62	5	24

Questão	
5. Apresente, de modo sucinto, a sua justificação para a resposta anterior	
Considera-se importante a definição de estratégias e a promoção de diagnósticos atuais da realidade dos destino, permitindo a definição de lógicas de gestão e orientações de valorização em planos	
A reflexão e o planeamento, com base no conhecimento profundo (ou efetivo) da realidade estudada, assumem-se como condições essenciais para o sucesso da atividade turística. Mas um plano, por muito sustentado ou fundamentado que seja, fica sempre dependente da verdadeira capacidade de execução por parte dos diversos agentes envolvidos (públicos e privados). De todo o modo, a este nível, e para algumas regiões, a resposta não pode ser fazer mais do mesmo. É preciso encontrar novas respostas. É preciso uma alteração de comportamentos e até de prioridades. E isto deve basear-se em novas bases programáticas.	
A Região Serra da Estrela tem, em toda ela, falta de empreendedorismo. Planos sectoriais que possam ser apresentados darão poucos frutos e motivação. Tem de se começar por motivar empreendedores que se entusiasmem com planos concretos de desenvolvimento, em micro-regiões, por forma a serem reais e, depois, face a realidade, serem elaborados os planos de intervenção que os ampliem.	
Se entendermos o plano como um instrumento que compõe o planeamento estratégico, indiscutivelmente que são uma peça fundamental para o desenvolvimento do turismo de um destino turístico. Quanto ao âmbito territorial do Plano, não concebo que ele não seja orientado para cada destino turístico, no caso, da Serra da Estrela.	
É fundamental a existência de planos estratégicos que permitam definir as intervenções territoriais, de forma a que as mesmas possam ser monitorizadas, as intervenções sejam articuladas e tenham resultados efetivos.	
A elaboração de planos sectoriais, constitui sempre um instrumento importante para o sucesso da atividade turística, desde que incorpore os contributos de todos os agentes, privados ou publicos e se constitua como um instrumento dinâmico, i e, que seja atualizado regularmente. Fornecendo aos agentes, informação relevante sobre a evolução das ofertas turísticas existentes. Contribuindo também, para identificar novas oportunidades de intervenção e/ou atividades complementares.	
Não existem <i>stakeholders</i> preparados para o efeito	
A elaboração de planos sectoriais de intervenção para a atividade do turismo é importante, mas, só por si, não chega para o sucesso da atividade turística nas várias geográficas de intervenção. Para esse sucesso é também necessário: clara definição dos territórios; organização dos produtos turísticos; contratos entre os diversos atores da fileira da produção turística.	
Só o planeamento conduz à definição de estratégias de intervenção nos territórios.	
A atividade turística carece de planificação, não devendo ser um somatório de intervenções desarticuladas num determinado território.	
Sim, desde que pensados por quem saiba, e que não sejam por encomenda.	
Julgo que os planos sectoriais são um instrumento fulcral no que concerne à conciliação de atuações integradas quer de agentes públicos e privados	
O exemplo do Alto Douro Vinhateiro onde o Estado depois das Ações Integradas de Base territorial criou uma estrutura de missão que coordenou os vários planos sectoriais de intervenção com vista à valorização e dinamização da atividade turística justifica à exaustão, pelo sucesso obtido, a resposta anterior.	
Só com uma estratégia bem definida, seja por setor de atividade, seja por região, se consegue criar uma marca e um produto suficientemente forte e atrativo. Um produto isolado, salvo raras exceções, não consegue, por si, implementar-se no turismo mundial. Por isto, faz sentido um plano sectorial.	
Por princípio, um plano bem elaborado consituirá sempre uma ajuda ao desenvolvimento de uma atividade como a do turismo. Quiçá fundamental, caso ele parta de um levantamento consistente das necessidades e das potencialidades de uma região.	
Parece-me fundamental que a atividade do turismo seja planificada em função da procura registada e das potencialidades do território. Sendo Portugal um pequeno espaço territorial, tem uma grande diversidade em termos de oferta e de potencial de recursos turísticos que devem, por isso mesmo, ser estudados para uma eficaz planificação da atividade do setor.	
Sem estudos de mercado (procura e oferta), sem inventariação de recursos e potencialidades e sem posterior planificação não é possível conjugar sinergias e perspetivas de desenvolvimento integrado.	
O setor turístico, deve ser integrado numa visão conjunta do território com vertentes de potencialidades a explorar associado às dinâmicas sectoriais das regiões. Isto é adaptar os investimentos aos recursos naturais e bem assim aos usos e costumes das populações. Trabalhar em rede entre população residente e flutuante com uma visão de desenvolvimento económico integrado.	
Considero de extrema necessidade a elaboração de planos sectoriais de intervenção para a atividade do turismo, uma vez que permitirá priorizar ações/ atividades e criar uma linha condutora da promoção de um território por setores.	
Porque acho que quando se atual faseadamente e sectorialmente os resultados são muito mais promissores.	
A existência de planos sectoriais, designadamente os de pendor turístico, quando contemplam estratégias assertivas, podem revelar-se importantes para induzirem dinâmicas interessante de desenvolvimento desta atividade.	

Questão							
6. Conhece o plano de intervenção para a área do turismo, proposto para o território nacional - PENT?							
Conheço muito bem		Conheço bem		Conheço mal		Desconheço	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	6	29	10	48	3	14

Questão									
7. Reconhece eficácia ao PENT, enquanto instrumento facilitador da atividade do turismo para a Região Centro?									
Sem opinião por desconhecer		Nada eficaz		Pouco eficaz		Eficaz		Muito eficaz	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
5	24	0	0	14	67	2	10	0	0

Questão									
8. Justifique o nível de eficácia para a região da Serra da Estrela indicando os constrangimentos									
Interligação entre todos os agentes. Divulgação.									
Os constrangimentos residem essencialmente ao nível da coordenação municipal, pensando integrado. O PNSE é um entrave ao desenvolvimento da região.									
Para a pouca eficácia do PENT, enquanto instrumento facilitador da atividade do turismo para a região da Serra da Estrela, indica-se, em primeiro lugar, a existência do monopólio da TURISTRELA (acima de uma dada altitude). Depois vêm cnstrangimentos resultantes da (des)organização da administração pública desconcentrada, bem como as contradições entre a organização da administração pública nos territórios, o ordenamento do território e as regiões demarcadas dos vários produtos.									
Não conheço bem o PENT - Região Centro/Serra da Estrela e, assim sendo, não posso emitir uma opinião muito fundamentada a este respeito. Porém, o que conheço resultante do que li quando o Programa foi apresentado, permite-me dizer que parece ser mais um estudo, talvez uma "carta de intenções", no sentido em que se definem pontos fortes como metas, sem que se indique expressamente o caminho para se lá chegar ou, pelo menos, sem que se criem ou assegurem efetivamente as condições necessárias para se atingirem essas metas. Sobretudo, parece-me que a região da Serra da Estrela (tal como outras), ao nível do poder decisório, não se encontra organizada sob o ponto de vista político e técnico de forma a tornar possível a execução de modo concertado de um conjunto de ações que visem potenciar de forma sustentada a atividade do turismo.									
Desconheço									
Muito embora o documento considere o Turismo de Natureza, como um produto estratégico, julgo que deveria ser mais claro e orientador no que concerne à orientação para a criação de produtos turísticos integrados, ou seja que fosse orientador de parcerias integradas, entre os agentes que operam no território (não podem existir caminhadas e atividades de turismo de natureza sem hotéis e empresas de animação). Resumindo deveria ser mais orientador para a articulação do território.									
A eficácia do PENT para a Serra da Estrela, tanto quanto me é dado observar, reside apenas no reconhecimento das especificidades deste território como um pólo específico em termos internos. Sendo este o único resultado visível do PENT para a SE, este instrumento de política permanece omissivo quanto a outras orientações estratégicas sobre o adequado aproveitamento dos recursos disponíveis na região. A eficácia deste Plano para a orientação da política de desenvolvimento do turismo a nível da região afigura-se, por isso, relativamente limitada.									
Insuficiência de pormenorização e concretização das linhas gerais definidas no PENT, como orientação para o desenvolvimento turístico da região.									
Aparenta integrar a Serra da Estrela no todo do turismo, criando apenas as mesmas possibilidades e estratégias que o restante turismo nacional. Ou seja, das poucas linhas que conheço, não especifica o Turismo Serra da Estrela enquanto tal. Além disso, serão eventualmente os empresários, isoladamente, a candidatar-se, deixando mais uma vez de fora a promoção da serra da Estrela como um todo.									
Admitindo que foram identificados os segmentos de mercado com maior potencial para o Polo da Serra da Estrela, ficamos com dúvidas relativamente ao proposto! A título de exemplo, as acessibilidades rodoviárias internas, ainda dividem a Serra da Estrela em duas partes. Como devemos conceber uma estratégia para este território, se a Serra da Estrela (mesmo se não existissem estas barreiras), terá dificuldades em se afirmar como um destino turístico! A questão do Monopólio de exploração do turismo no maciço Central, não será uma condicionante importante, ignorada pelo PENT?									
Continua a haver uma grande desarticulação de objetivos e forma de os atingir, entre as entidades que atuam neste setor. Não é compreensível que sendo a Serra da Estrela um destino turístico com uma referência tão própria tão específica esteja atualmente tão diluída no âmbito da região centro, pese embora com um "pólo turístico" recentemente criado.									
A eficácia resulta do envolvimento e da materialização de projetos concertados. As identificações dos principais produtos a desenvolver não estão em conformidade com o real potencial da região, os promotores do turismo necessitam de uma estratégia concertada e de cariz colaborativo, a oferta instalada carece níveis de equipamento desejado pela atual procura, a especificidade das características naturais merece uma abordagem mais adequada e uma promoção eficiente. O maior constrangimento, gerador de perturbação e de falta de qualificação do destino é a concessão existente á Turiestrela.									
A importância da neve.									
Os principais constrangimentos resultam do individualismo em iniciativas. Por outro lado o caso Turistrela é um absurdo com dezenas de anos, que conduziu sempre a ser a neve a figurante básica do turismo (e com maus resultados) e estar sempre tudo ligado à neve, à Covilhã e a interesses (até da ex-RTSE).									
O principal constrangimento prende-se com a fraca articulação ao nível das intervenções em cada um dos concelhos, que deveriam ser complementares e não concorrentes e permitir aumentar a taxa de permanência do turista na região. De abrangência nacional e pouco motivador para a região.									
Considero eficaz enquanto instrumento para a modernização e qualificação do turismo. O maior constrangimento na concretização do PENT na Região põe-se pela baixa massa crítica.									

Não existe uma política de intervenção integrada ao nível do território, que consagre o desenvolvimento de atividades económicas com base nos recursos endógenos, com uma política de fixação das populações, valorize e proteja bens como a água e a paisagem.
Baixo. Impreparação dos autarcas e maioria dos empresários.

Questão	
9. Justifique o nível de eficácia para a região da Serra da Estrela indicando as potencialidades	
Potencialidades (?): - da SE no âmbito do turismo: reconhecer a qualidade da paisagem / natureza; - do PENT para a SE: o reconhecimento como Pólo Turístico pode proporcionar um ambiente favorável à concentração de equipamentos (hoteleiros, p. ex.), pois esta seletividade geográfica tem associada uma discriminação positiva em termos de certos apoios e incentivos para aquele fim.	
O facto de ser identificada a região da Serra da Estrela como um dos pólos de interesse turístico é em si mesmo uma potencialidade.	
O PENT é um instrumento muito importante pois pode contribuir para o desenvolvimento económico e social das comunidades locais, permite equacionar formas de preservar e potenciar o património histórico cultural e assegurar a sustentabilidade económica do turismo na região.	
Levanta algumas sugestões interessantes que poderiam ser trabalhadas O PENT propõe formas de combater a sazonalidade. No entanto, não operacionaliza as propostas (ao contrário de outras), como seria exigível.	
Sistematização de ideias, princípios, ações sobre a temática do turismo.	
A Serra da Estrela é uma das imagens de marca turísticas mais fortes em Portugal.	
Área protegida, dispõe de um Parque Natural; tem belezas paisagísticas em todas as estações do ano, neve no inverno, o colorido da carqueja, das maias e de outras plantas na primavera, ribeiras e lagoas no verão, o vermelho e amarelo dos castanheiros e outras árvores no outono; na encosta e no vale tem património arqueológico e arquitetónico; e tem produtos locais com denominação de origem, como o queijo Serra da Estrela, o vinho do Dão, o borrego Serra da Estrela, a maçã Bravo de Esmolfe e o azeite da Beira Alta.	
Define com clareza as "apostas" que a região deve privilegiar e indica as prioridades, tendo em conta as características diferenciadoras.	
Considerando-o pouco eficaz, as potencialidades que indica, embora corretas, não se mostram aliciantes.	
Outros produtos para além da neve.	
Não conheço especificamente mas penso que é um documento que não serve para nada. A concessão do maço central sem contrapartidas de investimento é algo que não entendo.	
Paisagem, floresta, água/neve, pastorícia, gastronomia e vinhos.	
As potencialidades ligadas a geomorfologia, recursos hídricos, fauna e flora não têm conhecido a devida qualificação e promoção. As potencialidades dos espaços termais e de turismo de saúde estão aquém do desejado. A gastronomia e a cultura merecem lógicas de fomento turístico adequado, quer nos públicos, quer nas formas de promoção e animação.	
O nível de eficácia mede-se em função da capacidade de execução das ações consideradas prioritárias. Na prática continuam por trabalhar e executar de modo sustentado os fatores que também considero estratégicos: i) o património natural diversificado com qualidade paisagística e valia ambiental; ii) o património histórico, etnológico e arqueológico relevante; iii) os produtos regionais com tradição e qualidade. É sobretudo isto que distingue a Serra da Estrela. Constituem a sua identidade cultural. Ou seja, tendo em conta as suas potencialidades, preconiza-se uma aposta declarada no Património Cultural (e Natural), na preservação e valorização da memória e identidade da SE na valorização das valências mais ricas e genuínas desta região (dos valores paisagísticos e ambientais, ao património histórico, passando pelos produtos artesanais tradicionais e pela gastronomia).	
Orientação dos agentes.	
A Região tem importantes motivos turísticos de interesse. Basta dizer que tem um Parque Natural (com tudo que é ligado a essa imagem) e produtos importantes como o Queijo da Serra, o vinho Dão, o azeite, a maçã Bravo de Esmolfe, etc. Tem muitas potencialidades não aproveitadas em concreto.	
Pouco eficaz. A oferta turística é fortemente incrementada e promovida no alinhamento entre Guarda e Covilhã. Parece-me que do ponto de vista da dinamização da oferta turística, em municípios como Gouveia e Seia, a ação das entidades coordenadoras do processo não tem grande expressão nem visibilidade. Não deixa de ser um instrumento ao qual os promotores se podem candidatar, com o qual podem melhorar a sua oferta e serviços e através do qual podem dar a conhecer o seu produto. Qualquer apoio à região é positivo.	

Questão							
10. Conhece o Plano de intervenção proposto para o território da Região da Serra da Estrela - PETUR (não subscrito pelas autarquias)?							
Conheço muito bem		Conheço bem		Conheço mal		Desconheço	
n	%	n	%	n	%	n	%
2	10	6	29	6	29	7	33

Questão											
11. Pensa que o PETUR, caso tivesse sido implementado, se poderia ter constituído como base de sustentação para a melhoria dos resultados da atividade do turismo na região da Serra da Estrela?											
Grande melhoria		Melhoria significativa		Melhoria razoável		Pouca melhoria		Nenhuma melhoria		Sem opinião por desconhecer	
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
0	0	5	25	4	20	2	10	1	5	8	40

Questão
12. Justifique a sua perspetiva sobre a possível eficácia do PETUR
Em função do que me recorde desse PETUR, ao propor novas áreas/eixos a potenciar, para além da tradicional (e quase única) oferta turística centrada no binómio neve/montanha, esse programa diversificava a oferta turística apostando no que distingue a Serra da Estrela e no que esta tem de melhor: a natureza, o património cultural (incluindo a gastronomia, os produtos regionais). Mas a eficácia deste Programa resulta da sua capacidade de execução, o que implica, desde logo, a adesão dos municípios da região (e de outros agentes, privados: capacidade de iniciativa/empreendedorismo) e da capacidade que estes demonstram de trabalhar em rede (o que raramente se verifica).
A eficácia do PETUR depende exclusivamente dos empresários e outros agentes que o leram e souberam aproveitar. Há diversas atividades de sucesso que resultaram da metodologia de elaboração desse projeto, com reuniões constantes com os <i>stakeholders</i>
Desconheço
A "pouca eficácia", que o PETUR teria, justifica-se na falta de vontade, registada por parte dos vários municípios, para a busca de uma maior unidade do território e para a organização de ações comuns.
Se bem recorde, o PETUR tinha como principal objetivo, orientar os investimentos a realizar na região na área do Turismo (principalmente investimentos Públicos). Ora, não tendo sido possível este objetivo, a sua eficácia ficou diminuída. A falta de consenso das autarquias quanto ao documento, cujo interesse foi por elas defendido, é um sintoma da posição das autarquias em relação a propostas comuns/supraconcelhias.
Apesar de achar que poderia ser um instrumento importante para as atividades do turismo da serra da estrela, não o conheço de forma aprofundada que me permita perspetivar a possível eficácia, no entanto será contudo um instrumento facilitador na definição da estratégia de turismo da região.
Melhoria razoável mas não significativa porque me parece que o PETUR padece de uma visão redutora dos pontos de vista político e geográfico. A Serra da Estrela não pode circunscrever-se aos limites da montanha, mas deve, outrossim, rasgar fronteiras e abrir horizontes (Douro, Viseu, etc.)
Era uma boa base de trabalho sobre a qual as autarquias deveriam basear as suas intervenções suportadas numa estratégia comum de melhorar a atração turística. De qualquer modo mesmo as autarquias que disseram não o subscrever por suscetibilidades criadas com a sua apresentação, aceitaram como bom o seu conteúdo. Este erradicou de vez a ideia, que ainda subsistia em alguns agentes, de que seria possível dinamizar o turismo da região com base no desenvolvimento do turismo de neve e apontou os recursos do território capazes de dinamizar o turismo de natureza.
Teria permitido canalizar para a região alguns investimentos de grande importância para a dinamização turística dos municípios desta região.
Justifico com uma pergunta: o PETUR não terá sido, antes, um estudo que, com algum voluntarismo, foi designado Plano de Intervenção?
O PETUR elencava um conjunto de intervenções ao nível da região, que se complementavam e seriam alavancas de desenvolvimento, tendo reflexos na economia dos diferentes municípios que integram a região da Serra da Estrela.
O Plano estava detalhadamente pensado para o aproveitamento de novas formas de turismo na serra da Estrela que tinham tudo para dar certo: além da neve e do turismo sazonal, seria perfeitamente viável o turismo de montanha, de descoberta, de expedição, turismo científico, cultural, etc. Sem este programa, foram apenas dados pequenos passos neste sentido, quando poderia ter sido dado um enorme passo. No entanto, compreendo que neste momento, seria inexequível ao nível financeiro, e que as câmaras municipais ainda tenham que aprender um pouco mais sobre a união em torno de um projeto de interesse comum.
As estratégias a desenvolver e as formas de apoio e promoção do turismo devem ser construídas com a trade turística local, envolvendo de forma ativa os principais atores na implementação de estratégias concertadas e de forma colaborativa. As apreciações desenvolvidas estão desfocadas da especificidade territorial do destino montanha e enfermam de uma abordagem pouco sustentável às atuais práticas e procuras deste tipo de destino.

Questão									
13. Quais os tipos de recursos naturais que se lhe oferecem como mais importantes para a afirmação do turismo na Serra da Estrela?									
Neve		Paisagens		Fauna		Flora		Outros	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
18	86	19	91	3	14	5	24	4	19

Questão							
14. Quais os tipos de recursos imateriais que se lhe oferecem como mais importantes para a afirmação do turismo na Serra da Estrela?							
Etnografia		Gastronomia		Vinhos		Outros	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
15	71	20	95	17	81	2	10

Questão									
15. Quais os tipos de recursos construídos que se lhe oferecem como mais importantes para a afirmação do turismo na Serra da Estrela?									
Parque hoteleiro		Pista sintética de esqui		CISE		Parque biológico		outros	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
17	81	7	33	14	67	8	38	4	19

Questão									
16. Concorda com as prioridades definidas pelo PENT para os recursos da região da Serra da Estrela: <i>Touring</i> (1º nível); Turismo da Natureza (2º nível); Saúde e bem-estar (4º nível); Gastronomia/Vinhos (4º nível)?									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo completamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	3	14	10	48	6	29	0	0

Questão									
17. Entende que o futuro do turismo da região Serra da Estrela deve passar, prioritariamente, pela prática de um turismo de inverno/Neve?									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo completamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
12	57	4	19	4	19	0	0	1	5

Questão	<i>n</i>	%
18. Indique outras vias alternativas de turismo a privilegiar, para a região da Serra da Estrela.		
Turismo da natureza	19	90
<i>Touring</i> cultural	11	52
Turismo de eventos de animação	3	14
Turismo sénior	7	33
Turismo de saúde e bem-estar	13	62
Turismo júnior	4	19
Turismo de negócios	0	0
Turismo religioso	2	10
Turismo gastronómico	14	67
Turismo de aventura	11	52
Outros	1	5

Questão	<i>n</i>	%
19. Escolha as três tipologias de turismo que se afiguram estrategicamente mais importantes para a região da Serra da Estrela.		
Turismo da natureza	20	95
<i>Touring</i> cultural	7	33
Turismo de eventos de animação	3	14
Turismo sénior	3	14
Turismo de saúde e bem-estar	7	33
Turismo júnior	2	10
Turismo de negócios	0	0
Turismo religioso	1	5
Turismo gastronómico	9	43
Turismo de aventura	5	24
Turismo de inverno/Neve	9	43
Outros	0	0

Questão
20. Refira as razões da sua opção anterior (1ª opção)

A diversidade que as 4 estações do ano proporcionam em termos de paisagem e vegetação permite acreditar que será possível atrair os mesmos turistas não apenas a um destino mas a quatro destinos diferentes. Estimule-se o gosto do conhecimento pela fauna, flora, geologia e influência do ambiente na conservação da natureza através da promoção dos percursos pedestres com informação facultada online sobre tais temas com recurso às tecnologias atuais e o fluxo turístico assim atraído pode ser muito interessante.
Turismo de natureza. A Serra da Estrela é uma região ímpar no território Nacional, é uma marca notável, que poderá ser melhorada e potenciada, à qual está associada uma imagem muito forte, relacionada com o ambiente e natureza. É um importante fator diferenciador, a explorar de forma mais eficaz.
<i>Touring</i> cultural - dá vida e sustém muitas aldeias ainda povoadas
Porque considero que a beleza natural da Serra da Estrela faz toda a diferença A escolha do "Turismo da natureza" deve-se ao facto de a Serra da Estrela ser uma área protegida e existir o Parque Natural da Serra da Estrela.
Turismo de natureza. Paisagens únicas, vestígios glaciares, geomonumentos, neve, reserva biogenética. A Serra da Estrela constituir a principal reserva de água do País.
A Serra da Estrela possui recursos tanto ao nível da paisagem, como da flora e fauna que são quase únicos no país, o que hoje ainda acontece por ser uma região natural protegida.
A região, tendo um Parque Natural, é um atrativo em princípio para o Turismo da Natureza.
Tenho dúvidas que a especificidade da região e os recursos que encerra permitam desenvolver tantos e tão variados tipos de turismo. Não vejo que reúna condições para se desenvolver tipos tão especializados, orientados para "nichos" que, imagino, sejam relativamente exigentes. Claro que o conceito geográfico "Serra de Estrela" utilizado no inquérito é ambíguo, porque indefinido e pouco preciso quanto à sua extensão. Se SE tiver o seu fulcro na "base"/ sopé da SE (Covilhã, Seia, Gouveia, Guarda, Belmonte, ...) a coisa pode mudar de figura... Haverá, quando muito, condições para um tipo de turismo multiusos (porque assenta em vários recursos,...; generalista, sincrético,... o que se queira) que encaixará em mais de uma das diferentes variedades de turismo referidas.
Turismo de Natureza - Parque Natural da Serra da Estrela, presença de valores naturais notáveis.
A Serra da Estrela, felizmente continua a ser um património natural por explorar e capaz de atrair turistas
A região da Serra da Estrela é um destino turístico nas diferentes estações do ano, sendo um erro associá-la unicamente ao inverno. A Serra da Estrela deve ser promovida ao longo de todo o ano, uma vez que tem especificidades próprias associadas às estações do ano, e com valor turístico.
Considero muito importante o Turismo de aventura uma vez que permite uma vivência de sensações fidelizando visitantes e turistas, tendo em conta que é uma vivência dos sentidos e de experiências marcantes.
As características do território.
Turismo de natureza, pelas áreas naturais existentes. Turismo júnior pelas potencialidades existentes para a prática de desportos. É preciso trazer jovens para voltarem ao longo da vida. Gastronómico, pela excelente qualidade existente nas aldeias ainda desconhecidas.
O turismo de natureza é um recurso infundável, ecológico e que não exige grandes recursos financeiros aos promotores. A serra é a mais alta de Portugal e tem imensos recursos naturais.
Penso que são estas as principais motivações de quem nos visita, depois da neve. As condições naturais dos espaço considerado e o seu potencial para a pratica de atividades turísticas diversificadas ao longo do ano.
Turismo da Natureza - porque o PNSE é determinante nas opções de oferta turística e é também potenciador da valorização de aspetos de diferenciação no plano ecológico e do Ambiente.
A minha primeira escolha centra-se no património cultural, no seu sentido mais lato, enquanto conjunto de práticas e costumes características desta região (e das gentes que nela viveram) que se materializam de diferentes formas materiais e imateriais. O património cultural aqui engloba a história e a etnologia, a gastronomia e os produtos regionais tradicionais, mas também as paisagens construídas. É também esta dimensão que permite estabelecer a identidade distintiva da região. Mas Património Cultural também no seu sentido mais funcional, enquanto realidade económica (enquanto conjunto de produtos e serviços), face, inclusivamente, ao papel cada vez de maior destaque desempenhado pelas chamadas "indústrias culturais" na Europa. Ou seja, neste quadro, e resumidamente, o Património Cultural deve ser entendido não apenas como uma herança coletiva, pertença de todos (e que deve ser legado às gerações vindouras), mas sobretudo como gerador de fluxos turísticos, capazes de dinamizar as economias locais e regionais.
<i>Touring</i> cultural Não está sujeito a sazonalidade. Apela ao envolvimento de grande parte das atividades económicas desenvolvidas na região.

Questão
21. Refira as razões da sua opção anterior (2ª opção)
Porque atualmente a qualidade e diversidade da gastronomia local atrai muitos turistas à serra.
A gastronomia da Serra da Estrela é muito peculiar e baseada em matéria prima produzida localmente (queijo, requeijão, feijoca, enchidos, cabrito, etc)
Turismo religioso - assente na judiaria com capacidade brutal de atração de clientes com poder de compra elevado
A Serra da Estrela deve ser promovida enquanto destino turístico com interesses para as diferentes fchas etárias, e com riquezas diversas.
Só referi um tipo de turismo por considerar, face aos recursos, ser a prevalecente.
Penso que são estas as principais motivações de quem visita a região.
O património construído existente (embora em casos esquecido ou descuidado) favorece o Turismo Cultural.
Turismo de Natureza Os valores naturais e ambientais têm um grande potencial de atração turística.
Turismo de eventos de animação e Turismo juvenil - múltiplas atividades de exterior, em vale e alta montanha.

A escolha do "Touring cultural" tem como fator determinante a existência de um importante património arqueológico e arquitetónico, o que permite a elaboração de circuitos turísticos, de forma a prolongar a estadia dos turistas.
A Serra da Estrela tem condições únicas para o turismo de saúde e bem-estar. Já hoje é um dos principais fatores de atração.
A valorização da natureza para práticas ativas, ligadas com os recursos geomorfológicos, florestais, hídricos, climáticos que permitem experiências e atividades diversificadas.
Os bons ares da montanha, a Mãe d' Água, tanto da leve e pura como da termal, são recursos tão valiosos que fizeram da Casa das Penhas Douradas e do Centro Lúdico termal de Unhais da Serra dois casos de sucesso.
As características do território.
A opção no Turismo de inverno/Neve é incontornável, mas sempre de forma estreitamente articulada com o Turismo da Natureza, face ao potencial paisagístico que esta região encerra (e à singularidade da sua flora e fauna) - talvez nesta região representada como exemplo (pelo potencial que encerra e por tudo o que falta ainda potenciar) pelo curso inicial do Mondego e pelo vale de Acedasse, onde a Natureza se alia à História/Etnologia e tradição, representada pelos casais de Folgosinho.
Já explicado anteriormente.
A qualidade dos produtos como: o queijo, o vinho e o cabrito, terem características únicas no País.
O Turismo da Natureza é uma 2ª opção tendo em conta que o mesmo permite a valorização do Território na sua dimensão ambiental associado ao facto de o território em causa ter muitas potencialidades ambientais que deverão constituir-se como recursos.
A saúde e bem-estar justifica-se porque estamos numa região de montanha com várias cidades e equipamentos em grande altitude, com ar puro e com termas, onde já existem unidades hoteleiras de qualidade internacional e onde a saúde e bem-estar podem servir de apelo para o turismo. Saúde e bem-estar, numa frase, estão também intimamente ligados à natureza e à qualidade do ar.
Turismo de Neve / inverno. Uma vez que se trata do único local no território Nacional com a possibilidade de explorar, também, os "Desportos de inverno".
Touring Cultural - A Serra da Estrela oferece riqueza e diversificação na história das aldeias, vilas e cidades (batalhas, castelos, descobridores...), museus (etnografia, gastronomia, religião), arqueologia, etc.

Questão
22. Refira as razões da sua opção anterior (3ª opção)
Por razões de constituir a única Serra do País com a possibilidade da prática de desportos de inverno.
O emblemático queijo da Serra e outros mimos como o requeijão podem ser as estrelas de uma gastronomia serrana baseada em produtos de excelência da região. A <i>slow food</i> da montanha a contrapor à <i>fast food</i> da cidade.
A serra da Estrela no seu todo e ainda os territórios mais próximos à sua volta permitem a prática fácil de um turismo que apele ao desporto e à descoberta.
O mercado turístico que procura condições de bem-estar e saúde, fora dos ambiente urbanos e litorais, promovendo reencontro com as tradições e a tranquilidade do turismo de interior.
Turismo de natureza - região integrada dentro de uma área protegida, e com uma diversidade ao nível da fauna e flora; Turismo de saúde e bem-estar – pelas potencialidades do seu ar; Turismo gastronómico - pela riqueza existente a este nível.
O turismo de eventos de animação permitem aumentar o poder atrativo do território aumentando o fluxo, mesmo que sazonalmente de visitantes e turistas.
Turismo gastronómico - produtos como queijo, vinho, enchidos, artesanato Obviamente porque a neve considerada como base para um negócio só se encontra na Serra da Estrela.
Turismo de inverno/ neve É possível acrescentar valor à oferta turística para quem procura a Serra da Estrela com esta motivação. Sendo um dos principais fatores de atração turística, pode ser ampliado o seu efeito económico.
As minhas 3 escolhas só fazem sentido se forem perspectivadas de forma concertada. Essencial é diversificar a oferta turística, apostando no que distingue a Serra da Estrela e no que esta tem de melhor (um conjunto de recursos únicos e singulares, que marcam a sua identidade e que podem projetá-la ainda mais para o exterior). Em suma, a chave do sucesso penso que passa por apostar no fator diferenciação. Assumir, de uma vez por todas, nesta “Europa das Regiões”, que só seremos economicamente competitivos se soubermos diferenciar-nos, se soubermos potenciar ou induzir estes nossos fatores diferenciadores, perspectivando-os como vetores de desenvolvimento regional.
Sendo a população existente na maioria de idosos, é no domínio do turismo sénior que a população não idosa e mais qualificada tem terreno para construir condições atrativas para o Turismo Sénior e os serviços que o apoiem.
As características do território
Sendo a população existente na maioria de idosos, é no domínio do turismo sénior que a população não idosa e mais qualificada tem terreno para construir condições atrativas para o Turismo Sénior e os serviços que o apoiem.
Porque acho que a neve atrai miúdos e graúdos e é sem dúvida o ex-libris da serra A Gastronomia e os vinhos são mais um fator de grande importância para o desenvolvimento do turismo na Serra da Estrela, produtos únicos e reconhecidos.
Turismo de inverno/Neve - dirigido ao mercado interno, como único local no país onde se praticam desportos de inverno ligados à neve e à altitude.
Turismo de aventura - captando jovens de todo o mundo num ambiente único nacionalmente falando
A escolha do "Turismo sénior" baseia-se na apetência dos holandeses por esta região montanhosa, tão diferente do seu país. Efetivamente no eixo Oliveira do Hospital - Seia - Gouveia, muitos holandeses reformados têm vindo a instalar-se e muitos outros têm vindo em gozo de férias.
Turismo sénior. Dada a evolução demográfica que se tem verificado não só em Portugal, como na generalidade dos Países da Europa.

Registando um aumento consistente e muito significativo deste grupo etário, que se prevê, se venha a acentuar de forma significativa, julgo não ser possível ignorar o turismo sénior, em nenhuma região.

Questão									
23. Considera que a sazonalidade se constitui como um problema real para a afirmação da atividade do turismo na região da Serra da Estrela?									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo completamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
5	24	5	24	4	19	4	19	3	14

Questão									
24. Apresente, de um modo sucinto, a justificação para a resposta anterior.									
O principal defeito do que tem sido feito é ter a neve como produto básico, que está presente na grande maioria das iniciativas...sem resultados palpáveis.									
Sendo uma realidade, a sazonalidade na SE não difere da sazonalidade doutra qualquer região do país. A sazonalidade é uma variável, que pode ser mais ou menos mitigada, inerente a esta atividade económica; pelo menos até que a divisão temporal do trabalho esteja organizada como tem estado.									
Parece-me que o grande fluxo turístico da região continua a ser pela procura da neve dos desportos de inverno. Deveria por isso incrementar-se fortemente tudo aquilo que possa contribuir para a valorização de produtos alternativos e que possam ser oferecidos durante todo o ano.									
A Serra da Estrela com neve é um produto sazonal, mas a Serra da Estrela é um produto de todo o ano. Há que encontrar e promover as grandes capacidades que a Serra da Estrela tem para nos oferecer todo o ano.									
A sazonalidade é uma consequência de uma aposta sistemática no produto neve. Esta aposta teve consequências ao nível da imagem que as pessoas têm da Serra da Estrela, que urge alterar. Por muito que seja feito, na promoção das riquezas da Serra, a neve acaba sempre por ser uma esperança para os operadores.									
Sim porque a condição climática é uma condicionante por excelência da deslocação dos turistas.									
A falta de atrações na primavera e outono que o desenvolvimento do turismo de natureza deverá atenuar, o que constitui também uma razão para o assinalar como primeira escolha.									
A Serra da Estrela deve ser comercializada ao longo de todo o ano, uma vez que os atrativos existentes respondem a todas as estações do ano; a própria paisagem muda com a influência climática tendo sempre especificidades próprias.									
O Turismo na Serra da Estrela não se pode basear unicamente na neve. Mais do que nunca importa saber potenciar o valor socioeconómico que todos os outros recursos endógenos encerram.									
A neve continua a ser o principal produto turístico vendido. Penso que este deve ser complementado com outros produtos de turismo de natureza.									
A procura do destino serra da Estrela é marcada por forte sazonalidade com prevalência do produto neve o que restringe a atividade turística ao período de inverno. A prioridade é portanto a afirmação de novos produtos alternativos ao longo do ano.									
Não considero que a Serra da Estrela seja um território de procura sazonal, para tal basta verificar que contrariando uma previsão inicial o fluxo de visitantes e turistas na região deixou de ter os meses de inverno como os meses de maior procura, verificando-se que a procura vai acontecendo ao longo do ano, para tal tem contribuído um investimento ao longo dos últimos anos as iniciativas de animação turísticas ou iniciativas locais de promoção turística.									
A grande dependência da neve. Tem 9-10 meses de bom tempo 2-3 meses de tempo chuvoso, enevoado e pouca neve.									
A sazonalidade constituiu um problema óbvio no caso do turismo de neve: no verão não há neve. No caso das outras tipologias que escolhi a sazonalidade pode ser ultrapassada.									
A sazonalidade resulta unicamente do facto de, tanto a ex-RTSE, como a TURISTRELA, terem colocado sempre como atividade prioritária a prática de um turismo de inverno/neve. O turismo na Serra da Estrela deveria ser, pelo contrário, um turismo de quatro estações e para isso a serra dispõe de bons trunfos.									
Entendo que no inverno, de fato, concentram-se os grandes picos de afluência turística, no entanto na primavera e verão, pelas características quer do território quer da oferta hoteleira, está a consumir-se uma oferta turística diferenciadora capaz de captar novos públicos..									
Uma vez que o turismo de Neve / inverno constitui como um fator importante nesta região, é natural que a sazonalidade seja um fator com algum peso, no entanto, se houver uma estratégia de diversificação de oferta turística e se o turismo de Neve for "colado" à Natureza, este não será certamente um problema.									
As condições climáticas e, em particular, a ocorrência de neve criam uma dicotomia muito forte entre o inverno e o verão, o que marca o ritmo do turismo na região.									
Se olharmos para a Serra da Estrela apenas como o único destino turístico em Portugal com neve, a sua sazonalidade muito curta, expõe a região a uma pequena parte do ano de turismo.									
A serra não é apenas neve, é todo um conjunto de potencialidades já bem definidas, nomeadamente através do PETUR. Ao falarmos de sazonalidade como problema do turismo da serra da Estrela, estamos a considerar que a neve é um dos fatores turísticos importantes para a serra, e na minha opinião não é. Há, naturalmente, que tirar todas as mais-valias dos poucos períodos que a serra tem neve, mas há que potenciar todos os outros fatores que existem no ano inteiro.									

Questão									
25. Reconhece eficácia ao contributo prestado pelos postos de turismo, enquanto pivots das autarquias, para a dinamização do turismo na Serra da Estrela?									
Não reconheço		Reconheço pouco		Reconheço		Reconheço muito		Reconheço completamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
3	14	9	43	7	33	0	0	2	10

Questão
26. Justifique a sua opção de resposta.
Porque podem fornecer informações fidedignas dos locais por forma a cativar e incentivar a visita dos turistas aos locais.
Passarão certamente a ter um papel muito mais importante, quando forem capazes de trabalhar em "rede". Cada posto de turismo deveria promover não só o turismo da "sua" autarquia, como divulgar o que existe nas autarquias vizinhas e de toda a região.
Não promovem de forma ativa e cativante o destino, não estão dotados dos meios e técnicos que promovam uma imagem qualificada da região, tem uma reduzida incorporação de práticas promotoras de experiências sensoriais e de informação por canais tecnológicos.
Se fecham aos fins de semana que eficácia podem ter? Pessoal impreparado do ponto de vista do conhecimento da serra e seus locais, recantos e recursos. São empregos para alguns, mal pagos e maioritariamente sem "paixão".
São espaços fulcrais na prestação de informação ao turista, pelo que devem ser dinamizados por pessoas qualificadas e que conheçam o território.
O posto de turismo ainda tem que tornar-se um promotor mais útil, mais capaz e mais dinamizador do turismo da região. Na maior parte dos casos limita-se a informar minimamente dos locais de interesse mais próximos no seu concelho, embora já haja alguns que tenham um trabalho mais alargado que vai ao encontro das várias potencialidades. Mas no geral são pouco dinamizadores.
Apenas posso responder pela informação parcial que recolhi relativamente a um único posto. Ao que consta presta um atendimento personalizado agradável e útil.
Os postos de turismo limitam-se ao atendimento de quem os procura. A estratégia ou a falta dela é da competência das autarquias.
Os postos de turismo não passam de um ponto de contacto de poucas pessoas que não sabem bem o que fazer .
Os postos de turismo estão na dependência das Câmaras Municipais, pelo que fazem só a promoção turística de cada um dos municípios; não contribuem em nada para a unidade do território; não criam sinergias entre os vários sítios/pólos do território, com ações que levem os turistas a percorrer todos esses pólos turísticos e, assim, a visitar toda a região e a prolongar a sua estadia.
Pouco contribuem para dinamizar o turismo e captar o interesse dos turistas (também no sentido destes permanecerem vários dias e circularem por diferentes concelhos da serra) quando a informação é pouca, é sempre a mesma, e muitas vezes mal concebida.
O papel dos PTs, se algum tiveram, mudou radicalmente. O conceito já é outro e mudará radicalmente a breve trecho.
A modernização dos atuais postos de turismo tem contribuído para que estes se assumam como o ponto de partida para a descoberta do território, o investimento na formação dos técnicos, na melhoria do atendimento e na qualidade da prestação de informação, tem sido um ganho na capacidade de responder de forma eficaz e eficiente a todos quantos escolhem os postos de turismo para um primeiro contacto com o território a descobrir.
São um ponto de apoio e promoção mas é necessário levar a cabo ações de modernização e inovação ligadas à resposta a dar às solicitações do mercado. São sempre um apoio ainda indispensável em qualquer destino turístico. A sua eficácia depende muito da qualidade do funcionário.
Da forma como ainda hoje se encontram estruturados são completamente desadequados. Não chega ter um espaço, com uma porta aberta (com um horário desajustado às necessidades do turista) à espera que alguém entre a pedir informações.
Um posto de turismo, como é encarado, só existe para quem lá vá. Não cria as condições para oferecer e apoiar a venda de iniciativas turísticas. Considero que não é uma boa via para atrair turistas para a região.
A tendência crescente para o uso da <i>internet</i> irá diminuir, cada vez mais, a necessidade destes espaços. Atualmente, ainda são espaços procurados por quem chega.
Os postos de turismo são fundamentais, porém, tal como funcionam, não disponibilizam os serviços requeridos pela maioria da população turística. Informação sumária, pouco detalhada e sem formação do prestador do serviço.
Os postos de Turismo enquanto estrutura de mero atendimento, e pela reduzida afluência turística aos mesmos não têm pessoas suficientemente preparadas no seu atendimento.

Questão					
27. Considera que o papel das novas tecnologias da informação, designadamente o marketing turístico pela <i>internet</i>:					
Complementa o trabalho dos postos de turismo existentes		Substitui o trabalho dos postos de turismo e como tal estes se revelam desnecessários		Não se constitui como valor acrescentado para a divulgação da atividade	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
20	95	1	5	0	0

Questão									
28. A extinção da ex-RTSE, consubstanciada na sua transferência para uma entidade mais abrangente (RTC), coincidente com a NUTII, pode revelar-se prejudicial para o turismo na região da Serra da Estrela?									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo completamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
6	29	3	14	6	29	3	14	3	14

Questão
29. Justifique a sua opção.
As especificidades da região da Serra da Estrela podem perder-se em algo mais vasto que é a região Centro, concorrendo com litoral.
Porque não fazia grande trabalho anteriormente.
Nunca foi pela existência da RTSE que o turismo se desenvolveu na Serra da Estrela. A força que a Serra da Estrela poderá ter numa nova entidade depende fundamentalmente de fatores políticos... Acredito que para a RTC a Serra da Estrela seja um produto atrativo e único que vão querer promover.
A partir do momento em que foi extinta, deixou de existir a marca turismo da serra da Estrela e toda a sua força. No entanto, quero ser otimista e acreditar que o apoio financeiro e organizativo que vier futuramente possa ser bem gerido, fazendo desenvolver o turismo na serra, organizadamente, numa boa estratégia global. Em resumo, acredito que o Turismo do Centro tenha a capacidade de manter a marca Serra da Estrela como uma das suas marcas mais importantes.
Entendo que a Região Centro pode perfeitamente promover, nomeadamente no mercado externo a região da Serra da Estrela, até porque conhece e trabalha com operadores turísticos estrangeiros. No entanto entendo que deverá sempre existir uma estrutura de suporte na região da Serra da Estrela, que valide as opções estratégicas com os agentes do território (Municípios, hoteleiros etc).
Independentemente do modo de funcionamento da "RTSE", entendo que cada destino turístico deve ter um organismo, situado no seu território que seja capaz de promover.
Se a região centro for vista de forma integrada até pode beneficiar.
Não concordo que a extinção da ex-RTSE seja prejudicial para o turismo da região da Serra da Estrela, dado que a ex-RTSE, mais do que ser a Região de Turismo da Serra da Estrela, foi sobretudo a Região de Turismo da Covilhã para o desenvolvimento do turismo inverno/neve. Uma entidade mais abrangente, com uma visão mais alargada, poderá talvez conseguir mais facilmente a unidade da região e a diversificação das atividades.
Penso que ficará muito abrangente e perderá a incidência nos pormenores que fazem a diferença da Serra.
Concordo sobretudo porque não vejo que as autarquias na envolvente da Serra se entendam para criar uma estrutura leve mas eficaz no aproveitamento dos escassos fundos que terá a RTC para dar maior visibilidade ao destino turístico da Serra da Estrela.
Constitui a perda de uma marca identitária de um território único no País.
A ex-RTSE tem muitos anos, a dizer sempre a mesma estratégia, com poucos resultados para a região. Tem favorecido a "exploração" da neve, na ótica da Covilhã e da Turistrela (tendo esta o exclusivo de iniciativas no maciço central).
Depende da eficiência da RTC, a partir dos recursos disponíveis, designadamente organizacionais, na promoção da SE, da capacidade de a integrar em contextos mais amplas, seja a Região Centro, o país e ibérico. Uma estratégia consequente pode, em termos globais, revelar-se positiva.
Tendo em conta que poderá haver uma perda de identidade do território, passará a ser um destino de grande valor englobado numa marca não diferenciadora.
Depende da forma como encarar a sua missão. Se se constituir como uma entidade integradora de toda a região poderá, em termos de divulgação, ganhar alguma "escala".
Poderá ser importante para obrigar a reformular toda a rede de postos e toda a lógica de divulgação a uma escala mais alargada da região centro. Ou até a uma escala de relacionamento mais a norte, com Espanha ou com a zona de Lisboa.
Apesar dos ganhos de dimensão e de uma promoção regional mais ampla (Centro) com produtos mais diversificados, na perspetiva da Serra da Estrela, esta fica amputada de um instrumento importante na sua divulgação e promoção.
Não concordo com a decisão tomada, desde logo pelo facto de se diluírem as diversas identidades - sob o ponto de vista turístico - de toda a zona centro do país no quadro de uma RTC demasiado abrangente. Tal não significa que a anterior estrutura dava uma resposta cabal a esta questão. O papel dos municípios é fundamental e da concertação intermunicipal ainda mais.
Concordo sob reserva, pois ignoro as competências da NUTII. Mas constituindo um entidade que abrangerá uma área maior e muito diversificada, em princípio prestará um serviço menos especializado.
Uma entidade com expressão de NUT II, desconfigura as especificidades territoriais e turísticas do Turismo de interior e terá dificuldade de potenciar o conjunto de diversidades turísticas (produtos e destinos) que compõem toda a região centro.
Neste âmbito as condições da Serra da Estrela, enquanto espaço turístico a potenciar e valorizar poderão ficar demasiado diluídas, perante os destinos litorais e a complexidade de desenvolvimento de produtos poderá comprometer-se sem uma atuação de maior especificidade. Contudo como não se conhece na atualidade o modelo organizativo e a forma de consubstanciar os diversos produtos limita uma apreciação mais cuidada.
Acho que ao contrário do que se preconiza, a sua criação vem diluir as "marcas" e baralhar o turista em vez de o elucidar.

Questão									
30. Que tipo de estrutura administrativa deveria ser integrada para valorizar o turismo na Serra da Estrela? CVB									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo completamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	5	6	29	12	57	2	10	0	0

Questão									
31. Que tipo de estrutura administrativa deveria ser integrada para valorizar o turismo na Serra da Estrela? DMO									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo completamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	00	13	62	8	38	0	0

Questão									
32. Que tipo de estrutura administrativa deveria ser integrada para valorizar o turismo na Serra da Estrela? TTT									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo completamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	6	29	8	38	7	33

Questão									
33. Que tipo de estrutura administrativa deveria ser integrada para valorizar o turismo na Serra da Estrela? Observatório									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo completamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
4	19	5	24	9	43	1	5	2	10

Questão									
34. Que tipo de estrutura administrativa deveria ser integrada para valorizar o turismo na Serra da Estrela? Outro									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo completamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
19	91	0	0	1	5	1	5	0	0

Questão									
35. Justifique de modo sucinto as suas opções.									
Observar e pensar são as únicas formas de diagnosticar e propor/sugerir informes ao mundo do negócio. Depois, haja empresários de rasgo. O resto será sempre partidarizado e burocratizado.									
Devem existir na região estruturas administrativas que respondam às expectativas dos turistas, e que articulem as intervenções dos agentes do território que interagem com a atividade turística.									
Concordo com toda a solução que permita tirar partido das potencialidades da região, com discussão de ideias e acompanhamento de resultados.									
Justifiquei a minha opção no quadro anterior. A reforma administrativa do país, no sentido da regionalização, também não será um fator de somenos importância a este respeito.									
Concordo com qualquer estrutura administrativa que concorra para valorizar o turismo na Serra da Estrela, seja através de estudos e debates de ideias sobre novos caminhos, da observação do que se passa no terreno ou do acompanhamento de resultados.									
Num país da origem do acrónimo MDO talvez valorizasse mais esta opção. Num país como Portugal e conhecendo bem os <i>stakeholders</i> do turismo da Serra da Estrela, não posso valorizá-la por saber ser inviável. As restantes modalidades têm valorizações que julgo não ser necessário justificar.									
Necessidade de uma monitorização constante da região e dos mercados que devem ser promovidas, gerando uma articulação colaborativa com os diversos atores do setor.									
Face à ausência de estruturas que reúnam os operadores locais, seja para estruturar a oferta criando produtos novos (pacotes turísticos; convenções, etc.), seja para "pensar" o turismo da região, todo o tipo de soluções terá vantagens na Serra da Estrela.									

Entendo que deverá ser uma estrutura flexível capaz de geral a organização e articulação da oferta turística.
As opções baseiam-se no pressuposto de que todas as estruturas podem ser úteis e até sobreponíveis. Privilegio no entanto TTT e DMO por considerar que um plano estratégico de marketing e o funcionamento em rede das organizações do setor são muito importantes.
A estrutura administrativa a integrar deve permitir: - Disponibilização de informação relevante para que os agentes possam definir a suas estratégias e; - Medir, avaliar, constantemente, para que se possa aferir de forma objetiva se a estratégia está a ter resultados e/ou se tem de ser ajustada e melhorada.
Considero a modalidade <i>Tourism Think Thank</i> como a estrutura administrativa que melhor poderá dar resposta ao território pois permitirá criar pontes entre os diferentes agentes que interagem com o turismo, estabelecendo redes de contacto que permitem partilhar conhecimento aplicado, gerar negócio e reduzir custos sempre com o objetivo de aumentar a competitividade. Deste modo poderá haver a interligação de vários <i>players</i> na região com igualdade de importância, de qualquer modo não sendo a primeira escolha possível quer a <i>Convention & Visitor Bureau</i> ou a <i>Destination Management Organization</i> .
Observatório é a única resposta que poderei fundamentar. Desconhecendo o conceito que está subjacente à pergunta, respondi com base no meu próprio conceito: é fundamental monitorizar a evolução da atividade, recolhendo informação qualitativa que permita conhecer as dinâmicas da atividade. A partir duma estrutura "ligeira" e interna às instituições, sem recurso a "outsourcings".

Questão									
36. Considera que “Serra da Estrela” se configura como imagem de marca de um produto turístico diferenciado?									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo completamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	2	10	5	24	9	43	5	24

Questão									
37. Em sua opinião, como pode o aproveitamento dessa imagem ser melhorado?									
O aproveitamento da imagem de marca da Serra da Estrela pode ser melhorado, em primeiro lugar, com o fim da concessão exclusiva à TURISTRELA. Reforçar a identidade dessa imagem de marca seria também muito importante. A organização dos produtos turísticos da região (e não de cada um dos municípios) é indispensável. Com a colaboração efetiva entre todos os agentes e a promoção conjunta em mercados internacionais.									
Com uma melhor coordenação das entidades que atuam no setor, porque me parece que atuam desarticuladamente e sem objetivos comuns.									
Criando fundos de apoio estruturais específicos, bem delineados, para candidaturas devidamente analisadas e acompanhadas, em torno de inúmeros serviços e produtos que podem evoluir nesta região. A própria candidatura específica à marca Turismo da Serra da Estrela já seria um dinamizador a esta região e o denominador comum para a criação de uma rede global de produtos e serviços.									
Facilitando o acesso físico e a orientação dos visitantes que elegem como destino a SE, seja qual for o modo de transporte que utilizem (a pé, bicicleta, moto, carro,...).									
Comunicar de forma mais profissional a imagem da Serra da Estrela. Com sentido estratégico, integrador e como uma imagem que se quer de uma região, que inclui várias autarquias.									
Apostar numa Serra da Estrela multiatrativa, inovadora e de produtos/experiências únicas.									
Através da associação a outros recursos , potencialmente desejados por mercados que valorizam os valores naturais, as práticas desportivas e os elementos culturais A Serra da Estrela é uma imagem de marca pois está associada à ideia de ser a maior e a mais alta serra de Portugal. Ignoro como tal imagem pode ser melhorada.									
Dissociando a imagem da Serra da Estrela da neve, e mostrando que a região é mais do que turismo de inverno.									
Recriando, revitalizando e atribuindo densidade conceptual á marca Serra da Estrela, assim plagiando o título de uma candidatura que a CM da Guarda fez ao PROVERE <i>Buy Nature</i> . Um Plano de Comunicação será indispensável de modo que a marca SE, enquanto destino turístico, obtenha pelo menos tanta notoriedade como a própria Serra enquanto ícone da identidade nacional.									
É importante associar à neve todas as riquezas da região: Os valores ambientais, a gastronomia, o património, a etnografia, etc.									
Através da consolidação de um conceito integrado das potencialidades da Serra da Estrela com uma forte componente de complementaridade: um produto composto em que a qualidade e excelência sejam o timbre.									
Eu creio que tudo o que se puder fazer tendo a neve como imagem, será uma mais valia porque é o único sitio em Portugal que a contempla.									
Intervindo no território melhorando a paisagem, com o desenvolvimento de políticas florestais que valorizem as espécies autóctones, a criação de mosaicos paisagísticos, a reativação da atividade da pastorícia. Uma efetiva prevenção de incêndios florestais.									
A marca Serra da Estrela é uma marca forte. Está associada a muitos produtos de excelente qualidade, incluído a paisagem, o cão, o queijo, a gastronomia, as pessoas, o modo de vida.									
Falta criar uma verdadeira imagem "Serra da Estrela" (que não existe) em que podem ser incluídas as várias vertentes. Dou o exemplo francês do "País Cátaro", onde se conseguiu criar uma marca própria, em todas as vertentes, congregando todos os interesses(Administração Central, Regional e Local e de entidades privadas) que tornaram o país cátaro atrativo para o turista.									
A Serra da Estrela é uma marca, mas a sua imagem como produto turístico diferenciado precisa de mais trabalho e, sobretudo, de um outro tipo de investimento. Poderei até enunciar brevemente as condições para o êxito de uma estratégia de desenvolvimento a este nível: i) Aposta no fator diferenciação, como antes referi. ii) Aposta na qualidade. Importa melhorar a qualificação da nossa oferta									

<p>turística (e diversificá-la). Tal como é igualmente necessário valorizar a Produção de Qualidade / produtos regionais e certificados de excelência, como o queijo, os enchidos ... (o que poderá implicar a recuperação e estímulo dos saberes tradicionais). iii) Aposta na qualificação dos recursos humanos (designadamente naqueles que trabalham nos municípios) – aposta em profissionais qualificados (responsabilizar, avaliar e premiar o mérito e a capacidade de iniciativa) que planeiem e executem projetos devidamente sustentados. iv) Aposta em projetos conjuntos no quadro da concertação intermunicipal, como também já referimos. v) Aposta numa estratégia de desenvolvimento de médio (e longo) prazo (que também não se compagina com medidas avulsas que visam alcançar ganhos imediatos, mas que depois se revelam perfeitamente inconsequentes).</p> <p>Pode e deve ser melhorado, nomeadamente a necessidade de haver um espaço de concertação de todos os <i>players</i> territoriais de modo a criar uma estratégia conjunta dos territórios Marca Serra da Estrela.</p>
--

Questão									
38. As Infraestruturas de apoio ao turismo existentes na região da Serra da Estrela são suficientes para o apoio à atividade do turismo?									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo completamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
5	24	11	52	4	19	1	5	0	0

Questão
38. Em sua opinião quais são as mais deficitárias?
Os acessos do litoral da Região Centro. Um aeródromo regional que ainda há pouco tempo a sua falta era considerada como situação deficitária, não o será mais hoje em dia depois do insucesso que tais equipamentos recentemente criados tiveram em Espanha.
Considero ainda o alojamento deficitário bem como as estruturas para a prática de desportos de aventura ou o <i>Touring</i> .
Apoio ao Investimento, formação profissional, marketing, promoção.
As acessibilidades são um grande estrangulamento.
Restauração de bom nível.
Acessibilidade física (estradas).
A falta de organização existente. Tem de levar-se e acompanhar até ao fim estratégias de desenvolvimento local, que sirvam de exemplo, em termos reais, de outras iniciativas.
Infraestruturas de receção ao turista, sinalética e agenda de grandes eventos diferenciadores concertada
Informação/Comunicação Acessibilidades e limpeza Torre deplorável
Creio que poderia haver mais alojamento
Em minha opinião o enfoque deverá ser posto na forma como trabalham e se articulam as infraestruturas existentes. Será porventura mais importante, avaliar as competências das várias infraestruturas existentes, com o objetivo de as tornar num facilitador do investimento, e num agente de promoção eficaz, evitando constrangimentos e incoerências.
Equipamentos desportivos Alargamento da oferta hoteleira qualificada Melhoria das condições de acessibilidade e sinalética turística.
No que se refere a infraestruturas de apoio ao turismo, existentes na região da Serra da Estrela, as situações mais deficitárias dizem respeito à falta de restaurantes e lojas de venda de produtos locais, devidamente certificados e com um logótipo comum. Aliás sinalética e sinalização deixam muito a desejar.
Vias de comunicação.
Deficientes estruturas rodoviárias/acessibilidades.
Acessibilidades ao maciço central.
A inexistência de um "verdadeiro" parque biológico representativo da serra da Estrela, capaz de atrair turistas, mas também as comunidades escolares.
O Turismo de neve não possuiu equipamentos de qualidade. Ao mesmo tempo não consegue prolongar a época para além daquela que as condições naturais permitem.
Existem algumas infraestruturas (nomeadamente ao nível da hotelaria) mas distribuídas de forma desigual pelos concelhos da serra. Faltam alguns centros interpretativos, pensados e executados por profissionais altamente qualificados (e não fruto do voluntarismo e da boa vontade de alguns entusiastas), capazes de mostrar o que a Serra tem de melhor. Faltam também rotas turísticas (pensadas para diferentes formas de percorrer a serra) que saibam aliar os valores paisagísticos aos históricos/culturais (rotas pensadas por quem conhece bem a serra e por quem as sabe conceber sob o ponto de técnico e científico). Ainda que a estratégia se funde na tradição e nos recursos endógenos, a este nível a tônica deve ser também colocada na criatividade e na inovação, i.e., no recurso também às chamadas "indústrias culturais criativas". Tal exigirá um investimento público orientado para esse objetivo e em parceria direta com os agentes privados deste setor.
Falta a criação de novas empresas e associações no turismo de natureza e sobretudo falta uma rede turística que promova todos os agentes turísticos no seu conjunto ou por setores. Assim, um turista podia procurar o tipo de turismo ou a região que poderia visitar, sabendo antecipadamente que encontra determinado número de opções e atividades a desenvolver, e onde encontrar os produtos típicos.
Falta também a criação do <i>touring</i> turístico, de roteiros que abrangem vários setores do turismo, desde a unidade hoteleira, às visitas a determinados locais, passando por esta ou aquela aventura, artesanato, restaurante, etc. O facto de estas infraestruturas estarem nas mãos de

um grupo restrito de investidores é também um entrave à qualidade e aos preços praticados e ao alargamento dessas mesmas infraestruturas.
Há neste momento equipamentos públicos de fraca qualidade e alguns espaços que deveriam ser muito mais dinamizados. Estão subaproveitados do ponto de vista da oferta turística.

Questão
39. Em sua opinião quais se constituem como mais-valias?
Provavelmente parte do parque hoteleiro.
As mais estruturantes são os diversos equipamentos instalados na bordadura da Serra visando facilitar a leitura e a interpretação do território, do meio natural às aldeias e à atividade humana, relação que plasmada na paisagem, que os diferentes centros de interpretação valorizam e promovem.
Não sei se pretende respostas sobre as infraestruturas públicas ou privadas. Mas todas eles são limitadas e insuficientes se pensar de uma forma integrada.
A oferta de turismo rural A oferta qualificada em termos.
A qualidade da oferta ao nível do alojamento.
Infraestruturas culturais e ambientais.
Recursos naturais bem aproveitados são exemplos de mais valias.
Considero importantes todas as infraestruturas diferenciadoras que existem na região, nomeadamente os inúmeros museus existentes e os espaços de interpretação ambiental ou estruturas de interesse ambiental. Escolho ainda as novas unidades hoteleiras existentes na Serra da Estrela nomeadamente as que associam o alojamento a atividades de saúde e bem-estar.
Já temos uma aposta de qualidade nalgumas unidades hoteleiras da região, nomeadamente da IMB Hotels, e já temos um grande investimento feito na estação de <i>ski</i> , que aparece agora procurar um novo rumo.
Foram a A23 e a A25. Atualmente aos preços a que estão as portagens não sei se não serão menos valias.
Parque hoteleiro, nomeadamente a oferta de turismo de montanha de elevada qualidade e de turismo rural.
As infraestruturas de apoio ao turismo que se constituem como mais-valias são, na minha opinião, o Centro de Interpretação da Serra da Estrela, o Museu do Pão e outros museus.
O CISE, pistas de sky
Embora de forma deficitária, as autarquias e (até agora) o Polo de Desenvolvimento Turístico da Serra da Estrela, alguns promotores privados e associações de desenvolvimento rural.
o teleférico
Grande nº de camas.
Todas as existentes. A maioria das infraestruturas públicas pode (e devem) melhorar o seu funcionamento.
Paisagem ainda preservada; alguma hotelaria e restauração de qualidade suficiente.

Questão									
40. Concorda com a existência de restrições à atividade turística, tendo em vista a manutenção da sustentabilidade ambiental?									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo completamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	12	57	3	14	6	29

Questão									
41. Considera o volume de negócios gerado pela atividade do turismo como um indicador de desenvolvimento local?									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo completamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	1	5	8	38	5	24	7	33

Questão					
42. Qual a proveniência do investimento que se deve privilegiar para a dinamização do turismo na região da Serra da Estrela					
Público		Privado		Ambos	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	5	2	10	18	86

Questão

43. Considera que a nova estrutura administrativa, que se pretende agora implementar, por via da agregação dos municípios, pode constituir-se como elemento potenciador da atividade do turismo na região da Serra da Estrela, pela aquisição de outra massa crítica?

Não considero		Considero pouco		Considero		Considero muito		Considero completamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	9	43	5	24	2	10	3	14

Questão
44. Justifique, de modo sucinto, a sua opinião.
A nova estrutura administrativa não muda mentalidades, contudo poderá reunir num mesmo espaço os decisores políticos da região e definir estratégias que potenciem a atividade turística na região.
Se se conseguir uma estrutura que oriente e consequentemente defina planos de ação concertados em articulação com os Municípios e agentes, e que por sua vez consiga incutir a dinâmica integrada de promoção territorial, enquanto atuação imprescindível para a captação de operadores turísticos, considero a nova estrutura administrativa possa ser uma mais valia, sempre a médio e longo prazo.
Pelas razões anteriormente apresentadas. Autarcas centrados nos "seus" concelhos, pendurados nos dinheiros públicos, incapazes de gerarem verdadeiras dinâmicas económicas assentes nos interesses privados de quem sabe e quer apaixonadamente fazer negócio sustentável
Penso que esta nova estrutura, se refere ao alargamento da Comunidade Inter Municipal da Serra da Estrela, será muito importante para adquirir massa crítica, e ao mesmo tempo estabelecer uma priorização de ações no território, a diferenciação de territórios dentro do território marca e a capacidade de unir sinergias mobilizadoras de modernidade.
Parece-me que a coesão territorial e a amplidão geográfica podem representar um avanço em novas perspetivas de progresso na atividade turística e podem produzir uma alteração nas mentalidades (de pequenos proprietários) de alguns autarcas.
Embora a história, a geografia e a organização administrativa sejam importantes, o fundamental reside em estratégias consequentes e implementadas com eficiência, isto é, focada na utilização racional dos recursos visando maximizar os resultados que se pretendem obter.
A nova estrutura administrativa poderá vir a dificultar, mais ainda, a identidade da região Serra da Estrela.
Se for capaz de trabalhar de forma integrada, por forma a potenciar a marca Serra da Estrela, como fator diferenciador de uma região.
Poder pode. Tenho algumas reservas, todavia, no esforço conjunto dos municípios. Os municípios deveriam ter uma estratégia concertada de atuação perseguir objetivos comuns, planificar e definir estratégias para os atingir. Só com essa "coesão" encontram instrumentos financeiros adequados para o setor.
Só se os municípios deixarem de olhar só para os seus umbigos e olharem para o território como um todo, potenciando o que cada um tem de melhor para oferecer aos visitantes.
Tem de haver uma política própria para a região, uma conciliação de interesses concelhios. Pode ter várias vertentes. É porém necessário, para se executarem as mais produtivas, ter em conta a atual situação de crise.
Como antes disse, a aposta em projetos conjuntos no quadro da concertação intermunicipal é para mim essencial. Mas é também necessário, como referi, apostar em profissionais qualificados que planeiem e executem projetos devidamente sustentados.
Não creio que a reforma vá ser positiva ou negativa para o turismo da Serra da Estrela. O desenvolvimento não está na agregação administrativa, mas na agregação de vontades, pelo que tudo dependerá da capacidade das pessoas que ocuparem futuramente os seus cargos.
Temo que não se tenha uma visão ampla e que continue a olhar a serra da estrela de forma acanhada.
Admitindo que pretende referir-se à Comurbeiras que integrará as NUT III da Beira Interior Norte, Serra da Estrela e Cova da Beira considero que será finalmente criada uma estrutura administrativa de uma sub-região já com alguma massa crítica de votos que poderá fazer ouvir a voz do interior profundo. Para o turismo da Serra da Estrela tenho dúvidas se não será preciso criar uma comunidade de municípios para um fim específico que tanto quanto sei a proposta de Lei sobre a reestruturação das autarquias não impede que continuem a existir.
Capacidade de desenvolver projetos concertados Desenvolvimento de planos integrados Sinergia dos recurso existentes.
Refere-se à agregação de municípios, ou à alteração das NUTIII? Em qualquer dos casos, não me parece que seja alterada, por esta via, a atitude dos municípios relativamente à necessidade de um planeamento estratégico comum para o território. Depende das pessoas que ficarem sob a responsabilidade de gestão dessa estrutura e da sua capacidade de agregar e dinamizar.
Porque ao estarem agregados todos se direcionam para a mesma questão em sintonia o que leva a um maior desenvolvimento

Questão
45. Que questões gostaria de ver discutidas dentro da temática da atividade turística na Serra da Estrela, não incluídas neste questionário
Por exemplo, o que marca a identidade da SE e corre o risco de desaparecer se nada entretanto for feito e que, paradoxalmente, poderia contribuir em muito para afirmar a marca Serra da Estrela em Portugal e no Mundo por se revelar como um produto de excelência: o queijo da serra (os saberes e as atividades conexas e o ecossistema que lhe serve como cenário).
Creio que o questionário cobre bem as temáticas. Mas creio que a associação do turismo de aventura ao turismo de natureza

<p>(tracking,....) e à gastronomia poderá ser uma pista para um novo incremento da atividade da Serra da Estrela, ultrapassando o problema da sazonalidade do turismo de neve.</p>
<p>O aprofundamento da complementaridade geográfica e respetiva oferta turística de áreas como o Alto Douro (vinhos, gravuras, história), Viseu (saúde e bem estar, <i>city break</i>), projetos transfronteiriços (Salamanca, Cáceres, Mérida).</p>
<p>O Planeamento e gestão do destino Serra da Estrela O ecoturismo Os mercados turísticos existentes e potenciais</p>
<p>Gostaria que se visse a serra da estrela em comparação com outras serras europeias, com cenários naturais e turísticos idênticos e fossemos capazes de, no mínimo, identificar as potencialidades que podemos desenvolver de forma sustentável.</p>
<p>É importante perceber o porquê de: - Na serra da Estrela não existirem produtos turísticos de âmbito Regional; - A animação turística não ultrapassa o âmbito local; - A necessidade da "concessão".</p>
<p>A promoção do território integrada (vender uma cama com uma experiência por exemplo) enquanto instrumento para a captação de operadores turísticos, ou seja chamar quem vende destinos no mercado externo</p>
<p>O desenvolvimento de atividades que potenciem economicamente os territórios de montanha, criando condições à fixação das populações. Sem pessoas não há Serra da Estrela.</p>
<p>Uma estratégia para a dinamização do turismo na região, que envolvesse todos os municípios da Serra da Estrela.</p>
<p>Enquanto não se encontrar uma estratégia comum, que comungue do interesse de todos os interessados, públicos e privados vai ser muito difícil sair do marasmo em que nos encontramos. Há que definir um caminho comum sem olhar as pequenos interesses públicos ou privados. Que tipo de turismo queremos para a Serra da Estrela? Que tipo de turista queremos para a Serra da Estrela? O que cada um (municípios e privados) podem contribuir para o bem comum, Serra da Estrela?</p>
<p>Excesso de burocracia no licenciamento de atividades; - Constrangimentos relacionados com os fatores ambientais / ecológicos, formas de os poder minorar e ultrapassar, sem por em causa a sua preservação; - Incentivos ao investimento, sobretudo em termos fiscais.</p>
<p>Desafios para a atividade turística na Serra da Estrela, tendo por base os objetivos da Estratégia 2020.</p>
<p>Dar oportunidade a todo o tipo de promotores turísticos de se manifestarem, de expor as suas ideias, de incluir o seu produto na criação de uma rede e do nome Turismo serra da estrela. Por exemplo, há artesãos que não tendo capacidade de criar grandes remessas de produto, podiam funcionar em rede numa determinada rota turística, unidade hoteleira, etc, apresentando a marca serra da estrela. Por outro lado, vemos à venda produtos como recordações de ovelhas sintéticas que nada têm a ver com a serra da estrela, exceto o nome Serra da Estrela á volta do pescoço. Para além disso, é extremamente importante a divulgação em rede de todos os produtos e serviços, em todas as potenciais áreas de turismo na serra. Por outro lado, há associações e clubes que, com eventos centralizados nesta área, conseguem promover e divulgar melhor que outras instituições que teoricamente estariam mais preparadas.</p>
<p>Cada vez temos menos gente, menos trabalho, e menos riqueza. O que vemos em tabuletas com o VENDE-SE (seja andares, moradias ou terrenos) é de assustar. Deixo a pergunta: o que é possível fazer que possa contribuir para resolver problemas existentes? Como amador, salta-me à vista em toda a Europa e não só, estar em curva muito ascendente um número cada vez maior de idosos, para quem chegou a altura da reforma, procurar mudar de vida, encontrar onde viver com os recursos disponíveis, tendo ao mesmo tempo maior ou melhor conforto e o recurso a todas ajudas possíveis para ser feliz no resto da existência. Dito isto escolho como mercado para a região da Serra da Estrela o Turismo Sénior. Em primeiro lugar tratasse de cativar gente para quem a paz e descanso seja uma boa recompensa de anos de trabalho. Falo do Turismo Sénior e o da Saúde e Bem Estar. Temos que aliar a existência de meios que permitam a idosos terem todo o apoio e acompanhamento, que lhes simplifique a vida diária e os problemas de todos os dias. Refiro-me a "turistas" estrangeiros que consigamos trazer para Portugal pelo que aqui se lhes pode oferecer em bons atrativos e apoios, no global melhores que os que encontram no país onde vivem. Para isso é necessário que tudo seja montado e exista uma máquina lubrificada a que podem recorrer. Começando pela habitação deve o eventual novo habitante ter quem lhe apresente um inventário completo das casas disponíveis dentro dos seus desejos e que possam ir ver. a seguir ficar habilitado com uma listagem que assegure a mão de obra local disponível para trabalhos a fazer (manutenção e/ ou transformação) como sejam canalizadores, carpinteiros, pedreiros, eletricitistas, etc. Depois será apresentada uma lista (com preços) para pessoal dos serviços de limpeza, cozinha, transporte, etc. a que pode recorrer. É também necessária a indicação de fornecedores locais, seja de restauração ou entrega em casa, lavagem de roupa,, mobiliário, eletrodomésticos e, não esquecer, quem se ocupe ou possa ajudar a cuidar de um jardim ou de pequenas culturas, por forma a ficar integrado na vida local ou a que queira adotar. Para Saúde (o exemplo da ABPG de Gouveia é útil) temos meios sofisticados em Coimbra, Viseu, Covilhã (que não conheço) com bons hospitais e médicos. Além de termas (Manteigas, Caldas de Felgueira, por exemplo) há praias fluviais ou no mar (caso da Figueira da Foz). Acabo, como síntese, dar um exemplo: a Holanda! tem um território pequeno, muita população, a vida é cara, as reformas boas,, não conhecem um Parque Natural, a natureza própria, o que são serras. E gostam de dar bons passeios, mesmo a pé, gostam de comer bem, e usufruir o que cá temos de bom. E o Estado holandês dá apoio a quem viva a reforma fora do país! E temos uma coisa que não conhecem: a LUMINOSIDADE.</p>
<p>Penso que faltou a abordagem à valorização do território através do investimento na formação dos agentes locais ou mesmo de alguns <i>players</i>.</p>
<p>Os acessos à serra.</p>
<p>Gostaria de ver discutidas as questões do tipo de turismo que queremos para a Serra da Estrela e quais os mercados a privilegiar. No tipo de turismo, se queremos um turismo de passagem, que pouco deixa na região, ou se devíamos pensar como atrair turistas para estadias mais prolongadas. Nos mercados, se estamos voltados essencialmente para o mercado interno, ou se devíamos estudar como penetrar mais no mercado externo e em que países apostar.</p>
<p>O Golfe poderá ou não constituir uma modalidade capaz de dinamizar o turismo na região? Um pacote turístico de Sol e Mar no litoral da Região Centro e turismo de Natureza na Serra da Estrela será viável? Parcerias Douro/Estrela e Parque Arqueológico do Coa</p>

Anexo V – Estrutura do questionário e resultados obtidos na segunda ronda

Secção I - Planeamento na atividade do turismo

Do total de especialistas inquiridos, 86% consideraram (concordo/concordo plenamente) que a existência/elaboração de planos sectoriais se revela fundamental para a atividade do turismo na Serra da Estrela. Verificada a circunstância, utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a não concordo nada e 5 a concordo plenamente, qual o seu nível de concordância com as fundamentações apresentadas:

Questão									
1.1 Concordo porque é o planeamento que conduz à definição de estratégias de intervenção nos territórios									
Não concordo nada		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	1	5	6	29	14	67

Questão									
1.2 Concordo porque é o planeamento que permite incorporar o contributo de todos os agentes, afigurando-se como um elemento dinâmico, capaz de informar sobre a evolução da oferta turística e identificar novas oportunidades de intervenção									
Não concordo nada		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	5	24	16	76	0	10

Questão									
1.3 Concordo porque o planeamento facilita o aproveitamento de sinergias, permitindo conciliar atuações integradas quer dos agentes públicos quer dos privados									
Não concordo nada		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	3	14	8	38	10	48

Questão									
1.4 Concordo porque o planeamento permite a consecução de uma monitorização das intervenções que sejam articuladas e capazes de gerar resultados efetivos									
Não concordo nada		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	12	57	8	38	1	5

Questão									
1.5 Concordo porque o planeamento permite promover o território por setores de atividade									
Não concordo nada		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	8	38	4	19	7	33	2	10

Questão									
2.1 Do total de especialistas inquiridos, 62% revelou conhecer mal ou até desconhecer o PENT. De acordo com este resultado, entende que o seu desconhecimento se pode revelar impeditivo para o desenvolvimento de uma atividade com pendor turístico, convenientemente adequada à realidade da Serra da Estrela?									
Nada impeditivo		Pouco impeditivo		Impeditivo		Muito impeditivo		Completamente impeditivo	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	14	67	3	14	1	5	1	5

Questão
2.2 Justifique, por favor, a sua opção:
O conhecimento e uma atitude consequente e em conformidade com o PENT por parte dos operadores turísticos podia levar a uma completa uniformização da oferta, com todos os produtos similares.
Apesar das virtudes do PENT ou outros planos estratégicos, o seu desconhecimento não constitui um fator impeditivo de investimento nesta ou outras áreas. Este tipo de ferramenta, poderá ser complementar á capacidade dos operados / investidores e á sua propensão para correr riscos. O fator crítico, nesta como noutras áreas, é o espírito empreendedor e inovador dos investidores que deve ser incentivado, facilitado e promovido. O que pode inclusivamente, nalguns casos, resultar na criação de novos mercados.
Unicidade da Serra permite olhá-la independentemente do PENT
Tendo em conta a longevidade do plano, os problemas atuais, mais ainda a dificuldade de investimento no turismo, considero que uma estratégia já delineada com um conjunto de respostas, definição de linhas condutoras, objetivos etc, do PENT, são instrumento demasiado válido para quem pretende desenvolver uma atividade turística adequada à realidade da Serra da Estrela, e que o seu desconhecimento será um mau ponto de partida.
A existência do PENT pode conduzir a um nível de desenvolvimento mais sustentável; pode obviar a investimentos pouco ajustados às realidades concretas da região, mas não é impeditivo de dinâmicas económicas regionais.
Apesar das virtudes dos estudos e programas, que permitem obter informação preciosa para os investimentos. Julgo que o fator crítico, nesta, como em outras áreas de investimento está na capacidade dos investidores, no espírito empreendedor e na propensão para correr riscos. O que poderá eventualmente, até, vir a criar e/ou descobrir novos mercados
Haverá sempre nichos de mercado cujas atividades não estarão necessariamente previstas no PENT e se podem revelar não apenas adequadas à realidade da Serra da Estrela, mas capazes de abrir novos caminhos de desenvolvimento turístico.
Depende dos atores envolvidos e dos projetos que estão a desenvolver ou pretendem iniciar.
Só posso intervir num território, promovendo-o, se o conhecer na sua diversidade e potencialidades.
O PENT pode não relevar convenientemente uma atividade específica que consideremos passível de encerrar potencial turístico.
Conhecendo mal o Plano, não poderei dar uma resposta devidamente avaliada. Todavia, essa limitação parece-me pouco impeditiva de participar no desenvolvimento de algumas atividades turísticas na Serra da Estrela, conduzindo até uma delas que se dirige em grande parte ao público estrangeiro. Provavelmente haverá outro(s) conhecimento(s) que compensarão o desconhecimento do PENT.
Pelas fragilidades que o documento encerra, a diferentes níveis (grau de participação dos agentes; falta de meios para implementação; condicionantes não consideradas; etc) o grau de participação dos agentes não é determinante! (não é daqui que é bem sucedido, ou não tem sucesso!)
Porque o PENT se assume como um plano algo genérico para a região da Serra da Estrela
Jamais podemos estar à vontade a discutir ou a tentar fundamentar um assunto quando desconhecemos as suas linhas mestras.
Na medida em que os vários agentes interventores não estão sintonizados em termos das principais linhas estratégicas para este setor.
O conhecimento do PENT ajuda a poder realizar estratégias, mas não necessariamente projetos concretos, sobretudo de cariz privado.
O PENT apresenta uma visão nacional de turismo. Esta é acima de tudo uma perspetiva estratégica que pode, na sua fase operativa, ser adaptada e adequada. Nesta base não considero o conhecimento ou desconhecimento do PENT como fator decisivo para o desenvolvimento de uma atividade turística na serra da estrela.
Independentemente de concordar ou não com o atual PENT existindo um planeamento, comum, este deverá ser conhecido e tido em conta no momento de desenvolver uma atividade turística. Seria benéfico para todos os agentes procurar caminhar no mesmo sentido.

Do total de especialistas inquiridos, 67% achou que o PENT se apresentava pouco eficaz para a atividade do turismo na região centro. De acordo com este resultado indique as razões plausíveis, respeitando a escala de 1 a 5 (não concordo nada, até concordo plenamente):

Questão									
3.1.1 Trata-se de um plano desajustado da realidade									
Não concordo nada		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
3	14	8	38	10	48	0	0	0	0

Questão									
3.1.2 Trata-se de um plano redutor nas áreas de intervenção propostas									
Não concordo nada		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	4	19	13	62	3	14	1	5

Questão									
3.1.3 Trata-se de um plano que não considera os nichos de mercado existentes									
Não concordo nada		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	7	33	10	48	4	19

Questão									
3.1.4 Trata-se de um plano que não valoriza de igual modo os “atores” públicos e privados									
Não concordo nada		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	3	14	8	38	9	43	1	5

Justifique a eficácia do PENT, para a região da Serra da Estrela, indicando os constrangimentos: (Hierarquize de 1 a 5, onde 1 corresponde a não concordo e 5 concordo plenamente)

Questão									
3.2.1 É um plano limitado porque apenas reconhece as especificidades da região da Serra da Estrela como pólo específico em termos de mercado interno									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	5	24	9	43	5	24	0	0

Questão									
3.2.2 É um plano que falha na articulação necessária de modo a promover as interações entre os concelhos que integram esta unidade territorial, em matéria de turismo									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	5	0	0	8	38	10	48	2	10

Questão									
3.2.3 É um plano que ignora o monopólio da exploração do turismo por parte da TURISTRELA									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	5	0	0	1	5	5	24	14	67

Questão									
3.2.4 É um plano que dilui a Serra da Estrela, enquanto destino turístico específico, no âmbito da região centro (Pólo Turístico recentemente criado).									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
4	19	4	19	9	43	3	14	1	5

Questão									
3.2.5 É um plano que apesar de considerar o turismo de natureza como produto estratégico, devia ser mais claro no que concerne à orientação para a criação de produtos turísticos integrados. Não se encontra de acordo com o potencial da região.									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	2	10	1	5	14	67	4	19

Do total de especialistas inquiridos, 68% revelou conhecer o PETUR, embora com diferentes níveis de conhecimento: 10% conhecem muito bem; 29% conhecem bem e 29% conhecem mal.

Questão											
3.3 De acordo com a sua situação, tomou conhecimento através de:											
Através da Universidade da Beira Interior		Através da AIBT - Serra da Estrela		Através de uma autarquia da região		Através da comunicação social		Através da Internet		Não conhecia	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
5	24	1	5	4	19	5	24	4	19	2	10

Do total de especialistas inquiridos, 53% revelou admitir que o PETUR poderia contribuir para a melhoria dos resultados da atividade do turismo, embora com diferentes níveis de melhoria: 10% pouca melhoria; 19% melhoria razoável e 24% melhoria significativa. De acordo com a sua situação, a melhoria seria alcançada de que modo?

Questão									
4.1 Era um plano facilitador que elencava um conjunto de intervenções que se complementavam e seriam alavancas de desenvolvimento com reflexos nos diferentes concelhos da Serra da Estrela									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	2	10	8	38	11	52	0	0

Questão									
4.2 Era um plano que apontava para novas formas de turismo. As autarquias desenvolveriam as suas ações de modo concertado, assentes numa estratégia comum tendo em vista a melhoria da oferta turística. Erradicava a ideia do desenvolvimento do turismo com base na neve, apontando outros recursos capazes de dinamizar o turismo, designadamente o turismo de natureza									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	6	29	10	48	5	24

Questão									
4.3 Era um plano que apontava para que as estratégias a desenvolver e as formas de apoio e promoção fossem construídas com a trade turística local, envolvendo de forma ativa os principais atores na implementação de estratégias concertadas e de forma colaborativa									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	6	29	13	62	2	10	0	0

Questão									
4.4 Era um plano que teria permitido canalizar maiores investimentos para a região									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	8	38	9	43	4	19	0	0

Secção II - A importância das instituições na atividade do turismo

1. Do total de especialistas inquiridos, 57% acham que a extinção da ex - RTSE, consubstanciada com a sua transferência para uma entidade mais abrangente (RTC), coincidente com a NUTII – Região Centro, pode ser prejudicial para o turismo na região da Serra da Estrela. Concorda com os argumentos apresentados?

Questão									
----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1.1 A Serra da Estrela fica amputada de um importante instrumento para a divulgação e promoção do turismo, centrado no seu território									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	1	5	15	71	5	24

Questão									
1.2 As especificidades da região da Serra da Estrela podem perder-se num território mais vasto que é o da região centro, passando a concorrer com outros produtos turísticos da região, mormente do litoral									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	5	1	5	2	10	15	71	2	10

Questão									
1.3 O facto de passar a integrar uma entidade mais abrangente, que integra toda a região centro, levará à prestação de um serviço menos especializado no que respeita ao apoio aos operadores turísticos									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	2	10	15	71	3	14	1	5

Questão									
1.4 Confundirá o turista estrangeiro ao ser confrontado com diferentes marcas e produtos turísticos no âmbito da mesma região									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	12	57	1	5	6	29	0	0

Questão									
1.5 Se nenhuma das referências se enquadra na sua perspetiva utilize o espaço abaixo para expressar a sua opinião									
Em abstrato esta alteração (extinção da ex - RTSE, mediante a sua transferência para uma entidade mais abrangente - RTC), com o afastamento do centro de decisão, pode contribuir para a diluição da marca, ou então a promoção desta fica muito dependente da variabilidade em termos de apostas estratégicas da RTC. A não ser que a política efetivamente vá no sentido de integrar a marca SE num outro quadro que lhe permita ganhar escala, ganhando assim outra visibilidade.									
Pode ser pelo contrário positivo.									

Questão									
2.1 Os especialistas inquiridos entenderam que a integração de uma estrutura administrativa para a valorização da Serra da Estrela, a ocorrer, deveria passar, preferencialmente, por uma destas duas modalidades: <i>Think Tank</i> ou DMO (95% e 85%, respetivamente, de concordo até concordo plenamente).									
<i>Tourism Think Tank</i> (TTT)		Destination Management Organization (DMO)				Outra			
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
10	48	5	24	6	28				

Questão									
2.2 Justifique:									
Numa primeira fase a estrutura do TT parece-me mais apropriada até para definir como se criaria a prazo uma DMO.									
Ambos são importantes, embora a DMO consiga efeitos no terreno mais rápidos.									
O TTT parece ser o modelo organizacional mais interessante.									
Considero o <i>Think Tank</i> como a melhor forma de valorização do território pois proporcionará uma atuação, através de grupos de interesse, como forma de difundir conhecimentos e a estratégia, que tem como objetivo influenciar as transformações necessárias a nível social, político, económico sobre assuntos q ou metas a atingir, sobre as quais a comunidade em geral poderá não encontrar sustentação para analisar objetivamente.									
Encaro o DMO como uma estrutura de gestão e promoção da atividade turística capaz de implementar uma estratégia através de um plano de ação concreto que integre os diversos <i>stakeholder's</i> do setor e atue ao nível de toda a cadeia de valor. O <i>Think Tank</i> é apenas									

isso mesmo, um <i>think tank</i> .
Considerando a situação atual em que não existe estruturação ao nível do planeamento, mas também ao nível da oferta turística, nem existem experiências especialmente bem sucedidas, não estou convicto de que uma solução ou outra seja melhor. Mais do que forma ou a estrutura escolhida é necessário que esta congregue instituições “públicas” e operadores, com um elevado grau de envolvimento.
Porque jogaria sempre com as especificidades da Serra da Estrela, promovendo a especialização do turismo, até para mercados externos.
Permite aproveitar mais as especificidades da Serra da Estrela.
Considero que o TTT - <i>Think Tank</i> é um projeto mais maleável e mais dinâmico, capaz de produzir melhores resultados. Na minha opinião o DMO, pelas suas características, poderá levar à criação de um tipo de cartel, com a utilização de práticas restritivas da concorrência, tornando o mercado do turismo fechado, rígido e pouco ágil a responder aos problemas que se vão colocando.
Não sou muito afirmativo nesta resposta, mas a constituição de um grupo de trabalho independente que pensasse o assunto SE com regularidade e fosse acompanhando ou monitorizando a execução de políticas, poderá ser uma boa solução.
A opção DMO permitiria uma intervenção mais abrangente e cabal do destino turístico e poderia recorrer a métodos de trabalho "científicos" com maior eficácia na definição e alcance de objetivos.
A formulação da pergunta e a complexidade da abordagem para onde nos remetem os conceitos em causa, a meu ver, dificilmente se pode resumir a uma opção entre TTT ou DMO. Além de que, Não tenho opinião formada em qualquer uns dos tipos de estrutura administrativa apresentada. Aquilo que se tem assistido nos últimos anos é bem evidente que tem sido impossível juntar à mesma mesa quer operadores públicos quer privados no interesse comum da Serra da Estrela.
Independentemente da estrutura interessa haver a VONTADE em acabar os interesses individuais em prol de interesses comuns. Sem esta vontade qualquer que seja a estrutura esta fica condenada à nascença.
Deve haver menos burocracia. Tem de haver um responsável, interlocutor, independente que dialogue com as instituições e seja "avaliado" e responsabilizado.

Caso tenha optado pelo Think Tank qual a sequência de ações que deve ser privilegiada (selecione-as de acordo com a escala)?

Questão					
2.3. 1 Definição dos temas a valorizar no setor do turismo, no âmbito da região da Serra da Estrela					
Primeira escolha		Segunda escolha		Terceira escolha	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
8	72	2	18	1	9

Questão					
2.3. 2 Identificação dos <i>players</i>					
Primeira escolha		Segunda escolha		Terceira escolha	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
3	27	8	73	0	0

Questão					
2.3.3 Redes de contacto					
Primeira escolha		Segunda escolha		Terceira escolha	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	1	9	10	91

Questão	
2.4 Na sua opinião qual deveria ser a constituição deste TTT	
Na minha opinião este TTT-THINK TANK poderia ser constituído pelos vários agentes económicos intervenientes na produção e comercialização do produto turístico (promotores do produto turístico, grossistas/agências que vendem esse produto aos retalhistas e retalhistas/agências que o vendem ao consumidor), pelos agentes económicos das diversas atividades que interagem com esse produto turístico (hotelaria, restauração, promotores de atividades dirigidas aos turistas), autarquias, Parque Natural da Serra da Estrela, entidade pública com competência no turismo da Serra da Estrela, académicos (universidades).	
<i>Stakeholders</i> diversos, liderados por uma estrutura local "apolítica"	
Todas os municípios que integram a Serra da Estrela, Privados e Profissionais de Turismo, nomeadamente a Universidade da Beira Interior e o Politécnico da Guarda, geradores de conhecimento científico na área.	
Especialistas reconhecidos de diversas áreas e também conhecedores da realidade serra da Estrela - e independentes	
<i>Stakeholders</i> , Media, Universidade	
<i>Players</i> mais significativos; Entidades oficiais; Associações representativas do setor.	
Entidades oficiais Associações representativas do setor Operadores privados / Institucionais de referencia	

Caso tenha optado pelo DMO qual a sequência de ações que deve ser privilegiada (selecione-as de acordo com a

escala)?

Questão					
2.5.1 Definir stakeholders					
Primeira escolha		Segunda escolha		Terceira escolha	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	14	6	86	0	0

Questão					
2.5.2 definir objetivos					
Primeira escolha		Segunda escolha		Terceira escolha	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
6	86	1	14	0	0

Questão					
2.5.3 Definir as parcerias na indústria do turismo					
Primeira escolha		Segunda escolha		Terceira escolha	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	7	100

Questão
2.6 Na sua opinião qual deveria ser a constituição da DMO?
Autarquias; Setor público central; Universidades; agentes do setor turismo local/regional e comunicação social e agentes de <i>marketing</i> .
Estrutura com representação de empresas do setor com maior significado e com maior e melhor visão; participação de entidades oficiais do turismo.
Agentes de todas as áreas do turismo, da promoção ao terreno, com a orientação ou opinião dos autarcas.
A entidade jurídica é indiferente mas deve ter como parceiros todos os <i>stakeholder's</i> da cadeia de valor do turismo na Serra da Estrela. Os representantes do setor privado deveriam estar em maioria, pois o turismo é um negócio privado e os municípios e entidades públicas deveriam entender que são apenas parceiros indiretos que devem apoiar apenas as áreas do planeamento, construção de atrações, informação e promoção turística.

Do total de especialistas inquiridos, 76% acha que as infraestruturas de apoio ao turismo existentes na região da Serra da Estrela não são suficientes para o apoio à atividade do turismo.

Questão													
2.7.1 Acessibilidades/Vias de comunicação													
1ª opção		2ª opção		3ª opção		4ª opção		5ª opção		6ª opção		7ª opção	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	5	2	10	0	0	1	5	2	10	15	71	0	0

Questão													
2.7.2 Restauração/hotelaria melhorada													
1ª opção		2ª opção		3ª opção		4ª opção		5ª opção		6ª opção		7ª opção	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	5	24	1	5	14	67	0	0	1	5

Questão													
2.7.3 Equipamentos de apoio ao turismo de neve devem ser melhorados de modo a permitir prolongar a estadia dos visitantes													
1ª opção		2ª opção		3ª opção		4ª opção		5ª opção		6ª opção		7ª opção	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	0	0	1	5	0	0	1	5	1	5	16	76

Questão													
2.7.4 Investimento em empresas promotoras do <i>touring</i> turístico, designadamente através da exploração dos recursos culturais													

endógenos, roteiros abrangentes dos vários setores do turismo													
1ª opção		2ª opção		3ª opção		4ª opção		5ª opção		6ª opção		7ª opção	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
15	71	1	5	2	10	2	10	0	0	1	5	0	0

Questão													
2.7.5 Melhoria de equipamentos de apoio à prática de desportos de aventura e <i>touring</i>													
1ª opção		2ª opção		3ª opção		4ª opção		5ª opção		6ª opção		7ª opção	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	5	15	71	0	0	0	0	4	19	0	0	1	5

Questão													
2.7.6 Melhoria de equipamentos culturais, designadamente os pedagógicos vocacionados para as comunidades escolares													
1ª opção		2ª opção		3ª opção		4ª opção		5ª opção		6ª opção		7ª opção	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	2	10	4	19	11	52	0	0	4	19	0	0

Questão													
2.7.7 Informação e marketing, melhorar o apoio prestado ao turista no seu ato de chegada													
1ª opção		2ª opção		3ª opção		4ª opção		5ª opção		6ª opção		7ª opção	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	1	5	9	43	6	29	0	0	0	0	3	14

Questão															
2.8 Do total de especialistas inquiridos, 86% acha que o investimento a privilegiar para a dinamização do turismo na Serra da Estrela deve ser proveniente de parcerias.															
Contratuais							Institucionais								
<i>n</i>		%		<i>n</i>		%		<i>n</i>		%		<i>n</i>		%	
14		67		7		33									

Questão													
2.9 Caso queira efetuar observações:													
O mais importante não é saber a tipologia das parcerias, o importante é que ambas existam													
Será mais importante o âmbito subjetivo e o grau de comprometimento													
Mas ambas podem ser importantes e devem ser entendidas como complementares.													
Não existirão já parcerias a mais de resultado dispendioso e, porque não, também duvidoso.													
Não sei o que se considera curta /longa. Tudo que seja menos de 5/6 anos é pouco mais largas que os calendários eleitorais, de modo a cativar novos investimentos e responsabilizar os <i>players</i> pelo seu sucesso.													

Questão															
2.10 Qual a sua duração no tempo?															
Curta duração							Longa duração								
<i>n</i>		%		<i>n</i>		%		<i>n</i>		%		<i>n</i>		%	
5		24		16		76									

Questão												<i>n</i>	%
2.11 Qual a sua duração													
5 anos												3	14
10 anos												3	14
Entre 5 a 10 anos												3	14
Entre 3 a 5 anos												1	5

Questão													
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2.12 Do total de especialistas inquiridos, 53% não considera ou considera pouco que a nova estrutura administrativa, que se pretende agora implementar, por via da agregação dos municípios, pode constituir-se como elemento potenciador da atividade do turismo na região da serra da estrela, pela aquisição de massa crítica.

A nova estrutura administrativa não muda mentalidades, apesar de reconhecer que poderá reunir num mesmo espaço os decisores políticos da região e definir estratégias que potenciem a atividade turística na região		Não me parece que seja alterada, por esta via, a atitude dos municípios relativamente à necessidade de um planeamento estratégico comum para o território		Esta nova estrutura administrativa poderá vir a dificultar, mais ainda, a identidade da região Serra da Estrela		A reforma não produzirá, em si mesma, aspetos positivos ou negativos para o turismo na Serra da Estrela. O desenvolvimento não está na agregação administrativa, mas na agregação de vontades, pelo que tudo dependerá da capacidade das pessoas que ocuparem futuramente os seus cargos		Porque os autarcas centrados nos “seus” concelhos, pendurados nos dinheiros públicos, são incapazes de gerar verdadeiras dinâmicas económicas assentes nos interesses privados de quem sabe e quer apaixonadamente fazer negócio sustentável	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
10	48%	8	38%	2	10	14	67%	6	29

Questão
2.13 Caso queira efetuar observações:
A experiência recente comprova que a "exigência" de aplicação de fundos comunitários de acordo com estratégias territoriais, cujo âmbito se aproxime mais do território da Serra da Estrela, tem aspetos positivos. Porém, nada resolve...
A dificuldade maior reside precisamente numa determinada forma de fazer política, nas vistas curtas de muitos agentes políticos concelhios e também na sua impreparação.
A questão é ampla, complexa e suscita múltiplas abordagens. A organização territorial que venha a emergir, não sendo específica para esta finalidade, seja qual for a geografia, tanto pode dar uma resposta efetiva à problemática em causa como não. Tudo depende do modo como as entidades a encarem e pretendam atacar. Difícilmente me revejo nas duas cruzes que tive de efetuar para submeter o inquérito. Este aspeto é comum relativamente a outros itens.
Trata-te mais de um problema de mentalidades do que administrativo

Secção III - Recursos turísticos

Do total de especialistas inquiridos, 57% entendeu que o futuro da região da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/neve. De acordo com a opção, indique qual é para si a principal razão:

Questão									
3.1.1 Devido à sazonalidade do recurso neve									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	1	5	8	38	12	52

Questão									
3.1.2 Devido à crescente procura do turismo da natureza/Touring cultural e paisagístico, assente nos recursos água, fauna e flora, apoiado pela ação do Centro de Interpretação da Serra da Estrela (CISE) de Seia									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	4	19	15	71	2	10

Questão									
3.1.3 Devido à crescente procura do turismo cultural, sobretudo no âmbito da gastronomia (Feiras do Queijo e Enchidos, entre outras) e património edificado									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	1	5	6	29	12	57	2	10

Questão									
----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3.1.4 Devido à crescente procura de equipamentos de apoio ao turismo, capazes de atenuar a sazonalidade, como por exemplo a pista de sintética de esqui de Manteigas, Museu do Brinquedo em Seia, Museu da Miniatura Automóvel em Gouveia									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	3	14	14	67	3	14	1	5

Questão									
3.1.5 Devido ao sucesso das ações de promoção da região da Serra da Estrela a partir da prática de desportos radicais e/ou motorizados (raides turísticos, por exemplo), realizada por diferentes <i>players</i> públicos e privados									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo plenamente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	4	19	12	57	5	24	0	0

Questão									
3.2 Se nenhuma das referências se enquadra na sua perspetiva utilize o espaço abaixo para expressar a sua opinião:									
Para além da sazonalidade (que é um facto), o recurso neve existente na Serra da Estrela não tem qualidade que permita desenvolver uma atividade capaz de atrair o verdadeiro esquiador, o qual nunca poderá ser o turista alvo em torno de quem se irá consubstanciar a estratégia de desenvolvimento turístico da Serra da Estrela no inverno. O recurso neve tem servido, apenas, para atrair visitantes (muitos deles de passagem) que desejam ver a neve e brincar com ela.									
Há museus que não encerram valor e que são uma brincadeira. Há centros de interpretação que nunca forma criados. O património histórico e cultural e as suas marcas identitárias ainda se encontram em grande parte por trabalhar e potenciar. Tendo sempre em atenção os impactos ambientais.									

[2. Do total de especialistas inquiridos, 52% considerou que a sazonalidade se constitui como um problema real para a afirmação do turismo na região da Serra da Estrela Que recursos poderão colmatar/competir melhor a ausência de neve?]

Questão									
3.3.1 Paisagens									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	1	5	10	48	10	48

Questão									
3.3.2 Fauna									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	2	10	13	62	5	24	1	5

Questão									
3.3.3 Flora									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	15	71	5	24	1	5

Questão									
3.3.4 Água									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	1	5	1	5	10	48	9	43

Questão									
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3.3.5 Ar									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	1	5	0	0	10	48	10	48

Questão									
3.3.6 Outro									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	0	0	0	0	3	14	2	10

Questão			<i>n</i>	%
3.3.7 Se escolheu outro, qual?				
Interpretação ambiental			3	14
Tranquilidade/Silêncio dos Grandes Espaços			2	10
Geologia			2	10

Questão									
3.4.1 Património edificado									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	3	14	12	57	6	29

Questão									
3.4.2 Festas e romarias (Sr. Calvário por ex.)									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	3	14	13	62	5	24	0	0

Questão									
3.4.3 Religiosos (Judiarias, por ex.)									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	4	19	11	52	5	24	1	5

Questão									
3.4.4 Museus, Bibliotecas e Centros Culturais									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	13	62	7	33	1	5

Questão									
3.4.5 Etnografia									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	1	5	8	38	11	52	1	5

Questão									
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3.4.6 Gastronomia (Feiras do queijo, enchidos, sopas, entre outras)									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	1	5	0	0	12	57	8	38

Questão									
3.4.7 Outro									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
3	14	0	0	0	0	2	10	0	0

Questão								<i>n</i>	%
3.4.8 Se escolheu outro, qual?									
Eventos não tradicionais								1	5
Arqueologia/Património Imaterial								1	5

Questão									
3.5.1 Parque Biológico (Gouveia)									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	6	29	10	48	3	14	2	10

Questão									
3.5.2 CISE (Centro de Interpretação da Natureza – Seia)									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	3	14	13	62	5	24

Questão									
3.5.3 Parque da Serra da Esgalhada									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	5	6	29	9	43	4	19	0	0

Questão									
3.5.4 Pista Sintética de Esqui – Manteigas									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	3	14	14	67	2	10	2	10

Questão									
3.5.5 Novas unidades hoteleiras de referência (ex: H20 – Unhais da Serra)									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	1	5	4	19	10	48	6	29

Questão									
3.5.6 Museus (Miniatura Automóvel, dos Lanifícios, do Queijo, do Pão, entre outros)									

Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	1	5	3	14	14	67	3	14

Questão									
3.5.7 Eventos Radicais e/ou motorizados (Snowboard, Campeonato do Mundo de Trial, BTT, raides turísticos motorizados, competições de paint ball, entre outros)									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	1	5	9	43	5	24	5	24

Questão									
3.5.8 Outro									
Nada importante		Pouco importante		Importante		Bastante importante		Muito importante	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
3	14	0	0	0	0	1	5	2	10

Questão								<i>n</i>	%
3.5.9 Se escolheu outro, qual?									
Produtos mistos								1	5
Equipamentos culturais								1	5
Serra da Estrela também é História								1	5

Secção IV - Outras abordagens

Questão									
3.6.1 Relativamente a outras questões que gostariam de ver discutidas dentro da temática turística na Serra da Estrela e não incluídas neste questionário foram escolhidos os seguintes temas: Qual lhe parece ser mais importante?									
Prática de Benchmarking		Prática de cross seling		Determinação do perfil do turista alvo, para a consecução de uma estratégia capaz de conquistar novos mercados, assente numa oferta adequada		Sedução dos operadores turísticos, para a captação de turistas provenientes de mercados externos		Simplificação da componente burocrática que cerceia a atividade	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
4	10	2	10	6	29	5	24	4	19

Questão									
3.6.2 Como se implementa?									
Implementa-se trabalhando primeiro a montante na criação de produtos que possa ser colocados no mercado (também seria importante equacionar uma ligação com o Douro, através de Foz Coa, por exemplo).									
Tentando contactar os operadores por forma a que eles canalizem e direcionem o publico alvo para a nossa região, e talvez criar uns pacotes turísticos atrativos com descontos adicionais a fim de os cativar.									
A determinação do perfil do turista alvo, para a consecução de uma estratégia capaz de conquistar novos mercados, assente numa oferta adequada, teria de ser implementada através de: estudos; inquéritos de opinião junto dos potenciais consumidores (nacionais e estrangeiros); diálogo com todos os agentes económicos intervenientes na atividade turística da Serra da Estrela; envolvimento das populações locais para que sejam também agentes da estratégia a desenvolver.									
Utilizar os benchmarking para implementar boas praticas já testadas em outros destinos. Devem ser selecionados um conjunto de destinos semelhantes à Serra da Estrela com praticas e resultados turísticos comprovados de forma a comparar praticas de gestão.									
É bastante importante procurar os bons exemplos que já existem no mundo do turismo e nos quais podemos buscar conceitos, ideias, sistemas, etc. que nos possam ajudar no sentido de criar uma "Política" comum a toda a Serra da Estrela. Seja através da atual forma de organização seja através de uma outra. A partilha de experiências será sempre benéfica.									
Tem de se atender a 2 opções: ou se quer uma atividade turística para pequenas estadias ou para "quase" uma residência permanente. Considero que deve dirigir-se para a 2ª opção, pois é a que garante maior base para desenvolver a região (pelas despesas do turista). É mais difícil de implementar, obriga a esforços solidários e no mesmo sentido ou complementares. existirá o recurso ao apoio de entidades existentes, como são as associações de									

desenvolvimento rural, mas bem apoiadas pelas câmaras...É a chave do desenvolvimento.
Através da realização de <i>famtrips</i> , para agentes turísticos e jornalistas.
Não se tratando da aplicação em concreto de <i>cross selling</i> , entendo que é necessário aproximar os operadores e fomentar os negócios que promovem a ligação entre eles...
A estrutura a criar deverá definir os <i>players</i> em torno da Marca Serra da Estrela, com eles efetuar um diagnóstico tendo por base a análise dos turistas, para entender quais os turistas alvo que procuram a região, para os quais de deve definir uma estratégia potenciadora do poder de atração de novos mercados, de acordo com a oferta disponível. É ainda importante que se definam linhas de ação potenciadoras de investimento, daí a necessidade de privados. Para além da estratégia de captação de turista alvo, a mesma estrutura deverá ter como função a definição de um plano de ação com cronograma de execução temporal de nos produtos turísticos, concertados de acordo com o plano.
Estudo sobre valores de atração e não por segmentação
Com a iniciativa pública e privada de uma programação de visitas e estudo de operadores turísticos da região a zonas e empreendimentos/complexos no estrangeiro, particularmente na Europa, com características semelhantes e práticas de excelência.
Mudando a mentalidade das estruturas administrativas oficiais, para uma cultura de apoio e prestação de serviço, com vista a facilitar o investimento. Apoiando de forma efetiva os promotores / investidores, no labirinto burocrático que caracteriza as administrações central e local, no que respeita aos licenciamentos
Ajustar as leis e normativos sobre os licenciamentos, e sobretudo modificar as mentalidades nas instituições intervenientes, instaurando um efetivo espírito de serviço, facilitando a vida aos investidores e promovendo práticas que ajudem a minorar / ultrapassar a burocracia.
Mudança de escala de leitura do turismo da Serra da Estrela quer nacional, quer internacionalmente.
Com a participação dos <i>stakeholders</i> capazes de proceder a investimentos e/ou com poder decisório
Um responsável independente, com formação na área, que conheça o território e os envolventes, que seja o responsável articulação dos vários projetos, que não dependa das região de Turismo.

Anexo VI – Estrutura do questionário e resultados obtidos na terceira ronda

I - Território

Questão					
1.1 Na sua perspetiva a tentativa de delimitação do território turístico de referência para a região da Serra da Estrela deve realizar-se com base nos recursos:					
Físicos/Naturais (já identificados anteriormente)		Económicos/Sociais (já identificados anteriormente)		Pela verificação de ambos	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
4	19	0	0	17	81

Questão
1.2 Justifique a sua escolha:
A clara complementaridade entre ambos.
Os recursos endógenos determinam a relação económica e social com o meio e a forma como evoluem.
Para uma definição concreta daquilo que deverá ser o produto turístico Serra da Estrela o território de referência deverá respeitar os recursos físicos e naturais bem como os aspetos sociais que unem esta região. Um território não muito alargado que certamente iria descaracterizar o produto.
Ambos os recursos são importantes enquanto fatores mobilizadores de atração turística.
Face à necessidade de ter em conta não só o património natural mas também o cultural. É necessário atender aos valores identitários da Serra da Estrela, que se revela também, por exemplo, nos produtos artesanais e genuínos.
Desconheço qualquer tentativa em curso para delimitar uma nova região de turismo da SE. Com base apenas nos recursos físicos admito como a mais coerente a que resultasse dos territórios concelhios que delimitam o maciço central da SE e que integram o PNSE o que incluiria o concelho de Oliveira do Hospital. Com base também nos recursos económicos e sociais, logo pela verificação de ambos, que privilegio, admito a inclusão dos concelhos de Fornos, Belmonte e Fundão por acrescentarem massa crítica na economia de produtos genuínos tradicionais cuja qualificação como produtos "green" não sairia degradada pela inclusão destes 3 concelhos e na oferta de equipamentos culturais indispensáveis às alternativas de fruição do ar livre em dias de mau tempo. Os ativos ambientais devem ser geridos com vista a valorizar a atividade económica da região e assim serem melhor protegidos e também por isso opto pela "verificação de ambos".
A delimitação deve ser feita por proximidade geográfica e por aglomerados de interesses/ produtos comuns. Por exemplo, o vasto território da Serra da Estrela consegue abranger outros concelhos além do que seria o limite geográfico. Concelhos como Aguiar da Beira, Fornos de Algodres ou Celorico da Beira, estando nas faldas da serra, continuam a merecer referência ao queijo da serra.
Se é certo que o Parque Natural da Serra da Estrela é a referência para o destino turístico, também não deixa de ser verdade que a oferta integrada de produtos turísticos está dependente das dinâmicas existentes nas regiões circundantes. Aliás, como é sabido, por o PNSE uma área protegida, apresenta bastantes condicionantes ao desenvolvimento da atividade turística.
Porque é do entrosamento verificado entre os dois produtos que consigo alcançar os produtos de referência. Penso ser importante o aproveitamento do trabalho realizado, considerando no entanto que ambos sejam verificados.
A Serra da Estrela é uma realidade física que condiciona o turismo tanto pela sua orografia, como pelo clima, como pela vegetação e vida animal.
A minha escolha baseia-se no facto de não se poder separar as questões Físico/Naturais das Económico/Sociais, dado que estas últimas decorrem, em grande medida, das primeiras. A atividade do pastoreio e do queijo da serra está intrinsecamente ligada às pastagens existentes na serra; e a atividade dos lanifícios, além da lã das ovelhas, deve a sua origem à água que escorre dos altos da serra pelas encostas abaixo e que permitia fazer trabalhar as turbinas, bem como a lavagem das lãs.
Porque não há nada mais apelativo que aquilo que a natureza nos proporciona.
Penso que os aspetos naturais e físicos nomeadamente a orografia são suficientes para delimitar o território turístico da Serra da Estrela os atributos da marca turística reconhecidos pelo mercado são o inverno e a neve característicos da alta montanha.
O território é uma construção humana. O turismo tendo como suporte o território deve valorizar esta componente.
Porque devem ser conhecidos os recursos existentes.
Estão intimamente relacionados.
Porque a atratividade turística deve ser perspetivada tendo em consideração um critério holístico.
A área geográfica do PNSE deve servir de base à delimitação da região SE. Esta área territorial tem características físicas comuns, e passado histórico comum nas atividades económicas, Indústria e pastorícia.
Terá que ser sempre numa perspetiva composta pois o território turístico, se for entidade atividade económica que decorra da influencia da Serra da Estrela (SE), excede portanto o perímetro desta unidade física / natural.

Questão									
2.1 Os concelhos da NUT III – Serra da Estrela (Fornos de Algodres, Gouveia e Seia) apresentam-se todos como representativos das características intrínsecas à “região Serra da Estrela” e, como tal, legítimos representantes da sua imagem de marca?									
Completamente em desacordo		Em desacordo		Indiferente		De acordo		Completamente de acordo	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	7	33	2	10	8	38	2	10

Questão
2.2 Comente a sua opção:
Existem outros municípios que também representam a imagem de marca da Serra da Estrela
Fornos de Algodres verifica alguns elementos referenciais, mas não todos.
Fornos de Algodres obviamente não faz parte da região da Serra da Estrela.
Concordo mas não são os únicos representantes da imagem da região, teremos sempre que acrescentar a Guarda, Manteigas e a Covilhã. Fornos de Algodres pode eventualmente integrar a área SE, por razões de proximidade, mas não tem o histórico, nem integra o PNSE.
Os territórios dos concelhos da NUT III são representativos de todas as características ambientais, sociais, patrimoniais, gastronómicas, paisagísticas. Apresentam homogeneidade territorial e ao mesmo tempo apresentam aspetos diferenciadores entre si.
Os três concelhos são identificados com a Serra da Estrela, quer pela sua paisagem, quer pelas suas características socioeconómicas.
Não só estes concelhos são representativos das características da serra da estrela. Guarda (parte), Manteigas, Covilhã (parte).
Existem outros
Os concelhos de Manteigas, Covilhã, Guarda e Celorico da Beira têm tanta, ou mais legitimidade para reclamar esse estatuto que Fornos de Algodres (Não estou com isto a afirmar que Fornos de Algodres não deva pertencer a esta região).
É um agrupamento administrativo, resultado de uma decisão política nada informada e pouco compagináveis com a ideia de Serra da Estrela enquanto região turística. Retalha a serra e estende-a de igual forma até onde esta não se mostra da mesma maneira. A anterior Comunidade Intermunicipal da Serra da Estrela acabava por revelar toda a artificialidade deste agrupamento, para além de lhe faltar lastro, dando corpo ao que é a Serra da Estrela.
Gouveia e Seia são idênticos, Fornos de Algodres é diferente, não está na Serra da Estrela, o simples facto de não ter tido indústria de lanifícios o demonstra.
Concordo porque todos os concelhos referenciados estão estrategicamente bem situados e todos têm marcas e traços específicos que lhes permite fazer a diferença entre eles.
Não estou completamente de acordo por Fornos de Algodres não representar inteiramente do ponto de vista de recursos físicos/naturais a SE.
Na minha opinião, os concelhos da Gouveia e Seia apresentam-se, efetivamente, como representativos das características intrínsecas à "região da Serra da Estrela", sejam elas físico/naturais ou económico/sociais. Já, quanto ao concelho de Fornos de Algodres, o mesmo não se pode dizer, no que se refere às características físico/naturais, na medida em que se situa numa coroa à roda da serra e pelo que não tem, por exemplo, atividade de lanifícios.
Nem todos os concelhos referidos apresentam ou são representativos das características intrínsecas à “região Serra da Estrela”. Fornos de Algodres, diria, pouco terá a ver com a SE.
Compreende-se que cada concelho, com uma capacidade individual de afirmação diminuta, se abrigue sob um "chapéu" com maiores potencialidades turísticas.
Fornos de Algodres não partilha as mesmas características nem pode representar a imagem de marca da Serra da Estrela
Serra é muito mais que 3 concelhos
Sim, perfeitamente, desde logo pela resposta à primeira pergunta.

3.1 Assinale o aproveitamento, para fins turísticos, dos recursos identitários da Região da Serra da Estrela, presentes no imaginário do turista nacional (alvo preferencial definido no PENT), no concelho de Fornos de Algodres.]

Questão									
3.1.1 Neve									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
12	57	9	43	0	0	0	0	0	0

Questão									
3.1.2 Água									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	4	19	7	33	9	43	1	5

Questão									
3.1.3 Ar									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	6	29	8	38	6	29	1	5

Questão									
3.1.4 Paisagens									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	2	10	14	67	4	19	1	5

Questão									
3.1.5 Fauna									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	4	19	15	71	0	0	0	0

Questão									
3.1.6 Flora									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	5	24	11	52	3	14	0	0

Questão									
3.1.7 Património Edificado									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	4	19	6	29	8	38	1	5

Questão									
3.1.8 Festas e Romarias									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	4	19	6	29	9	43	0	0

Questão									
3.1.9 Religiosos									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	6	29	13	62	2	10	0	0

Questão									
3.1.10 Museus									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	5	24	14	67	0	0	0	0

Questão									
3.1.11 Etnografia									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	6	29	3	14	12	57	0	0

Questão									
3.1.12 Gastronomia									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	5	24	15	71	1	5

3.2 Assinale o aproveitamento, para fins turísticos, dos recursos identitários da Região da Serra da Estrela, presentes no imaginário do turista nacional (alvo preferencial definido no PENT), no concelho de Gouveia.

Questão									
3.2.1 Neve									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	2	10	8	38	9	42,9	2	10

Questão									
3.2.2 Água									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	3	14	3	14	15	71

Questão									
3.2.3 Ar									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	3	14	4	19	14	67

Questão									
3.2.4 Paisagens									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	2	10	2	10	17	81

Questão									
3.2.5 Fauna									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	2	10	3	14	15	71	1	5

Questão									
3.2.6 Flora									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	4	19	1	5	15	71	1	5

Questão									
3.2.7 Património Edificado									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	3	14	4	19	11	52	3	14

Questão									
3.2.8 Festas e Romarias									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	1	5	4	19	12	57	4	19

Questão									
3.2.9 Religiosos									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	5	1	5	6	28	10	48	3	14

Questão									
3.2.10 Museus									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	5	2	10	4	19	10	48	4	19

Questão									
3.2.11 Etnografia									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	5	1	5	5	24	11	52	3	14

Questão									
3.2.12 Gastronomia									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	0	0	7	33	14	67

3.3 Assinale o aproveitamento, para fins turísticos, dos recursos identitários da Região da Serra da Estrela, presentes no imaginário do turista nacional (alvo preferencial definido no PENT), no concelho de Seia.]

Questão									
3.3.1 Neve									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	0	0	7	33	14	67

Questão									
3.3.2 Água									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	2	10	2	10	17	81

Questão									
3.3.3 Ar									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	2	10	8	38	11	52

Questão									
3.3.4 Paisagens									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	1	5	2	10	18	86

Questão									
3.3.5 Fauna									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	7	33	14	67	0	0

Questão									
3.3.6 Flora									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	7	33	14	67	0	0

Questão									
3.3.7 Património Edificado									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	4	19	1	5	12	57	4	19

Questão									
3.3.8 Festas e Romarias									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	5	2	10	10	48	5	24	3	14

Questão									
3.3.9 Religiosos									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	5	5	24	7	33	5	24	3	14

Questão									
3.3.10 Museus									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	2	10	7	33	12	57

Questão									
3.3.11 Etnografia									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	1	5	5	24	12	57	3	14

Questão									
3.3.12 Gastronomia									
Não se verifica		Verifica pouco		Verifica-se		Verifica-se muito		Verifica-se totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	0	0	13	62	8	38

Questão									
4. Os concelhos de Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Guarda, Manteigas, Meda, Pinhel, Sabugal, Trancoso, Belmonte, Covilhã e Fundão, que fazem parte da CIM das Beiras, que se juntaram aos concelhos de Seia, Gouveia e Fornos de Algodres (que constituem a CIM Serra da Estrela), para dar origem à novel Comunidade Intermunicipal (CIM) das Beiras e da Serra da Estrela, são representativos da “região Serra da Estrela” em toda a sua plenitude?									
Completamente em desacordo		Em desacordo		Indiferente		De acordo		Completamente de acordo	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
4	19	8	38	4	19	3	14	2	10

Questão		<i>n</i>	%
5.1 Em caso de total discordância ou discordância parcial, pela não representatividade, que concelhos retirava?			
Almeida		16	76
Celorico da Beira		1	5
Figueira de Castelo Rodrigo		15	71
Guarda		1	5
Manteigas		1	5
Meda		16	76
Pinhel		15	71
Sabugal		15	71
Trancoso		14	67
Belmonte		8	38
Covilhã		1	5
Fundão		9	43
Não retirava		2	10

Questão	n	%
5.2 Em caso de discordância pela ausência de algum concelho, que concelho(s) acrescentava?		
Oliveira do Hospital	2	10
Mangualde	1	5
Idanha a Nova	1	5

Questão
6. Observações
A Guarda, Celorico, Manteigas e Covilhã têm muito a ver com a Serra, embora de modo variado. O restante quase nada. Contudo, a pergunta pode enfermar dum vício: será que foram os outros concelhos que juntaram aos de Seia, Gouveia e Fornos de Algodres para constituírem a CIM das Beiras e da Serra da Estrela?
Retirava os concelhos assinalados, juntamente com o de Fornos, no caso de estarmos a agrupar apenas os concelhos da Serra da Estrela. Mas faz sentido a sua integração quando a nova CIM se designa de das Beiras e da Serra da Estrela. O que questiono é o critério seguido para criar esta nova CIM.
Cada um dos concelhos pode acrescentar valor ao produto "core" da Serra da Estrela.
Há um alargamento demasiado que retira a "imagem " Serra da estrela.
Creio que os concelhos de Celorico da Beira, Covilhã, Gouveia, Guarda, Manteigas e Seia, sendo aqueles cujo território, no seu todo (caso de Manteigas) ou em parte (caso dos outros cinco), pertence à Serra da Estrela, constituem o núcleo central da "região Serra da Estrela". Caso se queira alargar a região, poderiam entrar outros concelhos que se encontram na coroa à roda da serra e junto a ela, como é o caso de Belmonte, Fornos de Algodres e Fundão. De lembrar, porém, que Oliveira do Hospital deveria, então também entrar.
Ponderava a inclusão de Oliveira do Hospital.
Mais do que os concelhos que pertencem a determinados distritos interessa a região da beira serra.

II – Recursos

Questão									
1.1.1 Do total de especialistas inquiridos 57% afirmou, no decurso da 1ª ronda, que o futuro da Região da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/Neve. Concorda, depois de ocorridas duas rondas, com a posição da maioria dos especialistas do painel?									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo totalmente	
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
2	10	3	14	3	14	6	29	7	33

Questão
1.1.2 Caso não concorde explicita a sua opinião
Embora a neve seja o principal cartaz turístico da região, há que diversificar a oferta de pacotes para que os operadores se mantenham em atividade todo o ano e porque a Serra tem potencialidades que se podem explorar todo o ano.
Gostaria de reformular a frase: O futuro da região da SE de não deve passar só e de forma tão determinante pela neve. Mas dizer que a neve não faz parte do seu futuro não é possível, pois continua a ser o elemento diferenciador desta região em relação às demais.
Apesar de considerar que não se deve esgotar ou equacionar apenas a neve/turismo de inverno, não se pode deixar de se considerar a neve como um recurso da máxima importância, que com peso e medida se deve continuar a enquadrar a Serra da Estrela como destino de inverno, também.
O turismo da SE passará sempre pela neve. Poderá passar mais ou menos mas a neve é (e ainda bem) incontornável!
Concordo pouco porque o produto neve é essencial para diversificar a oferta da serra da estrela apesar de concordar que o turismo de natureza deve ser a base de exploração turística do território.
Formularia a questão nestes termos: O futuro da Região Serra da Estrela não deve passar APENAS pelo turismo de inverno/neve.

Questão									
1.2.1 Os especialistas convidados apontaram (90%), na segunda ronda, como principal razão (concordando muito ou totalmente) o fator sazonalidade do recurso natural neve como elemento explicativo para a necessidade de se procurarem outras alternativas. Concorda com a apreciação do painel?									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	1	5	0	0	10	48	10	48

Questão									
1.2.2 Caso não concorde explicita a sua opinião									
Concordo, mas a sazonalidade não é a única razão de se procurarem outras alternativas. A Serra da Estrela é muito mais do que neve.									
Encerra outros recursos naturais, para além do património cultural (histórico, etnológico, gastronómico...).									
As nossas condições climáticas criam uma variabilidade tal ao recurso neve, que efetivamente tem que se procurar múltiplas alternativas									
O foco não é de todo a neve. E não por ser sazonal.									

Questão									
1.3.1 Os especialistas convidados apontaram (81%), na segunda ronda, como principal razão (concordando muito ou totalmente) o fator “... crescente procura do turismo da natureza/Touring cultural e paisagístico”, como elemento explicativo para a necessidade de se deixar de privilegiar o recurso Neve. Concorda com a apreciação do painel?									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	3	14	6	29	12	57

Questão									
1.3.2 Caso não concorde explicita a sua opinião									
A justificação não reside na elevada procura de outros produtos. A neve também é turismo de natureza. A justificação deve residir na necessidade de diversificar a oferta para rentabilizar as infraestruturas existentes e promover um desenvolvimento sustentável.									
A crescente procura do turismo da natureza/Touring cultural e paisagístico” só mostra como este segmento deve complementar o "da neve" fortemente sazonal. Julgo que em qualquer circunstância é difícil de conceber qualquer estratégia que passe pela "necessidade de se deixar de privilegiar o recurso Neve". Tanto mais que em Portugal este é um recurso único e diferenciador.									
O recurso neve não deve ser abandonado mas sim utiliza-lo como âncora para potenciar outros recursos naturais que o substitua ou complemente em função da época do ano.									

Questão									
1.4.1 Os especialistas convidados apontaram (67%), na segunda ronda, como principal razão (concordando muito ou totalmente) o fator “...crescente procura do turismo cultural, sobretudo no âmbito da gastronomia (Feiras do Queijo e Enchidos, entre outras) e património edificado”, como elemento explicativo para a necessidade de se deixar de privilegiar o recurso Neve. Concorda com a apreciação do painel?									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	2	10	8	38	10	48	1	5

Questão									
1.4.2 Caso não concorde explicita a sua opinião									
São complementares.									
O turismo cultural é importante, mas o paisagístico e de natureza também continua ser importante fora do período de inverno.									
Não me parece que estes recursos tenham capacidade de diferenciar a Serra da Estrela.									
Entendo-os como complementares.									
Não concordo de todo porque também estes eventos têm carácter sazonal. Só com um programa bem elaborado poderia suprir as lacunas									

Questão									
1.5.1 Postos os resultados anteriormente verificados, considera que esta visão se assume como o produto da constatação de uma crescente procura sustentada numa nova vaga de turistas predispostos a explorar outros recursos da Serra da Estrela, como são o caso dos recursos naturais e culturais?									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	1	5	5	24	7	33	8	38

Questão									
1.5.2 Caso não concorde explicita a sua opinião									
Não me parece que a opinião do painel represente qualquer indicador de procura. No máximo pode representar alguns fatores de motivação para determinado nicho.									
A valorização destes e doutros recursos do território suscitarão, sempre, novas procuras e, portanto, a demanda de turistas com outras expectativas, doutros nichos, doutras proveniências, com outro perfil.									
Eles existem mas por si só não são fator de mudança.									
Cada vez mais os turistas querem experimentar novos desafios e é neste contexto que devem ser observados.									

Questão									
2.1.1 Do total de especialistas inquiridos, 52% considerou, no decurso da 1ª ronda, que a sazonalidade se constitui como um problema real para a afirmação do turismo na Região da Serra da Estrela. Concorda, depois de ocorridas duas rondas, com a posição da maioria dos especialistas do painel?									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	5	1	5	10	48	4	19	5	24

Questão									
2.1.2 Caso não concorde explicita a sua opinião									
A sazonalidade é apenas um entrave quando o único recurso a explorar é a neve. A sazonalidade é uma potencialidade e não um entrave, desde que se tenham em conta todos os outros recursos a explorar: paisagem, património, gastronomia, turismo de natureza, etc.									
A sazonalidade não explica tudo. A falta de uma boa campanha de promoção do destino Serra da Estrela e deficientes acessibilidades serão outros.									

Questão									
2.1.3 Para si a sazonalidade é um elemento negativo ou pode ser motivo de valorização do destino?									
Pode ser positivo desde que leve a encontrar novos produtos para a minimizar.									
Difícilmente será um motivo de valorização do destino, mas pode ser importante para garantir a sustentabilidade									
Pode ser motivo de valorização pela procura de alternativas. Permite potenciar outros produtos menos explorados e com vantagens para os residentes.									
A Serra da Estrela é já conhecida como destino de inverno em Portugal, no entanto a sazonalidade deste recurso é um fator que deverá ser desafiador para transformar outras potencialidades da Serra da Estrela em recursos utilizáveis.									
A sazonalidade pode ser uma oportunidade que permita emergir novas formas de promover a Serra da Estrela em termos turísticos, sendo o desejável a existência de uma oferta constante ao longo de todo o ano.									
A sazonalidade pode constituir uma oportunidade para ter turismo todo o ano.									
A sazonalidade é incontornável: enquanto fenómeno indissociável da atividade turística e, por outro lado, do que faz da SE um destino específico: o inverno e a neve foram a sua origem e, porventura, a sua razão de ser.									
A sazonalidade pode de facto constituir-se como uma janela de oportunidade, houver uma divulgação inteligente dos recursos aproveitando as épocas de maior afluência.									
A sazonalidade pode ser motivo de valorização do destino, constituindo uma janela de oportunidade para que o turismo na Serra da Estrela seja um turismo das 4 estações. No inverno a paisagem branca do seu manto de neve e os desportos de inverno. Na primavera a paleta de cores que a serra apresenta propicia as caminhadas. No verão os banhos na lagoa do Vale do Rossim e as tradicionais festas e romarias. No outono as cores vermelhas e amarelas das suas encostas, a descoberta do património edificado e as vindimas são atrações a aproveitar nessa estação. E sempre a boa gastronomia.									
A sazonalidade não é necessariamente má. Ou seja, o que origina essa sazonalidade deve ser potenciado. O turismo na Serra da Estrela não deve é basear-se nessa sazonalidade e resumir-se a isso.									
A sazonalidade neste momento ainda é um elemento negativo, mas pode ser contrariada, diversificando-se a oferta, cativando os turistas para as potencialidades da Serra fora do inverno.									
A neve é sempre um elemento a ter em conta, mesmo que sazonal.									

A sazonalidade é ultrapassada com uma visão alargada do que a Serra pode oferecer.
Sem dúvida um motivo de valorização, já que a serra tem faces e características bem distintas ao longo do ano.
A atração turística que justifica a sazonalidade – o inverno/neve, é responsável pela ambição da Serra da Estrela em ser um destino turístico.
Virar as costas à realidade pode significar o abandonar deste objetivo. Entendo que neste período de época alta é possível qualificar a oferta de forma a beneficiar a totalidade dos operadores e de toda a região.
Poderá ser motivo de valorização do destino no sentido em que nos obriga a todos a repensar e procurar alternativas que levem a criar produtos atrativos

Questão									
2.2.1 As respostas foram, para os recursos naturais: as paisagens 95% (concordaram muito ou totalmente); o Ar 95% (concordaram muito ou totalmente) e a Água 91% (concordaram muito ou totalmente). Está de acordo com este alinhamento?									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	2	10	2	10	9	43	8	38

Questão									
2.2.2 Por favor, explicita a sua opção									
Entendo que mais importante que o "AR " é a água no imaginário do turista.									
São os recursos alternativos de maior peso em termos de atratividade									
Paisagem, entendida na sua amplitude. A Serra da Estrela também é paisagem cultural, ainda que esta, por ter sido o parente pobre e esquecido, esteja muito debilitada e em risco de desaparecer. Ou seja, a Serra da Estrela encerra uma história e um património histórico e etnológico (material e imaterial) que precisava de outra projeção.									
Estes são os três elementos essenciais dos recursos naturais na Serra da Estrela.									
O "Ar" pode estar sobrevalorizado. O sanatório ainda pesa no imaginário.									
Concordo porque constituem os recursos endógenos da região e que se devem constituir como fatores de diferenciação em relação a outros destinos concorrentes									
Dado que considero o turismo da natureza como o mais importante a desenvolver na região da Serra da Estrela, as paisagens, o ar e a água são os melhores trunfos de que a serra dispõe para esse desenvolvimento.									
O turismo ligado à natureza, independentemente do alinhamento das respostas, uma das principais mais valias da Serra da Estrela com fator de atração de turistas.									
Poderia ser Paisagem, água e flora, em alternativa. Mas, os valores da flora da fauna e da geologia ainda não são valorizados pelo público em geral.									
O alinhamento não tem grandes flutuações e na minha opinião, no fundo, sendo três potencialidades que estão mais ao menos ao mesmo nível de importância na serra, importa no final os projetos que surgem em redor delas e como são exploradas.									
O que é inequívoco é que estas três áreas apresentam muitas potencialidades. A diferença entre as preferências não será o mais importante.									
Concordo, pois são três elementos a que a região está intimamente associada.									
Estes recursos naturais são de facto os mais diferenciadores do destino turístico SE.									
Os recursos naturais são fator diferenciador da Serra da Estrela, pelo que devem ser enquadrados como preferenciais, estão disponíveis para serem aproveitados.									
Em primeiro lugar realmente aquilo que nos enche a alma através dos olhos, nomeadamente a paisagem, seguido de uma excelente qualidade do ar e água cada vez mais valorizados para uma excelente qualidade de vida									
A neve e um elemento da paisagem, ainda que sazonal, sendo um fator diferenciador da paisagem da Serra.									

Questão									
2.3.1 As respostas foram, para os recursos culturais: Gastronomia, 95% (concordaram muito ou totalmente); Património edificado 86% (concordaram muito ou totalmente) e, finalmente, para os Recursos construídos: Centros de Interpretação (tipo CISE), 86% (concordaram muito ou totalmente); Museus 81% (concordaram muito ou totalmente). Está de acordo com este alinhamento?									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	2	10	5	24	9	43	5	24

Questão
2.3.2 Por favor, explicita as suas opções
Porque é realmente pelo estômago que se cativam os visitantes, seguindo-se tudo o que depois nos poderá enriquecer a nível do que podemos visitar
Em termos de alinhamento puro sim.
Recursos culturais: a gastronomia é sem dúvida um ex-líbris da região. Recursos construídos: nos últimos anos, houve uma grande aposta na construção/adaptação de espaços que retratem a região, e possam ser uma mais-valia para aprofundar os conhecimentos dos turistas.
Entendo que quem para um turista que vai "ocasionalmente" a gastronomia pode ser relevante: mas para quem não o faz julgo que vai perdendo significado. E depende e do tipo de turista.
O "alinhamento" parece-me corresponder à importância dos fatores de decisão para a escolha do destino Serra da Estrela, por ordem decrescente.
A ordem do alinhamento varia também de concelho para concelho ou em função do lado da Serra da Estrela em que estamos. E há alguns destes aspetos mais deficitários do que outros.
O queijo da serra e a etnografia (transumância - pastorícia) não será, também, um "património"?
Os Centros de Interpretação e os Museus são quanto a mim mais relevantes que o Património edificado. Muitas das aldeias da vizinha Espanha detêm mais e melhor património edificado do que as cidades da região SE.
Se considerarmos o turismo interno, este alinhamento faz todo o sentido, a gastronomia faz parte da nossa cultura. Mas nunca podemos dissociar os fatores naturais, os fatores culturais e outros. O produto Serra da Estrela vale pelo seu todo.
A existência de espaços museológicos ou outros (Museu do Pão, do Brinquedo, da miniatura automóvel, CISE e outros) têm um papel fundamental na atração de turistas à serra da Estrela tendo, na minha opinião, um papel mais importante que outros atrativos patrimoniais e gastronómicos.
Dado que considero o turismo cultural com o segundo mais importante a desenvolver na região da Serra da Estrela, o património edificado, a gastronomia, os museus e os centros de interpretação são recursos desta região que devem ser muito bem aproveitados.
Importantes mas não tanto como os anteriores.
Se há uma diferenciação no território nacional no que se refere à gastronomia a Serra da Estrela, é disso exemplo pela qualidade, logo deverá ocupar um lugar de destaque na priorização, o património diferenciador de uma região beirã, de montanha etc. deve ser referência na construção de novos produtos âncora para a Serra da Estrela. No entanto os recursos construídos são em si já fatores de atração para o território.

Questão									
2.4.1 Considera que estes resultados (questões 1 e 2, nos seus diferentes itens) merecem ser considerados como prioritários no desenho de um futuro plano estratégico para o desenvolvimento do turismo na região da Serra da Estrela?									
Não considero		Considero pouco		Considero		Considero muito		Considero totalmente	
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
0	0	2	10	3	14	9	43	7	33

Questão													
2.4.2 Qual seria para si o alinhamento preferencial?													
Paisagens; Ar e Água (Recursos Naturais)		Gastronomia; Património Arquitetónico (Recursos Culturais)		Centros de Interpretação e Museus (Recursos Construídos)		Paisagens; Ar e Água/Gastronomia e Património Arquitetónico		Paisagens; Ar e Água/Centros de Interpretação e Museus		Gastronomia e Património Arquitetónico/Centros de Interpretação e Museus		Outros	
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	5	0	0	0	0	13	62	2	10	0	0	5	24

Questão
2.4.3 Se escolheu outros explicita:
Em termos gerais posso concordar com o alinhamento proposto. Mas este é variável em função do local da Serra onde estamos. A gastronomia estará no topo da oferta. A paisagem também. Mas há concelhos onde a água devia assumir lugar de destaque, sobretudo valorizando-se a marca Mondego. Noutros, a história e o património que a representa. E continua a não haver um equipamento cultural (Museu/Centros de interpretação, funcionando em rede) que contem a história desta região, com conhecimento, criatividade e inovação, sublinhando-a como marca identitária. E essa história tem várias marcas que poderiam ser potenciadas, e não o têm sido. Não é que a criação de equipamentos culturais resolva à partida o que quer que seja. Temos verificado que se fizeram muitas obras mas pensou-se pouco a gestão e a programação, muito cimento e pouco conhecimento.

Centros de Interpretação e Museus (Recursos Construídos) / Gastronomia; Património Arquitetónico (Recursos Culturais) / Paisagens; Ar e Água (Recursos Naturais).
Paisagens; Ar ; Água; Gastronomia; Centros de Interpretação e Museus; Património arquitetónico.
Falta nestes alinhamentos as pessoas a sua vivência, a relação com o meio ambiente, as interligações com a sociedade e com o meio económico, as decisões de investimento, etc.

Questão
2.4.4 Por favor, explicita a sua opinião relativamente à resposta 2.4.2
Combina os recursos naturais com os culturais.
É a mais adequada para as nossas características.
Do articulado dos dois sairá a melhor proposta
Considero que a natureza, preservada da serra da estrela, tem 2 recursos extraordinários, a água e o seu aproveitamento e o ar. A partir destes recursos naturais é possível construir produtos diferenciadores em torno dos mesmos.
A existência de espaços que constituam a base para a divulgação dos recursos endógenos bem como para a organização de atividades de animação turística, será indispensável para o aproveitamento turístico dos diferentes recursos existentes.
Os Centro de Interpretação e os Museus têm quanto a mim mais importância que o Património arquitetónico. A Gastronomia continua a ter um interesse enorme e merece ser prioritário logo após os recursos naturais, como o demonstra o sucesso nacional que continua a ter um restaurante de Folgoso que oferece cozinha tradicional da região.
Conjuga o "natural" com o cultural.
Paisagens; Ar e Água - têm a ver com turismo da natureza, o mais importante a desenvolver na região da Serra da Estrela, como disse em II- 2.2.2. Património Arquitetónico e Gastronomia - têm a ver com turismo cultural, o segundo mais importante a desenvolver nesta região, como disse em II-2.3.2.
Com os recursos existentes no território da Serra da Estrela o foco deve estar na rentabilização dos meios existentes e na articulação de uma ação comum dos agentes privados.
É o item que abrange maior capacidade de desenvolvimento, independentemente da relevância de cada elemento.
A escolha recai sobre duas áreas que a meu ver devem ser exploradas do ponto de vista turística, criando-se produtos turísticos específicos que atraiam um maior numero de turistas à região.
O alinhamento selecionado deveria conter também o item Centros de Interpretação e Museus, de forma a ficar completo. Limitar três itens na exploração deste território seria colocar de lado mais uma fatia de potenciais visitantes.
As Paisagens e Água fazem da SE um território único (Parque Natural!). Os Centros de Interpretação pelo que representam enquanto interpretação do território. O Ar (?) tenho dificuldade em ver como pode entrar nesta estratégia (Cf. o Bioclimatismo e o resultado prático que dele se pode retirar!)
É a única que inclui a gastronomia e a paisagem.
Porque é a vertente que envolve o que eu realmente considero mais vantajoso numa determinada área sei que é o que as pessoas procuram, mesmo quanto à neve.

III - Planeamento (sectorial)

Do total de especialistas inquiridos 95% afirmaram concordar muito ou concordar plenamente que é “o planeamento que conduz à definição de estratégias de intervenção no território” e 86% afirmaram concordar muito ou concordar totalmente que “o planeamento facilita o aproveitamento de sinergias permitindo conciliar atuações integradas quer dos agentes públicos quer dos privados”. Face aos resultados alcançados, considera que o planeamento que deve ser implementado de modo a alcançarem-se os melhores resultados é:

Questão									
1.1.1 Planeamento Clássico / Racionalista (Racional Compreensivo)									
Não considero		Considero pouco		Considero		Considero muito		Considero totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	11	52	8	38	0	0	0	0

Questão									
1.1.2 Planeamento decorrente do movimento Post - Modernista, que originou o planeamento Estratégico (Communicative Planning/Participativo, Incrementalista, Advocatório e Equitativo)									
Não considero		Considero pouco		Considero		Considero muito		Considero totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	2	10	10	48	9	43

Questão
1.2 Explique a sua opção
Alguma dúvida nestes tipos de planeamento, mas o segundo parece poder encontrar melhores resultados para o turismo.
No ponto 1.1.2 está a resposta da minha opção. No mundo em que vivemos um planeamento não se pode fechar sobre si, tem que ser dinâmico, adaptar-se, inovar, etc.
Considero pouco, ambos os casos, porque nem: - "os principais beneficiários destes planos acabam por ser) os interesses dos grandes grupos de interesse, os do capital, o que nem sempre acontece no 1º caso; - porque, sendo "mais próximo dos interesses da população, em geral", o segundo nem sempre está "mais próximo dos centros de decisão". Tais conceitos carecem reflexão pois duvido que possam ser vistos dum modo assim tão dicotómicos!
Também nestas matérias, como noutras, julgo que o principio da subsidiariedade será o que melhor salvaguarda os interesses das regiões o dos que a habitam.
O modelo de um planeamento estratégico é mais impulsionador de desenvolvimento da região e agregador de todos os atores, ou seja, incentiva a iniciativa privada em articulação com a iniciativa pública.
O planeamento não se compadece hoje com ideias pensadas em ambiente de gabinete sem consulta aos <i>stakeholders</i> Adotar uma estratégia de conflito para intervenientes "friendly" não interessados em aprofundar divergências mas antes procurar soluções no debate de propostas diversas é para mim o caminho inovador a seguir na elaboração de um documento de planeamento para a SE.
A história diz que os instrumentos de planeamento elaborados por metodologias clássicas estão condenados ao insucesso e que, mesmo metodologias mais participativas, esbarram muitas vezes em rivalidades existentes. A participação de todos os agentes intervenientes na atividade turística é fundamental para o sucesso final.
O planeamento deve sobretudo libertar-se das estratégias políticas, pouco informadas, assim como das decisões avulsas e inconsequentes, que não contemplam um verdadeiro trabalho em rede intermunicipal.
Por ser um planeamento mais flexível, mais próximo dos interesses da população, bem como dos centros de decisão. Creio que o planeamento descrito em 1.1.1. será aquele que, sob a capa de servir o "interesse público", terá dado origem a monopólios como o da TURISTRELA.
Não possuo experiência na área ter uma opinião firme sobre o assunto. Embora me parece que a contínua interação me parece mais proveitoso, Sou adepto do planeamento mais classico, virado para as pessoas e o seu bem estar. Fixa-las aos locais de origem.
Por ser o mais próximo dos centros de decisão.
O planeamento em áreas protegidas tem de assentar basicamente no interesse publico e de conservação, ainda que flexível e próximo das populações, permitindo e valorizando as atividades económicas tradicionais, tornando-as sustentáveis.
O modelo escolhido (estratégico) é mais realista (próximo dos decisores, do público-alvo e das situações concretas).
É fundamental que o Planeamento seja -flexível -respeita os locais -seja avaliado -realizado por entidades independentes.
Na minha opinião todo e qualquer projeto, seja de que teor for, deverá ser previamente bem planeado tendo em conta o publico alvo
Penso que um modelo estratégico mais flexível e adaptativo será mais bem encarado pelos agentes turísticos.
Considero que este modelo é o mais adequado quando se pensa na evolução / transformação de um território, permite a constante interação e a proximidade.

Questão									
2.1 Do total de especialistas inquiridos 77% afirmaram que “o desconhecimento do PENT é nada ou pouco impeditivo para o desenvolvimento de uma atividade com pendor turístico, convenientemente adequada à realidade da Serra da Estrela”, concorda com a posição da maioria dos especialistas convidados?									
Completamente em desacordo		Em desacordo		Indiferente		De acordo		Completamente de acordo	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	2	10	9	43	8	38	2	10

Questão
2.2 Explique a sua opção
Conhecer ou desconhecer não possui relevância direta.
Penso que o conhecimento do PENT é importante, se pretendermos negociar com as organizações públicas investimentos na região da Serra da Estrela.
Difícilmente este plano integra especificidades da Serra da Estrela, dada a sua dimensão.
Os investimentos turísticos que predominam na Serra da Estrela são anteriores ao PENT e portanto o desconhecimento (inexistência) deste não foi impeditivo da sua implementação.
Considero que uma estratégia nacional para o turismo é indispensável. No entanto, quanto a mim, o PENT não é o melhor plano.
As fragilidades do documento e a não apresentação de soluções concretas permite que a ação dos operadores turísticos, ainda que desorganizada e descoordenada, tenha mais alcance do que o protagonizado pelo PENT.
O PENT é importante enquanto documento orientador das políticas para o setor. Quanto ao desenvolvimento de uma atividade com pendor turístico, convenientemente adequada à realidade da Serra da Estrela depende das entidades e investidores locais.

O PENT não é uma bíblia turística para a Serra da Estrela.
Para o "...desenvolvimento de uma atividade com pendor turístico", talvez não seja impeditivo, mas para o desenvolvimento de uma atividade com pendor turístico ajustada às circunstâncias e à realidade do País é seguramente impeditivo.
É uma mera carta de intenções sem vínculo objetivo à região
Os documentos estratégicos deveriam se repensados.
Deve haver uma economia de escala. O PENT a esta escala pode ser demasiado generalista. Ainda que importante.
Qualquer plano nacional permite definir princípios orientadores, não se assume nem pode, como a única visão ou forma de priorizar uma intervenção ou de escolha de um percurso. Pelo que enquanto orientador e meio de esclarecer uma tendência é de valorizar não sendo claramente impossível um percurso de sucesso de uma estratégia de turismo, pelo seu desconhecimento.
Embora o conhecimento do plano PENT possa dar alguns indicadores da dinâmica desta região e das estratégias de desenvolvimento e potencialidades já definidas, a dinâmica empresarial, a criatividade, aliadas ao conhecimento desta região conseguem implementar-se com sucesso e não precisam do PENT para tal, ou seja, o PENT pode ser mais uma ferramenta auxiliar, mas não uma estratégia a seguir rigorosamente.

Questão									
3.1 Associando esta perceção ao facto de na primeira ronda 67% dos especialistas inquiridos acharem que o PENT se apresenta pouco eficaz, enquanto instrumento facilitador da atividade do turismo para a Região Centro, considera ser legítima a ação dos diferentes Stakeholders, no que concerne à atividade do turismo, ao definirem estratégias individuais, apenas “reguladas” pelos instrumentos de planeamento disciplinadores do território em vigor, como é o caso dos seguintes planos de ordenamento do território (PP’s – Planos de Pormenor -; PU’s- Planos de Urbanização -; PDM’s - Planos Diretores Municipais -; POPNSE - Plano de Ordenamento do Parque Natural da Serra da Estrela -)?									
Não considero		Considero pouco		Considero		Considero muito		Considero totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	4	19	7	33	6	29	2	10

Questão									
3.2 Explique a sua opção									
Ao definirem estratégias individuais sem cuidarem de conhecer as estratégias regionais e nacionais correm um risco substancialmente maior de seguirem estratégias erradas.									
São os únicos que vigoram em termos legais e, portanto, os únicos com alguma eficácia para orientarem, embora indiretamente, esta atividade económica.									
As estratégias individuais definidas nos diferentes instrumentos de planeamento, devem obedecer a uma estratégia global para a região SE.									
Concordo, como referi anteriormente a possibilidade de se definirem estratégias individuais neste momento, apenas reguladas pelos instrumentos atuais de regulação.									
Este é um dos nossos grandes problemas. - "Ninguém se entende" - "Cada um por si". Os diferentes planos deveriam ser complementares e concebidos em articulação; as estratégias individuais nem sempre resultam em desenvolvimento sustentável.									
Por ausência de uma estratégia comum, naturalmente que não resta outra alternativa que não seja definir uma estratégia individual que respeite os instrumentos de ordenamento em vigor. Com esta afirmação, não quero afirmar que concordo com esta solução. Mais, será esta atitude individualista que justificará muitos dos problemas existentes. A nível estratégico, o PENT não diz nada a ninguém e o PETUR nem sequer foi aprovado por quem o mandou elaborar!									
Legítima é com certeza, mas, mais do que isso, a atuação dos <i>stakeholders</i> é determinada pelas contingências da realidade que os envolve, onde se incluem os "planos disciplinadores do território".									
O envolvimento de todos agentes é fundamental para o desenvolvimento de um instrumento de planeamento.									
Porque são os únicos planos que definem regras objetivas de ação, limitadoras neste caso.									
Seria continuar como até agora. A região da Serra da Estrela continuaria sem uma identidade própria, sem uma estratégia comum, sem uma agregação de vontades.									
Se o PENT é pouco eficaz, devemos ter estratégias individuais reguladas pelos planos disciplinares do território.									
Uma estratégia ou plano global é necessário, mas que envolva uma verdadeira concertação intermunicipal, que tenha em conta a economia de meios e o potenciar das valências mais ricas e genuínas de cada território que compõe a Serra da Estrela.									
O PENT é um documento estratégico e não possui carácter vinculativo pelo que cada um pode e deve criar as suas estratégias individuais enquadradas nas normas legais em vigor.									
Vai ao encontro da resposta anterior, além de que a implementação de um projeto representa um risco pessoal, pelo que é sempre do interesse do investidor apostar em projetos que considere viáveis.									
Deve haver instrumentos reguladores, no âmbito das políticas públicas mas não aumentar burocracia.									

Questão									
4.1 Na ausência de um Plano oficial específico para o desenvolvimento da atividade do turismo na Região da Serra da Estrela, considera ser legítima a apropriação das ideias consagradas no PETUR, a título individual ou por associação, pelos municípios que com ele se identificaram? (Destacam-se as seguintes estratégias propostas no PETUR: Apostar nos recursos que se constituem como mais-valia – natureza, ambiente, água, baixa densidade, etc.; Criação de uma entidade capaz de concentrar funções relacionadas com o turismo; Criação da designação de Região/Município de excelência; Definição das fronteiras da marca “Serra da Estrela” em três anéis imaginários no território, consoante a sua capacidade de influência)									
Não considero		Considero pouco		Considero		Considero muito		Considero totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	3	14	7	33	8	38	3	14

Questão
4.2 Explique a sua opção
O PETUR é uma linha de rumo. Existe.
A decisão dos agentes económicos que operam no setor turístico está para além de estudos como o PETUR. Pode existir, como existe, algum diferendo entre o que é definido neste estudo e as opções estratégicas definidas a nível nacional (PENT).
Proximidade de Decisão e gestão. Melhor conhecimento dos territórios.
Concordo com tudo o que foi dito mas, ao que me recorde, o PETUR tinha por objetivo principal, enquadrar investimentos autárquicos e outros, “pecando” por não pretender orientar a atividade de todos os operadores. O papel desempenhado pelas Câmaras Municipais, ao assumirem um papel preponderante, veio limitar a eficácia e alcance do documento junto dos operadores privados. O resultado final (não aprovado por todos) veio evidenciar problemas na sua elaboração (na fase de preparação não conseguiu atenuar as divergências existentes).
As boas ideias de desenvolvimento devem ser capturadas por quem as possa colocar em prática.
Aquelas que forem interessantes devem ser aproveitadas, sobretudo se potenciadoras de novas práticas.
Um plano global é desejável. A evitar são as estratégias desgarradas, exclusivamente de âmbito municipal. O desenvolvimento é ilusório, quando assim é perspetivado. Uma das condições para o êxito de uma estratégia de desenvolvimento turístico passaria pela aposta em projetos conjuntos no quadro da concertação intermunicipal. Alargar o lastro e a escala das intervenções. Muitas das políticas, também a este nível, devem ser pensadas ao nível da região. E devem não só ser pensadas políticas concertadas intermunicipais (objeto de ponderação conjunta e não fruto de ligações artificiais de conveniência), como estabelecer parcerias com outras instituições públicas (Universidades) ou com o setor privado (promoção da iniciativa empresarial. Outras condições (deixo-as aqui sintetizadas): - aposta numa estratégia de desenvolvimento de médio (e longo) prazo. - aposta na qualificação dos recursos humanos (que trabalham nos municípios) – aposta em profissionais qualificados (responsabilizar, avaliar e premiar o mérito e a capacidade de iniciativa) que planeiem e executem projetos devidamente sustentados (e assentes em fundos e programas comunitários). - aposta na qualidade. Importa melhorar a qualificação da nossa oferta turística (e diversificá-la). Tal como é igualmente necessário valorizar a Produção de Qualidade (recorrendo aos programas de apoio existentes). - e, finalmente (na sequência do que antes foi dito), aposta no fator diferenciação. Assumir, de uma vez por todas, nesta “Europa das Regiões”, que só seremos economicamente competitivos se soubermos diferenciar-nos, se soubermos potenciar ou induzir estes nossos fatores diferenciadores, perspetivando-os como vetores de desenvolvimento regional.
Independentemente do nome, ou da organização necessitamos de uma estratégia comum para a região onde todos fundam interesses comuns e não particulares.
Algumas das ideias do PETUR ainda são validas outras não. Mas o turismo na Serra da Estrela evolui muito desde que o estudo foi apresentado.
Considero legítimo na ausência de um plano oficial que se utilizem todos os instrumentos disponíveis e ao mesmo tempo se organizem estruturas que possa compensar a ausência de uma estrutura criada com essa função. A região da Serra da Estrela continuaria como até agora, uma manta de retalhos, sem identidade e sem estratégia comum.
Do PETUR resultaram um conjunto de ideias interessantes para a região, pelo que me parece legítimo que as mesmas possam vir a ser implementadas.
A dinâmica empresarial, associativa ou individual, impõe-se pela concretização de projetos, estando estes já elaborados teoricamente ou não.
Com certeza que sim. O PETUR não falhou por falta de ideias, mas por falta de entendimento e de vontade. Os seus projetos podem ser perfeitamente implementados, haja vontade política e capacidade financeira.
Não sendo usurpados direitos do autores do PETUR, considero legítimo.
A não aceitação do PETUR por algumas, poucas, autarquias ficou a dever-se mais a motivações políticas circunstanciais da altura da sua apresentação, do que por discordância das estratégias nele definida. Tanto assim foi que não foram apresentadas alternativas às conclusões nele tiradas. Na ausência de um Plano oficial específico para a SE mais se justifica que as ideias nele consagradas sejam apropriadas pelos parceiros.

IV - As instituições

Questão									
1.1.1 Considera que a transferência de competências do extinto do Pólo Turismo da Serra da Estrela (ex – RTSE), para o TC se traduziu, até ao momento, numa melhoria efetiva da promoção do turismo na região da Serra da Estrela?									
Não considero		Considero pouco		Considero		Considero muito		Considero totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
5	24	8	38	7	33	1	5	0	0

Questão
1.1.2 Justifique a sua posição
Até ao momento não se traduziu em nada ainda. Pelo que até acontecer algo nada fica melhor só porque se transferiu competências de uma estrutura, que também muito pouco contribuiu para a promoção da região, digo de alguns concelhos da Serra da Estrela, para outra com maior em abrangência territorial.
A promoção do turismo na Serra da Estrela, pelo menos no mercado interno, ficou sem expressão e sem voz nos media.
A Serra da Estrela dilui-se no quadro de outras ofertas da região centro. Nem tão pouco se estabelecem os necessários mecanismos relacionais entre regiões contíguas. O Turismo do Centro é outra artificialidade política.
Ainda se verificou pouco tempo para ser feita uma avaliação.
Não se conhecem efeitos ponderosos objetivos para a região.
Considero indiferente.
A minha posição baseia-se no facto de ainda não se poder tirar ilações, em virtude do pouco tempo decorrido e de só muito recentemente ter sido criada a delegação do Turismo do Centro na Serra da Estrela.
Demasiado afastado do território. Escala desajustada numa região de muita diversidade. Preciso de mais tempo para verificar os resultados do TC
Desconheço em absoluto os efeitos desta transferência para o TC.
Não considero porque até ao momento se não deu conta de qualquer ação de promoção, antes terá havido algo de despromoção com a polémica administrativa da localização da delegação do Turismo do Centro.
Ate ao momento ainda não se viram melhorias.
A estratégia de dinamização turística deve ser ao nível da região centro, com uma maior escala, que permita criar novas sinergias com outros territórios a nível nacional e internacional, de montanha ou não.
O mais simples seria dizer que centralizou-se um serviço e perdeu a região. Creio, no entanto, que é cedo para avaliar esta situação e espero sinceramente que o Turismo do Centro consiga que toda esta região tenha a divulgação a que tem direito.
Bastará verificar o site do turismo do Centro para ver o que se passou! O que está a acontecer é uma vergonha! A região centro é uma região diferenciada e com características muito assimétricas.
Decorreu pouco tempo, mas acabou-se o monopólio da Covilhã e Turistrela.
Até ao momento não é visível a mais valia desta integração.
Ignoro o que tenha sido feito, embora duvide que a gestão simultânea de realidades tão diferentes como o turismo "de praia" e o "de serra" possa trazer grande proveito.

Questão									
2.1.1 Considera que a comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela deve chamar a si/recuperar as competências adstritas à promoção do turismo da Serra da Estrela, agora englobadas na instituição Turismo do Centro?									
Não considero		Considero pouco		Considero		Considero muito		Considero totalmente	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
3	14	4	19	5	24	5	24	4	19

Questão
2.1.2 Justifique a sua posição
Atendendo ao facto de a Serra da Estrela ser, de facto, o elemento de união da Comunidade intermunicipal. Por outro lado, colocamos a gestão da atividade turística à escala correta.
Era uma solução para evitar a centralidade.
Quem melhor que uma "assembleia" dos representantes da Serra da Estrela, para chamar a si as prioridades, o plano de ação que deverá ser executado? Considero pois que deverá chamar a si as competências referentes à promoção da Serra da Estrela.
Encontra-se mais próximo dos municípios e dos interesses da região.
Deve existir sempre, tanto neste domínio como em todos os restantes, uma estreita cooperação entre as diferentes instituições que operam a diferentes níveis geográficos ou em diferentes âmbitos sectoriais.

Deverá criar-se uma Comunidade Intermunicipal de fins específicos, que a nova Lei das CIM's continua a prever, apenas com os municípios acima referidos. Em alternativa e na falta de meios para suporte de uma tal CIM negociar competências para uma delegação do Turismo do Centro.
Por questões de proximidade.
Eu creio que sim devido ao posicionamento estratégico da Serra da Estrela
Não me parece que seja essa a vocação da CIM.
Provavelmente, mas não sei se a nova comunidade tem o necessário lastro para dar resposta à altura. Precisava de outras informações de que não disponho.
A CIM deve criar uma ação de promoção e comunicação forte do destino em articulação com os parceiros privados.
As competências adstritas à promoção do turismo da Serra da Estrela devem pertencer, quanto a mim, à delegação do Turismo do Centro, recém-criada na cidade da Guarda. É condição de sucesso que a promoção turística seja feita por um organismo profissional, situado na serra, mas integrado numa rede nacional/regional.
Independentemente do nome, ou da organização necessitamos de uma estratégia comum para a região onde todos efundam interesses comuns e não particulares.
Poderá ser um caminho, contudo os municípios que integram a CIM das Beiras e Serra da Estrela, vão muito mais além do que o que eu considero como território Serra da Estrela, ou seja, os 15 concelhos não podem integrar um produto turístico Serra da Estrela.
É melhor nova estratégia.
Se não houver outra entidade que proceda à gestão do turismo na Serra da Estrela, ignoro qual seja a alternativa,

Questão
2.1.3 No caso de ter respondido afirmativamente, de que forma?
Primeiro que tudo, organizando-se, depois definindo um plano de ação ou um Plano Estratégico de Turismo que deve oportunamente negociar com o TC e obter compromissos.
A estrutura executiva deveria permitir uma resposta efetiva, desde logo baseada no que antes referi: dispor de recursos humanos devidamente qualificados que planeiem e executem projetos devidamente sustentados (e assentes em fundos e programas comunitários) e no quadro de uma concertação intermunicipal despida de bairrismos concelhios excessivos (já que é muito difícil anulá-los).
Deve existir sempre, tanto neste domínio como em todos os restantes, uma estreita cooperação entre as diferentes instituições que operam a diferentes níveis geográficos ou em diferentes âmbitos sectoriais.
Assumindo as estruturas existentes e integrando-as com outros serviços.
Constituindo uma ação concreta de comunicação e marketing para o destino e promovendo medidas de qualificação da oferta.
Continuando a promover e a projetar o que a serra tem para oferecer uma vez que está situada na Beira e não no Centro.
Fazendo chegar aos poderes políticos, uma decisão aprovada pelos órgãos competentes da CIMBSEstrela
Criação de uma entidade (empresa) com a missão de promoção, divulgação e potenciação do turismo SE.
Constituindo uma comunidade de fins específicos ou grupo de trabalho institucionalmente autónomo.

Questão										
3.1 Considera que a recém criada delegação do Turismo do Centro na cidade da Guarda vai permitir dar resposta às necessidades de promoção do turismo na região da Serra da Estrela?										
	Não considero	Considero pouco	Considero	Considero muito	Considero totalmente					
	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>		
	4	19	7	33	8	38	2	10	0	0

Questão
3.2 Justifique a sua posição
A proximidade nem sempre é fator de competência, nem sempre dá resposta às necessidades, veja-se o que se passou anos e anos com a RTSE.
Mera decisão política de cosmética.
Depende sobretudo da vontade política e da evolução da economia, mas uma delegação é sempre um serviço de proximidade, e espera-se que funcione, ainda que não específica desta região.
Pelo referido anteriormente, a iniciativa vem legitimar uma solução que está desadequada.
Não me parece que a Guarda tenha estado muito interessada no turismo da Serra da Estrela, No passado pouco se associou a ele, ao contrário da Covilhã.
A delegação obedecerá sempre à Estratégia de promoção elaborada pelo Turismo Centro e à suportem de prioridades, onde a Serra da Estrela não tem peso institucional.
Esperemos de facto que seja uma mais-valia, e que o Turismo do Centro, através desta delegação tenha uma especial atenção para a Serra da Estrela.

É cedo para tomar uma posição. Dependerá de quem seja capaz de impor vontades e capacidade de execução. A localização é irrelevante.
Desde que não seja par gerir interesses locais. Há necessidade destas instituições permanecerem durante algum tempo no mesmo lugar. Só assim se pode avaliar o seu impacto.
Depende dos meios humanos e financeiros.
A cidade da Guarda não será o local mais indicado, preferia Seia ou Gouveia.
No entanto a sua eficácia depende muito da forma como fizer a articulação com os diferentes operadores, a instalação da delegação por si só não resolve problema nenhum.
Considero que a delegação na região com uma negociação séria das suas competências pode dar resposta às necessidades de promoção desde que haja mais meios financeiros para o fazer do que um eventual Pólo sem quaisquer meios como acontecia num passado recente mesmo antes da crise. Será bom lembrar que se as regiões de turismo ficarem com os meios financeiros das ex - Agências de Turismo terão possibilidade de disponibilizar às delegações meios bem mais vultuosos do que aqueles que os Pólos tinham.
Não sei. Duvido, mas dou por agora o benefício da dúvida.
Considero a solução mais lógica, dado que a Guarda faz parte integrante do núcleo central da região Serra da Estrela, é o único centro urbano que é sede de distrito e está numa posição geográfica privilegiada para servir de charneira entre os dois flancos da serra, o flanco noroeste e o flanco sudeste. Considero neste momento que pouco, pois ainda não sabemos quais as competências que assumirá perante o Turismo do Centro. Que descentralização ocorrerá e qual o peso que terá na definição de qualquer estratégia para a Serra da Estrela.
Tenho as minhas dúvidas. Não deixa de ser uma dependência do TC, com lobbies muito fortes na região.
Considero que sim porque também será uma mais valia para a própria delegação.
Pode contribuir, com dinamização.

Questão									
4.1.1 Quais os temas a valorizar?									
Internacionalização do turismo da região da SE		Aproveitamento dos recursos naturais vocacionados para o turismo e dinamizadores da economia local		Especialização dos stakeholders ligados ao setor do turismo na região		Valorização do património arquitetónico e dos recursos culturais para a captação de turistas		O turismo de nicho, como alternativa ao turismo de neve	
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
9	43	18	86	9	43	10	48	2	10

Questão	n	%
4.1.3 Quais os player's a considerar?		
Turismo do Centro	14	67
Comunidade Intermunicipal das Beiras e SE	14	67
Associações de Desenvolvimento Rural (ADRUSE)	13	62
Empresas do ramo da hotelaria e restauração	17	81
Empresas de desporto, lazer e cultura	13	62
Instituições de Ensino Superior	13	62
Associações culturais, recreativas e desportivas	5	24
Investidores privados com ligação ao turismo	13	62
Outros	3	14

Questão	n	%
4.1.4 Se escolheu outro, diga qual?		
Parque Natural da Serra da Estrela	1	5
NERGA e NERCAB	1	5
PNSE	1	5
Câmaras Municipais	1	5

Questão	n	%
4.1.5 Que redes de contacto devem ser privilegiadas?		
Booking.com ; Trip advisor.com ; Regiões de Turismo; Pousadas de Portugal.	1	5
Turismo do Centro, Agencia de Turismo do Centro, CIBSE e Agentes Locais		

Depende das circunstâncias mas as Associações de Desenvolvimento Rural, as Culturais e Recreativas e os Investidores privados são a melhor escolha, dependentes do Turismo do Centro e do PNSE.	1	5
Julgo que os principais "players" já integram a entidade que, funcional e legalmente, opera no setor: Turismo do Centro. O desenvolvimento e a definição estratégica passará, em 1º lugar, pelo Turismo do Centro, as Câmaras Municipais e os operadores empresarial mais diretamente ligados ao setor.	1	5
Promotores turísticos (organização de pacotes turísticos) - Turismo do Centro (apoio a esses promotores) - Empresas de marketing/publicidade (campanha de marketing junto de mercados estrangeiros) - Agências de turismo sediadas em países estrangeiros, nomeadamente Espanha, França, Holanda (compra aos promotores e venda aos consumidores desses pacotes turísticos)	1	5

Questão													
4.2.1 Posto isto, quem deve liderar o processo, tendo em vista a definição da melhor estratégia?													
Turismo do Centro		Através da Comunidade Intermunicipal		Através de uma associação de municípios de fins específicos		Através do município		Através de players privados		Através do município e players privados		Outros	
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
6	29	6	29	3	14	0	0	1	5	2	10	3	14

Questão			n	%
4.2.2 Se escolheu outro, diga qual?				
Não deve existir um líder, mas sim um consórcio com todas as entidades identificadas.			1	5
ADRUSE			1	5
Através de uma CIM de fins específicos e <i>players</i> privados			1	5
Através da Comunidade Intermunicipal e <i>players</i> privados			1	5

Questão											
5.1.1 Quais os objetivos prioritários?											
Transformar a SE num destino turístico polivalente		Criar observatório de turismo		Criar entidade de gestão do destino		Definir uma estratégia de marketing mix (valorizando os mercados emissores principais)		Conhecer aprofundadamente o perfil do visitante		Outro	
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
9	43	1	5	8	38	7	33	4	19	0	0

Questão			n	%
5.1.3 Quais os <i>player's</i> a considerar?				
Turismo do Centro			7	33
Comunidade Intermunicipal das Beiras e SE			6	29
Associações de Desenvolvimento Rural (ADRUSE)			4	19
Empresas do ramo da hotelaria e restauração			7	33
Empresas de desporto, lazer e cultura			7	33
Instituições de Ensino Superior			6	29
Associações culturais, recreativas e desportivas			0	0
Investidores privados com ligação ao turismo			8	38
Outros			2	10

Questão			n	%
5.1.4 Que parcerias devem ser privilegiadas?				
Parcerias com territórios envolventes - Dão-Lafões			4	19
Parcerias com territórios envolventes - Pinhal Interior Sul			2	10
Parcerias com territórios envolventes - Pinhal Interior Norte			3	14

Parcerias internacionais: Raia espanhola	8	38
Parcerias internacionais: Cidades geminadas com as cidades integradas no território	3	14
Parcerias internacionais: com outros territórios de montanha	7	33
Outros	0	0

Questão	n	%
5.1.5 Se escolheu parcerias com territórios de montanha, explicita quais.		
Raia Espanhola.	1	5
Devem ser estabelecidas parcerias que promovam um benchmarking competitivo sobretudo os da Espanha, uma vez que há um turismo de montanha que gostaria de conhecer outros destinos com essa característica comum.	1	5
Regiões do Sul de França, Itália e Espanha	1	5
Pirineus, Picos da Europa, Serra Gata, Serra de Gredos, etc	1	5

Questão	n	%
5.1.6 Se escolheu Outro, explicita qual.		

Na primeira ronda, do total de especialistas inquiridos, 53% não considerou ou considerou pouco que a nova estrutura administrativa, agora implementada, por via da agregação dos municípios (Lei 75/2013, de 12 de setembro), pode constituir-se como elemento potenciador da atividade do turismo na região da serra da estrela, pela aquisição de massa crítica, apontando-se como justificação: “A reforma não produzirá, em si mesma, aspetos positivos ou negativos para o turismo na Serra da Estrela. O desenvolvimento não está na agregação administrativa, mas na agregação de vontades, pelo que tudo dependerá da capacidade das pessoas que ocuparem futuramente os seus cargos”.

Questão									
6.1 Concorda com a argumentação?									
Não concordo		Concordo pouco		Concordo		Concordo muito		Concordo totalmente	
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	5	1	5	7	33	7	33	5	24

Questão
6.2 Justifique a sua posição
Não será por esta via, julgo que o objetivo foi virado mais para investimentos conjuntos em obras públicas e não em projetos de desenvolvimento integrado
Sem o envolvimento dos interessados as instituições não funcionam.
Não será pela existência da referida lei que os municípios são capazes de se mobilizar por um objetivo.
A agregação de freguesias não impede o desenvolvimento turístico da região.
Diria: "agregação de vontades" e definição de estratégia integrada dos municípios.
Concordo quando se diz que a reforma não produzirá, em si mesma, aspetos positivos ou negativos para o turismo na Serra da Estrela. Mas, se o desenvolvimento não está, efetivamente, na agregação administrativa, discordo de que tudo dependerá da capacidade das pessoas que ocuparem futuramente os seus cargos. Se os dirigentes são importantes, não se pode esquecer outros fatores, como sejam as estruturas, a organização, os profissionais que deverão contribuir para mobilizar as populações.
Ver resposta anteriores e reitero "O desenvolvimento não está na agregação administrativa, mas na agregação de vontades, pelo que tudo dependerá da capacidade das pessoas que ocuparem futuramente os seus cargos".
O desenvolvimento turístico da Serra da Estrela não depende das instituições públicas.
Não é da criação de estruturas que se conseguirá um verdadeiro investimento no Turismo da Serra da Estrela, porque se fosse estaríamos já num outro patamar. Estruturas não faltaram, falta claramente vontade para que funcionem, principalmente para a função que justificou a sua criação.
As instituições são aquilo, cuja capacidade dos seus dirigentes determinem.
A agregação administrativa de concelhos que mais confinam com o Douro ou com a raia do que com a SE, não deverá de facto trazer mais valias para o turismo da SE. Agora a agregação de vontades de um conjunto de municípios que se identifique com a SE é imprescindível.
Se a agregação fosse de municípios, aí seria possível potenciar a atividade turística. A agregação de freguesia é totalmente irrelevante.
Eu considero que quem tiver no cargo é que terá voz ativa.
Há atividade turística para além das instituições / estruturas. As estruturas, como os Planos, são eficazes quando não complicam mas

criam as amenidades adequadas para que os operadores funcionem.

Na primeira ronda, do total de especialistas inquiridos, 76% achou que as infraestruturas e equipamentos de apoio ao turismo existentes na região da Serra da Estrela não são suficientes para o apoio à atividade do turismo.

Quando solicitado a apontar as áreas que devem ser objeto de uma política de intervenção para se incrementar os níveis de proficiência da atividade do turismo, o painel de especialistas convidados apontou em primeiro lugar os “Investimentos em empresas promotoras do *touring* turístico, com 86% dos especialistas convidados a incluí-la nas três primeiras opções, designadamente através da exploração dos recursos culturais endógenos, roteiros abrangentes dos vários setores do turismo”; em segundo lugar “Melhoria de equipamentos de apoio à prática de desportos de aventura e de *touring*”, com 76% dos especialistas a incluí-las nas três primeiras opções e, finalmente, em terceiro lugar a aposta na “Informação e marketing, melhorar o apoio prestado ao turista no seu ato de chegada”, com 57% dos especialistas convidados a incluí-la nas três primeiras opções.

7.1 Posto isto, qual das três intervenções deve ser assumida, pela entidade gestora, como prioritária para a consecução do objetivo pretendido?

Questão							
7.1 Investimentos em empresas promotoras do <i>touring</i> turístico, designadamente através da exploração dos recursos culturais endógenos, roteiros abrangentes dos vários setores do turismo							
1ª prioridade		2ª prioridade		3ª prioridade		Fora das 3 primeiras prioridades	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
13	62	8	38	0	0	0	0

Questão							
7.2 Melhoria de equipamentos de apoio à prática de desportos de aventura e de <i>touring</i>.							
1ª prioridade		2ª prioridade		3ª prioridade		Fora das 3 primeiras prioridades	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
5	24	1	5	15	71	0	0

Questão							
7.3 Informação e marketing, melhorar o apoio prestado ao turista no seu ato de chegada							
1ª prioridade		2ª prioridade		3ª prioridade		Fora das 3 primeiras prioridades	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
3	14	12	57	4	19	2	10

Questão							
7.4 Outra							
1ª prioridade		2ª prioridade		3ª prioridade		Fora das 3 primeiras prioridades	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	2	10	19	91

Questão	<i>n</i>	%
7.4.1 Se escolheu Outro, explicita qual.		
Pista de <i>sky</i>	1	5
Qualificação da experiência do turista	1	5
Guias	1	5
Sem indicação	18	86

Questão	<i>n</i>	%
7.4.2 Qual a razão da sua opção		
A estruturação do setor pode evidenciar e resolver as outras fragilidades...	1	5

Maior interação de RP	1	5
Um Plano de Comunicação que erradique de vez a imagem da SE como destino turístico não qualificado da excursão de merenda e garrafão é indispensável.	1	5
Neve		5

V - Outras abordagens

Questão	n	%
1.1 Qual o perfil de turista, em sua opinião, que julga adequado? O turista que procura:		
Turismo de lazer	13	62
Turismo de repouso	6	29
Turismo cultural	11	52
Turismo étnico	1	5
Turismo de natureza	20	95
Turismo de negócios	1	5
Turismo em Espaço Rural (TER)	11	52
Turismo Aventura	15	71
Turismo Desportivo	6	29
Pedestrianismo	14	67
Outros	2	10

Questão	n	%
1.2 Se escolheu outro justifique a sua opção.		
A região tem potencialidades em vários nichos de mercado que devem ser explorados.	1	5
A procura da SE, seja pela neve ou pela natureza, consoante a época do ano, está relacionada com o lazer ou o contacto com a natureza.	1	5

1.3 Quais os três mais importantes *

Escolha apenas três prioridades, sendo a 1º prioridade a mais importante, sem repetir o seu grau de importância nas 3 prioridades que se solicitam. Para as restantes assinalar no campo "Restantes Prioridades"

Questão							
1.3.1 Turismo de lazer							
1ª prioridade		2ª prioridade		3ª prioridade		Fora das 3 primeiras prioridades	
n	%	n	%	n	%	n	%
3	14	4	19	4	19	10	48

Questão							
1.3.2 Turismo de repouso							
1ª prioridade		2ª prioridade		3ª prioridade		Fora das 3 primeiras prioridades	
n	%	n	%	n	%	n	%
1	5	3	14	4	19	13	62

Questão							
1.3.3 Turismo cultural							
1ª prioridade		2ª prioridade		3ª prioridade		Fora das 3 primeiras prioridades	
n	%	n	%	n	%	n	%
2	10	8	38	6	29	5	24

Questão							
1.3.4 Turismo étnico							
1ª prioridade		2ª prioridade		3ª prioridade		Fora das 3 primeiras prioridades	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	1	5	3	14	17	81

Questão							
1.3.5 Turismo da natureza							
1ª prioridade		2ª prioridade		3ª prioridade		Fora das 3 primeiras prioridades	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
20	95	1	5	0	0	0	0

Questão							
1.3.6 Turismo de negócios							
1ª prioridade		2ª prioridade		3ª prioridade		Fora das 3 primeiras prioridades	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	5	24	16	76

Questão							
1.3.7 Turismo em espaço rural							
1ª prioridade		2ª prioridade		3ª prioridade		Fora das 3 primeiras prioridades	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	3	14	4	19	12	57

Questão							
1.3.8 Turismo aventura							
1ª prioridade		2ª prioridade		3ª prioridade		Fora das 3 primeiras prioridades	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	7	33	4	19	8	38

Questão							
1.3.9 Turismo desportivo							
1ª prioridade		2ª prioridade		3ª prioridade		Fora das 3 primeiras prioridades	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2	10	2	10	3	14	14	67

Questão							
1.3.10 Pedestrianismo							
1ª prioridade		2ª prioridade		3ª prioridade		Fora das 3 primeiras prioridades	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
3	14	3	14	6	29	9	43

Questão							
1.3.11 Outro							
1ª prioridade		2ª prioridade		3ª prioridade		Fora das 3 primeiras prioridades	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	0	0	5	24	16	76

Questão											
1.4 Quem deveria, em sua opinião, proceder à determinação deste perfil?											
Instituição de âmbito nacional (INE)		Instituição de âmbito Regional - Turismo do Centro		Instituição de âmbito Sub-regional - CIMBSE		Instituição de âmbito local - Autarquia		Instituição de Ensino Superior		Outros	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
0	0	7	33	7	33	0	0	4	19	3	14

Questão			<i>n</i>	%
1.5 Se escolheu outro indique qual.				
Turismo de Portugal			1	5
Associação de fins específicos			2	10

Questão							
2.1 Do total dos especialistas convidados, 24% afirmaram gostar de ver tratada a questão da “Sedução dos operadores turísticos para a captação de turistas provenientes de mercados externos”.							
Visita, <i>in loco</i> , com os operadores turísticos aos locais de maior interesse turístico e que se constituam como vantagem comparativa (FAMTOURS);		Estratégia estritamente comercial, com oferta de condições vantajosas aos operadores turísticos		Mostra de produtos em eventos (Feiras, Workshops, etc.)		Outros	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
16	76	3	14	1	5	1	5

Questão			<i>n</i>	%
2.2 Se escolheu outro indique qual.				
Disponibilização de pacotes turísticos e serviços específicos			1	5

Anexo VII – Provas estatísticas

Quadro nº VIII 1: As apostas prioritárias em termos de infraestruturas na região da Serra da Estrela

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank		
Acessibilidades_Vias_Co municação	5,19	N	21
Restauração_Hotelaria	4,57	Kendall's W ^a	,458
Equipamentos_Apoio_Tu rismo	6,10	Chi-Square	57,694
Empresas_Promotoras_ Touring_Turistico	1,76	df	6
Melhoria_Equipamentos_ Apoio_Desportos_Aventu ra_Touring	2,76	Asymp. Sig.	,000
Melhoria_Equipamentos_ Culturais	4,00	a. Kendall's Coefficient of Concordance	
Informação_Marketing_A poio_Turista	3,62		

Quadro nº VIII 2: Intervenções a assumir como prioritária pela entidade gestora

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank		
Empresas_promotoras_t ouring_turistico	1,38	N	21
Melhoria_Equipamentos_ Apoio	2,48	Kendall's W ^a	,659
Informação_Marketing	2,24	Chi-Square	41,514
Outras	3,90	df	3
		Asymp. Sig.	,000
		a. Kendall's Coefficient of Concordance	

Quadro nº VIII 3: Transferência da RTSE para o Turismo do Centro pode ser prejudicial para o turismo na região da Serra da Estrela?

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank		
SE_Amputada_instrumen to	3,43	N	21
Espercificiddes_SE	2,90	Kendall's W ^a	,574
Entidade_Abrangernte	2,12	Chi-Square	36,178
Confunde_Turista_Estran geiro	1,55	df	3
		Asymp. Sig.	,000
		a. Kendall's Coefficient of Concordance	

Quadro nº VIII 4: Coeficiente de concordância para as estruturas administrativas a integrar na SE

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank		
CVB	2,81	N	21
DMO	3,60	Kendall's W ^a	,663
TTT	4,52	Chi-Square	55,679
Observatório	2,79	df	4
Outro	1,29	Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Quadro nº VIII 5: Sequências das ações que devem ser privilegiadas para a modalidade de TTT

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank		
temas_a_valorizar_no_setor_do_turismo	1,36	N	11
Identificação_dos_players	1,73	Kendall's W ^a	,653
Redes_de_contacto	2,91	Chi-Square	14,364
		df	2
		Asymp. Sig.	,001

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Quadro nº VIII 6: Sequências das ações que devem ser privilegiadas para a modalidade de DMO

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank		
Definir_stakeholders	1,86	N	7
Definir_objetivos	1,14	Kendall's W ^a	,878
Definir_parcerias	3,00	Chi-Square	12,286
		df	2
		Asymp. Sig.	,002

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Quadro nº VIII 7: Nível de concordância com as fundamentações apresentadas (Planeamento)

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank		
Conduz_definicao_estrategias	4,31	N	21
Incorpora_contributos	2,74	Kendall's W ^a	,532
Facilita_sinergias	3,86	Chi-Square	44,655
Monitoriza_intervenções	2,24	df	4
Promove_territórios	1,86	Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Quadro nº VIII 8: Tipo de Planeamento a privilegiar (tau b de Kendall)

Correlations

			Racionalista	Estratégico
Kendall's tau_b	Racionalista	Correlation Coefficient	1,000	-,559**
		Sig. (2-tailed)	.	,007
		N	21	21
	Estratégico	Correlation Coefficient	-,559**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,007	.
		N	21	21

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro nº VIII 9: Tipo de Planeamento a privilegiar (W de Kendall)

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank	N	21
Racionalista	1,05	Kendall's W ^a	,905
Estratégico	1,95	Chi-Square	19,000
		df	1
		Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's
Coefficient of
Concordance

Quadro nº VIII 10: Eficácia do PENT para a região do Centro, indicando os constrangimentos

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank	N	21
Desajustado_Realidade	1,43	Kendall's W ^a	,511
Redutor_intervencao	2,38	Chi-Square	32,198
Nichos	3,43	df	3
Actores_Pub_priv	2,76	Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's
Coefficient of
Concordance

Quadro nº VIII 11: Eficácia do PENT para a região da Serra da Estrela, indicando os constrangimentos

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank	N	
Plano_Limitado	2,07	Kendall's W ^a	,508
Falha_Articulação	2,90	Chi-Square	42,676
Ignora_Monopolio_TURIS TRELA	4,31	df	4
Dilui_SE_como_Destino _Tur_Esp	2,17	Asymp. Sig.	,000
Não_Está_Acordo_Poten cial_Região	3,55	a. Kendall's Coefficient of Concordance	

Quadro nº VIII 12: Alinhamento das respostas por grupo profissional dos membros do painel, relativamente à questão anterior (quadro nº VIII 85)

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank	N	
academicos_1	1,75	Kendall's W ^a	,450
tec_sup	2,50	Chi-Square	5,400
ASSOC	2,13	df	3
Gestor	3,63	Asymp. Sig.	,145
		a. Kendall's Coefficient of Concordance	

Quadro nº VIII 13: Correlação de Kendall (tau-b) entre as respostas por grupos profissionais

Correlations					Correlations					
		academicos_1	tec_sup			ASSOC	tec_sup			
Kendall's tau_b	academicos_1	Correlation Coefficient	1,000	,000	Kendall's tau_b	ASSOC	Correlation Coefficient	1,000	,385	
		Sig. (2-tailed)	.	1,000				Sig. (2-tailed)	.	,313
		N	4	4				N	6	6
	tec_sup	Correlation Coefficient	,000	1,000		tec_sup	Correlation Coefficient	,385	1,000	
		Sig. (2-tailed)	1,000	.			Sig. (2-tailed)	,313	.	
		N	4	6			N	6	6	
		academicos_1	Gestor			Gestor	tec_sup			
Kendall's tau_b	academicos_1	Correlation Coefficient	1,000	,224	Kendall's tau_b	Gestor	Correlation Coefficient	1,000	,118	
		Sig. (2-tailed)	.	,683				Sig. (2-tailed)	.	,788
		N	4	4				N	5	5
	Gestor	Correlation Coefficient	,224	1,000		tec_sup	Correlation Coefficient	,118	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,683	.			Sig. (2-tailed)	,788	.	
		N	4	5			N	5	6	
		academicos_1	ASSOC			Gestor	ASSOC			
Kendall's tau_b	academicos_1	Correlation Coefficient	1,000	-,224	Kendall's tau_b	Gestor	Correlation Coefficient	1,000	,444	
		Sig. (2-tailed)	.	,683				Sig. (2-tailed)	.	,298
		N	4	4				N	5	5
	ASSOC	Correlation Coefficient	-,224	1,000		ASSOC	Correlation Coefficient	,444	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,683	.			Sig. (2-tailed)	,298	.	
		N	4	6			N	5	6	

Quadro nº VIII 14: Melhoria provocada pelo PETUR.

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank		
Plano_Apontava_Novas_Formas_Turismo	3,60	N	21
Plano_Facilitador_Elenca va_Intervenções	2,71	Kendall's W ^a	,563
Plano_Apontava_Estratég ias_Apoio	1,81	Chi-Square	35,484
Plano_Permitia_Novos_I nvestimentos	1,88	df	3
		Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Quadro nº VIII 15: Quais considera serem os 2 produtos turísticos associados ao território mais importantes

(Portugal)

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank		
Sol_Mar	10,00	N	21
Touring_cultural	7,64	Kendall's W ^a	,490
City_Break	5,55	Chi-Square	102,919
Turismo_Negócios	5,29	df	10
Turismo_Natureza	6,07	Asymp. Sig.	,000
Turismo_Naurico	5,02		
Saude_bem_estar	5,02	a. Kendall's Coefficient of Concordance	
Golfe	5,29		
Resorts_Turismo_Resid encial	5,02		
Gastronomia_Vinhos	6,07		
Outros	5,02		

(Região Centro)

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank		
Sol_Mar	6,83	N	21
Touring_cultural	9,71	Kendall's W ^a	,509
City_Break	5,26	Chi-Square	106,984
Turismo_Negócios	5,00	df	10
Turismo_Natureza	8,14	Asymp. Sig.	,000
Turismo_Naurico	5,00		
Saude_bem_estar	5,26	a. Kendall's Coefficient of Concordance	
Golfe	5,00		
Resorts_Turismo_Resid encial	5,00		
Gastronomia_Vinhos	5,79		
Outros	5,00		

(Serra da Estrela)

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank	N	21
Sol_Mar	5,00	Kendall's W ^a	,595
Touring_cultural	8,67	Chi-Square	125,026
City_Break	5,00	df	10
Turismo_Negócios	5,00	Asymp. Sig.	,000
Turismo_Natureza	9,98	a. Kendall's Coefficient of Concordance	
Turismo_Naurico	5,00		
Saude_bem_estar	5,52		
Golfe	5,00		
Resorts_Turismo_Residencial	5,00		
Gastronomia_Vinhos	6,31		
Touring_Neve	5,52		

Quadro nº VIII 16: Quais os recursos mais importantes para a afirmação do turismo na Serra da Estrela, por tipologia

Ranks		Test Statistics		Ranks		Test Statistics		Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank	N	21		Mean Rank	N	21		Mean Rank	N	21
Neve	3,98	Kendall's W ^a	,532	Etnogrsfis	2,64	Kendall's W ^a	,500	P_Hoteleiro	3,83	Kendall's W ^a	,234
Paisagens	4,10	Chi-Square	44,702	Gastronomia	3,12	Chi-Square	31,500	Pista_SKY	2,64	Chi-Square	19,655
Fauna	2,19	df	4	Vinhos	2,83	df	3	CISE	3,48	df	4
Flora	2,43	Asymp. Sig.	,000	Outros	1,40	Asymp. Sig.	,000	P_BIOLÓGICO	2,76	Asymp. Sig.	,001
Outros	2,31	a. Kendall's Coefficient of Concordance				a. Kendall's Coefficient of Concordance		OUTROS	2,29	a. Kendall's Coefficient of Concordance	

Quadro nº VIII 17: Razões pelas quais o turismo da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de Inverno/Neve

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank	N	21
Sazonalidade_neve	4,48	Kendall's W ^a	,569
Procura_touring	3,50	Chi-Square	47,813
Procura_cultural	3,12	df	4
Procura_equipamentos	1,88	Asymp. Sig.	,000
Promoção_SE	2,02	a. Kendall's Coefficient of Concordance	

Quadro nº VIII 18: Razões pelas quais o turismo da Serra da Estrela não deve passar pelo turismo de inverno/Neve

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank		
Sazonslide_NEVE	2,43	N	21
Turismo_cultural	1,17	Kendall's W ^a	,706
Touring_Paisagidtico	2,40	Chi-Square	29,645
		df	2
		Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Quadro nº VIII 19: Recursos com aproveitamento para fins turísticos no concelho de Fornos de Algodres

Ranks		Ranks		Ranks	
	Mean Rank		Mean Rank		Mean Rank
NEVE	1,52	NEVE	1,26	PATRIMONIO	3,55
AGUA	8,17	AGUA	4,64	FESTAS	3,43
AR	7,31	AR	4,21	RELIGIOSOS	2,67
PAISAGENS	7,14	PAISAGENS	4,21	MUSEUS	2,14
FAUNA	5,07	FAUNA	3,26	ETNOGRAFIA	4,02
FLORA	5,52	FLORA	3,40	GASTRONOMIA	5,19
PATRIMONIO	7,26				
FESTAS	7,05				
RELIGIOSOS	5,69				
MUSEUS	4,76				
ETNOGRAFIA	8,14				
GASTRONOMIA	10,36				

Test Statistics		Test Statistics		Test Statistics	
N	21	N	21	N	21
Kendall's W ^a	,477	Kendall's W ^a	,544	Kendall's W ^a	,468
Chi-Square	110,128	Chi-Square	57,163	Chi-Square	49,175
df	11	df	5	df	5
Asymp. Sig.	,000	Asymp. Sig.	,000	Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

a. Kendall's Coefficient of Concordance

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Quadro nº VIII 20: Recursos com aproveitamento para fins turísticos no concelho de Gouveia

Ranks		Ranks		Ranks	
	Mean Rank		Mean Rank		Mean Rank
NEVE	3,95	NEVE	1,98	PATRIMONIO	3,02
AGUA	9,29	AGUA	4,67	FESTAS	3,64
AR	8,90	AR	4,50	RELIGIOSOS	2,88
PAISAGENS	9,76	PAISAGENS	4,95	MUSEUS	3,05
FAUNA	5,21	FAUNA	2,60	ETNOGRAFIA	3,02
FLORA	4,81	FLORA	2,31	GASTRONOMIA	5,38
PATRIMONIO	5,12				
FESTAS	6,14				
RELIGIOSOS	4,93				
MUSEUS	5,21				
ETNOGRAFIA	5,14				
GASTRONOMIA	9,52				

Test Statistics		Test Statistics	
N	21	N	21
Kendall's W ^a	,659	Kendall's W ^a	,538
Chi-Square	69,243	Chi-Square	56,504
df	5	df	5
Asymp. Sig.	,000	Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Test Statistics	
N	21
Kendall's W ^a	,495
Chi-Square	114,418
df	11
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Quadro nº VIII 21: Recursos com aproveitamento para fins turísticos no concelho de Seia

Ranks		Ranks		Ranks	
	Mean Rank		Mean Rank		Mean Rank
NEVE	9,10	NEVE	4,45	Patrimonio	3,43
AGUA	9,14	AGUA	4,45	Festas	2,55
AR	8,05	AR	3,86	Religiosos	2,24
PAISAGENS	9,52	PAISAGENS	4,64	Museus	4,98
FAUNA	4,19	FAUNA	1,81	Etnografia	3,29
FLORA	4,19	FLORA	1,79	Gastronomia	4,52
Patrimonio	5,40				
Festas	3,81				
Religiosos	3,43				
Museus	8,40				
Etnografia	5,21				
Gastronomia	7,55				

Test Statistics		Test Statistics	
N	21	N	21
Kendall's W ^a	,702	Kendall's W ^a	,516
Chi-Square	73,725	Chi-Square	54,213
df	5	df	5
Asymp. Sig.	,000	Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Test Statistics	
N	21
Kendall's W ^a	,551
Chi-Square	127,336
df	11
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Quadro nº VIII 22: Recursos naturais que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank		
Paisagens	3,95	N	21
Fauna	1,67	Kendall's W ^a	,685
Flora	1,83	Chi-Square	57,528
Água	3,71	df	4
Ar	3,83	Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Quadro nº VIII 23: Recursos culturais que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank		
Edificado	4,79	N	21
Festas	2,19	Kendall's W ^a	,522
Religiosos	2,45	Chi-Square	54,835
MUSEUS1	3,02	df	5
Etnografia	3,48	Asymp. Sig.	,000
Gastronomia	5,07		

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Quadro nº VIII 24: Recursos construídos que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank		
Parque_Biologico	2,82	N	19
CISE	5,42	Kendall's W ^a	,502
Esgalhada	2,21	Chi-Square	57,273
Pista_SKY	3,08	df	6
Unidades_Hoteleirss	5,26	Asymp. Sig.	,000
Museus	5,18		
Eventos_Radicais	4,03		

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Quadro nº VIII 25: Recursos que poderão colmatar o efeito sazonalidade produzido pela neve (agregado)

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank		
Paisagens	13,71	N	19
Fauna	6,11	Kendall's W ^a	,471
Flora	6,79	Chi-Square	152,234
Água	12,84	df	17
Ar	13,24	Asymp. Sig.	,000
Edificado	13,05	a. Kendall's Coefficient of Concordance	
Festas	5,37		
Religiosos	6,21		
MUSEUS1	8,05		
Etnografia	8,79		
Gastronomia	13,05		
Parque_Biologico	6,00		
CISE	12,71		
Esgalhada	4,61		
Pista_SKY	6,42		
Unidades_Hoteleirss	12,58		
Museus	12,08		
Eventos_Radicais	9,39		

Quadro nº VIII 26: Perfil do turista

Ranks		Test Statistics		Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank				Mean Rank		
Natureza	1,19	N	21	Natureza	1,12	N	21
Aventura	2,93	Kendall's W ^a	,528	Aventura	2,40	Kendall's W ^a	,710
Cultural	2,86	Chi-Square	33,262	Lazer	2,48	Chi-Square	29,826
Lazer	3,02	df	3			df	2
		Asymp. Sig.	,000			Asymp. Sig.	,000
		a. Kendall's Coefficient of Concordance				a. Kendall's Coefficient of Concordance	
Ranks		Test Statistics		Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank				Mean Rank		
Natureza	1,12	N	21	Natureza	1,05	N	21
Aventura	2,48	Kendall's W ^a	,636	Aventura	1,95	Kendall's W ^a	,905
Cultural	2,40	Chi-Square	26,727			Chi-Square	19,000
		df	2			df	1
		Asymp. Sig.	,000			Asymp. Sig.	,000
		a. Kendall's Coefficient of Concordance				a. Kendall's Coefficient of Concordance	