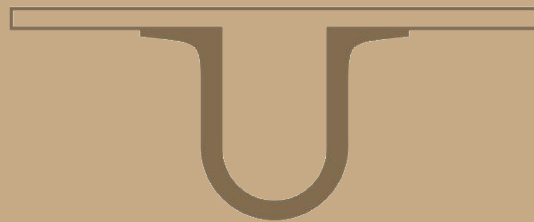




UNIVERSIDADE D
COIMBRA



Jéssica Licínia Gouveia Vieira

PROMOÇÃO EXTERNA DE UM DESTINO TURÍSTICO
O CENTRO DE PORTUGAL

Dissertação de Mestrado em Turismo, Território e Patrimónios, orientada pela
Professora Doutora Claudete Carla Oliveira Moreira, apresentada ao Departamento
de Geografia e Turismo da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

Janeiro de 2020

FACULDADE DE LETRAS

PROMOÇÃO EXTERNA DE UM DESTINO TURÍSTICO O CENTRO DE PORTUGAL

Ficha Técnica

Tipo de trabalho	Dissertação
Título	Promoção externa de um destino turístico
Subtítulo	O Centro de Portugal
Autora	Jéssica Licínia Gouveia Vieira
Orientadora	Claudete Carla Oliveira Moreira
Júri	Presidente: Doutor Paulo Manuel de Carvalho Tomás Vogais: 1. Doutora Cristiane Alcântara de Jesus Santos 2. Doutora Claudete Carla Oliveira Moreira
Identificação do Curso	2º Ciclo em Turismo, Território e Patrimónios
Área científica	Turismo
Data da defesa	03-02-2020
Classificação	18 valores



Agradecimentos

A concretização da dissertação que aqui se apresenta é o culminar de um percurso desafiante, árduo, ambicioso e de grande perseverança. No entanto, o seu término não seria o mesmo caso não tivesse contributos individuais e institucionais, de forma que os agradecimentos aqui prestados são um reconhecimento de todos aqueles que contribuíram para esta investigação.

Expresso, portanto, o meu primeiro agradecimento à Senhora Professora Doutora Claudete Carla Oliveira Moreira por se ter mostrado disponível desde o primeiro dia para ser minha orientadora e também pela sugestão do estudo. Agradeço-lhe todo o tempo que dedicou à minha orientação, sempre atenta, crítica e rigorosa. Estou-lhe grata por me incentivar a não desistir e, principalmente, pelo seu grau de exigência que com certeza foi fulcral para a conclusão do presente trabalho.

Institucionalmente, agradeço à Agência Regional de Promoção Turística (ARPT) (ARPT) do Centro de Portugal, em especial à Senhora Dr.^a Marli Monteiro, Diretora Executiva, pela sua disponibilidade em colaborar na partilha de informação e também por incentivar o estudo. Efetivamente, sem a documentação por si disponibilizada e sem o seu apoio esta investigação não seria de todo possível.

Declaro aqui o meu grande agradecimento a todos os associados da ARPT Centro de Portugal que grande relevo tiveram na concretização deste trabalho de investigação, grata por terem aceitado realizar as entrevistas e terem colaborado de forma tão empenhada. Efetivamente, os seus contributos foram cruciais para a conclusão dos objetivos deste estudo.

O meu último, mas não menos importante agradecimento, vai para aqueles que me são mais próximos. Obrigada à minha mãe, Edite Vieira, obrigado ao meu pai, Celestino Vieira, sem dúvida os responsáveis pela pessoa que sou hoje, sem a vossa dedicação, esforço e luta com certeza não teria conseguido atingir os meus objetivos. Obrigado ao meu irmão, Edgar Vieira, pelo apoio. Obrigada aos meus avós, Maria Inês e Jordão de Gouveia, são um exemplo de resiliência. Obrigada à minha tia Lídia de Gouveia por me ter acolhido e apoiado. Obrigado ao meu namorado, Jilson Moreira, por ter estado sempre presente ao longo deste percurso, pelo seu apoio constante e por me estimular a não desistir. Obrigada às minhas

melhores amigas, Letícia Escórcio e Joana Calaça, que apesar da distância sempre me apoiaram. Obrigada pelo vosso amor e por terem orgulho em mim.

Resumo

O fenómeno da globalização alterou padrões de consumo, as sociedades, os produtos, os serviços e as tecnologias, bem como contribuiu para grandes transformações no âmbito do Turismo, de tal maneira que se tornou num dos principais atores do comércio internacional e principal fonte de rendimentos de muitos países em desenvolvimento. Este desenvolvimento proporcionou o aparecimento de novos destinos turísticos, mais e maior diversificação da oferta, tal como uma maior competitividade entre os destinos turísticos. Esta competitividade pressupõe, cada vez mais, qualidade e sustentabilidade e obriga à inovação e à criatividade dos destinos, principalmente ao nível da promoção externa. A presente dissertação de mestrado centra-se neste aspecto tão essencial para os destinos que é a promoção externa, fá-lo centrando-se num território: o Centro de Portugal.

Em Portugal, após a Resolução do Conselho de Ministros n.º 97/2003 a promoção externa das regiões turísticas ficou a cargo das Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT). Nesse sentido, a ARPT Centro de Portugal é a responsável pela promoção do destino Centro de Portugal. Sendo que estas organizações têm a possibilidade de realizar parcerias entre os agentes-públicos e privados, é importante saber qual a opinião destes agentes de turismo, isto é, dos *stakeholders* privados em relação à promoção externa do destino.

Por conseguinte, a primeira e segunda parte deste estudo têm uma abordagem mais teórica nas quais se procura perceber os conceitos relacionados com a promoção externa, como *branding*, *marketing* e gestão de destinos. Procura-se também perceber como tem sido a promoção do próprio destino nacional e das suas regiões turísticas, bem como o que tem sido feito a nível de planeamento estratégico. A terceira parte desta investigação é uma abordagem prática do território em estudo, o Centro de Portugal, e do trabalho que a ARPT Centro de Portugal tem desenvolvido. A metodologia da investigação consistiu na realização de entrevistas estruturadas aos associados por forma a perceber qual a sua posição relativamente à ARPT Centro de Portugal, mais precisamente se se reveem na forma como a promoção externa do Centro de Portugal é realizada pela ARPT Centro de Portugal. Recorreu-se à análise de conteúdo para analisar as respostas dadas pelos entrevistados, nesse sentido foram designadas categorias, subcategorias e unidades de registo a partir das quais tiraram-se diversas conclusões diretamente relacionadas com o objetivo do presente trabalho de investigação,

Efetivamente, concluiu-se que a maioria dos entrevistados têm uma opinião favorável relativamente à forma como a promoção externa tem sido realizada pela ARPT Centro de Portugal. Não obstante, considerou-se que a grande extensão territorial pode ser um problema na medida em que dificulta a comunicação final do destino, alegando-se a repetição de regiões promovidas, bem como de cidades, não havendo uma grande inclusão de toda a região. Importa, portanto, que haja uma promoção do destino como um todo, de forma a dar a conhecer a diversidade desta região.

Esta investigação ambiciona dar a conhecer mais sobre a temática da promoção externa de um destino turístico, sendo o primeiro estudo deste âmbito que se foca nesta região: o Centro de Portugal.

Palavras-chave: gestão de destinos; *marketing* de destinos; *branding* de destinos; promoção externa; Agência Regional de Promoção Turística do Centro de Portugal.

Abstract

External promotion of a tourism destination: the Center of Portugal

The phenomenon of globalisation has changed consumption patterns, societies, products, services and technologies, as well as contributed to major changes in the field of tourism, to such an extent that it has become one of the main players in international trade and the main source of income for many developing countries. This development has led to the emergence of new tourism destinations, more diversification, as well as greater competitiveness among tourism destinations. This competitiveness increasingly presupposes quality and sustainability and requires innovation and creativity from destinations, particularly in terms of external promotion. This Master's thesis focuses on this aspect, so essential for destinations, which is external promotion, and focusing mainly in one territory: the Center of Portugal.

In Portugal, the external promotion of tourist regions was entrusted to the Regional Tourism Promotion Agencies (ARPT) after the Ministers Resolution no. 97/2003. In this sense, the ARPT Center of Portugal is responsible for promoting Center of Portugal destination. As these organisations have the possibility of forming partnerships between public and private agents, it is important to know the opinion of these tourism agents, that is, of the private stakeholders in relation to the external promotion of the destination.

Therefore, the first and second parts of this study have a more theoretical approach around the concepts related to external promotion, such as destination management, branding, marketing and destination management. It also seeks to understand how the national destination and its regions have been promoted and what have they done in terms of strategic planning. The third part of this research is a practical approach to the territory under study, the Center of Portugal, and the work that ARPT Center of Portugal has been developing. The research methodology consisted in conducting structured interviews with associates in order to understand their position in relation to the ARPT Center of Portugal. Content analysis was used to analyse the answers given by the interviewees, in that sense categories, subcategories and registration units were designated from which several conclusions were drawn directly related to the objective of the present research work.

In fact, it was concluded that the majority of the interviewees have a favourable opinion regarding the way in which external promotion has been carried out by ARPT Center of Portugal. Nevertheless, it was considered that the large territorial extension can be a problem as it hinders the final communication of the destination, claiming the repetition of promoted regions, as well as cities, and there is not a great inclusion of the whole region. It is therefore important to promote the destination as a whole in order to make the diversity of this region known.

This research aims to make known more about the external promotion of a tourism destination, being the first study of this scope that focuses on this region: the Center of Portugal.

Keywords: destination management; destination marketing; destination branding; external promotion; ARPT Center of Portugal.

Índice

Agradecimentos

Resumo

Abstract

Índice

Índice de Figuras

Índice de Quadros

Acrónimos e Siglas

Capítulo I. Introdução	I
I.1.1. Introdução ao tema: Promoção externa de um destino turístico	I
I.1.2. A questão de partida, o objetivo e a hipótese de investigação	4
I.1.3. Metodologia do trabalho	4
I.1.4. Estrutura da dissertação	5
Capítulo II. A Promoção de um Destino Turístico	8
II.2.1. Introdução	8
II.2.2. Destinos Turísticos	9
II.2.3. Gestão de Destinos	11
II.2.3.1. Organizações de Gestão de Destinos (OGD)	15
II.2.4. <i>Marketing</i> de Destinos	23
II.2.4.1. <i>Marketing Mix</i>	28
II.2.5. <i>Branding</i> de Destinos	31
II.2.6. Conclusão	35
Capítulo III. Promoção Turística em Portugal	36
III.3.1. Introdução	36
III.3.2. O Destino Portugal	37
III.3.2.1. O Planeamento do Destino Portugal	40
III.3.2.1.1. Plano Nacional de Turismo (PNT) – 1986-1989	42
III.3.2.1.2. O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) – 2006-2015	45
III.3.2.1.3. Revisão do PENT para o horizonte 2013-2015	46
III.3.2.1.4. Turismo 2020: Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo de Portugal – 2014-2020	47
III.3.2.1.5. Estratégia Turismo 2027 (ET2027) – 2017-2027	51
III.3.2.2. O Turismo à escala regional em Portugal	52
III.3.2.2.1. Os mercados externos mais relevantes para os destinos regionais de Portugal	53
III.3.2.2.2. Regiões (NUT II) e os Países Emissores	56

III. 3.2.2.3. O RevPAR dos destinos regionais de Portugal	60
III.3.2.3. Redefinição da Política do Turismo	62
III.3.2.4. Entidades Regionais de Turismo em Portugal Continental	65
III.3.2.5. A promoção turística externa em Portugal: as Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT) – especificidades e funções	66
Capítulo IV. O Turismo no Centro de Portugal	78
IV.4.1. Introdução	78
IV.4.2. Análise Territorial da região Centro de Portugal	78
IV.4.3. Região Centro de Portugal: diversidade turística concentrada	80
IV.4.4. O Turismo na região Centro de Portugal	83
IV.4.4.1. Plano Regional de Desenvolvimento Turístico 2020-2030	84
IV.4.4.2. Análise de Indicadores de Turismo na região Centro de Portugal	88
IV.4.5. TCP – Associação para a Promoção do Turismo na região Centro de Portugal	93
IV.4.5.1. As Ações Promocionais no Mercado Externo da TCP – Associação para a Promoção do Turismo na região Centro de Portugal	100
IV.4.5.2. Oferta Promocional	106
IV.4.6. Conclusão	116
Capítulo V. Metodologia da Investigação	118
V.5.1. Introdução	118
V.5.2.1. Entrevista estruturada sobre a promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal	121
V.5.2.2. Entrevista estruturada: procedimentos adotados	122
V.5.2.3. Entrevista: os entrevistados - critérios de participação	123
Capítulo VI. Análise dos Dados e Discussão dos Resultados	125
VI.6.1. Introdução	125
VI.6.2. Caracterização dos associados da ARPT Centro de Portugal que foram entrevistados	125
VI.6.3. Análise de Conteúdo	135
VI.6.4. A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da ARPT Centro de Portugal: análise do conteúdo das entrevistas	136
Capítulo VII. Considerações Finais	151
VII.7.1. Retrospectiva da Investigação	151
VII.7.2. Limitações da investigação	154
VII.7.3. Proposta de investigações futuras	154
Bibliografia	156
Fontes Consultadas	164
Legislação Consultada	165
APÊNDICES	166

Apêndice 1. Guião da entrevista <i>A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal</i>	167
Apêndice 2. Lista dos associados da ARPT Centro de Portugal em 2019	169
Apêndice 3. Locais promovidos pela ARPT Centro de Portugal, entre o período 2006 e 2019	172
Apêndice 4. Tabela da análise de conteúdos da entrevista <i>A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal</i>	174

Índice de Figuras

Figura I.1. Principais temas e conceitos abordados na presente dissertação de mestrado.	7
Figura II.1. O que uma OGD deve transmitir nas mensagens difundidas.	18
Figura II.2. Estratégia de <i>Marketing</i> para a criação de valor para o consumidor.	19
Figura II.3. Funções que uma OGD deve desempenhar.	20
Figura II.4. Atividades operacionais de <i>marketing</i> que uma OGD tem ao seu dispor.	21
Figura II.5. Funções que as tecnologias podem assumir no Turismo.	22
Figura II.6. Fases em que o turista utiliza as redes sociais.	27
Figura II.7. <i>Marketing Mix</i> dos 8Ps.	30
Figura II.8. Benefícios e desafios que uma marca de um destino turístico pode enfrentar.	34
Figura II.9. Fatores de sucesso de uma marca de um destino turístico.	34
Figura III.1. Organograma dos principais parceiros do Turismo de Portugal, I.P.	40
Figura III.2. Entidades Regionais de Turismo em Portugal, de acordo com a Lei n.º 33/2013 e respetivas sedes.	65
Figura III.3. Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT) em Portugal.	67
Figura III.4. Friso cronológico a indicar o ano em que as ARPT e os Polos de Desenvolvimento Turístico foram constituídos, bem como a extinção destes últimos.	69
Figura III.5. Polos de Desenvolvimento Turístico.	69
Figura III.6. Número total de associados das ARPT de Portugal, em 2018.	72
Figura III.7. Esquema de formação das ARPT de Portugal e como funciona o seu financiamento.	74
Figura III.8. Ações de Promoção Turística adotadas pelas ARPT de Portugal, em 2018.	77
Figura IV.1. Região Centro de Portugal por NUT III.	79

Figura IV.2. Definição da missão e da visão do Turismo Centro de Portugal para o desenvolvimento da atividade turística na região Centro, tendo em conta o Plano de <i>Marketing</i> para o horizonte 2020-2030.	85
Figura IV.3. Atualização dos Pilares Estratégicos do Turismo Centro de Portugal para o horizonte 2020-2030.	86
Figura IV.4. Objetivos estratégicos do novo Plano Regional de Desenvolvimento Turístico da região Centro de Portugal para o horizonte 2020-2030.	87
Figura IV.5. Número total de dormidas na região Centro de Portugal, de 2003 a 2018.	89
Figura IV.6a. Número total de dormidas na região Centro de Portugal, por local de residência, desde 2009 a 2018.	90
Figura IV. 6b. Percentagem de dormidas na região Centro de Portugal, por local de residência, desde 2009 a 2018.	90
Figura IV.7. Estada Média nos estabelecimentos hoteleiros na região Centro de Portugal, de 2003 a 2018.	91
Figura IV.8. Rendimento Médio por Quarto Disponível (RevPAR) da região Centro de Portugal, de 2003 a 2018.	91
Figura IV.9. Proveitos totais, em euros, na região Centro de Portugal desde 2003 a 2018.	92
Figura IV.10. Organograma da ARPT Centro de Portugal, em 2018.	94
Figura IV.11. Localização geográfica dos associados da ARPT Centro de Portugal em 2019.	96
Figura IV.12. Localização geográfica e ano de adesão dos associados da ARPT Centro de Portugal.	98
Figura IV.13. Número total de associados da ARPT Centro de Portugal, de 2006 a 2019.	98
Figura IV.14. Distribuição dos associados da ARPT Centro de Portugal, por tipo de atividade, em 2019.	100
Figura IV.15. Mercados preferenciais para as diferentes ações de promoção levadas a cabo pela ARPT Centro de Portugal, desde 2006 a 2019.	102
Figura IV.16. Regiões europeias com maior número de ações de promoção da ARPT Centro de Portugal, desde 2006 a 2019.	102

Figura IV.17. Países onde são realizadas as ações de promoção da ARPT Centro de Portugal, desde 2006 a 2019.	103
Figura IV.18. Ações de promoção realizadas ao longo de 2018 pela ARPT Centro de Portugal.	105
Figura IV.19. Número total de ações promocionais por regiões (NUT III), entre 2006 e 2019.	108
Figura IV.20. Número de ações promocionais realizadas pela ARPT Centro de Portugal entre 2006 e 2019.	108
Figura IV.21. Número total de ações promocionais que contemplaram o património natural, levadas a cabo pela ARPT Centro de Portugal, entre 2006 e 2019.	110
Figura IV.22. Número total de ações promocionais que abrangeram o património natural, elaboradas pelas ARPT Centro de Portugal, entre 2006 e 2019.	111
Figura IV.23. Número total de ações promocionais realizadas pela ARPT Centro de Portugal, por regiões (NUT III), em 2018.	113
Figura IV.24. Número total de ações promocionais realizadas pela ARPT Centro de Portugal do património natural desta região, em 2018.	114
Figura IV.25. Número de ações promocionais realizadas pela ARPT Centro de Portugal em 2018.	114
Figura V.1. Fases da aplicação da técnica de investigação entrevista.	119
Figura V.2. Número total de associados da ARPT Centro de Portugal, divididos por categoria, em 2019.	123
Figura VI.1. Localização geográfica dos associados da ARPT Centro de Portugal entrevistados.	126
Figura VI.2. Escalões etários dos associados da ARPT Centro de Portugal que participaram na entrevista, por género masculino e feminino, em 2019.	127
Figura VI.3. Nível de ensino dos associados da ARPT Centro de Portugal que participaram na entrevista, em 2019.	128

Figura VI.4. Categorias a que pertencem os associados da ARPT Centro de Portugal que participaram na entrevista, em 2019.	132
Figura VI.5. Ano em que aderiram à ARPT Centro de Portugal os associados que participaram na entrevista, em 2019.	133
Figura VI.6. Número total de anos de atividade em Turismo que têm os associados da ARPT Centro de Portugal que colaboraram na entrevista, em 2019.	133
Figura VI.7. Nível de experiência em Turismo dos associados da ARPT Centro de Portugal, que foram entrevistados, em 2019.	134
Figura VI.8. Opinião dos associados entrevistados relativamente à forma como a promoção externa é feita pela ARPT Centro de Portugal.	138
Figura VI.9. Opinião do associado entrevistado, por categorias, relativamente à forma como a promoção externa do destino Centro de Portugal é feita pela ARPT Centro de Portugal.	139
Figura VI.10. Problemas levantados pelos associados entrevistados relativamente à promoção externa do Centro de Portugal.	141
Figura VI.11. Sugestões dos associados entrevistados sobre o que deve ser melhorado ao nível da promoção externa.	143
Figura VI.12. Percentagem dos associados que são convidados, ou não, a participar nas atividades de promoção turística realizadas pela ARPT Centro de Portugal.	144
Figura VI.13. Associados que são convidados, ou não, a participar nas atividades de promoção turística realizadas pela ARPT Centro de Portugal, por categorias.	144
Figura VI.14. Percentagem de quem se revê, ou não, na forma como é feita a promoção externa do Centro de Portugal.	148

Índice de Quadros

Quadro II.1. As diferentes Organizações de Gestão do Turismo, com âmbitos e escalas diferenciados.	14
Quadro III.1. Definição dos mercados nos diferentes planos estratégicos de Portugal: PENT 2006-2015, Turismo 2020 e Estratégia Turismo 2027.	42
Quadro III.2. Polos de Desenvolvimento Turístico existentes em Portugal de 2008 a 2013 e respetivos municípios.	70
Quadro III.3. Designação das categorias em que se inserem os associados das ARPT, tendo em conta os Estatutos de cada uma das ARPT.	71
Quadro III.4. Número total de associados das ARPT de Portugal tendo em conta a categoria a que pertencem, em 2018, à exceção da ATL cujos dados correspondem ao ano de 2019.	72
Quadro III.5. Presença <i>online</i> das ARPT de Portugal, em 2019.	76
Quadro IV.1. Associados fundadores da ARPT Centro de Portugal, em 2006.	95
Quadro IV.2. Número total de associados da ARPT Centro de Portugal, de acordo com a sua categoria, desde 2006 a 2019.	99
Quadro IV.3. Principais mercados europeus da ARPT Centro de Portugal, desde 2006 a 2019.	103
Quadro IV.4. Mercados onde se realizaram ações de promoção da ARPT Centro de Portugal, de 2006 a 2019.	104
Quadro IV.5. Promoção das Aldeias Históricas e das Aldeias do Xisto, de 2006 a 2019.	112
Quadro IV.2. Número total de ações promocionais realizadas pela ARPT Centro de Portugal, por município, em 2018.	115

Quadro V.1. Número total da amostra a quem foi enviada a entrevista, número total de quem está e não está presente no <i>Best Of Center of Portugal 2019</i> .	124
Quadro VI.1. Universo total de associados a quem foi enviada a entrevista, total de colaborações.	125
Quadro VI.2. Nível de ensino dos associados da ARPT Centro de Portugal que participaram na entrevista, incluindo o número total de participantes e o género, masculino ou feminino, em 2019.	129
Quadro VI.3. Área de formação dos associados da ARPT Centro de Portugal que foram entrevistados, por género feminino e masculino, em 2019.	130
Quadro VI.4. Atividade profissional dos associados da ARPT Centro de Portugal que foram entrevistados, em 2019.	131
Quadro VI.5. Regularidade da participação dos associados da ARPT Centro de Portugal nas atividades de promoção turística por ela organizadas.	145
Quadro VI.6. Balanço dos associados da ARPT Centro de Portugal, por categoria de atividade, relativamente às iniciativas de promoção turística.	147
Quadro VI.7. Associados que se reveem, ou não, na forma como a promoção externa do Centro de Portugal é elaborada, por categorias.	149

Acrónimos e Siglas

AL	Alojamento Local
ADXTUR	Agência para o Desenvolvimento das Aldeias do Xisto
ANRET	Associação Nacional das Regiões de Turismo
APM	Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira
ARPT	Agências Regionais de Promoção Turística
ATA	Associação de Turismo dos Açores
ATL	Associação de Turismo de Lisboa, <i>Visitors and Convention Bureau</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
CEPT	Conselho Estratégico de Promoção Turística
CPLP	Comunidade de Países de Língua Portuguesa
CPP	Classificação Portuguesa de Profissões
CTP	Confederação do Turismo Português
DOC	Denominação de Origem Controlada
DOP	Denominação de Origem Protegida
DRT	Direção Regional de Turismo
EDT	Eixos de Desenvolvimento Turístico
EdTs	Equipas de Turismo
ERT	Entidades Regionais de Turismo
ET2027	Estratégia Turismo 2027
IFT	Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo
IGP	Indicação Geográfica Protegida
INE	Instituto Nacional de Estatística
NUT	Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
OGD	Organização de Gestão de Destino
OMT	Organização Mundial do Turismo
PAX	Programa das Aldeias do Xisto
PC	Parques de Campismo
PDT	Polos de Desenvolvimento Turístico
PENT	Plano Estratégico Nacional de Turismo
PNT	Plano Nacional de Turismo
PPCE	Programa para a Produtividade e o Crescimento da Economia
REAT	Regiões Específicas de Aproveitamento Turístico

RevPAR	<i>Revenue Per Available Room</i> (Rendimento Médio por Quarto Disponível)
ROT	Regiões de Ordenamento Turístico
RT	Regiões de Turismo
SPP	Sociedade Propaganda de Portugal
TCP	Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal
TER	Turismo em Espaço Rural
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TICE	Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica
ZTI	Zonas Turísticas de Interesse

Capítulo I. Introdução

I.1.1. Introdução ao tema: Promoção externa de um destino turístico

A nível mundial o Turismo presenciou um crescimento e uma diversificação contínua, de tal forma que acabou por se tornar numa das principais atividades económicas do mundo. Atualmente, o Turismo está intimamente ligado ao desenvolvimento, sendo que abrange um número crescente de novos destinos, aumentando assim a diversificação e a própria competitividade entre destinos. Toda esta dinâmica transformou a atividade turística como fator essencial para um progresso socioeconómico. Efetivamente, tornou-se num dos principais atores do comércio internacional, sendo a principal fonte de rendimentos de muitos países em desenvolvimento (UNWTO, s.d.).

Em Portugal o Turismo ganhou lugar como uma das atividades mais importantes para a economia portuguesa, sendo que ao longo dos anos o seu peso na economia tem registado um crescimento constante, tornando-se cada vez mais num dos motores de desenvolvimento social, económico e ambiental, não só a nível nacional, mas também a nível regional. A importância desta atividade económica no desenvolvimento de um país manifesta-se através da criação de empresas, de emprego, de instituições, de equipamentos e de infraestruturas.

O fenómeno da globalização alterou os padrões de consumo, as sociedades, os produtos, os serviços e abriu caminho para o crescimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), hoje em dia muito importantes na gestão de um destino turístico. Importa referir que o Turismo impõe abordagens multidisciplinares e interdisciplinares, abarcando áreas como geografia, psicologia social, antropologia, economia, gestão e *marketing* (Moreira, 2013). O Turismo permite a um destino dar a conhecer e divulgar o seu património cultural, as suas tradições, o seu património natural, a sua arquitetura, tudo aquilo que o caracteriza e o diferencia dos restantes destinos. A crescente competitividade entre os destinos turísticos, bem como o surgimento de novos destinos leva a que seja extremamente importante para um destino elaborar um planeamento estratégico eficaz de forma a definir o seu posicionamento, o seu mercado alvo, quais os seus produtos estratégicos, quais as experiências que quer promover e que quer que o seu turista experiencie. Resumidamente, este plano estratégico deve definir claramente a sua missão e qual a sua visão para o destino, num espaço de tempo de curto, médio e longo prazo. As Organizações de Gestão de Destinos (OGD) são as responsáveis por este planeamento, sendo elas também responsáveis por desenvolver o seu próprio plano de *marketing*. Neste plano de *marketing* procura-se definir, nitidamente, o mercado em que se quer entrar, qual a mensagem que se quer transmitir e quais os canais de distribuição que se pretendem utilizar de forma a divulgar essa mensagem o mais rápido possível.

Considerando o panorama atual do Turismo, é imprescindível para qualquer empresa, entidade ou organização estar presente na *Internet* e fazer uso dela para se autopromover, por exemplo. O novo milénio trouxe consigo a *Web 2.0*, caracterizada por uma *Web* interativa que, logo se percebeu ser uma ferramenta importantíssima para a atividade turística. Por conseguinte, a geração *Millenial* é caracterizada por estar sempre ligada à *Internet*, consultar fontes *online* antes de fazer qualquer compra, estar presente ativamente nas redes sociais, influenciar e ser influenciada por opiniões partilhadas nas redes sociais sobre qualquer tipo de produto ou, neste caso, destino turístico. Na verdade, o “novo turista” escolhe preparar as suas viagens *online*, recorrendo muitas vezes a plataformas *online* e às redes sociais para se informar sobre o destino a visitar, mas também para comparar preços sobre estadas e viagens. É imperativo que as empresas e as organizações responsáveis pela gestão dos destinos turísticos acompanhem este processo de desenvolvimento tecnológico, bem como a geração que o acompanha, aproveitando estas mudanças como um ativo importante para crescer no mercado e aumentar a sua competitividade, tenha-se em atenção o exemplo das redes sociais, que, atualmente, desempenham um papel fulcral na partilha de comentários, fotografias e vídeos sobre as mais variadas experiências não só diárias como também de viagens. Na verdade, as agências de promoção turística, nas suas estratégias de promoção têm vindo a beneficiar dessas vantagens e do desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), incorporando-as nas suas campanhas de forma a obter um maior êxito. Hoje em dia, todas as agências de promoção turística têm um sítio *online* onde promovem o destino e os seus produtos, além disso estão ativamente presentes nas redes sociais e têm publicidade em rede *display* e *search*. Esta tendência é justificada pelo facto de que este tipo de promoção *online* face à promoção tradicional, acarreta consigo menos custos na divulgação, atinge um maior público e permitir ler e obter reações do mesmo através da interação que proporciona. Sendo por isso que atualmente a aposta em promoção é, maioritariamente, *online*.

As estratégias de promoção externa adotadas pelo Destino Portugal, têm-se centrado, essencialmente, na comunicação dos elementos que diferenciam o país dos restantes, como “Clima e Luz”, “História, Cultura e Tradição”, “Hospitalidade” e “Diversidade Concentrada”. O Turismo de Portugal, I.P. é o responsável pela definição dessas estratégias, contando sempre com o apoio de líderes de opinião dos respetivos mercados, das equipas de Turismo no estrangeiro e das Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT). As ARPT foram criadas com o intuito de desenvolverem e de elaborarem as estratégias de promoção externa do destino respetivo à sua área promocional. As ARPT são compostas por associados que trabalham na atividade turística, sendo que contribuem nas atividades promocionais por elas desenvolvidas, bem como podem acompanhá-las às feiras de Turismo. Este trabalho de investigação aborda precisamente a Agência Regional de Promoção Turística do Centro de Portugal (ARPT Centro de Portugal), sendo ela responsável pela promoção deste destino nos mercados externos. Como tal, ao longo do ano desenvolve diversas atividades

promocionais neste âmbito, como *fam trips*, *press trips*, *workshops*, bem como está presente em algumas das principais feiras de Turismo internacionais. Importa referir que a Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal, responsável pela promoção do destino no mercado interno, apresentou em 2019 o novo Plano de Desenvolvimento Turístico do Centro de Portugal para o horizonte temporal 2020-2030, cujos principais objetivos estratégicos são o aumento do número de dormidas, da estada média, da taxa líquida de ocupação-cama e do RevPAR, além de que se procurará dar maior foco ao *marketing* digital.

Sendo tema principal da presente dissertação de mestrado a promoção externa de um destino turístico, a mesma irá abordar temas relacionados com gestão e com *marketing*, como é o caso de gestão de destinos, das Organizações de Gestão de Destinos (OGD), de *marketing* de destinos, de *marketing mix* e *branding* de destinos. A verdade é que estes temas já foram estudados anteriormente mas de forma individual ou apenas aplicados a um destino ou região turística ou abordados no âmbito geral (Camacho, 2006; Neves, 2007; Pinho, 2009; Lopes, 2011; Cândido, 2012; Costa, 2013; Manubanda, 2015; Ribeiro, 2016). Não obstante, o presente trabalho de investigação inova não só no sentido de dar a conhecer o trabalho que tem sido desenvolvido pela ARPT Centro de Portugal na região promocional em que atua, nomeadamente ao nível da promoção externa deste destino, mas no sentido de dar a conhecer a opinião dos próprios associados da ARPT Centro de Portugal neste âmbito.

A atividade turística corresponde a uma atividade multisectorial que depende do relacionamento que existe entre as diversas componentes do sistema turístico. Por consequência de uma elevada fragmentação da oferta turística dos destinos turísticos importa haver uma cooperação entre as regiões turísticas, os fornecedores e os intervenientes do Turismo. De forma a haver um desenvolvimento sustentável do Turismo e um aumento da competitividade dos destinos, importa também haver parcerias fortes e bem estruturadas entre o setor público e o privado. Evidentemente, a cooperação entre o setor público e o privado é fundamental para a competitividade de uma atividade multifacetada como o Turismo, principalmente num momento em que a globalização e as Tecnologias de Informação e Comunicação têm vindo a transformar a atividade turística dando-lhe uma nova dinâmica e força económica.

A relevância do tema em estudo surge justificada pelo facto de a promoção e o *marketing* serem considerados das áreas onde há uma maior cooperação entre os setores público e privado, de facto uma ARPT tem, obrigatoriamente, de promover parcerias com ambos os setores, não só para obter financiamento, mas também para desenvolver o seu trabalho eficazmente ao nível da elaboração de atividades promocionais e da promoção externa do destino. Estas alianças são, assim, importantes especialmente no *marketing* turístico. Note-se que a chegada de um maior número de turistas e a divulgação do destino em novos mercados traz não só benefícios para os operadores

turísticos, como também para setor público. Num momento em que a competição entre destinos é grande, e em que a capacidade de ganhar notoriedade e visibilidade é imensa, torna-se importante e uma mais-valia para um destino unir esforços juntos das partes interessadas e dos *stakeholders* para se promover e posicionar estrategicamente.

Efetivamente, a tomada de consciência destes fatores conduziu à investigação do tema em estudo nesta dissertação de mestrado.

I.1.2. A questão-chave, o objetivo e a hipótese de investigação

A presente dissertação de mestrado tem como tema central a promoção externa de um destino turístico, centra-se no destino Centro de Portugal cuja promoção externa é elaborada pela ARPT Centro de Portugal. Para esta dissertação definiu-se um tema, uma questão-chave e uma hipótese:

Tema: Promoção externa de um destino turístico: o Centro de Portugal.

Questão-chave: Os associados da ARPT Centro de Portugal reveem nas estratégias de promoção externa do destino?

Hipótese: A ARPT Centro de Portugal desenvolve atividades promocionais que envolvem a promoção de todo o território, nas quais participam todos os seus associados.

O objetivo central deste trabalho é o de concluir se os associados da ARPT Centro de Portugal se reveem na forma como a promoção externa do destino é efetuada. Outros objetivos que se procura alcançar com esta investigação, é perceber quais as atividades promocionais elaboradas que visam promover o destino nos mercados externos, nesse seguimento, perceber se os associados têm poder de decisão nas iniciativas, se se sentem incluídos nessas mesmas iniciativas e o quão satisfeitos estão com a promoção externa do destino. Procura-se também perceber quais os principais mercados alvo em que o Centro de Portugal promove a sua marca e o que desenvolve no sentido de conferir notoriedade e visibilidade ao destino.

I.1.3. Metodologia do trabalho

Todo o trabalho de investigação obriga à aplicação de uma metodologia de investigação que vá ao encontro dos objetivos que se pretendem com o mesmo.

Por conseguinte, uma vez que se procurava saber se os associados da ARPT Centro de Portugal se reveem na promoção externa do destino, desenvolveu-se uma entrevista estruturada

dirigida a estes associados, designada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*. Esta entrevista foi enviada por correio eletrónico (mensagem de *email*) para todos os associados da ARPT Centro de Portugal, um total de 267 constantes no *Best Of Center of Portugal 2019*¹, sendo que se obtiveram 43 respostas. As questões eram de resposta aberta para que o entrevistado tivesse a total liberdade para exprimir e justificar a sua opinião. Para analisar as respostas dadas pelos entrevistados, utilizou-se a análise de conteúdo na qual foram elaboradas categorias e subcategorias, tendo em consideração as questões feitas e o próprio tema da entrevista e da dissertação – promoção externa de um destino turístico. Posteriormente, de forma a facilitar a análise, criaram-se unidades de registo baseadas nas respostas dadas pelos associados. Através destas unidades de registo, elaboraram-se gráficos e quadros para facilitar a leitura dos resultados obtidos nas entrevistas, dos quais se retiraram diversas conclusões tendo em conta os objetivos não só da entrevista, como também do presente trabalho de investigação.

I.1.4. Estrutura da dissertação

Esta dissertação de mestrado é composta por sete capítulos que se procura que estejam relacionados entre si. O **Capítulo I** corresponde à introdução desta dissertação de mestrado na qual é referido e justificado o tema em estudo, e apresentados os conceitos que serão abordados ao longo do estudo. Neste capítulo dá-se a conhecer a questão-chave, o objetivo e a hipótese da investigação, tal como qual a metodologia adotada e a técnica aplicada.

O **Capítulo II** centra-se na gestão de destinos turísticos e na promoção externa, com base na revisão da literatura do qual fazem parte referências nacionais e internacionais. Procura-se neste capítulo ir ao encontro de referências atuais, nomeadamente de 2018 e 2019, no entanto também existem referências anteriores a esses anos. Este facto deve à pertinência de informação atual e recente sobre o tema em questão. Efetivamente, neste capítulo desenvolve-se os conceitos relacionados com a promoção externa e as Organizações de Gestão de Destinos, de forma a perceber como é que a promoção e a gestão de um destino deve ser elaborada de forma a que este ganhe um posicionamento estratégico e competitivo perante os seus concorrentes, bem como visibilidade e notoriedade.

No **Capítulo III** procura dar-se a conhecer, de forma geral, como é a promoção do destino Portugal, e o que se tem feito a nível de planeamento do destino, nomeadamente ao nível das

¹ Publicação anual elaborada pela ARPT Centro de Portugal na qual constam os associados da mesma, bem como os seus contactos e algumas informações sobre eles.

estratégias de desenvolvimento turístico desde o primeiro plano de 1986 até ao mais recente, Estratégia Turismo 2027. Aqui aborda-se também, tendo em consideração os mercados estratégicos, qual a expressão que cada um desses mercados tem nas diferentes regiões turísticas do país, bem como concluir quais os principais países emissores de cada uma dessas regiões. O objetivo principal é, numa análise comparativa, baseada em alguns indicadores como o RevPAR, a estada média e o número total de dormidas, pôr-se em evidência o Centro de Portugal. É ainda neste capítulo que se explica a redefinição da política do Turismo que ocorreu após a Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2002 e, posteriormente, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 97/2003, a qual instituiu a criação das Agências Regionais de Promoção Turística.

O **Capítulo IV** dá conta do território a ser estudado, o Centro de Portugal, bem como da ARPT Centro de Portugal. Aqui aborda-se o Turismo nesta região e a forma como tem evoluído através da apresentação de alguns indicadores, faz-se referência também à riqueza, diversidade e qualidade que esta imensa região possui a nível de recursos e de produtos turísticos. Na Figura I.1 apresentam-se os aspetos que são centrais nesta dissertação. Ao nível da ARPT Centro de Portugal dá-se a conhecer o trabalho que tem sido desenvolvido ao longo do seu período de atividade, identificam-se as ações promocionais que tem desenvolvido e os mercados internacionais que têm sido valorizados. Procura-se também fazer uma análise do que tem sido divulgado e promovido, produtos turísticos e destinos do Centro de Portugal, nos mercados externos.

O **Capítulo V** refere a técnica de recolha de informação utilizada neste trabalho de investigação: a entrevista, mais precisamente, uma entrevista estruturada enviada por via de endereço correio eletrónico (*email*) e criada e disponibilizada no *Google Forms*. É apresentada uma breve explicitação desta técnica de investigação que é a entrevista, bem como se explica como foi elaborada e estruturada e por fim a quem e quando foi aplicada. Esta entrevista foi enviada a todos os 267 associados da ARPT Centro de Portugal, obteve-se a colaboração de 43 deles, no entanto há que realçar o número total de respostas uma vez que a entrevista foi realizada no período de maior afluência de trabalho, entre os meses de agosto e setembro de 2019. No seguimento deste capítulo, vem o **Capítulo VI** correspondente à análise e discussão dos resultados obtidos com a realização das entrevistas, e a análise de conteúdo das respostas. Foram definidas categorias e subcategorias, bem como unidades de registo por forma a facilitar na análise dos conteúdos das respostas dadas pelos entrevistados. É neste capítulo que se procura responder à questão central desta dissertação de mestrado: será que os associados da ARPT Centro de Portugal se reveem na forma como é elaborada a promoção externa do Centro de Portugal?

Por fim, é realizada uma análise retrospectiva do presente trabalho de investigação, discutem-se os resultados da investigação e apresentam-se as principais conclusões da mesma. Procura-se ainda indicar algumas medidas de ação e possíveis investigações a desenvolver no futuro no âmbito

do Turismo relativamente à promoção de destinos nos mercados externos, nomeadamente do Centro de Portugal.

A presente dissertação de mestrado, está, portanto, dividida em cinco partes: introdução, desenvolvimento do tema, apresentação do território em estudo e da ARPT, investigação e considerações finais.

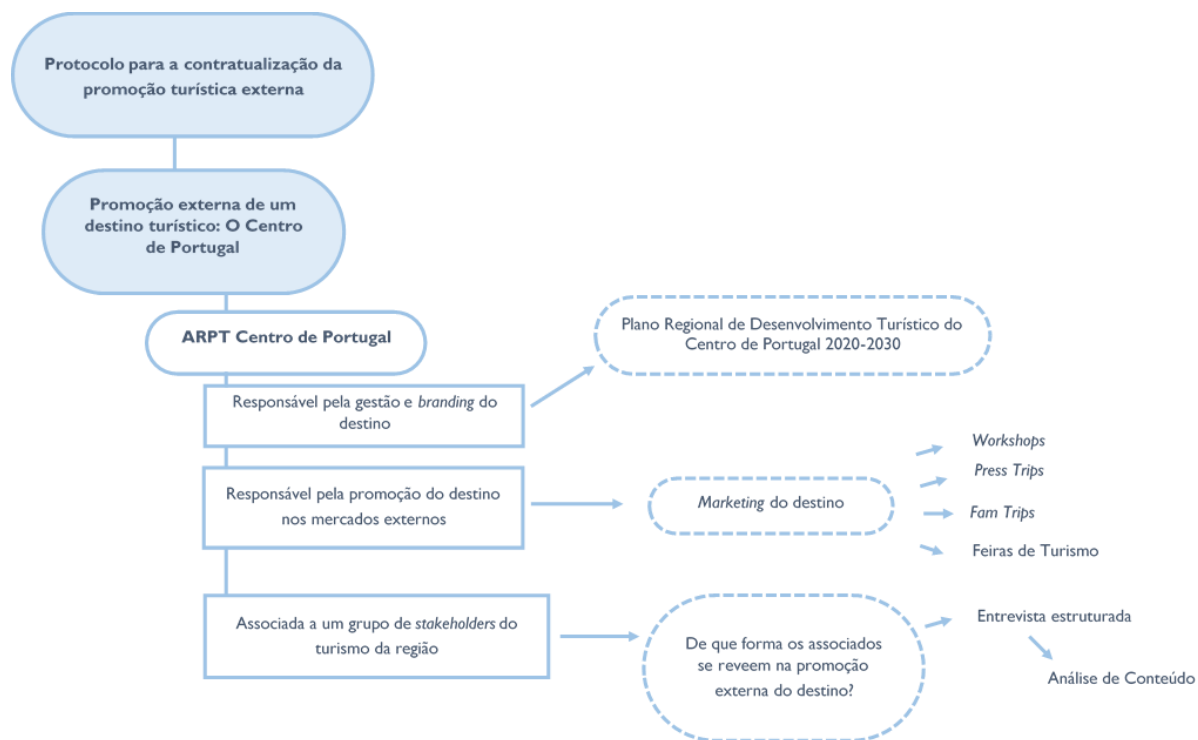


Figura I.1. Principais temas e conceitos abordados na presente dissertação de mestrado. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Capítulo II. A Promoção de um Destino Turístico

II.2.1. Introdução

O Turismo tornou-se, sem dúvida, numa importante atividade económica com grande contributo para a economia, a vários níveis: mundial, nacional e regional. No entanto, não há que esquecer a sua importância a nível social e cultural. Efetivamente, para além de o Turismo contribuir para o crescimento do PIB, para a criação de emprego ou para o desenvolvimento de regiões, principalmente daquelas que dependem quase exclusivamente da atividade turística. Não obstante, há que destacar a sua importância no que diz respeito à promoção e divulgação do património cultural, das tradições, do património natural, da arquitetura, ou seja, de tudo aquilo que é identitário e único num destino turístico.

Devido à globalização e ao constante desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação, bem como à crescente competitividade entre os destinos turísticos e ao mesmo tempo ao surgimento de novos destinos turísticos, a verdade é que torna-se extremamente importante para um destino turístico saber qual o posicionamento estratégico que quer adotar, saber qual(ais) o(s) segmento(s) de mercado onde quer entrar, tal como definir estrategicamente os mercados onde pretende atuar. Neste sentido, um destino turístico, através de uma Organização de Gestão de Destino (OGD) deve, obrigatoriamente, elaborar um plano estratégico de forma a definir as linhas mestras para o desenvolvimento sustentável da atividade turística. Parte fundamental deste plano estratégico é a forma como um destino turístico é promovido e os canais de distribuição que são adotados para transmitir a mensagem, tema central nesta dissertação de mestrado. Note-se que, para que um destino turístico seja reconhecido e seja alvo de procura por parte dos turistas é imperativo fazer-se uma promoção e divulgação eficaz do mesmo. Portanto, este Capítulo procurará demonstrar, a partir de uma revisão da literatura, o que é um destino turístico, como pode ser feita a sua divulgação, quem tem a responsabilidade de a fazer e quais os meios que se podem utilizar para tal ação. Sendo assim, serão abordados temas como gestão de destinos turísticos, Organizações de Gestão de Destinos (OGD), *marketing* de destinos, *marketing mix* e *branding* de destinos.

As Organizações de Gestão de Destinos (OGD), são, como a própria designação indica, responsáveis pela gestão de um destino turístico, e desde o seu aparecimento são imprescindíveis para o *marketing* dos destinos. De facto, a evolução de que têm sido alvo torna-as igualmente relevantes para o desenvolvimento e manutenção da competitividade dos destinos turísticos.

Na verdade, a capacidade de adaptação é uma característica fundamental para tudo o que está relacionado com o Turismo. Com o passar do tempo não só vão surgindo novos progressos como os próprios turistas vão também evoluindo nas suas pretensões. Atualmente, os turistas

procuram experiências que possam vir a ser partilhadas e recordadas, de forma que toda a atividade turística tem de garantir que satisfaz as expectativas que o visitante e turista têm do destino. Igualmente, há o crescimento das tecnologias de informação e da *Internet*, sendo que cada vez mais é notório o impacto que a digitalização e os *media* virtuais têm nas decisões de quem procura conhecer um destino. Pode afirmar-se que as redes sociais, os *blogs*, as *apps* ou os portais *online* aproximam o potencial turista do destino devido à facilidade e rapidez de informação que é transmitida. Hoje em dia, qualquer pessoa é capaz de partilhar o seu testemunho *online*, sendo que o acesso a ele é quase instantâneo. Efetivamente, as OGD têm que aproveitar estes meios para transmitirem a sua mensagem e divulgarem os produtos turísticos e os agentes económicos, pois, estes não só são canais mais acessíveis em termos financeiros, como também têm um maior alcance na transmissão do conteúdo. Tenha-se em atenção que tudo o que uma OGD procura promover faz parte do elemento chave do sistema turístico: o destino.

II.2.2. Destinos Turísticos

Os destinos turísticos apresentam-se extremamente relevantes para o sistema turístico, sendo de tal modo considerados por Moreira (2013), como os elementos chave do mesmo. De facto, a procura encontra-se orientada para os destinos turísticos, sendo esta, a primeira escolha feita pelos turistas.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), um destino turístico corresponde a um espaço físico onde o turista passa, no mínimo, uma noite. Neste espaço encontram-se produtos, atrações e recursos turísticos, bem como um conjunto alargado e distinto de negócios e de pessoas, a trabalhar para o desenvolvimento da comunidade local e do destino (Moreira, 2013; Pike & Page, 2014; Pearce, 2017; Morrison, 2019), atributos esses que tornam um destino único e o diferenciam dos restantes: “a autenticidade dos recursos, das atrações e dos produtos turísticos, (...) a par dos equipamentos, das infraestruturas, das acessibilidades, do clima, da hospitalidade, da segurança, da competência dos recursos humanos, da qualidade dos serviços prestados, da animação turística, da marca da imagem” (Moreira, 2013, p. 115). Pode afirmar-se, portanto, que um destino turístico é a combinação de produtos turísticos que oferecem uma experiência integrada aos turistas (Alcañiz, Aulet, & Simó, 2000; Lopes, 2011; Cândido, 2012). Um destino turístico pode ser um país, uma região, uma cidade, uma vila ou uma aldeia (Alcañiz, Aulet, & Simó, 2000; OMT, 2007; Kotler, Botwen, Makens & Baloglu, 2017; Pearce, 2017; Morrison, 2019). Na medida em que a maior parte da atividade turística acontece em destinos, estes podem ser descritos como um lugar onde o turista fica durante um pequeno período de tempo, onde participa em atividades que estão relacionadas com o Turismo (Pike, 2008, p. 26).

Efetivamente, para Pike (2004), sendo um destino um lugar que atrai visitantes durante um curto período de tempo e sendo que a maioria das atividades turísticas acontecem em destinos, estes são, portanto, uma componente essencial do sistema turístico.

Na verdade, a definição do que é um destino turístico varia de acordo com a perspetiva, uma vez que pode partir de uma perspetiva geográfica, económica, de gestão e de *marketing*, ou de uma perspetiva social (veja-se Moreira, 2013, p. 115). Reconhece-se que as características apresentadas sobre os destinos turísticos diferenciam-se entre si, não são homogéneas, cada destino é diferente e tem características únicas e distintas. A verdade é que tanto as relações internas como as relações externas são importantes na gestão de um destino. Além disso, um destino tem como característica ser dinâmico e não estático, uma vez que o mesmo é influenciado pelas mudanças que ocorrem na atividade turística e a nível externo (mudanças culturais, sociais, demográficas, políticas, tecnológicas, entre outras), por mudanças locais e globais. Pelo facto de num destino haver lugar à prestação de vários serviços e estruturação de produtos é importante que haja uma gestão do mesmo (Pearce, 2017).

Portugal é um destino turístico que apresenta no seu território Continental cinco Áreas Regionais de Turismo, definidas de acordo com o nível II da Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUT II): Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa, Alentejo e Algarve, sendo que cada um destes destinos regionais correspondem a uma Entidade Regional de Turismo (ERT). As Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores assumem-se como destinos turísticos autónomos. Por conseguinte, um destino nacional pode ter em si vários destinos regionais, e estes últimos podem ter outros sub-regionais, e ainda destinos locais. É a partir destes níveis, que segundo Moreira (2013, p. 118) “se faz a competição entre destinos e que cada um destes procura vantagens comparativas”. No entanto, ao nível das sub-regiões deve haver uma maior cooperação entre elas, e não competição, devendo-se, assim, adotar medidas e políticas no sentido de atrair investimentos, residentes, visitantes e turistas.

Por serem lugares que atraem visitantes e turistas, os destinos turísticos necessitam cada vez mais de uma gestão estratégica, na medida em que o Turismo tem vindo a ser reconhecido como uma atividade importante para o desenvolvimento de muitos países, contribuindo a nível económico, criando emprego e riqueza para os mesmos e para a sua população (Pearce, 2017; Kovačević, Kovačević, Stankov, Dragičević & Miletić, 2018; Li, Jin & Shi, 2018). Importa salientar que é nos destinos turísticos que se encontram ambientes que potenciam possíveis investimentos, de maneira que os agentes e grupos de interesse do Turismo procuram investir nestes lugares onde cooperam e colaboram de forma a verem a sua competitividade reforçada (Moreira, 2013). Jeuring (2016) refere que é cada vez mais importante promover as regiões enquanto destinos turísticos, quer para a política regional, quer para o *marketing* turístico, na medida em que são promovidas

estratégias de *marketing* mais competitivas. Ultimamente, regiões pouco desenvolvidas apostam no desenvolvimento da atividade turística no sentido de alavancar a sua economia regional, o que leva à emergência de um grande número de destinos turísticos (Kovačević et al., 2018). No entanto, a definição de um destino dentro de uma região depende do número de recursos, do posicionamento da região turística, bem como do comportamento dos turistas em relação a ela (Alcañiz, Aulet, & Simó, 2000).

Moreira (2013, p. 110) denota precisamente o facto de o “planeamento, o ordenamento e a gestão estratégica serem essenciais”, pois os destinos preocupam-se continuamente em valorizar os produtos turísticos que possuem, que estão diretamente relacionados com a identidade local e que a reforçam. Por conseguinte, “a imagem, a marca do destino, a inovação, o conhecimento, a competitividade, a patrimonialização e a musealização adquirem um significado particular” (Moreira, 2013, p. 110). Note-se ainda que, a organização de eventos, nomeadamente de cariz internacional, pode permitir novas oportunidades e uma maior projeção de um destino.

Efetivamente, nos destinos turísticos deve desenvolver-se uma gestão estratégica eficaz, criar uma marca, bem como desenvolver atividades relacionadas com a promoção, o *marketing* ou o *branding* que contribuem para o desenvolvimento dos lugares em prol dos residentes, dos negócios, dos visitantes e dos turistas (Moreira, 2013; Boisen, Terlouw, Groote & Couwenberg, 2018), note-se que é nos destinos que os turistas vivem experiências e formam uma imagem dos mesmos. De facto, as OGD procuram desenvolver estratégias que promovam os destinos e que os tornem capazes de competir no mercado global de forma sustentável. É precisamente no planeamento estratégico e na gestão do destino que deve haver uma maior cooperação entre os *stakeholders* do destino e as Organizações de Gestão dos Destinos (OGD).

II.2.3. Gestão de Destinos

A gestão estratégica começa no momento em que uma organização, entidade, empresa ou associação define a sua missão, os seus objetivos a curto, a médio e a longo prazo, e a sua visão do que pretende ser no futuro. No caso da gestão estratégica de um destino turístico, a gestão de um destino remete imediatamente para a ideia da necessidade de haver uma atuação conjunta entre diversas organizações que devem trabalhar para atingir um objetivo comum a todas (OMT, 2007). Uma vez que o sistema turístico é complexo e dinâmico, há uma crescente globalização, a concorrência obriga à criação de estratégias competitivas e criativas, também há uma crescente instabilidade no ambiente envolvente do sistema turístico, além de que a sociedade e a economia encontram-se num momento de grandes e rápidas mudanças que importa ter em atenção. É evidente, assim, que a falta de uma estratégia torna os destinos turísticos mais frágeis. Para um

destino turístico é de grande relevância possuir uma política, uma estratégia, um planeamento e uma estratégia de marketing para que possa competir com outros destinos ou com outros produtos (Lopes, 2011).

Efetivamente, *destination management* é a gestão coordenada de todos os elementos que constituem um destino, de modo que é importante que haja uma abordagem estratégica que reúna as diferentes entidades no sentido de melhorar a gestão do destino (Morrison, 2019). Não obstante, a gestão de um destino permite contribuir para a competitividade do mesmo, garantir a sustentabilidade da atividade turística, divulgar os benefícios do Turismo para as regiões e comunidades locais, bem como para os empresários, aumentar os benefícios económicos do Turismo e constituir uma marca forte e com grande notoriedade no sentido de acrescentar valor ao destino (OMT, 2007). Contudo, há que ter em conta que esta gestão não é fácil devido, precisamente, às características dos destinos, mas também a todos os agentes e grupos de interesse que estão envolvidos nos mesmos.

Moreira (2013), define competitividade em termos de destinos turísticos como sendo a capacidade que os agentes e os *stakeholders* têm para gerar e manter vantagens competitivas, tendo por base uma estratégia. As vantagens competitivas são para com os competidores, como para com os mercados onde se quer aumentar presença, ora, a competitividade implica um posicionamento estratégico mais favorável em comparação aos outros e uma internacionalização do destino.

A promoção de um destino tem vindo a tornar-se num tema extremamente interessante para ser estudado. À medida que a competição entre os destinos aumenta, e o facto de atualmente existirem inúmeros destinos que oferecem produtos e serviços turísticos, leva a que estes destinos procurem cada vez mais inovar no que à promoção turística diz respeito, em busca de novas ferramentas e métodos com o intuito de atrair um número crescente de turistas, para o que o *marketing* muito contribui (Pike, 2004; Uşaklı, 2017; Gursoy & Chi, 2018). A verdade é que é necessário identificar os concorrentes, determinar as vantagens e desvantagens do destino comparativamente aos seus concorrentes diretos, por forma a elaborar uma estratégia de sucesso (Kovačević et al., 2018). Por conseguinte, é então imperativo aos destinos identificar quais os seus atributos diferenciadores, as suas vantagens comparativas, as suas características únicas e distintivas, gerirem eficazmente os seus recursos humanos e financeiros, além de que devem agir de modo rápido, preciso e eficaz (Moreira, 2013).

Atualmente, a gestão estratégica dos destinos turísticos encontra-se a cargo das Organizações de Gestão de Destinos (OGD). De facto, esta gestão é importante na medida em que contribui para o aumento da resiliência de um destino. Segundo Moreira (2013, p. 121), uma gestão estratégica implica um desenvolvimento de um comportamento proactivo por parte dos agentes e

dos *stakeholders*, uma visão estratégica e comum entre os grupos de interesse que tenha em conta a prospetiva territorial, um planeamento articulado, a definição de objetivos e de metas a atingir a curto, a médio e a longo prazo, a participação não só dos agentes e grupos de interesse mas também da população local, bem como alguma flexibilidade no sentido de adaptação à mudança e eficiência. Acresce ainda o facto de a gestão estratégica estar apoiada na qualidade, na sustentabilidade, na inovação e na competitividade.

No que diz respeito à gestão dos destinos turísticos é imperativo inovar por forma a torná-los mais competitivos perante os seus concorrentes quer do mercado regional, quer nacional ou global. No entanto, há que ter em consideração que inovar ao nível de um destino turístico não é uma tarefa fácil, pois há um envolvimento de várias organizações, entidades, empresas e associações. Como faz notar Moreira (2013) no Turismo, a inovação pode ocorrer em vários níveis, como é o caso dos produtos, dos processos, das formas de organização e de gestão, da cooperação e da colaboração daqueles que são os responsáveis pelos processos, mas também pelos produtos. Ao nível dos processos, a inovação deve ocorrer na produção de bens, nos modos de organização e de gestão, de *marketing*, de promoção, de distribuição e de comercialização, no sentido de que o destino turístico possa reforçar a sua competitividade no mercado. O inovar ao nível da promoção envolve novas formas de promover o produto, novos meios e novos canais de distribuição. Ao nível do *marketing*, deve-se procurar uma alteração no *design* do produto, uma abertura a novos mercados e num posicionamento no mercado de novos produtos. Ao nível da oferta é possível inovar através da valorização do que existe ou através da criação de algo novo, tendo em conta fatores como o conhecimento, a tecnologia, a criatividade, a qualidade e a sustentabilidade (Moreira, 2013). Deste modo, deve-se conseguir satisfazer as necessidades do consumidor e acrescentar valor ao produto, mas também à marca.

A inovação tecnológica, nomeadamente as tecnologias de informação e de comunicação têm sido essenciais na aproximação da oferta e da procura, além de haver uma maior valorização dos produtos e dos serviços turísticos. No tempo presente é importantíssimo fazer uso das novas estratégias de *marketing* devido às mudanças que têm ocorrido na sociedade. Atualmente, os *websites* tornaram-se nos principais veículos de promoção turística, sendo que a informação que disponibilizam é atual (sempre que não é devia ser), de qualidade, além de que é transmitida rapidamente e é facilmente acessível (Santos, 2018). Os *media* tradicionais (televisão, jornais, publicidade em revistas) tornaram-se obsoletos, de maneira que as OGD's devem apostar nas redes sociais, nos *smartphones*, nos *tablets*, nas *apps*, e nas páginas *online* para promover os seus produtos e destinos (Manobanda, 2015; Kotler et al., 2017, pp. 537 e 538; Li, Robinson & Oriade, 2017; Mariani, Mura & Felice, 2018; Lund, Cohen & Scarles, 2018; Santos, 2018; Barcelos, Dantas & Sénécal, 2019; Morrison, 2019). Além disso, as redes sociais tornaram-se numa ferramenta de *marketing low-*

cost com alcance mundial (Uşakli, 2017; Mariani et al., 2018). Note-se que a promoção de *marketing* de um destino deve ser feita de modo a atrair turistas para a área que se está a promover, através da promoção de produtos e de experiências que os motivem a visitar o destino (OMT, 2007). Para as OGD o *marketing* é a ação utilizada de forma a conjugar os recursos do destino com as oportunidades apresentadas pelo ambiente (Pike, 2004). De facto, existem diferentes tipos de organizações de Turismo, com interesses no desenvolvimento do Turismo de um dado destino: uma responsável pela promoção do destino, outra diretamente relacionada com as políticas governamentais e uma última do setor privado (Quadro II.I).

Quadro II.I. As diferentes Organizações de Gestão do Turismo, com âmbitos e escalas diferenciados.

Organizações de Turismo

Destination Marketing Organisation (DMO): entidade responsável pelo *marketing* do destino;

National Tourism Office (NTO): organização oficial responsável pelo desenvolvimento do turismo a nível nacional;

State Tourism Office (STO): organização responsável pelo *marketing* de um Estado (num país com um sistema político federal), província ou território enquanto destino turístico.

Regional Tourism Organisation (RTO): organização responsável pelo *marketing* de uma região, enquanto destino turístico;

Local Tourism Administration and Local Tourism Association (LTA): a primeira diz respeito ao governo local, enquanto que a segunda corresponde a uma associação cooperativa entre empresários do turismo local;

Fonte: Pike (2004; 2008).

No caso português, o Turismo de Portugal, I.P., dependente da Secretaria de Estado do Turismo, é o organismo que atua a nível nacional, tendo como responsabilidade o planeamento, a coordenação e a fiscalização do Turismo. A nível regional representa-se pelas Direções Regionais de Turismo (DRT) nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, e por Entidades Regionais de Turismo (ERT) no território Continental. Internacionalmente, representa-se pelas equipas no estrangeiro direcionadas para a promoção do destino no exterior, bem como pelas Agências

Regionais de Promoção Turística (ARPT), responsáveis pela promoção das regiões do Continente e das Ilhas nos mercados externos, tal como está representado na Figura III.I.

II.2.3.1. Organizações de Gestão de Destinos (OGD)

Uma Organização de Gestão de Destinos (OGD), segundo a OMT (2007), é a entidade responsável pela gestão e *marketing* dos destinos, podendo adotar várias categorias tendo em conta o seu âmbito, regional ou nacional, deve, assim, liderar e coordenar atividades previamente definidas numa estratégia coerente. Uma OGD é a produtora do conteúdo que é transmitido ao visitante e turista, conteúdo esse que cada vez mais é apresentado através de imagens e de vídeos, e transmitido por canais estrategicamente selecionados (OMT, 2010). Efetivamente, uma OGD reúne várias autoridades, *stakeholders* e profissionais do Turismo, além de que promove parcerias no âmbito do Turismo (Ribeiro, 2016). Atualmente, as OGD devem não só liderar o *marketing*, mas também serem responsáveis pela estratégia de desenvolvimentos dos destinos (Morrison, 2019). Segundo Pike (2008, p. 36), uma OGD resulta da organização da comunidade turística. Neste sentido, devem reunir esforços para desenvolver parcerias com os principais atores do Turismo do destino, no sentido de trabalharem para uma visão coletiva do destino. As parcerias entre os setores público e privado são, também, uma forma destas organizações obterem um orçamento um pouco mais alargado (Pike, 2008; OMT, 2010). Efetivamente, o seu objetivo principal é o de desenvolver e promover o destino, através da coordenação e gestão de certas atividades que podem incluir o financiamento, o planeamento estratégico, o *marketing* e o desenvolvimento de produtos do respetivo destino (Ribeiro, 2016). Não obstante, é primordial trabalhar de forma a aumentar a competitividade do destino a longo prazo (Pike, 2004; Pike, 2008), sendo elas responsáveis pela gestão da promoção e do *marketing* dos destinos em que atuam (Santos, 2018).

Gretzel et al. (2006) define OGD como sendo uma organização sem fins lucrativos direcionada para atrair turistas para uma certa região. Estas organizações são responsáveis por desenvolver uma imagem do destino, liderar o Turismo e fornecer informação aos visitantes e turistas sobre o destino, havendo sempre uma coordenação entre os agentes públicos e privados.

A verdade é que uma OGD tem de criar e gerir marcas de destino capazes de atuar como intermediários entre a oferta e a procura, visitantes e turistas. Porém, este é um objetivo difícil de concretizar devido ao elevado número de produtos que se oferecem, mas também devido à diversidade de prestadores de serviços e de grupos de interesse, que são os *stakeholders*. Nesse sentido, deve, portanto, haver um elevado grau de interação entre o setor público e o setor privado.

A OGD é o pilar que garante o crescimento, o desenvolvimento e a sustentabilidade de um destino turístico, sendo de facto da sua responsabilidade a promoção turística do mesmo, na medida

em que é da sua responsabilidade coordenar e integrar todos os elementos do *marketing mix*. As OGD, procuram vender o destino, mas também ajudar os destinos a crescer e a mantê-los competitivos através de uma estratégia de longo prazo (Pike, 2004; Pike, 2008; Lopes, 2011; Pike, 2017; Kotler et al., 2017; Gursoy & Chi, 2018). Efetivamente, esta organização detém informações cruciais relativamente ao mercado, de modo que funciona como um sistema de gestão que apoia o destino no sentido de coordenar e controlar o fluxo de turistas, bem como na abordagem das tendências e dos desafios que o destino pode enfrentar, assumindo-se também como uma plataforma de contacto entre os *stakeholders*. Deste modo, é inegável a importância que estas organizações têm no desenvolvimento da atividade turística a nível mundial (Pike 2008). Não obstante, contribuem para o desenvolvimento interno do destino, como também para o *marketing* no mercado interno e externo do mesmo.

Na verdade, o *marketing* de destinos e a promoção de marcas regionais enquanto destinos turísticos podem ser ferramentas importantes para o planeamento e governação regional. O planeamento turístico é uma decisão estratégica sobre a alocação de recursos com o objetivo de se conseguir um desenvolvimento económico, ambiental e sociocultural que trará benefícios tanto para o destino como para as partes interessadas, os *stakeholders* (King & Pearlman, 2009, p. 417). Contudo, encontram-se poucos exemplos de sucesso de *branding* de destinos, além de que é difícil encontrar os resultados dos investimentos financeiros investidos nas campanhas de *marketing*. Observe-se que as campanhas realizadas pelas Organizações de Gestão dos Destinos ou pelos governos regionais tendem a ter dificuldades em considerar as perspetivas e os interesses dos *stakeholders*, como por exemplo dos residentes, o que demonstra dificuldade em adotar uma abordagem de *bottom up*. Na promoção de marcas de destinos é importante ter em consideração a opinião dos *stakeholders* no momento de implementar um conceito de *marketing* para o destino devido ao conhecimento que estes têm da região que está a ser promovida (Kolb, 2006).

Um plano de *marketing* deve focar-se principalmente nas oportunidades que pode conseguir através da satisfação das necessidades dos consumidores. No caso das OGD, deve-se adotar uma visão de futuro com o intuito de mobilizar e motivar os seus *stakeholders* (Pike, 2004). Na verdade, é importante para qualquer organização definir o seu grupo de *stakeholders* e quais as suas necessidades (Ribeiro, 2016; Kotler et al., 2017, p. 79). As partes interessadas podem ser pessoas ligadas ao governo, empresários, diretores hoteleiros, diretores de empresas de animação turística, ou seja, pessoas que estejam ligadas à atividade turística e que tenham conhecimento sobre a mesma e como esta deve ser desenvolvida de forma a trazer benefícios comuns para o país, para a região e para a população local. O reforço das parcerias entre os *stakeholders* do Turismo é importante, não só no planeamento do destino mas também na oferta aos turistas de um destino turístico de qualidade (OMT, 2007). A colaboração com *stakeholders* permite maior facilidade e maior dinâmica

no momento de tomar decisões (Kolb, 2006; Saito & Ruhanen, 2017). A colaboração com os *stakeholders* deve ser tida em conta como um processo estruturado e contínuo, do qual resultam benefícios financeiros e sociais tanto para população local como para o próprio destino turístico (Ribeiro, 2016). Note-se que os *stakeholders* são grupos, ou indivíduos que estão direta ou indiretamente ligados à gestão de um destino turístico (Morrison, 2019). Segundo Morrison (2013), as atividades principais de uma OGD são: a elaboração da agenda turística do destino, para a qual deve haver a colaboração dos *stakeholders* do Turismo na sua concretização. A definição de uma agenda define uma visão a médio ou a longo prazo para o planeamento do Turismo; guiar e coordenar os *stakeholders* de modo a que partilhem os mesmos objetivos; comunicar os benefícios que a atividade turística pode trazer para o destino; promover estudos sobre o Turismo uma vez que a OGD é uma fonte de informação para os *stakeholders* e para a comunidade local; desenvolver abordagens de posicionamento e de *branding* que permitam plataformas promocionais que envolvam todos os atores do Turismo; garantir que a qualidade do destino está de acordo com o posicionamento e a promoção que é feita do mesmo, por forma a garantir a satisfação do turista; por fim, apostar num desenvolvimento sustentável do Turismo. Contudo, há que ter em atenção que posicionar regiões turísticas quer no mercado externo, quer no mercado interno é uma tarefa árdua (Jeuring, 2016). Segundo Pike (2004), os objetivos de uma OGD passam por aumentar a notoriedade e a visibilidade da imagem do destino, aumentar os lucros correspondentes à atividade turística, reduzir as taxas de sazonalidade e garantir financiamento a longo prazo. É importante ressaltar que o crescente número de públicos-alvo, bem como de mercados estratégicos exige também um esforço crescente na gestão de recursos humanos, físicos e financeiros.

Uma estratégia promocional é essencial no *marketing* de destinos, no entanto esta requer elevados recursos financeiros e de gestão (Kolb, 2006; Pike, 2008). As OGD obtêm financiamento por parte do governo central, que pode ser anual ou a partir dos impostos do Turismo (Pike & Ives, 2018). Não obstante, a maioria das OGD apresentam orçamentos limitados de modo que o financiamento é fundamental para o sucesso das atividades realizadas. Sendo baixos os financiamentos por parte do governo central, estas organizações procuram obter rendimentos através das quotas pagas pelos seus associados. A verdade é que as atividades relacionadas com o *marketing* e promoção não são acessíveis do ponto de vista económico, de modo que a promoção do destino deve seguir um plano estrategicamente elaborado, que contemple os mercados alvo, os segmentos alvo, as mensagens que se querem transmitir (Figura II.1), e quais os recursos e produtos que se querem promover. De facto, para Morrison (2012), sendo o *marketing* de destinos uma das ações mais importantes de uma OGD, este deve ser planeado recorrendo a uma abordagem sistemática. Segundo Kotler et al. (2017), o mercado alvo pode ser selecionado a partir de duas formas: (1) recolher informação sobre os atuais visitantes, De onde vêm?, Por que vêm?, Quais as suas características demográficas?, Quão satisfeitos estão?, Quantos estão a repetir a visita?, Quanto

é que gastam?; (2) analisar os eventos e as atrações que o destino tem para oferecer e selecionar os segmentos de mercado que podem vir a estar interessados nesses.

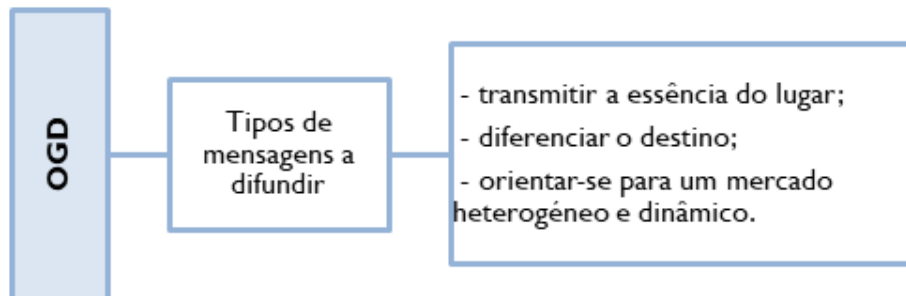


Figura II.1. O que uma OGD deve transmitir nas mensagens difundidas.

Fonte: Pike, 2004 (adaptado).

Um destino turístico é composto por diversos negócios, recursos e *stakeholders*, que em alguns casos operam sem ter em consideração uma visão integradora, inclusiva da comunidade local, direcionada para a prosperidade da população desse destino. Na falta de uma entidade que regule as atividades de *marketing*, as empresas turísticas competem entre si pelo mesmo destino, de modo que o património e os recursos turísticos são explorados pelos operadores turísticos. A verdade é que sem uma OGD, os operadores turísticos usam os recursos e vendem produtos aos turistas com benefícios de curto prazo, enquanto que os impactos negativos serão sentidos a longo prazo. De facto, os destinos apresentam um legado histórico rico que deve ser tido em consideração aquando da elaboração de uma estratégia de desenvolvimento turístico. Por conseguinte, quando há uma OGD, o *marketing* é usado como mecanismo para a concretização de objetivos estratégicos de uma determinada região, sendo guiado por políticas de desenvolvimento regional (Gursoy & Chi, 2018). No entanto, há que ter em atenção que uma OGD não tem controlo direto sobre os produtos que representa, nem pelos pacotes oferecidos pelos seus intermediários, como companhias aéreas, operadores turísticos ou agências de viagens, ou por portais como *Booking* e *Tripadvisor* (Pike, 2004; Kolb, 2006; Kotler et al., 2017). A verdade é que a maioria dos intermediários estão interessados em promover locais ou regiões específicos, pois estes são os que lhes trarão maiores benefícios económicos, quer seja pelo seu grau de notoriedade, quer seja pelo grau de desenvolvimento turístico que apresentam. Pode dar-se como exemplo a realização de uma *press trip* ou de uma *fam trip* por parte de uma ARPT: os operadores turísticos apenas aceitam participar se as mesmas estiverem de acordo com o seu posicionamento no mercado, bem como de acordo

com os potenciais turistas que são o seu mercado alvo. Efetivamente, estes intermediários também fazem um estudo de mercado sobre as preferências dos seus clientes, no sentido de lhes oferecerem o que procuram quando visitam o destino.

De modo a criar valor para o consumidor e a deixá-lo satisfeito, é necessário conhecer as suas necessidades e desejos (Pike, 2008), de tal forma que, se deve seguir um processo iniciado pela segmentação de mercado que permite determinar qual o segmento que oferece as melhores oportunidades (Kolb, 2006). Para tal dividem-se diferentes grupos de acordo com as suas necessidades, características e comportamentos. Em seguida, identifica-se o mercado alvo através da seleção daquele que transmite maior atratividade e garantirá maior valor. Em terceiro lugar segue-se a diferenciação e, por fim, o posicionamento, que permite verificar a posição que o produto ocupa relativamente ao(s) seu(s) concorrente(s), o que lhe garante competitividade (Figura II.2). Contudo, uma estratégia de segmentação pode nem sempre ser eficaz na atração de visitantes e de turistas, na medida em que as necessidades e desejos de um grupo podem diferir das necessidades e desejos de outro grupo, pelo que a mensagem transmitida pode ser apelativa para alguns e não para outros.

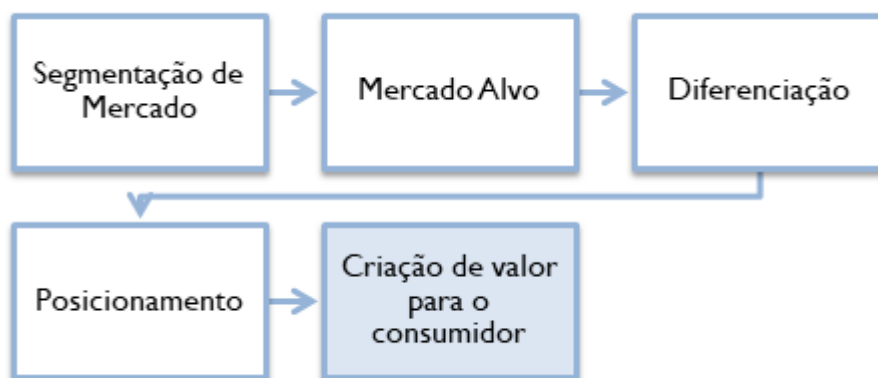


Figura II.2. Estratégia de Marketing para a criação de valor para o consumidor.
Fonte: Kotler et al., 2017 (adaptado).

Segundo Pike (2008) uma OGD procura promover o destino através da junção da procura e da oferta do Turismo com o objetivo de maximizar o uso dos recursos do destino. Efetivamente, as características do destino que são apresentadas ao mercado de forma a responder às necessidades do potencial turista, também devem atender aos interesses da comunidade local, bem como dos empresários e dos intermediários locais (Pike, 2004). No que à procura diz respeito, a OGD concentra-se nas atividades relacionadas com a reputação e imagem do destino, bem como na gestão da distribuição e venda do próprio produto. Por outro lado, em termos de oferta, estão envolvidos serviços de informação, coordenação entre *stakeholders* e planeamento do destino. O *marketing* de

destinos liga sistematicamente a oferta (características e benefícios do destino) com a procura (necessidades e desejos dos visitantes e turistas), a fim de aumentar a competitividade do destino de forma sustentável (Kotler et al., 2017, p. 511).

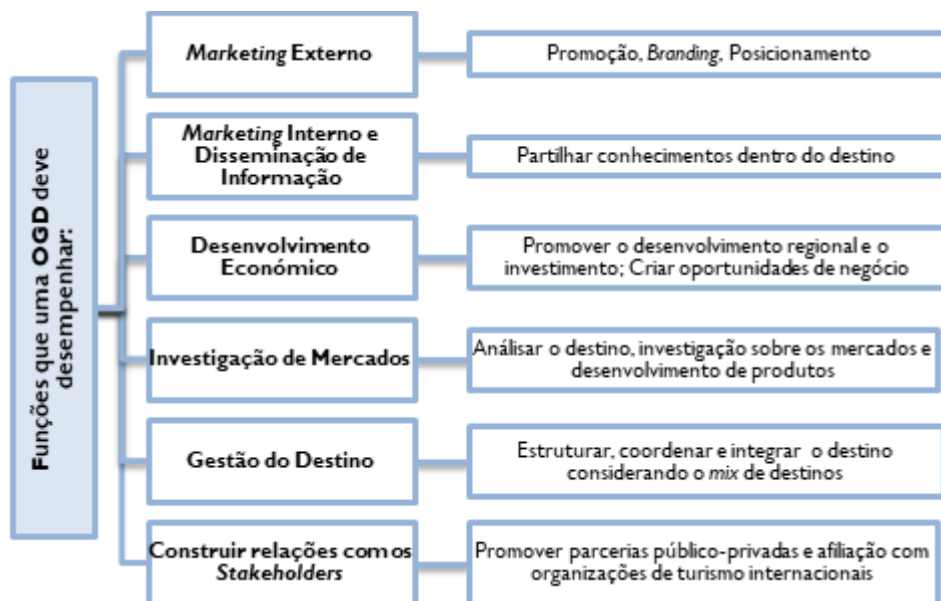


Figura II.3. Funções que uma OGD deve desempenhar.

Fonte: Gursoy & Chi, 2018 (adaptado).

As OGD têm ao seu dispor um variado leque de atividade operacionais de *marketing* que podem utilizar no sentido de promover o destino nos mercados externos (Figura II.4). No *marketing* digital há uma comunicação para os *stakeholders*, enquanto que o *storytelling* como narrativa do destino aproxima o potencial turista do destino, principalmente, daqueles que estão próximos das redes sociais e que partilham histórias capazes de influenciar o comportamento do(s) outro(s). As *fam trips* e as *press trips* ambicionam influenciar os operadores turísticos e os jornalistas de viagem. Por outro lado, as feiras profissionais são eventos potenciadores de relações *Business to Business* (B2B).

É atualmente evidente que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) facultam às OGD ferramentas que facilitam o contacto e a comunicação entre os responsáveis pela prestação de serviços no destino e os visitantes e turistas antes destes chegarem ao destino, além disso permitem um contacto contínuo após a partida dos visitantes e turistas. De facto, estas interações entre ambos enriquecem a experiência do visitante e do turista, bem como divulgam a imagem do destino. As organizações têm vindo cada vez mais a utilizar, por exemplo, as redes sociais no sentido de construir e promover a imagem do destino *online*, cujos custos são relativamente baixos e têm uma vasta abrangência a nível de mercados.

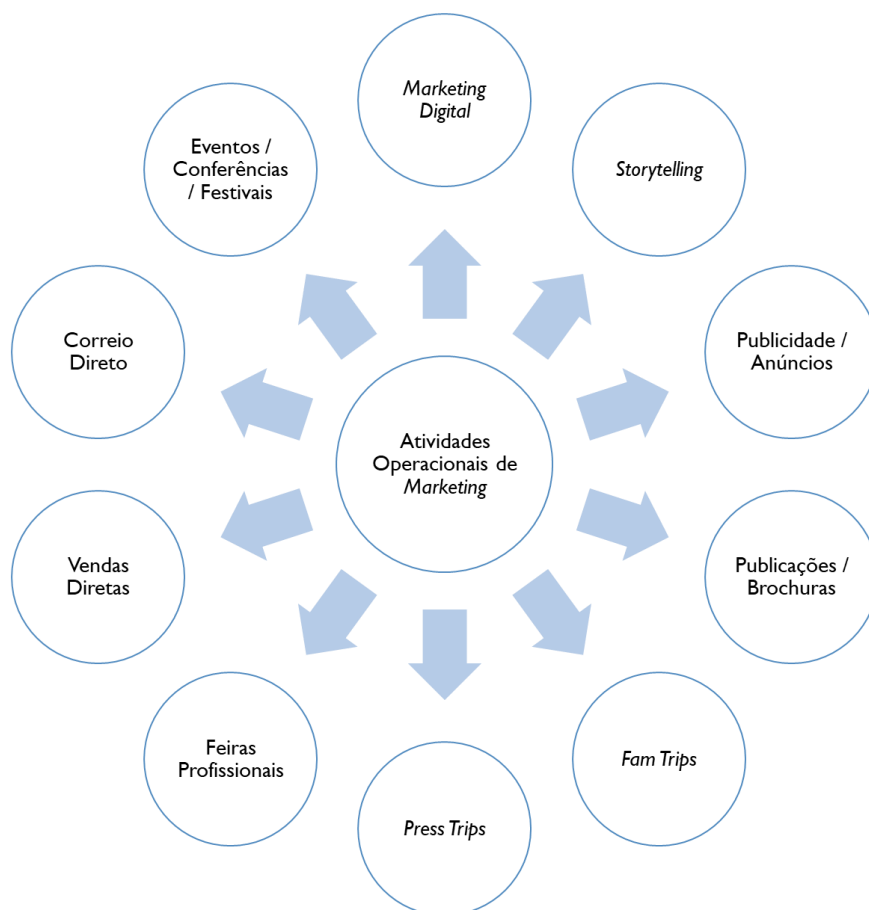


Figura II.4. Atividades operacionais de *marketing* que uma OGD tem ao seu dispor.
Fonte: Ribeiro, 2016 (adaptado).

As OGD enfrentam uma mudança de paradigma relacionada com a forma como devem comunicar e vender os seus destinos (Lalicic, Huertas, Moreno & Jabreel, 2019). Atualmente as ações desempenhadas pelas OGD estão intimamente relacionadas com o desenvolvimento das novas tecnologias, além disso têm de estar a par dos acontecimentos internacionais que possam afetar o Turismo, é o caso do *Brexit* ou dos ataques terroristas que se têm tornado cada vez mais recorrentes. Efetivamente, é imperativo para as OGD fortalecerem a sua presença nos portais da *Internet* como *Facebook*, *Trip Advisor*, *Booking* (Stokłosa, Marchiori & Cantoni, 2019; Lalicic et al., 2019), sendo a sua presença sempre acompanhada de fotografias tiradas pelos próprios visitantes e turistas (Gursoy & Chi, 2018). Santos (2018, p. 38) esclarece que as OGD devem “encarar os desafios colocados pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e adaptar as estratégias para um mercado à escala global através da adoção de processos eficientes, privilegiando a satisfação e o serviço de apoio ao cliente, de maneira a servir consumidores cada vez mais sofisticados e exigentes”.

Para Sigala (2018) as novas tecnologias não só funcionam como instrumentos para colmatar as necessidades de informação e comunicação do Turismo, como também são um motor de transformação da estrutura e das operações do Turismo. As tecnologias estão, de facto, a transformar a gestão e o *marketing* turístico, sendo que tanto os mercados turísticos como os atores do Turismo são moldados e moldam a tecnologia, Figura II.5. Em suma, Sigala (2018) considera que os avanços tecnológicos estão a impulsionar a necessidade de converter todos os recursos turísticos em recursos turísticos inteligentes. Santos (2018) verifica que nos dias de hoje, os turistas têm ao seu dispor recursos *online* de acesso imediato, através dos quais podem procurar informações sobre destinos, transportes, alojamento, atrações ou atividades de animação turística, do mesmo modo que também podem adquirir e pagar qualquer destes serviços via *online*.

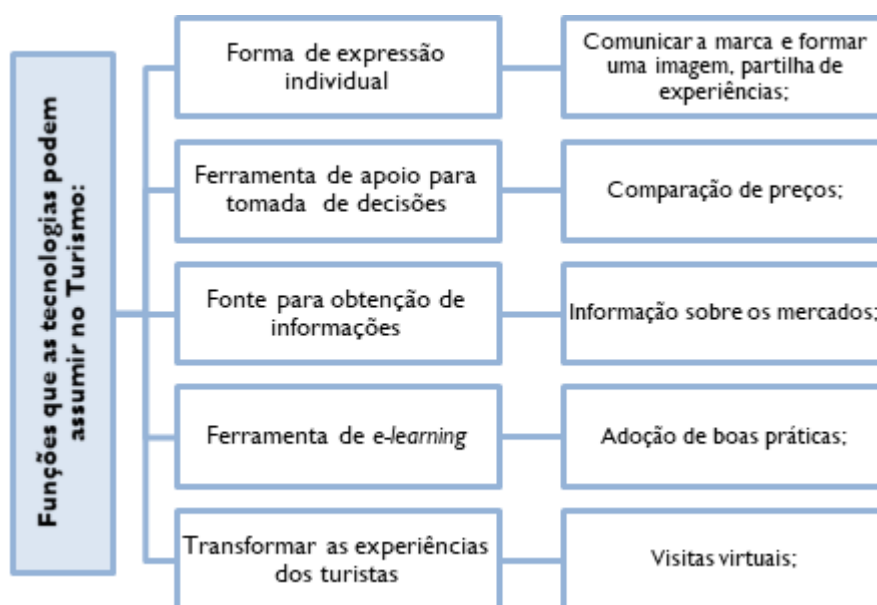


Figura II.5. Funções que as tecnologias podem assumir no Turismo.

Fonte: Sigala, 2018 (adaptado).

Embora a atividade turística venha a ganhar cada vez mais importância na economia nacional e mundial, a verdade é que as DMO enfrentam vários problemas. A nível interno destaca-se a dependência da quotização, sendo que estas entidades devem procurar mecanismos por forma a reduzi-la; a nível externo devem procurar satisfazer as necessidades de um leque variado de membros ao acompanharem o caráter competitivo do Turismo, nesse sentido há que tomar iniciativas inovadoras e criativas por forma a não perder a competitividade no mercado global. Efetivamente, o *marketing* é uma parte fundamental nas Organizações de Gestão de Destinos, é a partir dele que se inicia o processo de criação de uma imagem de marca, que se promove essa imagem e que se torna um destino turístico competitivo e com notoriedade no mercado global do Turismo.

II.2.4. *Marketing* de Destinos

Apesar de *marketing* e Turismo serem temas recentes no âmbito dos estudos académicos, quando comparados com temas como a química ou a filosofia, a verdade é que aquelas áreas não são novas uma vez que sempre existiram produtos que se queriam vender e promover, bem como também sempre houve pessoas a viajar para outros sítios que não o seu local de residência. Essencialmente, o conceito de *marketing* de destinos é a aplicação dos conceitos do *marketing* comum a uma estratégia de planeamento que vise atrair visitantes e turistas a um destino, quer seja a uma cidade, região ou país (Kolb, 2006).

Tradicionalmente, o *marketing* dos destinos tinha como principal finalidade o incremento do número de visitantes e de turistas, sendo considerado o Turismo como um produto igual a outro. Iguamente, identificava-se esta prática unicamente para o âmbito promocional do destino, contudo, o importante é garantir que as necessidades dos visitantes e dos turistas são satisfeitas, bem como da população local (Alcañiz, Aulet, & Simó, 2000; Dinnie, 2011), ou seja, o *marketing* dos destinos não pode ser aplicado apenas com o intuito de atrair mais visitantes e turistas a um determinado destino (Buhalis, 2000). O *marketing* de destinos pode desenvolver-se em dois níveis, sendo um, o nível micro, constituído pelos operadores turísticos independentes, e que do outro, do nível macro, fazem parte o Governo e outros órgãos oficiais de Turismo responsáveis por promover o território enquanto destino turístico (Koutoulas & Zouganeli, 2007).

Recentemente, a *American Marketing Association* (AMA) define *marketing* como sendo a atividade responsável pelo processo de criação, comunicação, entrega e troca de propostas de valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral (AMA, 2017). Note-se que esta definição apresenta benefícios não só para o cliente mas também para a organização, sendo que há um ganho mútuo através desta troca de propostas de valor. Por exemplo, quando em Turismo uma Agência Regional de Promoção Turística (ARPT) promove um destino turístico esta está a divulgá-lo em mercados estratégicos, sendo que, futuramente, os turistas que visitarem o destino graças a essa promoção contribuirão sob diversas formas para o desenvolvimento da atividade turística, mas também para o desenvolvimento económico da região e da sua população. Com isto a ARPT vê o seu trabalho reconhecido, pois há uma diversificação da oferta e da procura. De facto, o *marketing* de destinos produz produtos que satisfazem as necessidades dos visitantes e dos turistas, através das experiências e produtos que oferece, ao mesmo tempo que melhora a qualidade de vida da população local.

O conceito de *marketing* aplicado a um destino é bem mais complexo e desafiador do que o de *marketing* que é orientado para um produto comum, na medida em que um destino é composto por diferentes produtos, que incluem atrações, alojamento, gastronomia e bebidas, e/ou entretenimento. A complexidade aumenta com as limitações de controlo por parte das OGD e dos

stakeholders envolvidos quer do setor privado, quer do setor público, que procuram oferecer uma marca única e um destino de experiências (Alcañiz, Aulet, & Simó, 2000; Kotler et al., 2017, p. 511). No sentido de elevar o nível de competitividade os destinos desenvolvem produtos e infraestruturas, transportes, serviços, bem como promovem a hospitalidade junto da sua população local, a fim de atrair os mercados atuais e novos mercados. De facto, torna-se importante conhecer o lado da procura, nomeadamente as suas características e comportamentos para que o *marketing* do destino seja bem-sucedido, ou seja, para os destinos importa conhecer o tipo de visitantes e de turistas que procuram atrair e o que desejam conseguir com a viagem.

As estratégias de *marketing* aplicadas à atividade turística podem ter implicações significantes na construção social de uma região turística, bem como nas oportunidades e nas limitações para os *stakeholders* se envolverem nesta atividade económica (Jeuring, 2016). Mais do que vender um produto ou um serviço, uma estratégia de *marketing* inovadora procura criar envolvimento entre as partes (Ferreira & Carvalho, 2017).

Para Kotler et al. (2017, p. 30) as viagens e a hospitalidade são extremamente interdependentes, e esta interdependência só virá a tornar-se mais complexa no futuro. Efetivamente, é necessário para estas atividades terem profissionais de *marketing* competentes, que possam trabalhar de forma a responderem às necessidades dos consumidores através da elaboração de estratégias baseadas num conhecimento sólido sobre a temática do *marketing*.

Desenvolver uma estratégia promocional é uma tarefa desafiadora, na medida em que o que um destino tem para oferecer, em grande parte, são produtos intangíveis, que apenas podem ser promovidos através da comunicação de uma imagem. De facto, um lugar só é capaz de desenvolver a sua atividade turística, se a imagem que está a ser divulgada transmitir positividade acerca do mesmo (Kolb, 2006). Tenha-se em consideração que na hospitalidade e nas viagens são mais importantes os produtos intangíveis do que os tangíveis, na medida em que o visitante e o turista vêm à procura de experiências memoráveis. Note-se o exemplo de *customer expectations*, que diz respeito às experiências passadas, às opiniões de amigos e à informação disponibilizada para o mercado, ora, se os *marketers* não conseguirem corresponder às expectativas destes consumidores, podem vir a falhar na atração de novos turistas (Kotler et al., 2017). Portanto, quando se desenvolve um plano de *marketing* para atrair visitantes e turistas, deve dar-se importância não só ao desenvolvimento do destino que vale a pena visitar, mas também promover aquilo que o destino tem para oferecer, nomeadamente as experiências que podem ser vividas e mais tarde recordadas. Importa também reforçar que antes da visita ao destino os turistas têm uma imagem sobre o mesmo baseada nas expectativas ou nas experiências prévias, na comunicação e na promoção que é feita ou devido aos testemunhos partilhados por quem já o visitou, de forma que é importante fazer com que o potencial turista não veja as suas expectativas defraudadas. Igualmente importante para os

destinos é gerir e organizar todos os seus recursos de forma eficiente e sustentável para que a experiência que oferecem ao turista seja superior e capaz de superar todas as experiências que o mesmo viveu mas em destinos alternativos (Cracolici & Nijkamp, 2009), principalmente naqueles que têm produtos e experiências semelhantes.

Realmente, as OGD, organizações responsáveis pela gestão das marcas dos destinos, têm vindo a concluir que é-lhes importante e benéfico envolver os consumidores no *branding* de destinos, isto porque são consumidores e produtores de conteúdos que abrangem um vasto público. Nesse sentido, apela-se à participação dos mesmos através da produção de campanhas de promoção do destino, não só em vídeo, como também em fotografia. Note-se o exemplo da Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira (APM), que divulga no seu canal do *Youtube* vídeos produzidos por *youtubers* que visitaram a ilha e posteriormente publicaram o seu testemunho na plataforma. Além disso, a APM investe na realização de campanhas essencialmente digitais, divulgadas nas redes sociais, sendo que associadas às mesmas estão passatempos a apelar à participação dos seus seguidores no sentido de ganharem uma viagem à ilha, como é o caso da mais recente campanha digital “Veja por si mesmo”. Também, após ter sido considerada pela quinta vez o Melhor Destino Insular da Europa nos *World Travel Awards* em 2018, lançou uma nova campanha com o *hashtag* *#madeiranowordsneeded*, cujo plano de meios foi quase exclusivamente *online*, o próprio mote da campanha mostra a sua aposta nas redes sociais, sendo que se pretendia reforçar o posicionamento do destino a nível europeu, através da divulgação *online* em treze países. As suas campanhas procuram promover o destino e, principalmente, as experiências proporcionadas pelo mesmo.

O ano de 2017 foi para a região Centro um desafio, principalmente por ter sido gravemente afetada por incêndios florestais que afetaram territórios especialmente vulneráveis a nível demográfico, social e económico, tendo efeitos diretos e indiretos nas populações e nas suas atividades económicas quotidianas. De facto, os serviços turísticos desta região foram afetados gravemente, serviços estes que devido ao desenvolvimento que têm vindo a ter tornaram-se essenciais para a economia local pois geram riqueza e dinamizam a mesma, induzindo a fixação de população. Os incêndios ocorridos no verão e no outono de 2017 afetaram empreendimentos turísticos dos municípios de Oliveira do Hospital, Tábua, Arganil e Santa Comba Dão, tendo afetado empreendimentos de Turismo no Espaço Rural (TER), estabelecimentos de Alojamento Local (AL) e Parques de Campismo (PC). Importa também referir que o Turismo de Natureza sofreu também grandes perdas, principalmente em áreas como o Monumento Natural das Portas de Ródão, a Serra da Gordunha, a Serra do Açor, o Parque Natural da Serra da Estrela e o Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros, alguns dos exemplos de património natural destruído pelos incêndios que deflagraram nesta região. Em consequência dos mesmos, também 34 percursos pedestres ficaram total ou parcialmente danificados. A verdade é que os incêndios que têm contribuído para uma

consciência colaborativa e para uma mudança a nível governamental. Nesse sentido, não só a Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal, mas também o Turismo de Portugal I.P. têm vindo a desenvolver atividades de valorização da gastronomia, do património, da cultura, e criado incentivos para a realização de congressos e de eventos corporativos nestes territórios, nomeadamente um programa de apoio financeiro para a realização de eventos corporativos que envolvam entre 15 a 299 dormidas (Santos, Moreira, Ferreira & Silveira, 2018; Paiva, 2019). Por se considerar que a imagem externa do destino Centro de Portugal se viu danificada optou-se por investir na mesma através do lançamento de campanhas internacionais e na estruturação de produtos turísticos. Efetivamente, a Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal, após os incêndios de junho de 2017 que afetaram a região, lançou a campanha promocional “Faça um plano pelo Centro de Portugal”, que contou com a colaboração de quase dois mil portugueses. Esta era uma campanha que desafiava os portugueses a fazerem férias na região Centro e a captarem alguns momentos em vídeo, sendo essas imagens posteriormente trabalhadas e utilizadas nos filmes produzidos por realizadores portugueses convidados pelo Turismo de Portugal, I.P.. O intuito desta campanha era mostrar que apesar da região ter sido devastada pelos incêndios a mesma continuava a ser um destino de excelência com uma oferta única, de modo que os filmes divulgados abordavam diferentes temáticas: aventura, criatividade, herança e natureza, refletindo assim a diversidade do destino.

Efetivamente, a globalização e o crescimento e desenvolvimento das tecnologias mudou a forma como se comunica e se partilha informação, bem como intensificou a competição entre os destinos (Mariani et al., 2018; Carvalho, 2018; Stokłosa et al., 2019), de modo que há uma mudança ao nível da procura, na questão do processo de decisão por parte do consumidor, e ao nível da oferta na atividade turística no que diz respeito às práticas de *marketing* por parte das empresas e organizações. Uma vez que há um grande número de pessoas *online* nas redes sociais, estas tornaram-se plataformas essenciais para influenciar as escolhas dos potenciais turistas (OMT, 2010; Uşaklı, 2017; Lund et al., 2018; Sigala, 2018; Santos, 2018; Stokłosa et al., 2019). A Figura II.6 ilustra as fases em que o turista utiliza as redes sociais: antes, durante e após a viagem, com diferentes intenções. Ora utilizam-se ferramentas de *marketing* digital nos portais da *internet*, nas redes sociais, na publicidade utilizada nas aplicações, nos vídeos *online*, no *email*, em *blogs* e noutras plataformas digitais que envolvem os consumidores a partir de qualquer lugar e a qualquer hora, através dos seus computadores, *smartphones*, *tablets* ou qualquer outro aparelho eletrónico. Atualmente, qualquer empresa procura estar presente e entrar em contacto com os clientes via portais *online*, *tweets*, páginas de *Facebook*, publicidade, carregamentos de vídeos no *Youtube*, *newsletters* e através de aplicações (Pike, 2008; Kotler et al., 2017). Esta presença *online* por parte das organizações leva a que estas compreendam como é que as pessoas agem, socializam e se influenciam uns aos outros, além de que, de certa forma, a partilha de experiências por parte dos turistas contribui para a

formação da identidade do destino (Lund et al., 2018; Sigala, 2018). Tenha-se em consideração o estudo feito por Mariani et al. (2018) baseado na análise das páginas de *Facebook* de OGD, conclui-se que o conteúdo visual publicado nas páginas do *Facebook* pelas OGD tem mais impactos positivos, além de que de modo geral as OGD estão cada vez mais a investir em promoção nas redes sociais no sentido de obterem vantagens competitivas para o destino. No trabalho de investigação realizado por Tiago Santos (2018), verifica-se que para além do portal oficial de promoção turística do destino Portugal, www.visitportugal.com, cada uma das organizações oficiais de promoção turística em Portugal (Turismo de Portugal, I.P., Entidades Regionais de Turismo e Agências Regionais de Promoção Turística) apresenta o seu próprio portal *online*, contabilizando-se mais de 17 portais. Estas organizações de promoção turística no seu próprio sítio *online* apresentam ligações para diversas redes sociais, sendo que cada uma dá preferência a redes distintas, o que sugere não haver um plano de *marketing* de redes sociais conjunto entre os organismos oficiais de promoção turística. Nesta análise feita por Tiago Santos (2018), conclui-se que as redes sociais mais utilizadas pelas ARPT são, de facto, o *Facebook* e o *Instagram*, sendo que as mais ativas são a Associação de Turismo de Lisboa, *Visitors and Convention Bureau* (ATL), Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira (APM) e a Associação de Turismo dos Açores (ATA). Neste sentido, “o domínio da tecnologia é cada vez mais relevante para aumentar o acesso à informação e a possibilidade de participação direta, encurtar distâncias e eliminar barreiras” (Carvalho, 2018).

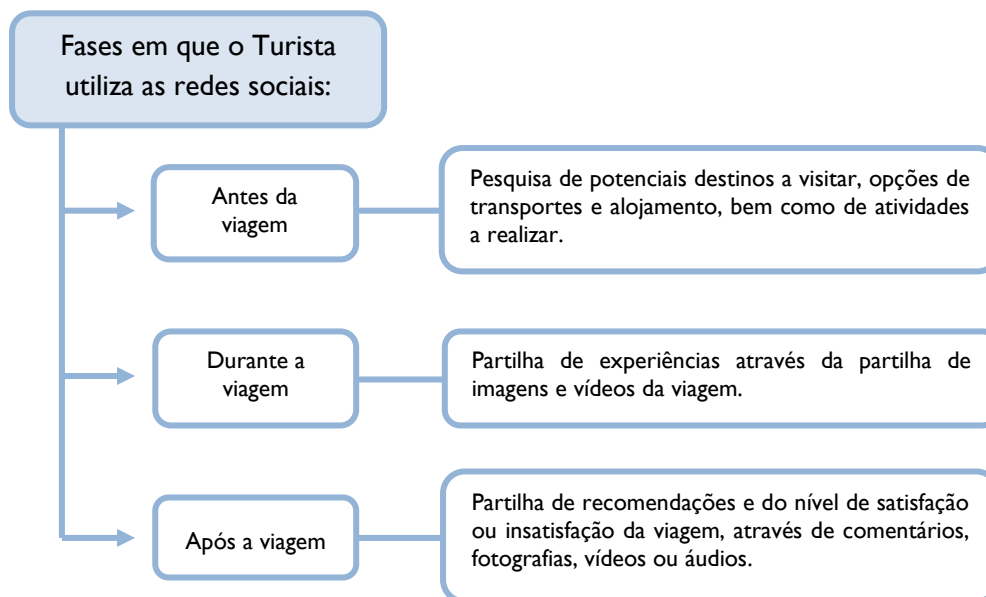


Figura II.6. Fases em que o turista utiliza as redes sociais.
Fonte: Uşakli, 2017 (adaptado).

No Turismo devem-se antecipar as necessidades dos visitantes e turistas e só depois desenvolver produtos e serviços que as satisfaçam. Contudo, as OGD procuram encontrar mercados que possam estar interessados nos produtos que já existem no destino. Por conseguinte, devem-se desenvolver atividades de *marketing* que agreguem os recursos do destino e as necessidades dos turistas (Pike, 2004). Compreender o destino e as suas características é importantíssimo para a sua comercialização, todavia importa também conhecer a procura e qual o segmento em que se quer entrar de forma a que a proposta de valor apresentada tenha resultados positivos no mercado em que é apresentada. Nesse sentido, o planeamento estratégico deve ser claro na definição dos produtos a desenvolver, bem como das atrações que se querem promover, para que se consiga fazer uma otimização dos recursos disponíveis e adaptá-los aos mercados estratégicos a partir do *marketing mix*.

II.2.4.1. Marketing Mix

O *marketing* de destinos deve sempre procurar satisfazer as expectativas dos visitantes e dos turistas. Para tal, é essencial que se faça um uso coerente e consciente do *marketing mix*, que engloba os elementos produto, preço, distribuição e promoção.

O *marketing mix* é a parte central do plano de *marketing* de um destino turístico. O uso destes elementos procura tornar um destino mais competitivo e atrativo, de tal modo que os *marketers* devem selecionar e combinar os melhores elementos do *marketing mix*, (Figura II.7), de forma a obter o retorno do investimento feito nos mercados-alvo, ao mesmo tempo que alcançam competitividade e atingem os objetivos propostos no plano estratégico do destino. Segundo Alcañiz, Aulet e Simó (2000), o *marketing mix* encontra-se focado na execução do plano de *marketing*, ou seja, está focado na realização da estratégia proposta, de forma que está restringido a um horizonte temporal de curto e médio prazo. De certa forma, o *marketing mix* é a combinação dos recursos e dos instrumentos comerciais que uma organização dispõe para concretizar os seus objetivos.

O *marketing mix* consiste no **produto** que engloba as experiências que se podem viver, os produtos que são oferecidos e direcionados para os mercados alvo. A **distribuição** representa os meios de divulgação que se pretendem utilizar, se os canais tradicionais ou os canais *online* por exemplo. Uma OGD deve estudar os **preços** que apelam mais aos mercados alvo de modo a trazer valor para o destino. A **promoção** é importante pois é ela que vai fazer chegar a oferta ao visitante e turista, pelo que devem escolher-se as melhores técnicas de promoção (Figura II.8). O *marketing* também inclui pesquisa, sistemas de informação e planeamento (Buhalis, 2000; Kotler et al., 2017). Os 4Ps centram-se principalmente sobre o consumidor (Manobanda, 2015), dado que os produtos, quer sejam tangíveis ou intangíveis, são elaborados e pensados levando em consideração o que o

potencial visitante e turista gostaria de experienciar. Também os canais utilizados para a distribuição do produto são pensados considerando o consumidor, pois procura-se sempre fazer uso daquele que mais rapidamente transmitirá a mensagem e que terá uma maior “proximidade” com o potencial visitante e turista. É preciso ter em conta que atualmente fala-se no conceito dos 7Ps associado ao *marketing mix*, que inclui para além dos quatro termos já conhecidos, as **Pessoas**, o **Processo** e a **Experiência Física**. Efetivamente, deve haver um equilíbrio entre os 4Ps e os 7Ps, sendo que o primeiro é essencialmente utilizado para a promoção de produtos, enquanto que o segundo é característico das atividades económicas prestadoras de serviços.

Não obstante, Morrison (2019) considerando que o *marketing mix* é a forma que fará com que uma OGD consiga atingir os seus objetivos de posicionamento no mercado alvo, aborda um *marketing mix* composto por oito elementos aplicados ao Turismo: produto, preço, distribuição, promoção, pacote, programação, parcerias e pessoas. Quando se alude a um **produto**, em Turismo, faz-se referência às atrações e eventos, alojamento, transportes, equipamentos, infraestruturas e à qualidade dos serviços prestados, sendo que é evidente que as atrações e os eventos desempenham um papel fulcral na atração de visitantes e turistas para o destino. Uma OGD deve pensar no **preço** como um conceito multifacetado uma vez que tanto pode atrair um tipo de mercado como pode afastar, dependendo do tipo de destino que se está a promover, pois pode ser um destino de luxo ou de massas. A **distribuição** deve ser feita através dos canais disponibilizados pela *Internet*, pois são mais acessíveis e apresentam uma vasta abrangência na distribuição da informação. A **promoção** é o elemento que está subjacente a uma OGD, é essencial que a mesma seja consistente independentemente do modo como está ser feita. O **pacote** e a **programação** quando trabalhados em conjunto são uma forte aposta para atrair visitantes e turistas a um destino, pois ajudam a atenuar a sazonalidade, se esta for acentuada. Uma OGD deve sempre procurar fazer **parcerias** com outros empresários do Turismo ou com outras OGD de forma a aumentar a sua área de atuação e a chegarem a outros mercados e segmentos. O Turismo é uma atividade essencialmente de **pessoas** cujos serviços têm grande impacto nas experiências pessoais e nos níveis de satisfação.

Ribeiro (2016) reitera que as parcerias entre o setor público e o setor privado bem como a cooperação entre todos os fornecedores locais é importante para desenvolver nos destinos a capacidade de oferecer produtos de qualidade, também devem ser aproveitadas as novas tecnologias como ferramentas para aumentar a sua competitividade, bem como deve ser feita uma análise retrospectiva no sentido de se otimizarem os impactos do Turismo e alcançarem objetivos estratégicos para todos os *stakeholders*.

Quando aplicado à atividade turística o preço não é o elemento mais importante do *marketing mix*, dado que os visitantes e turistas podem usufruir de produtos com diferentes níveis de preços. Repare-se no caso dos eventos, tanto é possível usufruir de eventos pagos como festivais

de música, teatro, como também se pode assistir a eventos gratuitos, note-se o exemplo das tradicionais romarias que ocorrem um pouco por todo o país ao longo do ano, da Festa da Flor, do Festival do Atlântico, do Carnaval de Torres Vedras, das Festas da Rainha Santa Isabel em Coimbra ou mesmo assistir ao fogo-de-artifício de passagem do ano na Ilha da Madeira, espetáculo já registado como o maior do mundo no livro de recordes do *Guinness* e que ocorre numa altura do ano conhecida por atrair um elevado número de turistas à região. Por conseguinte, o produto deve ser o elemento prioritário uma vez que é aquilo que se está a promover e a oferecer a quem visita o destino, além de que é aquilo que o destino tem para oferecer ao turista, em síntese é o que o visitante e turista vai usufruir ao conhecer o destino, além das experiências. Não menos importante é a promoção e a distribuição. Note-se que a promoção em simultâneo com a distribuição são os elementos que farão com que o produto chegue até ao mercado alvo, é através deles que os potenciais clientes ficam a conhecer o que o destino turístico tem para lhes oferecer, quer seja em termos de serviços, de produtos, de eventos ou de experiências, ou seja, é o que dá notoriedade e visibilidade ao produto. “A promoção de um destino implica o desenvolvimento de canais de comunicação que facilitem o contacto com o cliente” (Costa, 2013). Presentemente torna-se não só um desafio a promoção de um destino como também um momento de criatividade e de oportunidade, na medida em que atualmente há uma grande facilidade de obtenção de informação, bem como existem várias formas de se fazer passar a mensagem e de se chegar ao cliente. É no modo e no meio que se promove um produto ou um destino que se encontra a melhor oportunidade de conquistar um determinado mercado.

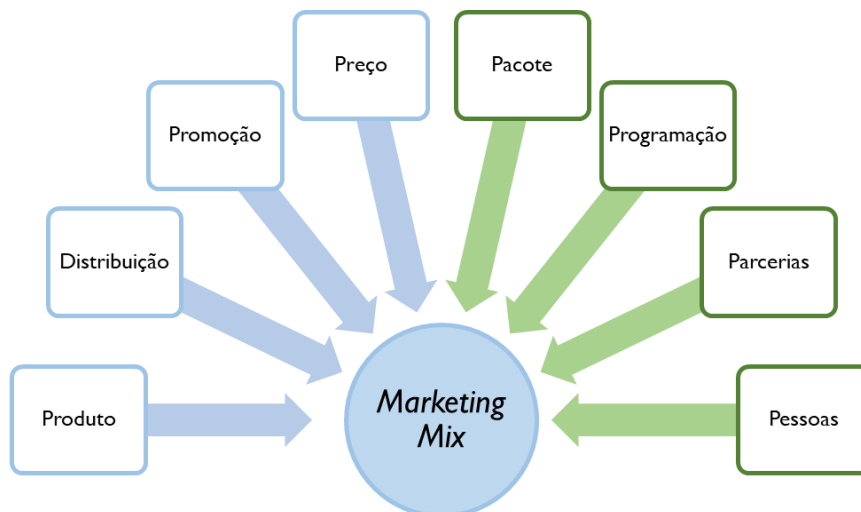


Figura II.7. *Marketing Mix* dos 8Ps.
Adaptado de Morrison (2019).

A OGD deve procurar identificar os melhores segmentos de mercado sobre os quais deve atuar, bem como quais os melhores mercados alvo, garantir que oferece um produto competitivo e que seja devidamente posicionado, mas também identificar quais os melhores meios de comunicação

e de distribuição. Efetivamente, segundo Kotler et al. (2017, p.29) a venda e a promoção de um produto só será eficaz se primeiro se definir um mercado alvo, em seguida se conhecerem os seus desejos e, por fim, se preparar um pacote de valor e acessível. Um produto turístico tem um caráter multidimensional, uma vez que engloba tanto produtos físicos, como tem uma dimensão humana no qual estão não só aqueles que recebem como os que chegam, ou seja, os turistas. De facto, uma OGD deve ter em atenção a qualidade das experiências que quer que os visitantes e turistas tenham, pois este é um importante fator que pode ter impactos nas recomendações, no número de visitantes e de turistas e nos níveis de satisfação.

II.2.5. *Branding de Destinos*

Naturalmente, os consumidores têm ao seu dispor uma variada oferta ao nível dos destinos turísticos, de produtos turísticos, de eventos de cariz turístico e de experiências que podem vivenciar. Efetivamente, são vários os destinos turísticos que oferecem produtos e experiências semelhantes de modo que é cada vez mais relevante para um destino saber posicionar-se e diferenciar-se dos restantes. Por conseguinte, a imagem que o turista tem de um destino deve influenciar o posicionamento e o *branding* do mesmo. A verdade é que a crescente competitividade entre os destinos tem contribuído para a inovação e para a criatividade promocional, principalmente no que refere ao *branding* dos destinos. Segundo Morrison (2019), o *branding* dos destinos é uma estratégia de *marketing* utilizada com o intuito de ter um efeito positivo na imagem dos destinos, cujos resultados terão consecutivamente impactos no futuro posicionamento dos mesmos.

Kotler et al. (2017) refere que *destination branding* consiste na criação de uma imagem do destino diferenciada, de modo a influenciar a decisão do potencial turista a visitar o destino, devendo sempre transmitir a promessa de uma experiência memorável. O *branding* dos destinos comunica e sinaliza um posicionamento competitivo, tendo a imagem como principal impulsionador (Pike, 2017). Pelo facto de as OGD estarem responsáveis pela imagem de um destino, a promoção de uma marca pode tornar-se numa ferramenta bastante eficaz, na medida em que para os consumidores a criação de uma marca destino é vista como a representação da sua cultura e história (Asseraf & Shoham, 2017). Realmente, nos últimos tempos tem havido uma crescente emergência de logos, *slogans*, eventos e outros tipos de intervenções capazes de promover os destinos (Lucarelli, 2018). Os destinos tendem a optar por um *rebranding* de imagem quando há um decréscimo no número de visitas, uma vez que este declínio pode indicar que a forma como o destino está a ser promovido já não o torna atrativo nos mercados em que atua, sendo preterido a favor de outros que optam por formas de promoção mais atrativas e inovadoras (Kolb, 2006). Veja-se o caso do destino turístico Centro de Portugal, destino alvo de um *rebranding* em 2015 após em 2013 ter passado a contar com mais regiões turísticas, e por oito regiões. Ora, no sentido de criar um elemento agregador dos

novos territórios desenvolveu-se uma logomarca que refletisse a diversidade e a riqueza que o Centro tem para oferecer. Este *rebranding* teve como mote a ideia de que “um dia é bom, dois dias é ótimo, três nunca é demais”, efetivamente procurou-se apelar ao aumento do número de visitantes e de turistas, incentivando-se um aumento da estada. Além disso, pretendia-se aumentar a capacidade de atração do destino Centro de Portugal através da valorização da diversidade que lhe está subjacente, por forma a torná-lo líder no mercado interno. Efetivamente, procurando assumir-se como “Um país dentro de um país” a verdade é que o Centro tem observado um crescimento constante da atividade turística, um crescimento ao nível das dormidas, dos proveitos e do RevPAR.

Por conseguinte, Pike (2004) afirma que o grande desafio de uma OGD é desenvolver uma marca cuja identidade incorpore a essência e o espírito de um destino. Uma marca de destino não é apenas um logotipo mas uma experiência ou imagem que garanta valor e posicionamento ao destino turístico, ou seja, é algo que garante atributos ao tipo de experiência que o visitante ou turista pode esperar ao viajar para esse destino. A identidade de um lugar serve para diferenciá-lo dos restantes, sendo que quando uma identidade é reconhecida ela torna-se numa promessa, numa expectativa, ou seja, numa imagem (Boisen, Terlouw, Groote & Couwenberg, 2018). No entanto, o desenvolvimento de uma marca de um destino turístico é um processo mais complexo devido à natureza do próprio produto turístico, à existência de inúmeros *stakeholders* e à existência de diferentes segmentos de consumidores com diferentes características, além de que o desenvolvimento da imagem é dirigido por fontes externas às OGD (Tasci, Khalilzadeh, Pizam & Wang, 2018; Morrison, 2019). De facto, as OGD despendem parte do seu orçamento na promoção do destino (Beritelli & Laesser, 2018). A promoção deve ser elaborada de forma a persuadir racionalmente o potencial turista a visitar o destino, para tal deve fornecer-se informação factual que o ajude na tomada de decisão, sendo também possível recorrer à persuasão emocional. No momento de se promover um destino recorre-se a um conjunto de métodos promocionais designado de *mix* promocional, composto por publicidade, promoção de vendas, relações públicas, vendas pessoais e *marketing* direto. O método utilizado para a promoção do destino varia de acordo com a complexidade da mensagem que se pretende transmitir ao mercado alvo e também tendo em conta o orçamento que se pode despendar para tal. Não obstante, o método a que mais se recorre é o da publicidade, o qual inclui o desenvolvimento de anúncios, campanhas, a criação de brochuras, *flyers* ou cartazes de grande dimensão (Kolb, 2006). Porém, hoje em dia este tipo de promoção está principalmente dirigido para os canais *online*, deixando-se cada vez mais de recorrer aos métodos tradicionais.

O *place branding* quando utilizado para *destination branding* apresenta o seu foco no Turismo e na atração de visitantes e de turistas para o destino (Kladou et al., 2017). O *place branding* é complexo (Kotsi et al., 2018), sendo constituído por dimensões espaciais e temporais, e com

interações entre os vários atores seguindo um processo legal, político e estético (Lucarelli, 2018). O correto desenvolvimento da marca de um destino ou de um *slogan* leva a que a mensagem que se quer comunicar seja correta e eficazmente percebida, o que atrairá o turista ao destino pois este já sabe o que esperar e o que irá presenciar e experienciar no destino (Kolb, 2006). Efetivamente, uma marca bem posicionada e desenvolvida é diretamente reconhecida e conotada com os atributos do destino turístico.

O valor da marca deve-se em certa parte à forte comunicação que é feita pelas OGD (Kotsi et al., 2018). A afirmação de uma marca de um destino pode encontrar alguns desafios até ao seu reconhecimento, (Figura II.8). Quando uma OGD apresenta algumas limitações orçamentais é importante que se faça um uso inteligente das verbas de que dispõe. Pode haver interferência política quando os políticos não concordam com a imagem que se quer transmitir. O ambiente externo pode interferir na mesma quando existem conflitos que podem afetar a credibilidade e o progresso da marca. O posicionamento da marca pode ser afetado se a mensagem não for corretamente transmitida, além de que a estratégia da marca não pode ser comprometida pelas práticas dos visitantes e turistas nem pela qualidade dos serviços prestados. É importante, também, que haja consistência na imagem promovida e que as experiências oferecidas pelo destino sejam compatíveis com o que se promove, algo que depende da atuação conjunta dos *stakeholders* (OMT, 2007; Pike, 2008). Além destes fatores, Pike (2008) clarifica que os destinos são multidimensionais pelo que a mensagem transmitida tem de ser sucinta e clara, as OGD promovem os seus destinos em diferentes mercados de modo a atrair diferentes segmentos para os seus diferentes produtos, pode haver interferência política na tomada de decisões (Jeuring, 2016), além de que as OGD não têm controlo na forma como a mensagem é recebida pela comunidade, para além de que o orçamento de que dispõem é inferior em comparação com os orçamentos das grandes marcas corporativas.

Por outro lado, a imagem de um destino torna-o mais competitivo a nível global e garante-lhe notoriedade. Com efeito, os benefícios (Figura II.8) surgem desde o reconhecimento do destino, da lealdade do consumidor através das relações estabelecidas que os podem tornar próprios embaixadores do destino com a divulgação de imagens. Uma boa imagem de marca permite uma ação coordenada entre diferentes atividades económicas que a utilizam para promoverem os seus produtos, no caso do setor privado, além de que a comunicação do destino torna-se uniforme, não havendo proliferação de mensagens e imagens diferentes da “marca mãe” (OMT, 2007; Morrison, 2019). O sucesso de uma marca de um destino turístico dependerá de fatores como a credibilidade que garante ao visitante e turista que aquilo que experienciou foi ao encontro das suas expectativas; a oferta tem de ser efetivamente aquilo que a marca promete; a diferenciação deve ser um dos fatores primordiais da marca, atribuindo ao destino um posicionamento estratégico diferenciado; a mensagem deve transmitir aos segmentos de mercado alvo conceitos, valores que apelem à visita;

e, por fim, uma marca tem de trabalhar em conjunto com o setor privado e público porque só assim conseguirá comunicar a sua proposta de valor (Figura II.9). Por conseguinte, deve procurar-se não só produzir emoções positivas mas também criar relações emocionais com os potenciais turistas, além de que uma marca de um destino deve ser inclusiva e permitir diversificação de produtos no sentido de alargar os segmentos de mercado (Kolb, 2006; Kotsi et al., 2018; Tasci et al., 2018; Lund et al., 2018; Morrison, 2019).

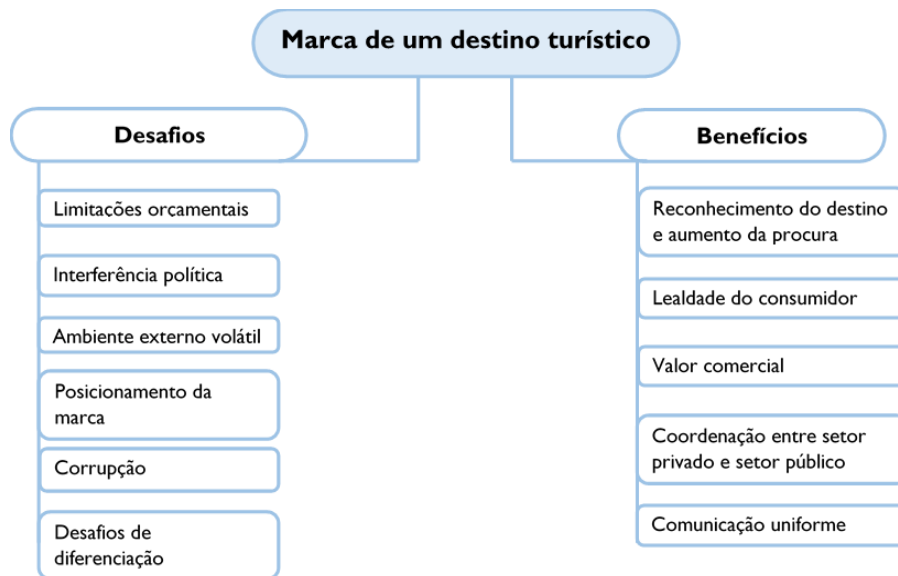


Figura II.8. Benefícios e desafios que uma marca de um destino turístico pode enfrentar. Fonte: OMT, 2007 (adaptado).

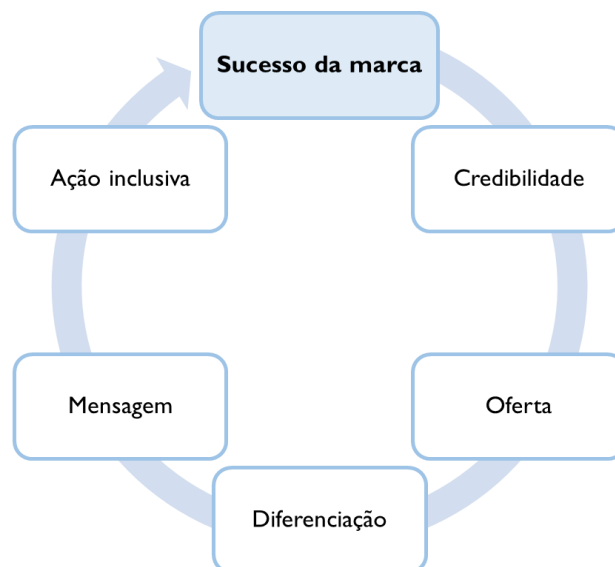


Figura II.9. Fatores de sucesso de uma marca de um destino turístico. Fonte: OMT, 2007 (adaptado).

II.2.6. Conclusão

Na atividade turística, em geral, a procura está orientada para um destino turístico. Ele corresponde ao espaço físico onde o turista passa, no mínimo uma noite, e onde pode encontrar diversos recursos, produtos e atrações que lhe proporcionam uma experiência integrada.

Efetivamente, tem-se assistido a uma proliferação e surgimento de novos destinos turísticos. A globalização, o crescimento e desenvolvimento das novas tecnologias de informação e o próprio desenvolvimento económico levam ao crescimento do Turismo, no entanto também lhe colocam alguns desafios. Estes desafios surgem aquando da crescente competitividade entre os destinos e da crescente oferta de produtos turísticos semelhantes uns aos outros. Ora, tendo isto em conta, naturalmente que as Organizações de Gestão de Destinos têm de adotar novas estratégias de comercialização e de promoção dos destinos. Um destino turístico só poderá ser tido em conta se o seu posicionamento for eficaz e se conseguir obter notoriedade e se diferenciar dos restantes. Para tal, é importante que se desenvolvam estratégias de gestão e planeamento turístico que englobem o *marketing* e o *branding* de destinos. Estas estratégias devem ser pensadas em conjunto com os grupos de interesse locais, pois estes são aqueles que trabalham e conhecem a realidade da atividade turística local, há que não esquecer a comunidade local, que deve ser considerada no contexto de um desenvolvimento sustentável do Turismo.

Em suma, atualmente uma promoção turística eficaz tem em atenção o progresso tecnológico mas principalmente o que os potenciais turistas procuram num destino e o que pretendem experienciar com essa visita. Uma boa divulgação garante prestígio, notoriedade e visibilidade a um destino, o que possivelmente se traduzirá num número crescente de visitantes e de turistas e em benefícios económicos e sociais.

Capítulo III. Promoção Turística em Portugal

III.3.1. Introdução

No início do século XX a Europa vivia um clima de prosperidade económica. O século anterior tinha sido palco de importantes avanços científicos e técnicos como é o caso da eletrificação, do início da indústria automóvel, da invenção do avião, do telefone, da rádio e do cinema, bem como do desenvolvimento das linhas de caminho-de-ferro e dos paquetes a vapor de grande dimensão. Vivia-se, de facto, um período de orgulho, confiança e otimismo que se transmitia nos hábitos e nos comportamentos sociais. Este clima de prosperidade refletia-se também na democratização das sociedades e dos seus modos de vida, uma vez que reduziu-se o número de horas de trabalho diário e estabeleceu-se o princípio legal que permitia aos trabalhadores o direito ao repouso semanal e anual. Efetivamente, tempo livre, rendimento e facilidades de deslocação eram os fatores essenciais capazes de proporcionar a oportunidade de viajar a novos estratos populacionais, deixando assim de ser um luxo exclusivo das classes aristocráticas e burguesas (Cunha, 2012).

Pelo contrário, em Portugal vivia-se uma profunda crise económica, financeira e social, o que fazia com que não só o país não se modernizasse como também não acompanhasse a evolução verificada nos outros países europeus. Foi neste período conturbado que o Turismo passou a ser considerado por alguns como a atividade económica que seria capaz de alavancar a economia do país e melhorar a qualidade de vida da sociedade portuguesa.

Importa destacar a importância que teve a criação da Sociedade Propaganda de Portugal (SPP), quer pela sua relevância no lançamento das bases do Turismo, quer pela sua relevância ao nível da promoção do mesmo a nível nacional e internacional. Fundada em 1906, numa altura em que o patriotismo acarretava um valor de união entre os portugueses e o país, os seus estatutos evidenciavam que a sua criação ambicionava promover “o desenvolvimento rural, intelectual e material do país e principalmente esforçar-se por que ele seja visitado e amado por nacionais e estrangeiros” (art.º 1.º dos Estatutos), tendo de facto a sua atuação se centrado na promoção do país através de iniciativas que não só desenvolvessem o país mas também que criassem uma consciência para a sua importância e para o progresso das condições de atração deste. Após a sua criação foram concedidas medidas com o intuito de atrair visitantes e turistas, como a abolição dos passaportes, melhorias do porto de Lisboa e alteração das taxas de embarque.

Lisboa recebeu o IV Congresso Internacional de Turismo, em 1911, do qual saiu a fundação do primeiro organismo oficial de Turismo, designado de Conselho de Turismo que faria parte do Ministério do Fomento. Numa altura em que o país enfrentava as fragilidades de uma recém

República, este evento proporcionou-lhe reconhecimento internacional e conseguiu atrair novos turistas estrangeiros.

Portugal viu na atividade turística uma oportunidade para fazer renascer a sua economia e de facto é o que tem vindo a ser constatado ao longo do tempo. Atualmente, o Turismo representa 8,2% do PIB nacional, sendo em 2018 a maior atividade económica exportadora, responsável por 51,5% das exportações de serviços e por 18,6% das exportações totais. Efetivamente, Portugal como destino turístico tem vindo a apresentar valores recordes, destacando-se o contributo do Turismo para o crescimento de emprego, o seu peso de 6,7% na economia nacional, um crescimento constante das receitas turísticas, dos proveitos globais e do número de hóspedes, este último não só representando o mercado nacional mas também o mercado externo, sendo que o mercado interno foi o que mais cresceu. Portugal tornou-se num destino de massas reconhecido a nível mundial. O destino tem beneficiado de diversos prémios, nomeadamente ter sido distinguido como Melhor Destino Europeu, pelo terceiro ano consecutivo, nos *World Travel Awards 2019*. Também é de destacar que de acordo com o Relatório de Competitividade do Turismo de 2019 do Fórum Económico Mundial, Portugal atingiu o 12.º lugar no *ranking* de competitividade a nível mundial, além disso encontra-se no 1.º lugar mundial no que diz respeito a infraestruturas turísticas (Turismo de Portugal I. P., 2019).

III.3.2. O Destino Portugal

Ao promover-se o Destino Portugal utiliza-se como fatores de atração o seu clima temperado mediterrâneo, os 850 km de praia, a diversidade paisagística, as atividades de lazer e o seu riquíssimo património cultural, mas também as tradições, a gastronomia e os vinhos, e a simpatia do povo português. Em tempos, a sua privilegiada localização geográfica foi promovida, apresentando-se como a porta de entrada para o Continente Europeu.

O Instituto do Turismo de Portugal, (Turismo de Portugal, I.P.), criado em 2007, e integrado no Ministério da Economia, tem como responsabilidades a promoção, valorização e a sustentabilidade da atividade turística portuguesa, tendo em si agregado todas as competências institucionais relacionadas com a dinamização do Turismo, desde a oferta à procura.

Qualificar e desenvolver infraestruturas turísticas, desenvolver a formação de recursos humanos, apoiar o investimento na atividade turística, coordenar a promoção interna e externa de Portugal como destino turístico, bem como regular e fiscalizar os jogos de fortuna e azar, fazem

parte da missão da autoridade turística nacional, ao abrigo da Lei Orgânica do Ministério da Economia e do Emprego (MEE), pelo Decreto-Lei n.º 126 -C/2011.

No que diz respeito aos seus objetivos, prendem-se sobretudo com a promoção integrada de Portugal enquanto destino turístico. Nesse sentido, pretende-se reforçar a notoriedade do Destino, através da realização de campanhas internacionais de publicidade *online* e da presença do mesmo nos mercados internacionais (Turismo de Portugal, 2013). Apesar das dificuldades sentidas ao nível da ausência de estratégias regionais de promoção internacional, não só pelo Turismo de Portugal, I.P., mas também pelos destinos regionais e agentes turísticos, um dos objetivos é influenciar de forma direta a procura turística, aumentando-se as receitas turísticas e reforçando-se indiretamente a rentabilidade das empresas deste agregado de atividades económicas que é o Turismo. Note-se que em conformidade com o Decreto-Lei n.º 129/2012 de 22 de junho compete ao Turismo de Portugal, I. P., “planear, coordenar e executar a política de promoção de Portugal como destino turístico, no plano interno e externo, e garantir a estruturação, o planeamento e a execução das ações de promoção turística, quer as diretamente organizadas, quer as desenvolvidas ao abrigo de mecanismos de descentralização e contratualização”.

Para além de posicionar o Turismo interno, a promoção do destino permite o desenvolvimento da economia nacional. O Turismo de Portugal, I. P. privilegia o seu portal *online* www.visitportugal.com como principal fonte de informação, tanto para os consumidores finais, como para os seus prescritores. Efetivamente, neste *site* existem informações sobre o Destino Portugal, mas também sobre regiões portuguesas e os seus produtos estratégicos, além disso está presente um calendário de eventos a acontecer no país ao longo do ano. Este portal funciona também como um canal de ligação direta para os respetivos *sites* das empresas associadas, permitindo a possibilidade de se realizar uma reserva através dos mesmos. Além disso, para os profissionais do Turismo, investidores e empresários pode ser uma fonte de informação privilegiada, ao fornecer dados estatísticos, planos de desenvolvimento e legislação no âmbito do Turismo.

Evidentemente, as campanhas promocionais são as que mais contribuem para a imagem de Portugal e para o seu posicionamento e aumento de notoriedade nos mercados internacionais, note-se a mais recente campanha intitulada “*Can’t Skip Portugal*” de 2017. Esta foi uma campanha lançada, exclusivamente, em meios digitais de vinte mercados estratégicos, no entanto o seu nível de alcance atingiu mais de duzentos países, contando com mais de dez milhões de visualizações, garantindo-lhe o título da campanha mais vista de sempre do Turismo português. Obviamente, para além da realização de campanhas, procura-se que o Destino Portugal esteja presente nas maiores Feiras de Turismo Internacionais nas quais afirma a sua imagem mas também a qualidade e o profissionalismo das suas empresas. Realizam-se também ações direcionadas para a Comunicação Social Estrangeira,

designadas por *press trips*, nas quais se procura que os jornalistas experienciem o destino para que posteriormente escrevam sobre ele.

Como suporte para a promoção do destino no exterior e apoio aos negócios de empresas no estrangeiro existem as Equipas de Turismo (EdTs), uma rede composta por 23 mercados emissores de Turismo: Alemanha, República Checa, Suíça, Áustria, Bélgica, Holanda, Brasil, Canadá, China, Espanha, Estados Unidos da América, França, Irlanda, Itália, Polónia, Reino Unido, Dinamarca, Suécia, Noruega, Finlândia, Rússia, Japão e Coreia do Sul. Estas equipas podem trabalhar de forma independente, realizando as suas próprias ações de prospeção e de implementação ou podem trabalhar em conjunto com as Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT) (Figura III.1).

Em 2014 celebrou-se um protocolo entre o Turismo de Portugal, I. P., a Confederação do Turismo Português (CTP), as Entidades Regionais de Turismo (ERT) e as Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT) que visava reforçar o envolvimento destas entidades na estratégia de promoção externa de Portugal. O modelo de Promoção e Comercialização Turística Externa para o ano de 2014 dava prioridade às parcerias com as empresas do Turismo e à conciliação das estratégias de promoção turística quer nacional, quer regional. Por conseguinte, garantia uma articulação entre as estratégias regionais e nacional, em consonância com os Planos Regionais de Promoção Turística das ARPT, seguindo sempre os objetivos indicados no Plano Nacional de Promoção Turística. Os planos regionais são financiados pelas empresas privadas, pelas Entidades Regionais de Turismo e pelo Turismo de Portugal I.P., sendo que um terço do investimento deve ser direcionado para o Plano de Comercialização e Venda da região (Turismo de Portugal, I.P., 2013, pp. 2-3). Efetivamente, este novo modelo reforça o envolvimento dos privados nas estratégias regionais de Turismo, contribuindo não só para o crescimento das empresas, mas também influenciando positivamente a economia do país e melhorando a competitividade internacional do Destino e das regiões de Portugal.

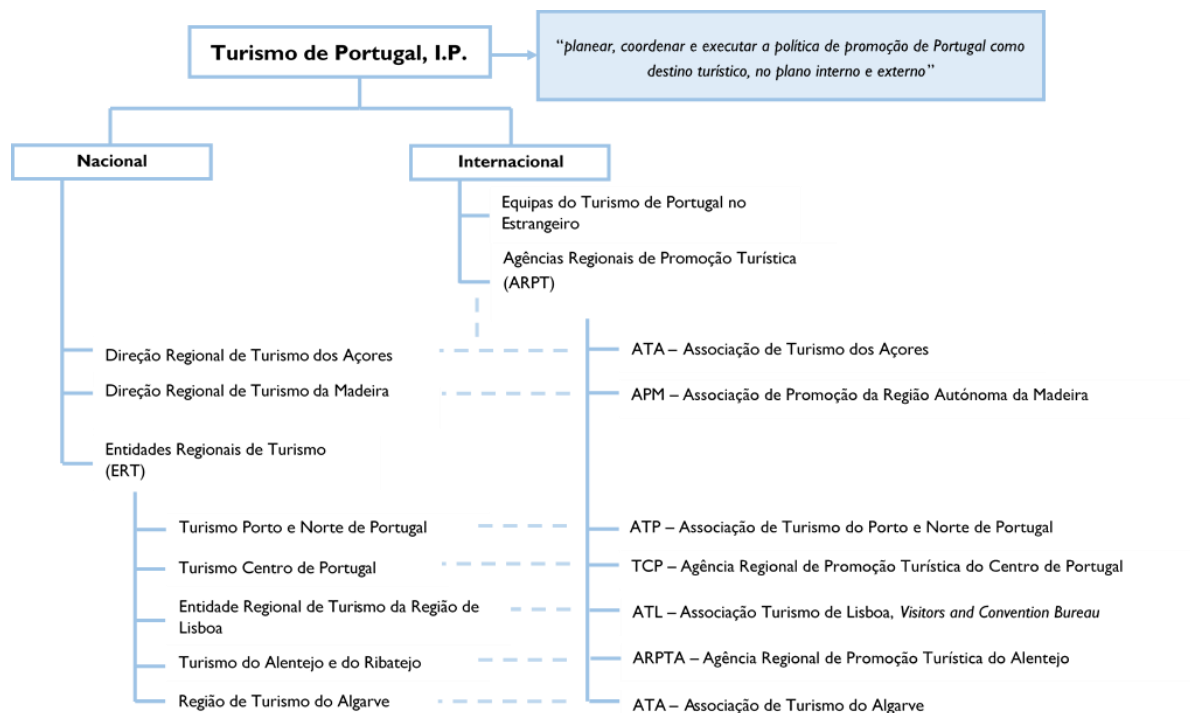


Figura III.1. Organograma dos principais parceiros do Turismo de Portugal, I.P. Adaptado de Santos (2018).

III.3.2.1. O Planeamento do Destino Portugal

O planeamento estratégico do Turismo é algo que contribui para responder atempadamente às previsíveis mudanças que vão ocorrendo quer do lado da procura, quer do lado da oferta, quer pelas mudanças dos comportamentos e das preferências dos consumidores e das mudanças tecnológicas que vão ocorrendo. Não obstante, contribui também para melhorar a competitividade que é exigida com o surgimento de novos destinos concorrentes, e ainda responder às questões de sustentabilidade cada vez mais importantes para preservar e valorizar os recursos que tornam o destino atrativo.

A adoção de estratégias de desenvolvimento turístico em Portugal pode afirmar-se que teve o seu início oficial com a implementação do primeiro Plano Nacional de Turismo (PNT) para o horizonte temporal 1986-1989. Seguiu-se o Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) para o período entre 2006-2015. Posteriormente o Turismo 2020 para os anos 2014-2020. No entanto, atualmente está em vigor a Estratégia 2027 designada para o horizonte temporal 2017-2027.

Realmente até à data já foram elaborados alguns planos estratégicos, contudo é de destacar que de nenhum deles foi feita uma avaliação final para determinar qual o seu grau de eficácia ou se os objetivos propostos foram atingidos, ou ainda saber se as medidas propostas são as mais corretas

ou devem ser abandonadas em favor de outras. A esta situação devem-se as mudanças governamentais que o país experiencia, à mudança de Secretário do Turismo que leva à não conclusão do plano pois considera-se que não é o mais adequado e por isso elabora-se um novo, além disso parece não haver interesse político nesta matéria.

Desde o primeiro plano de 1986 até à Estratégia 2027 que se considera o Turismo como sendo uma atividade económica imprescindível para o desenvolvimento da economia do país, mas também que garante uma melhoria na qualidade de vida da população portuguesa, sendo que desde então tem havido uma preocupação e uma aposta num desenvolvimento sustentável do Turismo, na diversificação de produtos e mercados, na melhoria das acessibilidades, no aumento da notoriedade do Destino Portugal, numa melhoria da qualidade dos serviços e dos recursos humanos, mas também numa aposta de desenvolvimento turístico inclusiva entre o destino nacional e os destinos regionais. Além disso, a atuação dos privados tem sido cada vez mais incentivada, bem como o recurso das novas tecnologias ao nível da promoção turística, deixando-se cada vez mais de lado os meios tradicionais e apostando nos meios *online*. No que diz respeito aos mercados verifica-se que os países identificados como estratégicos para o destino Portugal mantêm-se em todos os planos, notando-se apenas alteração na designação do mercado que cada país integra (Quadro III.1).

Efetivamente, o planeamento estratégico no Turismo é uma exigência cuja definição estratégica pretende regular o papel que o Turismo deve ter no desenvolvimento económico do país, além de adotar uma visão clara do que se pretende e dos objetivos que se querem alcançar na atividade turística.

Quadro III.1. Definição dos mercados nos diferentes planos estratégicos de Portugal: PENT 2006-2015, Turismo 2020 e Estratégia Turismo 2027.

Mercados	PENT 2006-2015	Turismo 2020 ¹	Estratégia 2027
Estratégicos	Portugal Reino Unido Espanha Alemanha França	Espanha Reino Unido Alemanha França Brasil Holanda Irlanda	Espanha Reino Unido Alemanha França Brasil Holanda Irlanda Escandinávia
A Consolidar / De Crescimento	Países Escandinavos Itália E.U.A. Japão Brasil Holanda Irlanda Bélgica	Itália Bélgica Suíça Áustria Rússia Polónia	Itália Bélgica Suíça Áustria Rússia Polónia Canadá
De Diversificação	Áustria Suíça Rússia Canadá Polónia República Checa Hungria China		
De Atuação Seletiva		E.U.A. China Canadá Colômbia Índia Israel Países da Península Arábica	Japão Austrália Singapura Coreia do Sul Israel Países da Península Arábica
De Aposta			E.U.A. China Índia

¹Os mercados estratégicos, a consolidar e de atuação seletiva estão incluídos nos mercados prioritários.

Fonte: PENT 2006-2015, Turismo 2020 e Estratégia Turismo 2027. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

III.3.2.1.1. Plano Nacional de Turismo (PNT) – 1986-1989

Uma das maiores ruturas do grande movimento de reforma vivenciado no período pós 25 de abril foi o aparecimento do primeiro Plano Nacional de Turismo (PNT), marco histórico na construção da política turística portuguesa, uma vez que demonstra que o perfil de ação do Estado português tinha mudado em relação ao Turismo (Moreira, 2018).

Este plano foi alvo de críticas considerando-se que não apresentava nada de novo, nem era o plano ideal para o desenvolvimento português. Por ser o primeiro plano, realmente carecia de algumas melhorias, no entanto nota-se que houve um esforço e alguns progressos, contudo havia muitas barreiras que não se conseguiu transpor. Note-se que a opinião pública não se interessava pelo Turismo de maneira que não havia uma consciência da importância que a atividade turística

poderia ter a vários níveis: económico, social e cultural. Apesar de várias medidas de desenvolvimento turístico terem precedido o PNT, a verdade é que o seu surgimento foi tardio, tanto que as iniciativas executadas ocorreram num momento em que não havia nenhum quadro regulador do Turismo a nível global.

Não obstante, o PNT permitiu alguns progressos, principalmente no que refere à importância do Turismo ser regulamentado e necessitar de um planeamento estratégico, além disso promoveu uma consciência de que deviam ser tomadas medidas para resolver os problemas que o Turismo português enfrentava na altura.

O Grupo Coordenador do PNT foi criado com a finalidade de coordenar, acompanhar os trabalhos e elaborar o Relatório Final do Plano Nacional de Turismo que definiria o quadro de desenvolvimento do Turismo, tendo sempre em consideração os condicionalismos económicos e financeiros do país, as potencialidades e desequilíbrios existentes, bem como as perspetivas da procura interna e externa (Malta, 1996, p. 184).

O PNT com horizonte temporal 1986 a 1989, foi aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 17-B/86 de 14 de fevereiro, no qual se considerou o Turismo como atividade económica imprescindível para o desenvolvimento económico do país, com funções não só económicas mas também sociais e culturais, que por ter uma grande interdependência com outras áreas económicas importa ser coordenado de forma equilibrada e objetiva.

De facto, por ser uma atividade de cariz global e por ter um carácter transversal, é importante que seja feito um planeamento de médio a longo prazo, o que não aconteceu com o PNT que detém um carácter de curto prazo, de apenas dois anos. Um planeamento estratégico para o Turismo não pode ser pensado e construído de forma autónoma e limitada às suas questões, pelo contrário, deve ser pensado e elaborado numa lógica de integração e articulação num plano mais vasto.

Efetivamente, este plano tem em conta a importância de um desenvolvimento equilibrado e harmonioso do território nacional através de uma atitude sustentável na utilização dos espaços e dos recursos turísticos. A política de desenvolvimento turístico definida no PNT estabeleceu os seus princípios orientadores que visavam um crescimento sustentável da atividade a par de um desenvolvimento equilibrado das estruturas de apoio e de enquadramento, as bases de desenvolvimento do Turismo assentam na qualidade da oferta que seria reorganizada e diversificada. No que à promoção turística diz respeito procurar-se-ia que fosse orientada para a diversificação dos mercados e para o aumento das receitas. Por conseguinte, as áreas-chave definidas foram o ordenamento turístico, o termalismo, a animação, a estrutura administrativa, a formação profissional, os investimentos e a promoção.

No que ao ordenamento territorial diz respeito foram definidas Regiões de Ordenamento Turístico (ROT) orientadas para o aproveitamento dos recursos turísticos do país; Regiões

Específicas de Aproveitamento Turístico (REAT); Eixos de Desenvolvimento Turístico (EDT); e Polos de Desenvolvimento Turístico (PDT) que abrangem áreas com grandes potencialidades turísticas (Mangorrinha, 2012). Este reordenamento territorial assumia-se como um instrumento de defesa dos espaços do Turismo em Portugal, seguindo a perspetiva de um desenvolvimento espacial são e equilibrado (Malta, 1996).

A promoção turística constitui um elemento essencial do PNT, pelo que são pensadas medidas que procuram diversificar os mercados e aumentar as receitas, através de uma maior penetração nos mercados em que Portugal apresenta uma quota de mercado menor do que os seus concorrentes diretos, e procurar conquistar novos segmentos de mercado, mas também lançar novos produtos. Neste sentido foram desenvolvidas como medidas estratégicas no âmbito da promoção o lançamento de programas de promoção de acordo com uma estratégia de mercado no sentido da desconcentração e maximização das receitas turísticas, desenvolvimento de ações promocionais direcionadas para a redução dos níveis de sazonalidade e direcionadas para a conquista de novos segmentos de mercado, além de que foi feita uma revisão dos centros de Turismo de Portugal no estrangeiro, bem como redefinidas as suas áreas de atuação a fim de garantir uma melhor atuação nos mercados considerados prioritários (Mangorrinha, 2012). Neste domínio introduziu-se alterações na estrutura organizativa da Administração Pública do Turismo, através da autodenominação administrativa e financeira do órgão responsável pela promoção institucional, acrescentava-se ainda a importância do desenvolvimento de uma “imagem de Portugal” para que se possa desenvolver uma promoção temática do produto turístico nacional (Malta, 1996).

Este plano foi importante pois foi o primeiro Plano Nacional de Turismo, o que demonstra que o Estado olhava para o Turismo como um agregado de atividades económicas importante para crescimento do País e da qualidade de vida da sociedade portuguesa. Não obstante, este plano marcou não só a ordem política portuguesa, como também a jurídica e a económica no que refere ao Turismo. O plano possibilitou que Portugal tivesse um quadro global de referência onde se procurou implementar uma visão estratégica sobre a atividade turística. Além disso, possibilitou a todos os atores do Turismo terem um cenário claro e preciso de intervenção. Este plano apesar das lacunas, abriu portas a um futuro planeamento turístico através das conceções, dos princípios e das questões que nele foram abordadas. A política do Turismo cresceu e desenvolveu-se pela procura de um programa mais ambicioso.

Após este primeiro plano não houve uma elaboração concreta de nenhum plano estratégico, sendo que este vazio seria colmatado com o Plano Estratégico Nacional do Turismo para o horizonte temporal 2006-2015.

III.3.2.1.2. O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) – 2006-2015

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), criado em 2006 e aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2007, a 15 de fevereiro de 2007, foi elaborado para o horizonte temporal 2006-2015. As ações definidas neste plano visavam tornar Portugal num dos destinos europeus com maior crescimento, através de um desenvolvimento sustentado na qualificação e na competitividade da oferta, transformando assim ao Turismo num dos motores de crescimento da economia nacional.

Neste plano, a proposta de valor apresentada baseava-se na aposta daqueles fatores que diferenciam o país dos destinos concorrentes. São eles: o clima e luz; a história, a cultura e a tradição; a hospitalidade e a diversidade concentrada. Para além destes, apresentavam-se também elementos que qualificavam Portugal no leque das opções dos turistas: autenticidade moderna, segurança e qualidade competitiva.

Para a execução desta estratégia definiram-se vinte e um mercados emissores alvo (Quadro III.1) que foram agregados em três grupos diferentes, tendo em conta o seu potencial e o posicionamento competitivo de Portugal. Os mercados estratégicos deviam ver reforçada a promoção, dando um contributo significativo para o Turismo e estimulando um crescimento relativo na época baixa (de outubro a maio) superior ao da época alta (de junho a setembro). Relativamente aos mercados a consolidar ambicionava-se um crescimento absoluto considerável. Nos mercados de diversificação o objetivo era aumentar a quota de mercado suportada no reforço da notoriedade do Destino Portugal.

Aquando da execução deste Plano Estratégico o Turismo português encontrava-se dependente do desempenho de três regiões: Algarve, Lisboa e Madeira, sendo afetado também por uma elevada sazonalidade, de modo que para inverter esta situação criaram-se novos polos de desenvolvimento turístico: Douro, Serra da Estrela, Oeste, Alqueva, Litoral Alentejano e Porto Santo, para além do polo-região dos Açores. O desenvolvimento destes novos polos permitiu diversificar a oferta turística, contudo seria importante assegurar a implementação de modelos de desenvolvimento sustentado. A complementar a estratégia acrescia: (i) o desenvolvimento e a consolidação de dez 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); (ii) o reforço das acessibilidades aéreas a cidades/regiões estratégicas; (iii) o melhoramento da oferta e da notoriedade do destino nacional (através da criação de um calendário de eventos com projeção internacional); (iv) o enriquecimento da oferta através da inovação; (v) a constituição de Zonas Turísticas de Interesse (ZTI), e (vi) o aperfeiçoamento da promoção e distribuição para que se comunique uma proposta

de valor diferenciada que atue em segmentos alvo por mercado emissor, a fim de atrair um maior número de turistas.

A implementação do PENT assentou em cinco eixos concretizáveis em onze projetos, dando-se especial atenção ao Projeto VI – Marcas, Promoção e Distribuição.

III.3.2.1.3. Revisão do PENT para o horizonte 2013-2015

Em 2013 foi lançada a revisão do PENT para o horizonte 2013-2015 com objetivos redefinidos e com novas linhas de orientação, uma vez que os resultados obtidos do PENT 2007 não foram os esperados em virtude do contexto de crise económica internacional. A revisão do PENT 2013-2015 privilegiava num modelo de desenvolvimento sustentável, de modo a colocar o país como um dos destinos da Europa com um maior índice de desenvolvimento sustentável, e diferenciar a oferta com base nas experiências através da criação de conteúdos autênticos e de experiências marcantes. Ao contrário PENT 2007, aquando da sua revisão pretendia-se fazer uma melhor abordagem dos mercados estratégicos, aprofundando o conhecimento sobre os mesmos, além disso pretendia-se aprofundar o desenvolvimento e as competências das Entidades Regionais de Turismo (ERT) e das Direções Regionais do Turismo (DRT) para que futuramente tivessem todas as ferramentas necessárias para gerir as suas regiões enquanto destinos turísticos. Assim sendo, deviam implementar-se estratégias para a criação de plataformas *online* que visassem a promoção do Destino Portugal numa era que é a do *marketing* digital (redes sociais, *blogues*, *newsletters*), através dos quais é possível atrair novos e diferentes tipos de consumidores.

No que diz respeito às Entidades Regionais do Turismo (ERT) e Direções Regionais do Turismo (DRT), como anteriormente foi referido, pretendia-se que se tornassem nas próprias gestoras do destino, dando-lhes meios que as capacitassem para o desenvolvimento da sua oferta, tendo em contas as linhas estratégicas definidas pelo plano estratégico. Note-se que o Decreto-Lei n.º 67/2008 previa que as ERT e DRT colaborassem com os órgãos centrais e locais na execução da política nacional de Turismo, realizassem estudos, identificassem e dinamizassem os recursos turísticos, monitorizassem a oferta turística regional. As Agências Regionais de Promoção Turística são as únicas entidades regionais dedicadas à promoção externa, tendo todos os seus recursos e estratégias concentrados na promoção dos destinos e dos seus produtos turísticos nos principais mercados internacionais, contando com parcerias entre entidades públicas regionais e nacionais ligadas ao Turismo e com empresários do ramo. O desenvolvimento do Turismo regional deve ser

um trabalho conjunto entre as ERT, DRT e as ARPT, não esquecendo o Turismo de Portugal, I.P. (Turismo de Portugal, 2007).

Com o fim do horizonte temporal do PENT (2007-2015), surge o Turismo 2020, um plano de ação que nega a elaboração de um plano prescritivo e fechado, pois o Turismo português apenas necessita de que lhe sejam garantidas condições de competitividade de modo a oferecer uma melhor proposta de valor e responder de forma adequada às motivações da procura, para, de forma estruturada, investir na qualificação ou requalificação da sua atividade.

III.3.2.1.4. Turismo 2020: Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo de Portugal – 2014-2020

A estratégia Turismo 2020: Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo de Portugal identifica as estratégias a adotar, os objetivos e as prioridades de investimento para o Turismo português no horizonte temporal 2014-2020.

O Turismo 2020 caracteriza-se por condensar um conjunto de princípios que devem nortear a atuação das entidades públicas que intervêm no Turismo, um agregado de atividades económicas que vive principalmente de entidades privadas e da criatividade destas. Neste caminho, a estratégia baseia-se na competitividade e em tornar o Turismo no maior ativo do país. Sendo assim, para o horizonte 2020 ambiciona-se tornar Portugal no “destino mais ágil e dinâmico da Europa” através de cinco princípios estratégicos “Pessoa”, “Liberdade”, “Abertura”, “Conhecimento” e “Colaboração”, princípios que orientaram os últimos anos de ação das entidades públicas do Turismo e expressam quais as funções do Estado no que diz respeito ao Turismo. Esta estratégia diferencia-se da anterior pelo facto de rejeitar o Estado como guia, entendendo-o antes como um parceiro, que deve ter em consideração as novas tendências de mercado e, por isso, deve cuidar e preservar o seu território e os seus ativos turísticos. Naturalmente, o crescimento do Turismo enquanto agregado de atividades económicas, depende da capacidade de competitividade dos agentes privados face a uma concorrência cada vez maior e mais sofisticada. O Turismo é um agregado de atividades económicas essencialmente privadas, cabendo a estas estruturar e oferecer experiências, atividades e produtos turísticos diversificados. Por outro lado, cabe aos agentes públicos promover um ambiente empresarial competitivo com liberdade de iniciativa, fator esse determinante para a competitividade dos agentes privados do Turismo. Além disso, não é considerado importante fazer um plano prescritivo para o Turismo que está em permanente mudança e depende essencialmente da iniciativa privada, pois impede a abertura e o dinamismo que

a atividade turística exige. Neste sentido, as políticas públicas devem estar orientadas para a procura e não para a oferta, devem procurar entender as motivações da procura e adaptar-se a elas, de forma a evitar condicionamentos. É neste sentido que se sugere a não compilação de produtos turísticos, devido à grande multiplicidade de motivações e de interesses das pessoas. Deve-se, portanto, dar atenção às motivações e às experiências das pessoas.

Tornar Portugal no destino mais ágil e dinâmico da Europa, realizar-se-ia através do crescimento, da qualidade e da sustentabilidade, sendo que a qualidade está acima da quantidade. Considera-se que a qualificação e a sustentabilidade do destino são fatores importantíssimos para a manutenção e para o reforço da atratividade e notoriedade do mesmo, além de que contribuem para a redução da sazonalidade, dinamização do Turismo interno e para a criação de novas propostas de valor. Efetivamente, neste documento é abandonada a definição de produtos turísticos estratégicos, dado que as motivações e as experiências são mais interessantes no que diz respeito a estratégias de estruturação, de promoção e de comercialização (Turismo de Portugal, 2015).

No ponto “Estruturação de Rotas e Itinerários Experienciais” é aconselhado que o Turismo de Portugal, em conjunto com as Entidades Regionais de Turismo, promova a estruturação de rotas e de itinerários baseados nas necessidades da procura e nas próprias características do território, e ainda a realização de parcerias entre Entidades Regionais, públicas e privadas, para a promoção de rotas, de itinerários e de eventos regionais com interesse turístico (Turismo de Portugal, 2015, p. 67).

Quando se aborda “Um Destino Ligado ao Mundo” a tónica é colocada no facto de que a “afirmação de um destino passa, pelo seu grau de conetividade aos mercados internacionais de viagens e Turismo” (Turismo de Portugal, 2015, p. 86). Por conseguinte, o reforço da competitividade da atividade turística em Portugal pressupõe garantir e desenvolver condições que liguem o país aos seus mercados emissores. A notoriedade de Portugal é construída pelo desenvolvimento de campanhas de divulgação do destino em conjunto com as estratégias de venda das companhias aéreas em canais de *marketing* estratégicos. Ao nível dos canais de distribuição de informação, o *online* é o meio privilegiado.

As políticas de promoção e de comercialização turística de Portugal são executadas pelo Turismo de Portugal, pelas Entidades Regionais de Turismo e pelas Agências Regionais de Promoção Turística, no entanto também existem entidades públicas ou associativas a fazer promoção turística. Com efeito, é imperativo que os agentes públicos e privado colaborem para uma eficaz promoção e comunicação do Destino Portugal. No momento de comunicar o destino deve evitar-se fazer divisões territoriais e dar liberdade às regiões para a criação de sinergias, implementando assim uma promoção e comercialização integradas e conjuntas. As regiões devem aproveitar também para

desenvolver iniciativas de colaboração e de *cross selling*, o que lhes proporcionará complementaridade e uma oferta de produtos muito mais alargada, sempre que atuem de forma articulada e concertada com as regiões vizinhas. Efetivamente, do reforço da cooperação inter-regional pode advir uma promoção integrada, devidamente direcionada para segmentos de mercado alvo, tendo em conta as suas motivações e experiências.

Portugal não será um destino ágil e dinâmico se apostar somente numa política que vise o reforço da notoriedade do destino. Para a promoção de uma imagem de marca forte e de valor essa promoção tem de estar associada à venda. A promoção gera notoriedade, enquanto que o apoio à venda visa converter essa notoriedade em venda. Assim, os responsáveis pela promoção de um destino turístico têm de desenvolver políticas que estejam centradas na procura. O objetivo será maximizar a receita gerada pelos fluxos turísticos.

A promoção da marca de um destino turístico é mais eficaz quando há uma articulação entre os diferentes agentes e nas mensagens que transmitem. No caso do Destino Portugal, deverão ser definidas estratégias de *marketing* por mercado e por produto, reforçando a intervenção na operação turística e aérea e nos canais de distribuição nos mercados externos. A aposta nos canais de distribuição *online* é fulcral, bem como o desenvolvimento de estratégias de *marketing* digital. Uma estratégia de *new marketing* desenvolve-se da criação de conteúdos de qualidade, alinhados com os interesses da procura, para que sejam distribuídos por todos os canais *online*. Esta estratégia de *new marketing*, assente na oferta nacional, deverá estar de acordo com a motivação e os interesses da procura. Contudo, o seu sucesso está dependente da estratégia de distribuição da mensagem, quer pelos operadores turísticos, quer pelas companhias aéreas, quer seja em feiras, *workshops* ou *fam trips*. Deve, portanto, ser reforçada a presença nos meios digitais, nomeadamente nas redes sociais, fomentar-se a interação com o turista e apostar em estratégias de *remarketing*. Não obstante, uma política de promoção e de comercialização necessita que sejam identificados os mercados prioritários de atuação, sendo que estes devem dividir-se em três grupos distintos: mercados estratégicos, mercados de crescimento e mercados de atuação seletiva (Quadro III.1). A priorização dos mercados tem por base a procura. Note-se que do ponto de vista promocional e de apoio à venda, deve ser promovido aquilo que pode ser vendido, é desejado e procurado, nos mercados recetivos a essa proposta de valor.

Nos mercados externos pretende-se lançar um novo modelo de representação no qual as equipas de Turismo deverão ser capacitadas de modo a constituírem-se como uma rede comercial, essa rede deverá ser flexível e acompanhar os mercados estratégicos e emergentes para que se consiga responder às mudanças da procura. É também importante que se trabalhe no sentido de dar uma resposta competente e qualificada às necessidades dos *stakeholders*, pelo que devem lançar-se programas de ações de formação considerando as novas realidades de promoção e de *marketing*.

Efetivamente, cabe ao Turismo de Portugal, I.P. a elaboração de um plano de ação anual que compreenda as medidas que devem ser desenvolvidas no âmbito do cumprimento deste documento.

Neste plano foi realizado um diagnóstico prospetivo que abordava as grandes tendências internacionais, o Turismo em Portugal e o Turismo nas regiões. Por conseguinte, importa atentar na promoção turística, mais precisamente da região Centro de Portugal.

Na análise SWOT feita à área regional Centro de Portugal nota-se que um dos pontos fracos é o défice de imagem e de notoriedade da região, ao nível das ameaças está precisamente a dificuldade que a região tem em se afirmar nos mercados internacionais, além de que a promoção que é feita do Destino Portugal inclui poucos elementos relacionados com a oferta turística desta região que contém um vasto e rico património histórico, cultural, arquitetónico, natural e paisagístico. Portanto, os objetivos estratégicos para esta região passam pelo reforço entre a coerência e as sinergias entre a promoção turística e a promoção regional, pela aposta em novos mercados emissores emergentes através da realização de campanhas que promovam o Turismo e, consequentemente, a região Centro, mas também apostar em iniciativas de *marketing*, promoção e comercialização da região Centro enquanto destino turístico, fazendo uso das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica (TICE), e ainda marcar presença em feiras e eventos devidamente selecionados.

A verdade é que o Turismo 2020: Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal apresenta-se vago, não obstante reconhece a importância da promoção e das tecnologias para o Turismo português.

Num momento em que deve haver um comprometimento entre a sustentabilidade, a coesão territorial e social, bem como afirmar Portugal como um país inovador e competitivo, define-se a Estratégia para o Turismo 2027, para o horizonte 2017-2027, através da colaboração dos atores públicos e privados pretende-se “Liderar o Turismo do futuro”.

III.3.2.1.5. Estratégia Turismo 2027 (ET2027) – 2017-2027

A Estratégia Turismo 2027 apresenta-se como o referencial estratégico para o Turismo em Portugal no horizonte 2017-2027.

O mote desta nova estratégia é “Liderar o Turismo do futuro”. O foco centra-se nas “Pessoas”. Pretende-se que o Turismo seja um *hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental de todo o território, posicionando, assim, Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo. São definidos cinco eixos estratégicos que procuram valorizar o território português e a sua comunidade, impulsionar a economia, potenciar o conhecimento, gerar redes e conetividade e projetar o Destino Portugal (Moreira, 2018). A ET2027 foca-se em dez ativos estratégicos do Turismo português, divididos em três categorias distintas: ativos diferenciadores (clima e luz; história, cultura e identidade; mar; natureza; água), ativos qualificadores (gastronomia e vinhos; eventos artístico-culturais, desportivos e de negócio) e ativos emergentes (bem-estar; *living* – viver em Portugal). (Turismo de Portugal, 2017).

Prestando especial atenção à linha de atuação Projetar Portugal, esta ambiciona reforçar a internacionalização do país enquanto destino turístico para se visitar, investir, viver e estudar, posicionar o Turismo interno como fator de competitividade e de alavanca da economia nacional. A comunidade lusodescendente também pode ser um ativo estratégico no sentido de promover Portugal, sendo relevante em termos de captação de investimento. Ambiciona-se também tornar Portugal num destino com condições para a organização de congressos e eventos culturais e desportivos de âmbito internacional, além de afirmar a posição do país nas organizações mundiais e na cooperação internacional (Turismo de Portugal, 2017, p. 51).

Esta linha de atuação deverá ser concretizada através de ações de promoção feitas nos mercados internacionais, tendo em conta as especificidades de cada mercado, do desenvolvimento de parcerias de *cross-selling*, da realização de ações que deem o devido reconhecimento internacional a Portugal como destino turístico. Ao nível da promoção do destino deve haver uma articulação entre os diferentes suportes digitais, sendo que deve haver uma plataforma digital que integre os destinos regionais e o destino nacional de modo a promover uma comunicação integrada e coerente do destino. Efetivamente, a diáspora portuguesa pode ser valorizada enquanto “embaixadora” de Portugal, promovendo o destino e promovendo o investimento no país. A fim de que o Turismo interno contribua para a economia nacional é reconhecida a importância da realização de ações promocionais que o promovam, com conteúdos inovadores e que envolvam as comunidades, como também a realização de eventos que contribuam para a promoção dos territórios, dos produtos endógenos, das histórias e das tradições. Nas organizações mundiais Portugal pode afirmar-se ao

promover o património e a língua portuguesa, nomeadamente na Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), mas também ao marcar presença na agenda internacional do Turismo.

Os mercados externos prioritários de atuação para a promoção e comercialização da oferta turística portuguesa foram identificados considerando a procura externa e a capacidade de resposta da oferta nacional para com essa procura. Assim sendo, esses mercados dividem-se em quatro grupos diferentes: mercados estratégicos, mercados de aposta, mercados de crescimento e mercados de atuação seletiva (Quadro III.1). Não obstante, uma vez que a procura turística é dinâmica e influenciada por variados fatores, os mercados identificados podem vir a ser revistos ou reajustados, no âmbito do plano de *marketing* turístico nacional e das atividades que são planeadas anualmente para a promoção turística externa de Portugal e das regiões.

III.3.2.2. O Turismo à escala regional em Portugal

O Destino Portugal organiza os mercados de acordo com quatro categorias (Figura III.1). A primeira categoria corresponde aos **mercados estratégicos**, mercados esses com comportamentos históricos relevantes tendo em conta a quota de mercado e o seu ritmo de crescimento. Nesse sentido, estes mercados devem ser alvo de uma estratégia individual e detalhada considerando as realidades regionais e os vários segmentos de turistas. Os **mercados de aposta** correspondem a mercados de grande dimensão no que diz respeito à emissão de turistas, pois apresentam um claro potencial de crescimento para o país. Em relação aos **mercados de crescimento**, apesar de apresentarem uma quota de mercado mais baixa, apresentam também um comportamento histórico que indica uma possibilidade de crescimento, detendo alguma representatividade no Turismo português, contribuindo para a diversidade da procura turística em Portugal. Finalmente, os **mercados de atuação seletiva**, embora haja uma distância significativa de Portugal, estes oferecem oportunidades de crescimento a longo prazo que devem ser tidas em conta. Nestes mercados pode vir a desenvolver-se ações de promoção focadas especialmente em ofertas ou em segmentos de procura particulares.

III.3.2.2.1. Os mercados externos mais relevantes para os destinos regionais de Portugal

Tendo por base o número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros segundo o país de residência habitual, desde 2006 a 2018, procurou perceber-se qual a expressão que cada mercado externo tem nas diferentes regiões portuguesas: Porto, Centro, Área Metropolitana de Lisboa, Alentejo, Algarve, Madeira e Açores.

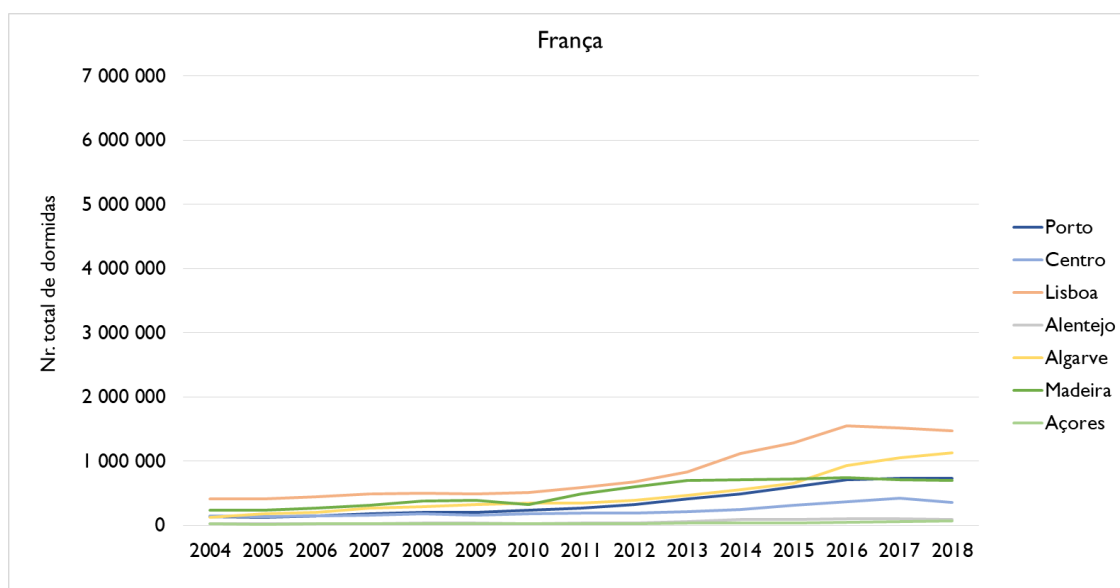
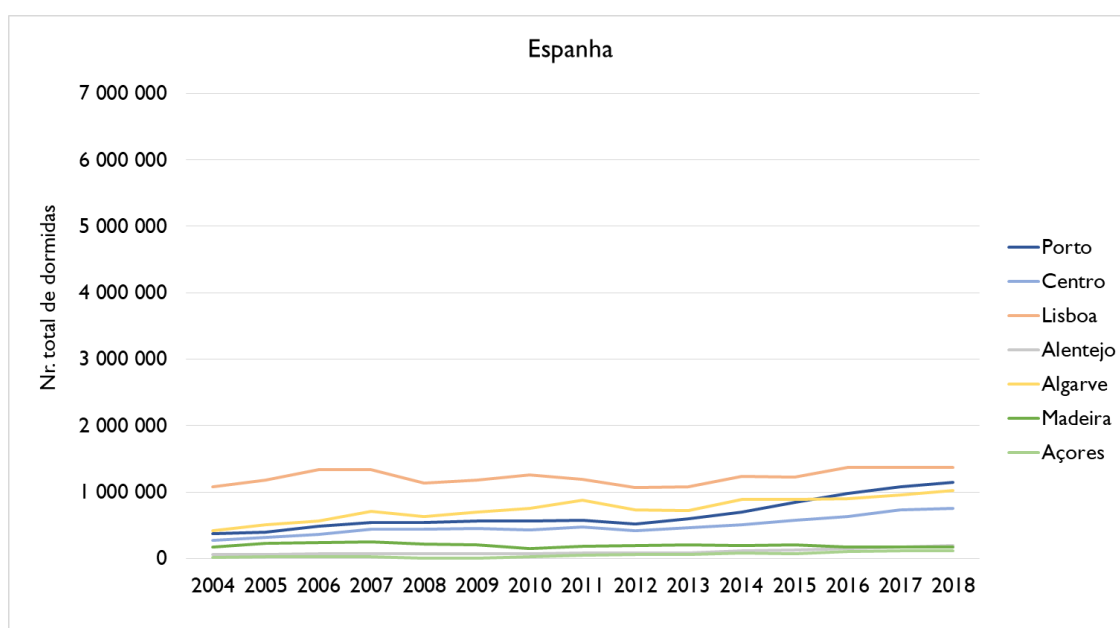
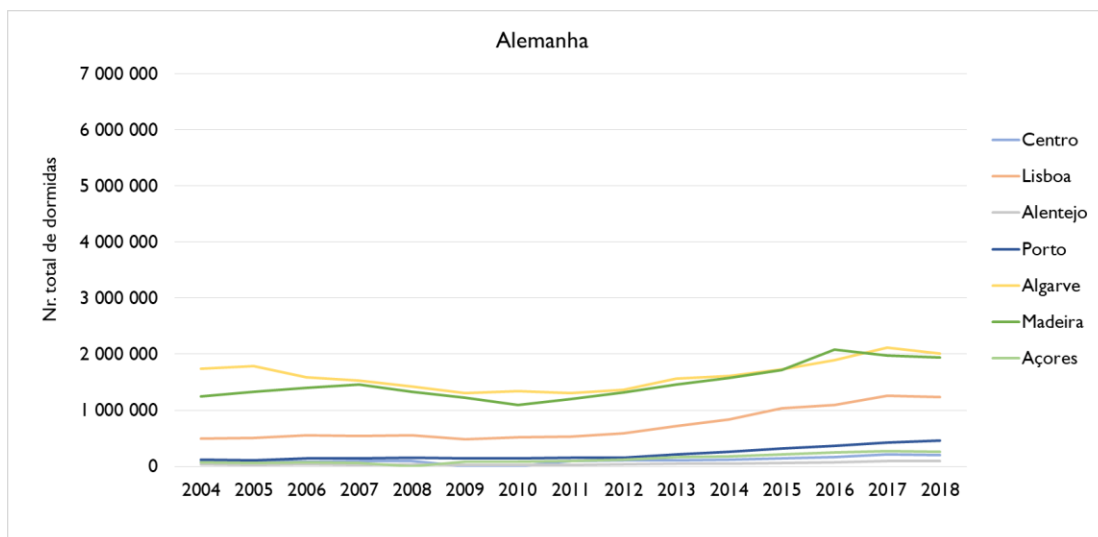
Por conseguinte, o Reino Unido é o mercado que emite maior número de turistas estrangeiros, obtendo a sua maior expressão na região do Algarve com um valor superior aos seis milhões de dormidas. Note-se que este mercado também assume grande importância na Região Autónoma da Madeira. No entanto, o mercado do Reino Unido tem vindo a decrescer tanto no Algarve como nos Açores, vejam-se os resultados de 2018 que patenteiam precisamente, essa descida.

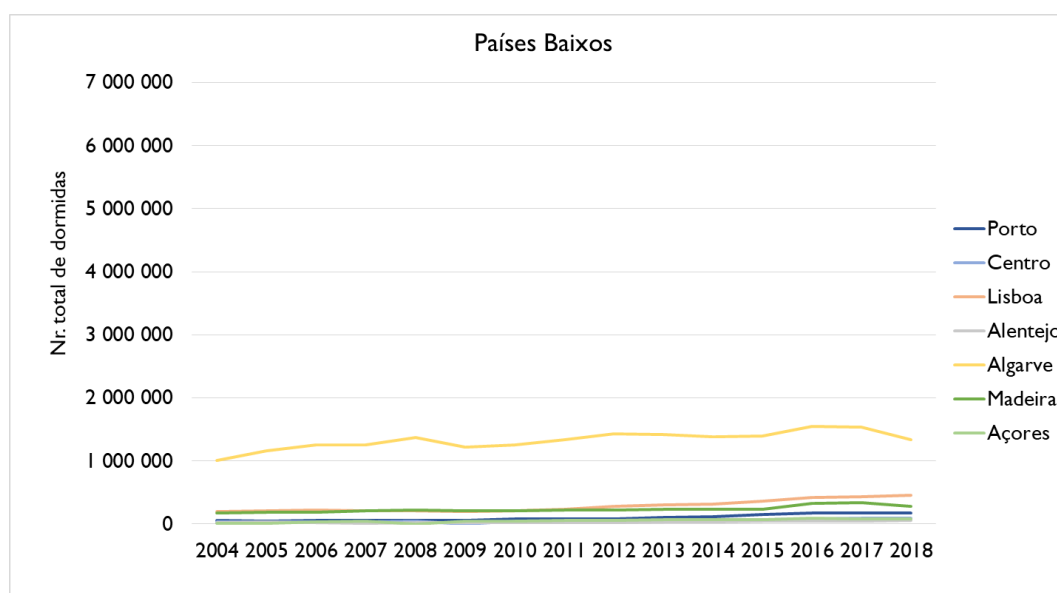
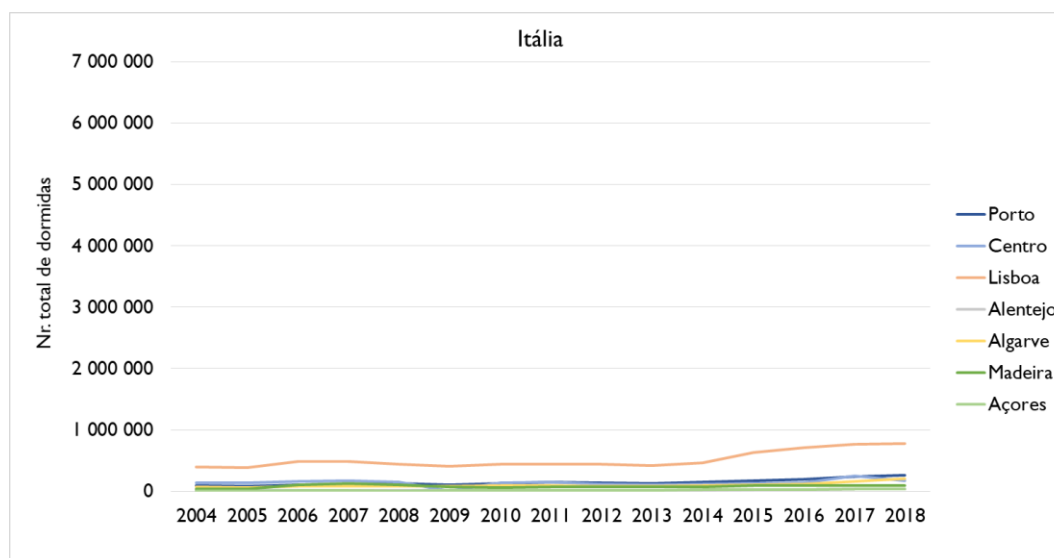
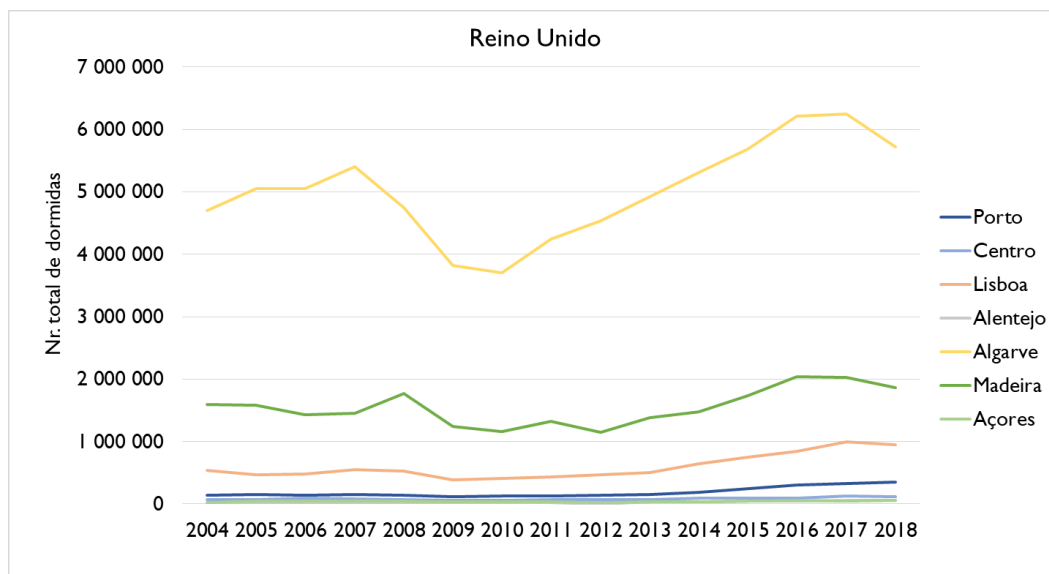
O segundo maior mercado para o Destino Portugal é sem dúvida a Alemanha, principalmente para o destino Algarve e Madeira, contudo em Lisboa também é responsável por um número assinalável de dormidas. Este mercado também tem vindo a apresentar uma ligeira descida no Algarve, Madeira e Lisboa, pelo contrário no Porto nota-se um crescimento no último ano, 2018.

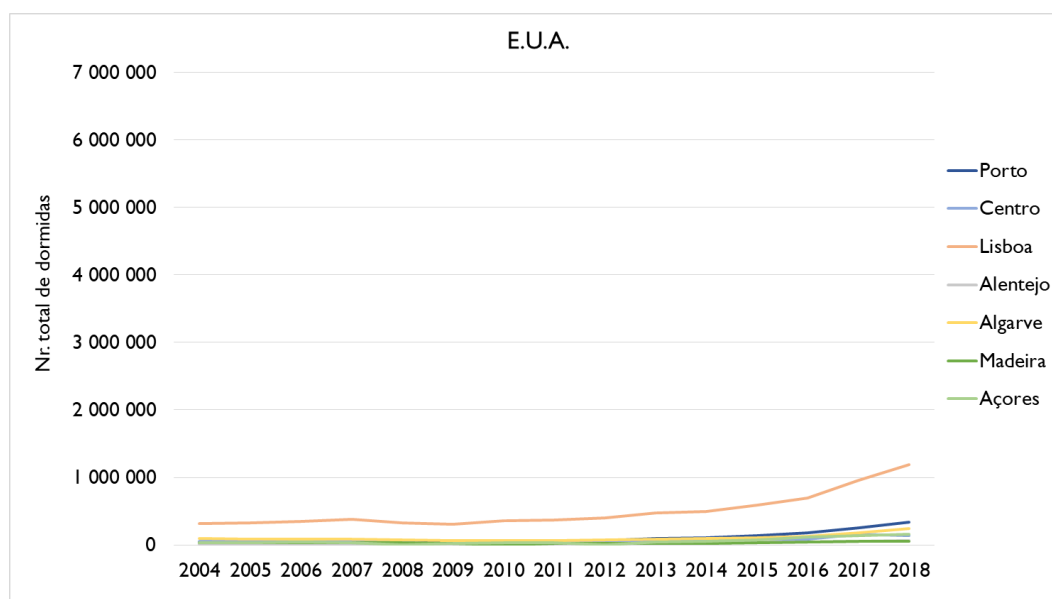
A Espanha é um mercado que desde sempre procurou o destino Portugal, sendo que assume maior significado no destino Lisboa e, mais recentemente, desde 2016, na região do Porto. A sua importância também tem vindo a aumentar para a região Centro de Portugal desde 2015.

A chegada de turistas franceses tem vindo a crescer desde 2012, tendo ganho grande expressão em Lisboa e no Algarve, porém em relação ao destino Madeira essa importância tem vindo a decrescer ao contrário da região do Porto. O mercado italiano é considerado um mercado de crescimento, tendo de facto nos últimos anos apresentado um ligeiro crescimento na emissão de turistas, no entanto apenas assume relevância em Lisboa, o mesmo acontece com os Países Baixos, que apesar de ser um mercado estratégico tem no Algarve o seu principal destino. Finalmente, os Estados Unidos da América, designados de mercados de aposta pela Estratégia Turismo 2027, a emissão de turistas é ainda escassa, embora tenha vindo a crescer nos últimos anos, e o seu destino preferencial tem sido desde o início Lisboa.

Conclui-se, portanto, que os mercados estratégicos da Alemanha, Reino Unido e Espanha, são evidentemente os que assumem maior expressão nas regiões e os principais responsáveis pelo número de turistas que chegam ao nosso país.







Fonte dos dados: INE, Lisboa, 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019

III.3.2.2.2. Regiões (NUT II) e os Países Emissores

A partir da análise do número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros segundo o país de residência habitual, no período compreendido entre 2006 e 2018 analisam-se os principais mercados emissores de cada região portuguesa.

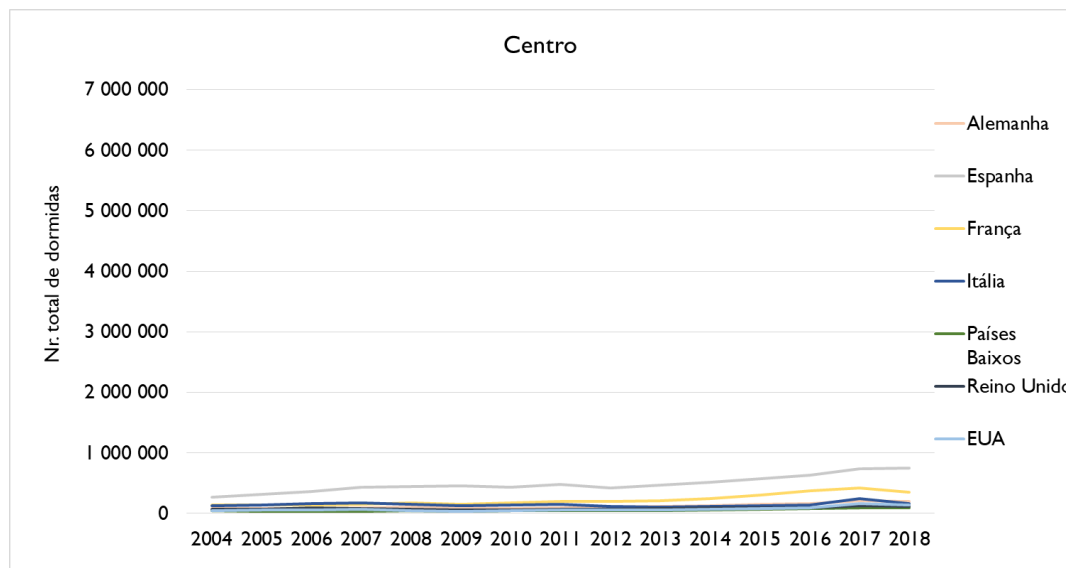
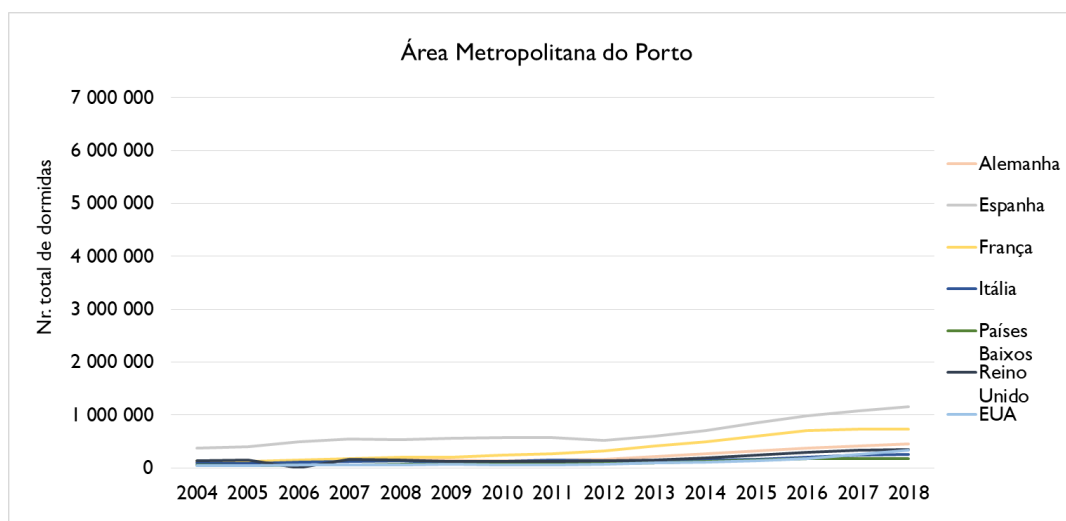
Nesta análise tiveram-se em consideração os seguintes países: Alemanha, Espanha, França, Itália, Países Baixos, Reino Unido e E.U.A. por serem particularmente expressivos no Destino Portugal.

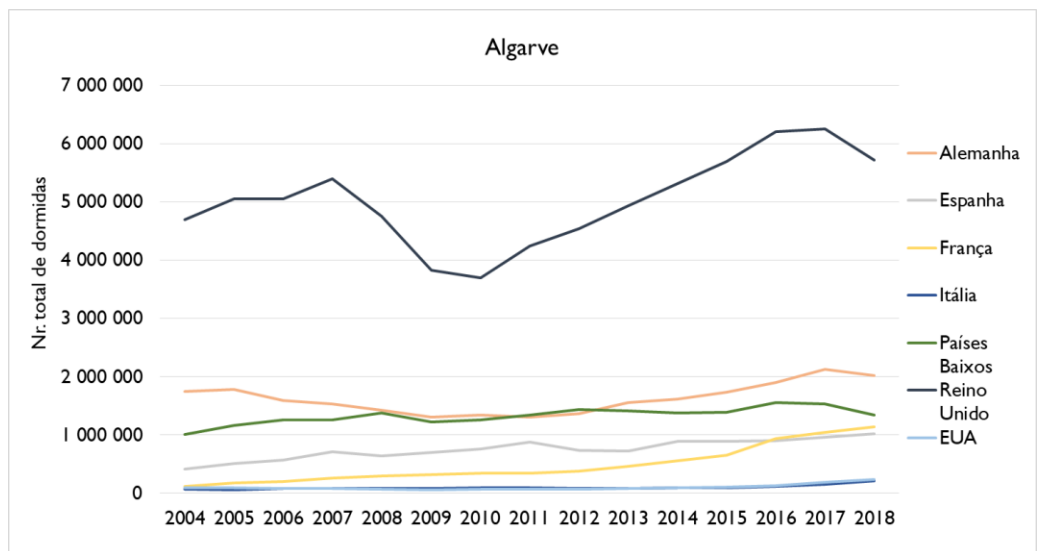
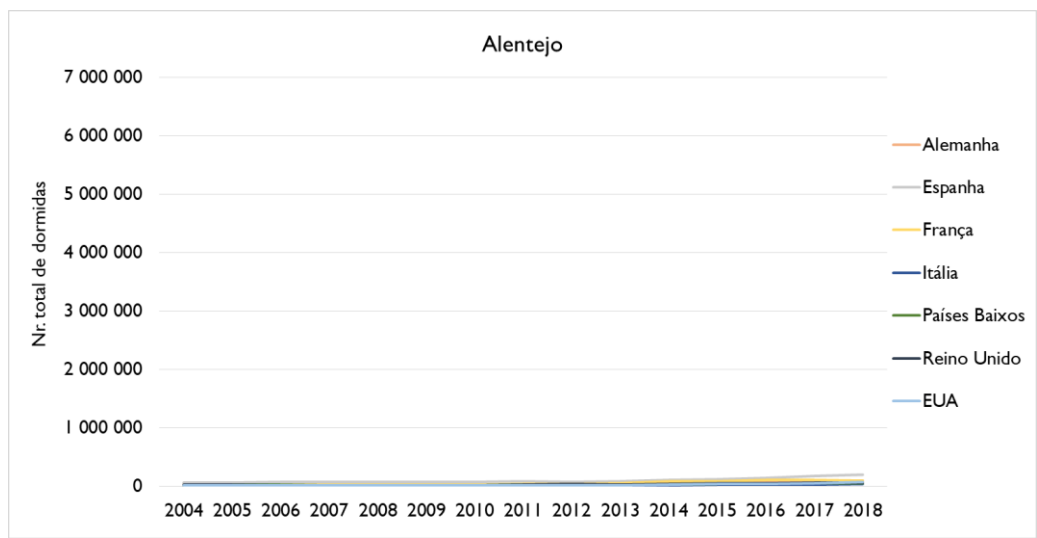
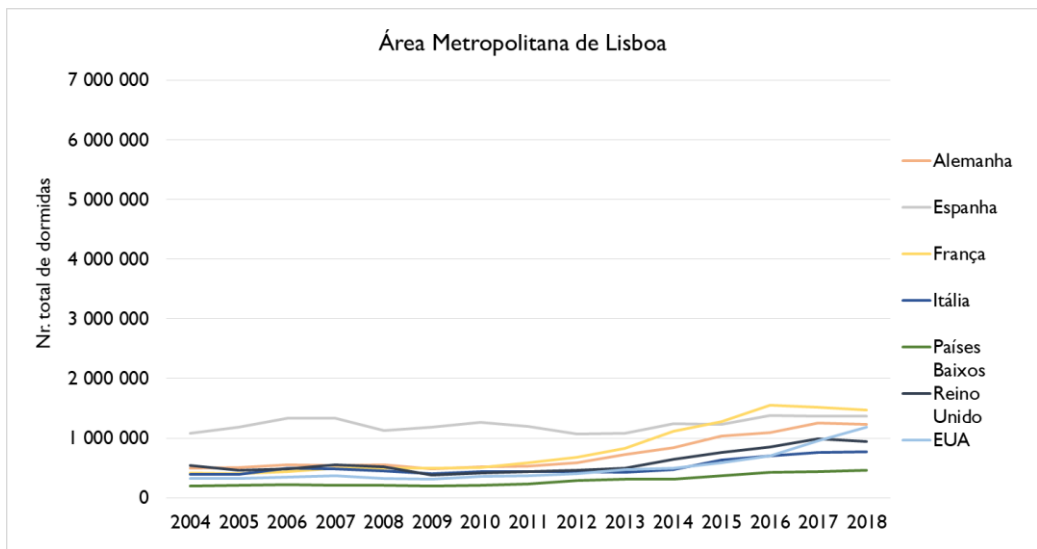
Efetivamente conclui-se que não é por acaso que a Alemanha, o Reino Unido e a França são tidos como mercados estratégicos na Estratégia Turismo 2027. Realmente, a Espanha é o principal emissor de turistas na região do Porto, do Centro e do Alentejo, e o segundo na Área Metropolitana de Lisboa. Os mercados da França e do Reino Unido também apresentam uma grande expressão na emissão de turistas para as regiões do Porto, Centro, Área Metropolitana de Lisboa, Algarve e Região Autónoma da Madeira.

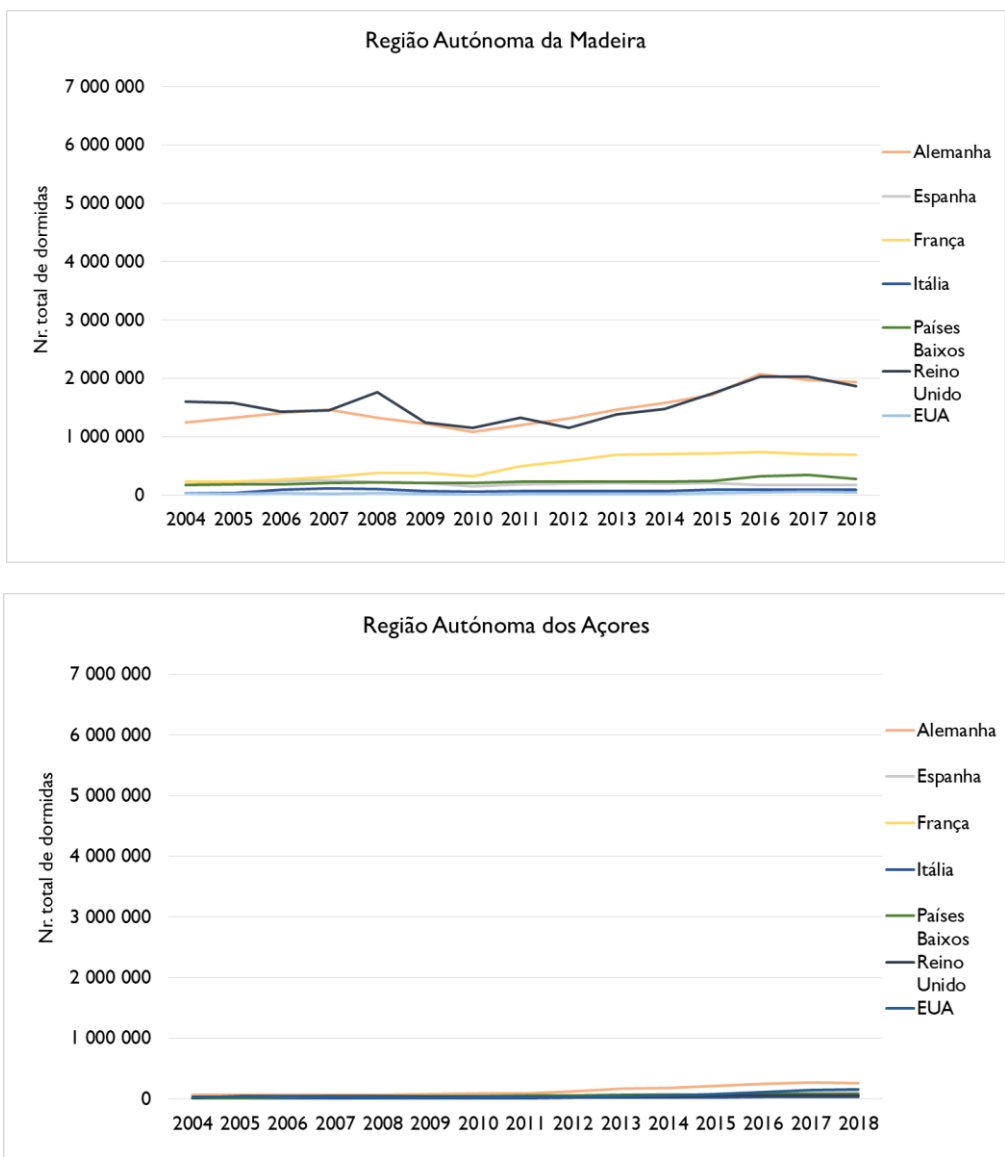
A região do Algarve é a que recebe um maior número de turistas estrangeiros, sendo a sua maioria proveniente do Reino Unido. Também expressiva é a Região Autónoma da Madeira tendo como mercados principais a Alemanha e o Reino Unido. E em terceiro a Área Metropolitana de Lisboa, cujo mercado emissor principal é o francês que tem vindo a crescer perante os outros desde

2013, contudo apresentou um ligeiro decréscimo em 2018. Pelo contrário, a Região Autónoma dos Açores e a região do Alentejo são as que recebem um menor número de turistas estrangeiros.

De facto verifica-se que desde 2013 tem havido um crescimento contínuo em todas as regiões até 2016, no entanto a partir desta data essa evolução estagnou precisamente nos principais destinos de Portugal: Algarve, Madeira e Lisboa. Em oposição, mesmo que pouco significativa, verifica-se crescimento nas regiões do Porto, Centro, Alentejo e Açores.







Fonte dos dados: INE, Lisboa, 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

III. 3.2.2.3. O RevPAR dos destinos regionais de Portugal

O *Revenue per Available Room*, ou em português, Rendimento médio por Quarto Disponível (RevPAR), é medido tendo em conta a relação que existe entre “os proveitos de aposento e o número de quartos disponíveis, no período de referência” (INE, 2008).

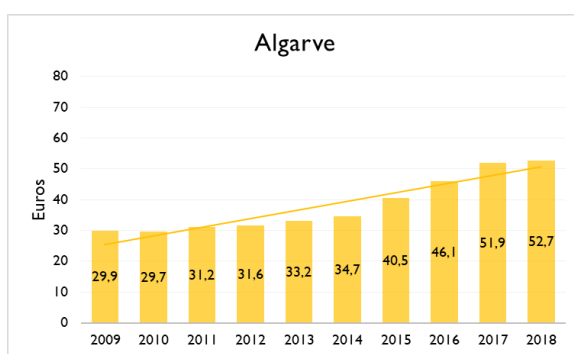
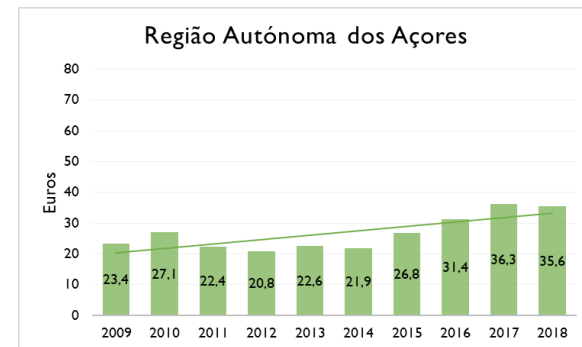
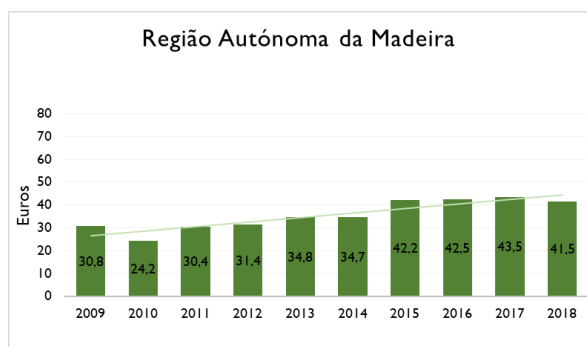
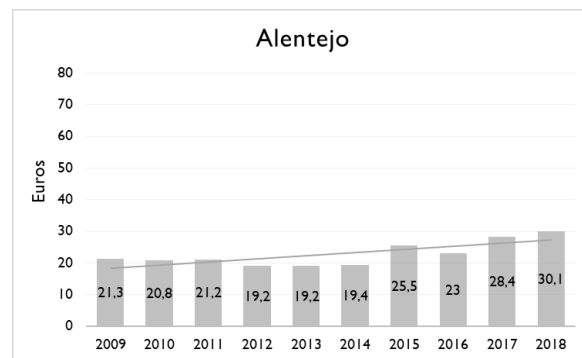
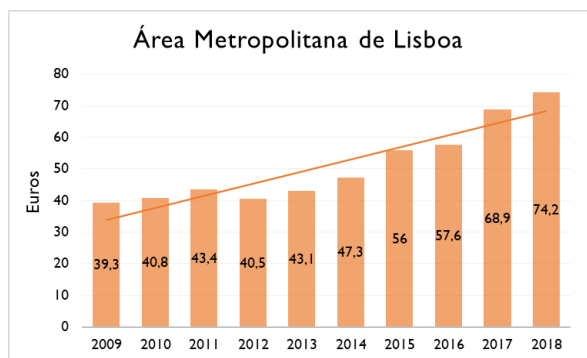
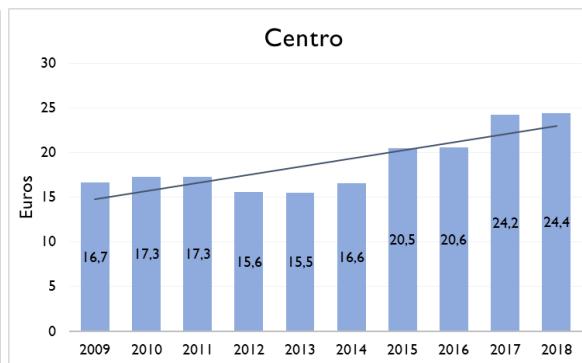
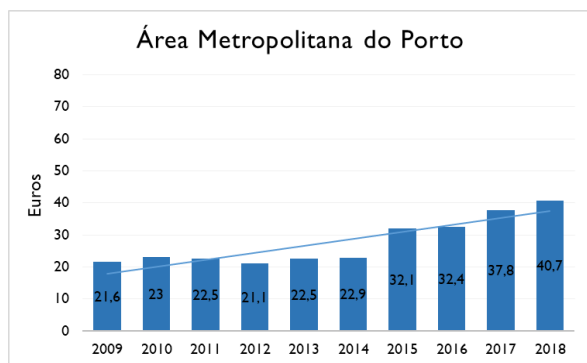
Efetivamente, o alojamento tem vindo a fazer grande uso deste indicador, na medida em que o facto de dar ênfase aos quartos como fonte principal de rendimento de um empreendimento turístico torna-o num indicador imensamente relevante para todos os tipos de alojamentos turísticos. Além disso, a análise deste indicador torna-se importante também para os possíveis investidores. No entanto, este apresenta como ponto negativo o facto de ignorar as despesas, fator importante pois os investidores e os gerentes de empreendimentos turísticos estão mais interessados no lucro que podem vir a ganhar. Sendo assim, pode afirmar-se que o RevPAR é um indicador um tanto ou quanto limitado no que diz respeito à *performance* do empreendimento turístico, uma vez que não indica qual o nível de rentabilidade do mesmo. Outro ponto negativo é o grande enfoque nos quartos, sem ter em consideração os outros departamentos do empreendimento, nomeadamente restaurantes e bares (Lee, Pan & Park, 2019).

Após uma leitura atenta à evolução do rendimento médio por quarto disponível (RevPAR), rapidamente se conclui que a Área Metropolitana de Lisboa tem apresentado, desde 2009 até ao ano de 2018, o valor mais elevado quando comparado com as restantes regiões portuguesas. Logo a seguir surge a Região do Algarve, e em terceiro lugar a Região Autónoma da Madeira. Pelo contrário, a região Centro é aquela que desde 2009 até 2018 apresenta um RevPAR mais baixo.

Com efeito, segundo dados do INE, o rendimento médio por quarto disponível em Portugal no ano de 2017 foi de 51,7€, sendo que apenas uma região, a Área Metropolitana de Lisboa, conseguiu ultrapassar esta média obtendo um valor de 68,9€. Note-se que todas as regiões têm verificado um aumento deste indicador ao longo dos anos, como é o caso da região Centro que apesar de continuar a ser aquela que apresenta um valor mais baixo, foi das que mais cresceu, passou dos 20,6€ de 2016 para os 24,2€ em 2017. A região Norte também apresentou um grande crescimento, atingindo os 37,8€ em 2017.

Nas Regiões Autónomas a Madeira é a que detém um RevPAR maior, no entanto, embora haja um crescimento esse crescimento tem sido mínimo, ao contrário dos Açores, cujo valor tem vindo a ter um crescimento contínuo e evidente. No entanto, há que referir que em 2018 o RevPAR da Madeira sofreu um pequeno decréscimo, contrariamente ao dos Açores.

A região Centro e região do Alentejo são as que detêm um RevPAR mais baixo, pelo que têm de procurar alternativas para rentabilizar a sua capacidade de alojamento.



Fonte dos dados: INE, Lisboa, 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

III.3.2.3. Redefinição da Política do Turismo

A Organização Mundial do Turismo (OMT) recomendava que houvesse uma redução da intervenção direta do Estado no que diz respeito à organização da promoção turística, de modo a favorecer o desenvolvimento de parcerias entre os setores públicos e privados. Neste contexto, foi aprovado, em 2003, o Plano de Desenvolvimento do Turismo, um documento estratégico que define a política do Turismo, os seus objetivos e as suas orientações, afirmando que a promoção turística deve assentar em princípios de contratualização, cofinanciamento e concertação, também se pretendia aumentar a capacidade competitiva do país e dos seus principais destinos turísticos, definir e concretizar modelos sustentáveis de desenvolvimento de produtos com elevado potencial de crescimento.

Por conseguinte, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2002 aprovou o Programa para a Produtividade e o Crescimento da Economia (PPCE) que indicava um conjunto de medidas a adotar para uma reforma económica em todas as atividades económicas, as ligadas ao Turismo inclusive. Desta resolução destaca-se a definição e a execução de um plano de concertação e contratualização da promoção externa em conjunto com entidades representantes dos empresários. Note-se que na sequência desta resolução do Conselho de Ministros foram adotadas várias medidas, como é o caso do reforço do investimento na promoção turística de Portugal e das suas regiões cujo montante poderia atingir os 35 milhões de euros.

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 97/2003 previa a definição e execução de um modelo de concertação e contratualização da promoção externa com entidades representativas do domínio empresarial. A concertação seria realizada entre organismos públicos, associações empresariais e empresas turísticas que intervissem na promoção turística do País e das regiões. Esta articulação de estratégias e coordenação de esforços visava reposicionar a marca turística Portugal e as marcas, submarcas e produtos das diferentes regiões do país, estando também incluídas as Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores.

Efetivamente, a promoção da marca turística Portugal seria feita pelo Turismo de Portugal, I.P., enquanto que a promoção turística das marcas, das submarcas e dos produtos regionais de cada uma das áreas promocionais seria realizada pelas Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT). Estas ARPT viriam a ser associações de direito privado, sem fins lucrativos e de carácter regional, que seriam formadas por associações representativas do Turismo, por empresas turísticas e por entidades públicas de carácter regional ou local.

Para efeitos de concertação, viria a ser formado o órgão deliberativo e consultivo orientado para a estratégia de promoção turística nacional e regional designado por Conselho Estratégico de Promoção Turística (CEPT), que teria representantes do ICEP Portugal, da Confederação do

Turismo Português (CTP), da Associação Nacional das Regiões de Turismo (ANRET) e de cada uma das sete ARPT que viriam a ser criadas. O Conselho Estratégico teria como competências: definir a estratégia de promoção da marca turística Portugal; concertar estratégias de promoção turística nacional e regional; propor e avaliar a execução do Plano Nacional de Promoção e avaliar as propostas apresentadas pelas ARPT. Para a execução destes objetivos seriam definidas como medidas de ação:

- Definição da Estratégia de Promoção da Marca Turística Portugal;
- Concertação de estratégias e de objetivos de promoção turística de âmbito nacional e regional;
- Elaboração de uma proposta para um Plano Nacional de Promoção Turística;
- Aprovação de uma matriz que comprove a importância das regiões enquanto destinos turísticos;
- Apreciação dos Planos de Promoção Regional propostos pelas ARPT;
- Avaliação da execução e dos resultados do Plano Nacional de Promoção Turística.

No que diz respeito à Contratualização, esta teria por objeto o desenvolvimento de um Plano de Promoção Turística Nacional no âmbito das cinco regiões de Portugal Continental (NUT II) e das Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, que para o efeito seriam nomeadas áreas promocionais.

A contratualização dependeria da apresentação prévia dos planos de promoção turística de cariz regional elaborados pelas associações parceiras, que deveriam ser coerentes com o plano nacional. Nesses planos deveriam constar as marcas e submarcas, os produtos ou atividades turísticas, as ações e respetiva calendarização, as despesas e as receitas, bem como dados referentes a recursos humanos e financeiros necessários para a respetiva concretização. A contratualização da promoção turística seria efetuada mediante a celebração de contratos entre o ICEP Portugal e as ARPT. Os contratos seriam celebrados por um período de dois a três anos, a fim de permitir um desenvolvimento estável dos respetivos planos.

O modelo de promoção teria como fonte de financiamento: ICEP Portugal, Regiões de Turismo, Secretarias Regionais de Turismo e Cultura da Madeira e Economia dos Açores, Câmaras Municipais, Entidades Privadas, receitas próprias, bem como fundos provenientes de programas de incentivos financeiros. As contas das ARPT devem ser auditadas por entidades independentes idóneas.

Tendo em consideração as novas áreas promocionais, impunha-se rever o enquadramento das regiões de turismo com o intuito de torná-lo mais atual e coerente com essas mesmas áreas.

As novas áreas promocionais deveriam adotar uma nova estrutura executiva mais profissionalizada e tecnicamente, mais especializada em *marketing* turístico e em comunicação, no sentido de facilitar a divulgação dos produtos turísticos e das marcas regionais.

O Decreto-Lei n.º 186/2003 transferiu as competências relativas à promoção externa do Destino Portugal para o agora denominado Turismo de Portugal, I.P., outrora designado Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo (IFT). Note-se que estas competências eram exercidas pelo ICEP Portugal (ICEP).

O Artigo 33.º deste Decreto-Lei n.º 186/2003 aborda ainda as Regiões de Turismo (RT), definindo-as como “pessoas coletivas de direito público, dotadas de autonomia administrativa e financeira e património próprio, às quais incumbe, prioritariamente, a valorização turística das respetivas áreas, visando o aproveitamento equilibrado das potencialidades turísticas do património histórico, cultural e natural”. É-lhes permitida a associação entre si ou numa única entidade associativa com representatividade nacional, bem como estabelecer acordos, celebrar contratos-programa e protocolos com outras entidades público-privadas.

A Lei n.º 33/2013, de 16 de maio, estabelece o regime jurídico das Áreas Regionais de Turismo de Portugal Continental, a sua delimitação e características, mas também o regime jurídico da organização e funcionamento das Entidades Regionais de Turismo (ERT). Por conseguinte, para efeitos de organização do planeamento turístico foram consideradas cinco Áreas Regionais de Turismo, que correspondem às cinco unidades do nível II da Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUT II): Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa, Alentejo e Algarve.

III.3.2.4. Entidades Regionais de Turismo em Portugal Continental

As Entidades Regionais de Turismo (ERT) são pessoas coletivas públicas, de natureza associativa, com autonomia administrativa e financeira e património próprio. Estas têm por missão a valorização e o desenvolvimento das potencialidades turísticas da respetiva Área Regional de Turismo, bem como a gestão integrada dos destinos no quadro do desenvolvimento turístico regional. Em termos das suas atribuições consta o assegurar a realização da promoção da região no mercado interno alargado, isto é, território nacional e transfronteiriço com Espanha.

As cinco Entidades Regionais de Turismo (ERT) correspondem a cada uma das NUT II (Figura III.2) tendo as suas sedes em diferentes cidades.

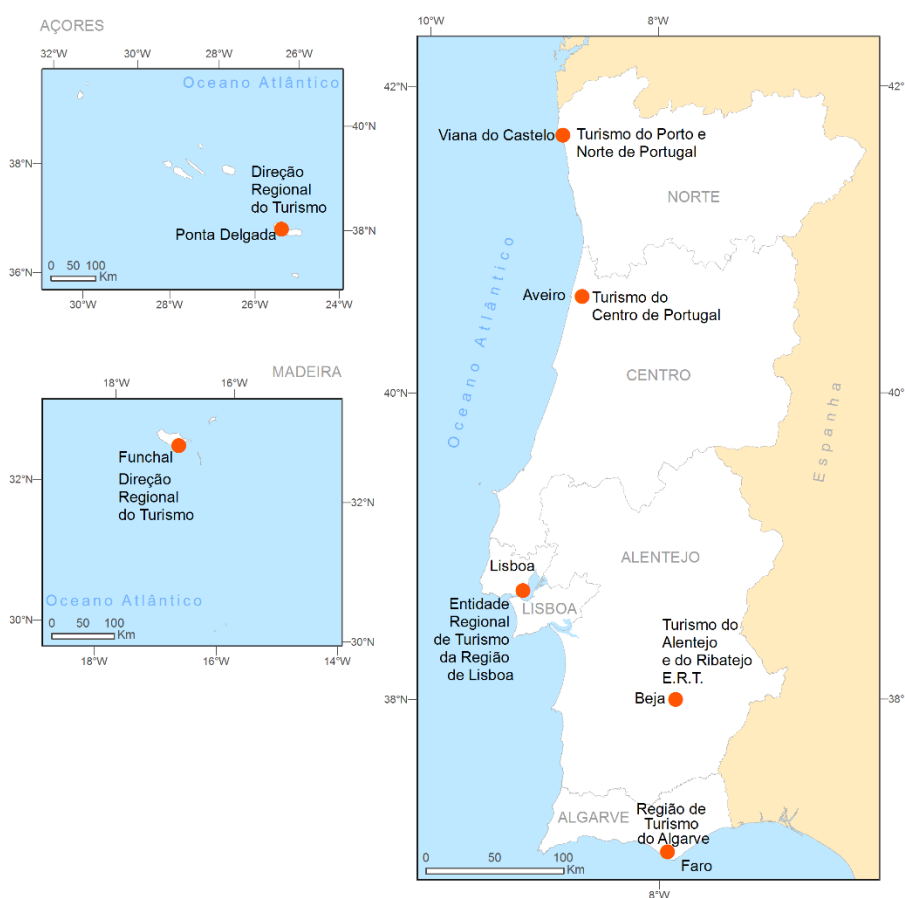


Figura III.2. Entidades Regionais de Turismo em Portugal, de acordo com a Lei n.º 33/2013 e respetivas sedes.

Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

As ERT devem definir um Plano Regional de Turismo alinhado com a estratégia nacional de desenvolvimento turístico, além de que devem assegurar a realização da promoção da região no mercado interno alargado, compreendido pelo território nacional e transfronteiriço com Espanha.

No caso do Turismo do Centro de Portugal o seu Plano Regional de Desenvolvimento Turístico para 2020-2030 foi apresentado em dezembro de 2019, deste se dá conta no item IV.4.4.1..

A promoção turística está articulada com a atuação das Agências Regionais de Promoção Turística cujas ações promocionais são de âmbito internacional.

III.3.2.5. A promoção turística externa em Portugal: as Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT) – especificidades e funções

A Organização Mundial do Turismo (OMT) remetia para que a organização da promoção turística favorecesse o desenvolvimento de parcerias entre o setor privado e o público, em virtude de uma redução da intervenção do Estado nesta matéria. Por conseguinte, foi nesta perspetiva que a Resolução do Conselho de Ministros n.º 97/2003, de 1 de agosto, aprovou o Plano de Desenvolvimento do Turismo que definia uma reforma na organização institucional do Turismo português, sendo que ao nível da promoção do destino seria desenvolvido um novo modelo de concertação e de contratualização da promoção externa, que ficaria conhecido como “Protocolo para a Contratualização da Promoção Turística Externa”. Ora, é a partir deste Protocolo, celebrado em 2003 entre o ICEP, a Secretaria Regional do Turismo e Cultura da Madeira, a Secretaria Regional da Economia dos Açores, a Confederação do Turismo Português e a Associação Nacional de Regiões de Turismo, que são estabelecidas as normas de concertação e os princípios a que vai obedecer a contratualização da promoção turística do país e das suas regiões.

De facto, com este protocolo procura-se que haja uma ação concertada entre os diferentes organismos públicos, associações empresariais e empresas turísticas intervenientes na promoção do país e das regiões. Efetivamente, a promoção da marca turística Portugal é feita pelo Turismo de Portugal, I.P., enquanto que a promoção turística das marcas, submarcas e produtos turísticos regionais de cada uma das áreas promocionais será realizada pelas Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT) para os mercados externos (Figura III.3).

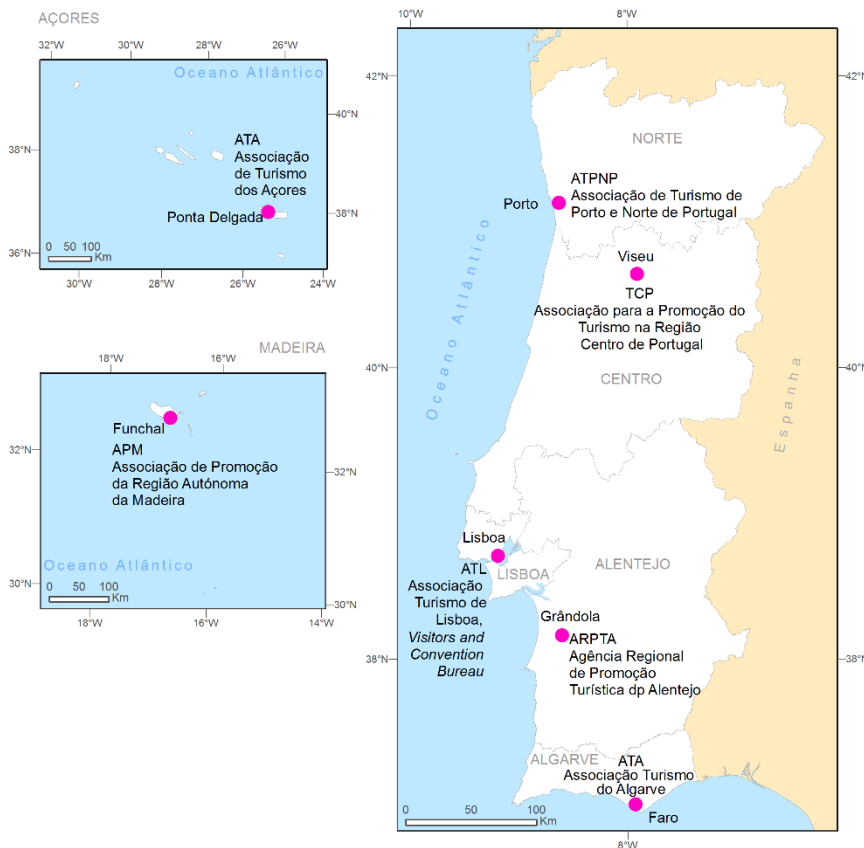


Figura III.3. Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT) em Portugal.
Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Por conseguinte, as ARPT são associações de direito privado, sem fins lucrativos, cuja atuação consiste na promoção externa e divulgação turística das respetivas regiões. Trabalham em conjunto com o Turismo de Portugal, I. P. na execução do Plano Nacional de Promoção Externa.

Estas Agências têm por objetivo a promoção e a divulgação turística das regiões, bem como dos produtos regionais, através do desenvolvimento de ações nos mercados estrangeiros, para além de que devem também promover uma conciliação entre entidades públicas e privadas, no âmbito da definição de políticas, objetivos e estratégias de promoção externa das regiões.

Na verdade, estas entidades têm por missão a conservação, a proteção e o desenvolvimento de uma promoção eficaz das marcas regionais, ao mesmo tempo que contribuem para o desenvolvimento do produto turístico.

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 97/2003 e o “Protocolo para a Contratualização da Promoção Turística Externa” permitiu o surgimento destas novas agências regionais (Figura III.4), sendo que logo em 2003 foram criadas a Associação de Turismo do Porto e Norte de Portugal, a Associação Turismo de Lisboa, *Visitors and Convention Bureau* e a Associação de Turismo dos Açores

direcionadas para as áreas promocionais do Porto, Área Metropolitana de Lisboa e Região Autónoma dos Açores, respetivamente. Em 2004, foram fundadas as agências para as áreas promocionais do Alentejo, Algarve e Região Autónoma dos Açores. A Associação para a Promoção do Turismo na região Centro de Portugal foi a última a aparecer, três anos após a assinatura do Protocolo.

Também os Polos de Desenvolvimento Turístico surgiram com o Decreto-Lei n.º 67/2008 (Figura III.4), num momento em que se considerava que um organismo público como o Turismo de Portugal, I.P. necessitava da cooperação e suporte regional para a concretização e implementação da política do Turismo. Na verdade, havia em Portugal uma descontinuidade territorial do ponto de vista turístico, além de uma articulação pouco coerente e consistente entre os inúmeros interlocutores regionais e locais, de forma que este número excessivo de órgãos regionais e locais que existiam na altura retirava coerência ao produto turístico que era oferecido, mas também o retirava aos recursos e meios de ação que havia disponíveis. Com efeito, este Decreto-Lei procura redefinir o quadro de interlocutores para o desenvolvimento do Turismo regional de acordo com as outras formas de administração descentralizadas. Pretendia-se que para além de assegurarem a cobertura de todo o território nacional, que os polos de desenvolvimento tivessem uma identidade dinamizadora e interlocutora junto do órgão central do Turismo. Este novo regime levava a que todo o território português garantisse que havia um organismo regional capaz de atuar no que ao Turismo diz respeito, detendo cada estrutura regional competências e capacidades que lhe proporcionam uma gestão autónoma através de verbas provenientes do Orçamento do Estado, sempre monitorizados pelo Turismo de Portugal, I.P.. Note-se que a constituição dos polos de desenvolvimento turístico não prejudicou a participação das entidades públicas e privadas que os integram, na composição e funcionamento da Área Regional de Turismo correspondente à NUT II do território em que cada uma está inserida.

Efetivamente, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2007 visava desenvolver seis novos polos turísticos, a acrescentar ao dos Açores: Douro, Serra da Estrela, Oeste, Alqueva, Litoral Alentejano e Porto Santo (Figura III.5. e Quadro III.2). Numa ótica de desenvolvimento do Turismo nacional e internacional, estes polos permitiriam diversificar a oferta turística, dinamizar o Turismo nacional e fortalecer o tecido económico regional, mas sempre assegurando a implementação de modelos de desenvolvimento sustentável. No entanto, o Artigo 37.º da Lei n.º 33/2013 ditava a extinção dos polos de desenvolvimento turístico, por fusão nas Entidades Regionais de Turismo:

- O polo de desenvolvimento turístico do Douro une-se à ERT Porto e Norte de Portugal;
- Os polos de desenvolvimento turístico da Serra da Estrela, de Leiria-Fátima e do Oeste unem-se à ERT do Centro;

- Os polos de desenvolvimento turístico do Alqueva e do Alentejo Litoral unem-se à ERT do Alentejo.

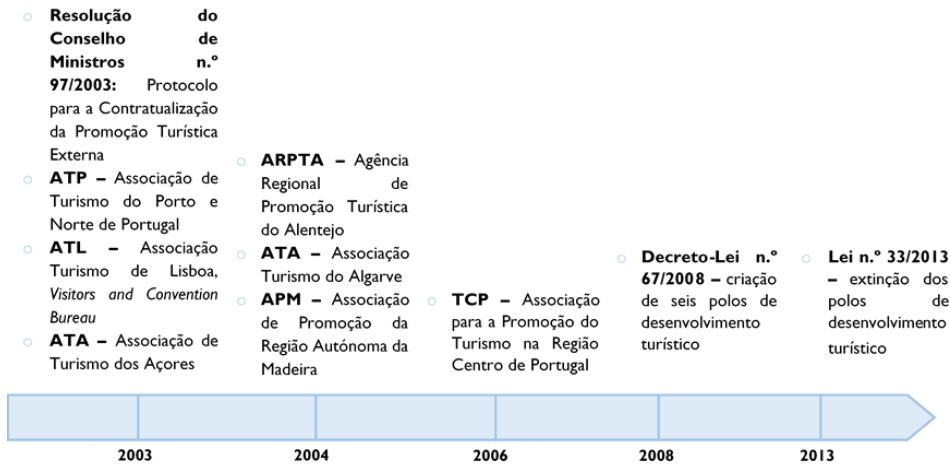


Figura III.4. Friso cronológico a indicar o ano em que as ARPT e os Polos de Desenvolvimento Turístico foram constituídos, bem como o ano da extinção destes últimos. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

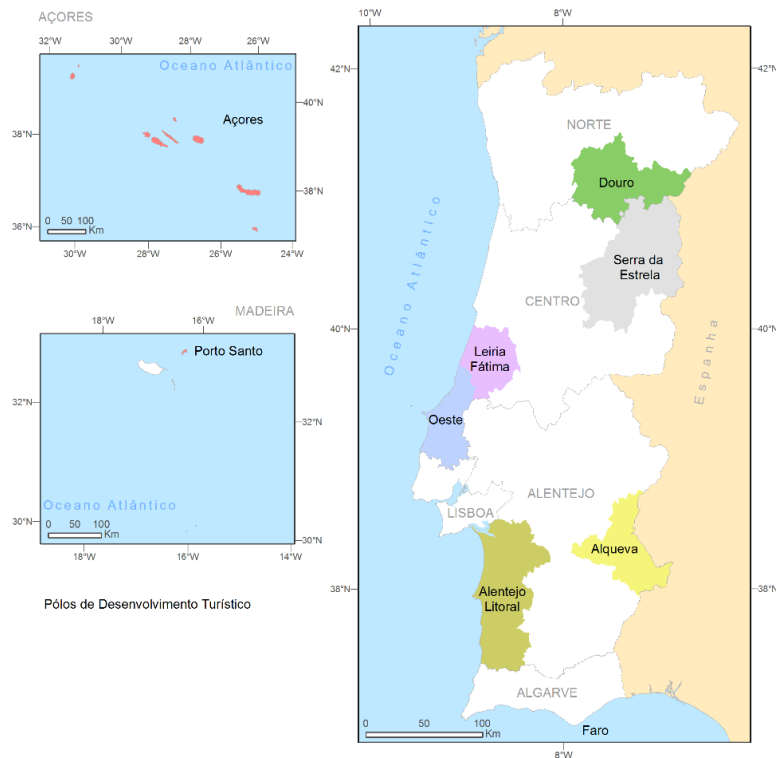


Figura III.5. Polos de Desenvolvimento Turístico em Portugal, existentes de 2008 a 2013. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Quadro III.2. Polos de Desenvolvimento Turístico existentes em Portugal de 2008 a 2013 e respetivos municípios.

Polos de Desenvolvimento Turístico	Municípios integrados nos Polos
Douro	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade territorial do Douro — Alijó, Armamar, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta, Lamego, Mesão Frio, Moimenta da Beira, Murça, Penedono, Peso da Régua, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, S. João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Real e Vila Nova de Foz Côa.
Serra da Estrela	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade territorial da serra da Estrela — Fornos de Algodres, Gouveia e Seia. • Unidade territorial da Beira Interior Norte — Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Guarda, Manteigas, Meda, Pinhel, Sabugal e Trancoso. • Unidade territorial da Cova da Beira — Belmonte, Covilhã e Fundão.
Leiria-Fátima	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade territorial de Leiria-Fátima — Batalha, Leiria, Marinha Grande, Ourém (que inclui Fátima), Pombal e Porto de Mós.
Oeste	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade territorial do Oeste — Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Óbidos, Peniche, Sobral de Monte Agraço, Torres Vedras, Alcobaca e Nazaré
Alentejo Litoral	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade territorial do Litoral Alentejano — Alcácer do Sal, Grândola, Odemira, Santiago do Cacém e Sines.
Alqueva	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade territorial da zona envolvente à albufeira de Alqueva — Alandroal, Barrancos, Portel, Reguengos de Monsaraz, Moura e Mourão
Porto Santo	<ul style="list-style-type: none"> • Porto Santo
Região Autónoma dos Açores	<ul style="list-style-type: none"> • Todos

Elaboração: Jéssica Vieira, 2019

Tal como previa o novo modelo de concertação e contratualização, as ARPT são associações cujas ações estão articuladas entre as entidades públicas e privadas, de modo que são constituídas por associações representativas do Turismo, por empresas turísticas e por entidades públicas de caráter regional ou local, que têm o estatuto de associado e para a qual têm a obrigatoriedade de pagar quotas e respeitar os estatutos aprovados.

Cada ARPT apresenta diferentes categorias de associados (Quadro III.3.), sendo que em todas elas estão os **Fundadores**, podendo-se considerar-se esta como a categoria mais importante, pois corresponde às entidades que outorgaram a escritura de constituição das ARPT, tendo por isso um maior número de responsabilidades e competências dentro da mesma, nomeadamente poderem participar e votar nas Assembleias Gerais.

Efetivamente, os associados das ARPT têm a oportunidade de participar nas atividades desenvolvidas pela respetiva Associação, mas também podem usufruir de vantagens ao nível de promoção dos mesmos, fazendo uso de placas de identificação da ARPT, e ainda participarem ao lado da ARPT nas feiras, certames internacionais, *roadshows*, *press trips* e *fam trips* organizadas por estas Associações Regionais de Promoção Turística.

A Associação Turismo de Lisboa é, sem dúvida, aquela que possui um maior número de associados (Figura III.4.), seguida da Associação de Turismo do Algarve e da Associação para a Promoção do Turismo na região Centro de Portugal, em oposição à Associação de Turismo dos Açores, a que menos associados apresenta, totalizando 54 em 2018. Analisando as categorias em que cada associado se insere (Quadro III.4.), verifica-se que o Alojamento é o que apresenta maior expressão em todas as ARPT, à exceção dos Açores. Em seguida surgem as empresas de Animação Turística, as Agências de Viagens, as empresas de *Rent-a-Car* e *Destination Management Company* (DMC), empresas de facto imprescindíveis para a atividade turística.

Quadro III.3. Designação das categorias em que se inserem os associados das ARPT de Portugal, tendo em conta os Estatutos de cada uma das ARPT.

Categorias de Associados	Associação de Turismo do Porto e Norte de Portugal	Associação para a Promoção do Turismo no Centro de Portugal	Associação Turismo de Lisboa, <i>Convention and Visitors Bureau</i>	Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo	Associação Turismo do Algarve	Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira	Associação de Turismo dos Açores
Fundadores	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Equiparados	◆						
Parceiros	◆						
Efetivos		◆	◆	◆			
Honorários		◆			◆	◆	◆
Aliados			◆	◆	◆		
Comuns					◆		
Ordinários						◆	◆

Fonte dos dados: Estatutos das ARPT.

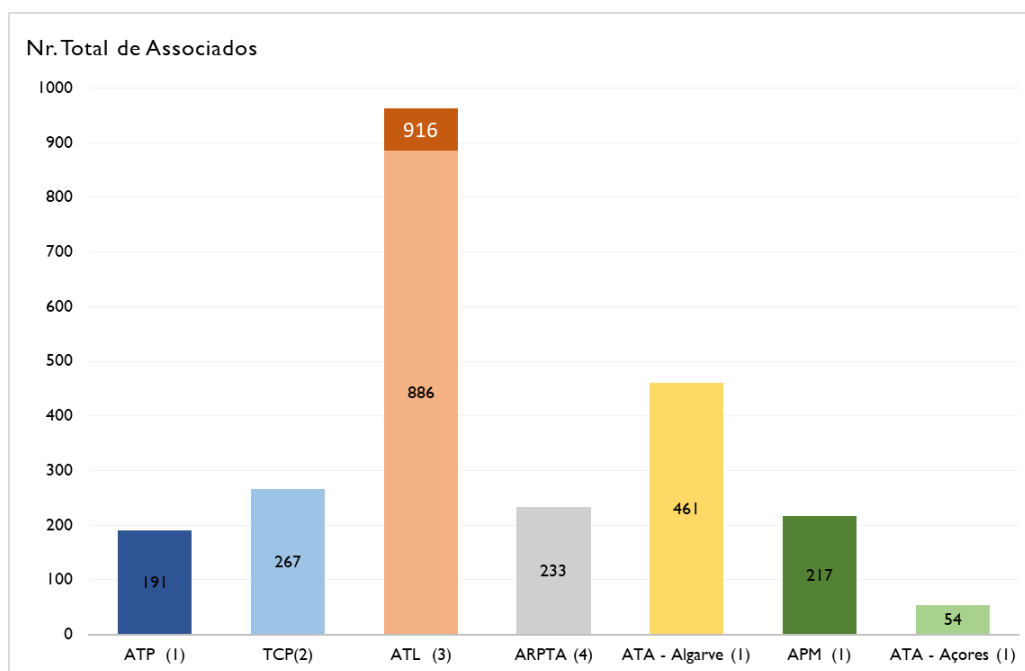


Figura III.6. Número total de associados das ARPT de Portugal, em 2018. Fonte dos dados: (1) dados retirados dos portais *online* das ARPT; (2) dados fornecidos pela ARPT; (3) dados do Relatório de Contas, em 2019 apresentava 916 associados de acordo com dados fornecidos pela ATL; (4) dados do Plano de Promoção e Comercialização em 2018.

Quadro III.4. Número total de associados das ARPT de Portugal tendo em conta a categoria a que pertencem, em 2018, à exceção da ATL cujos dados correspondem ao ano de 2019.

Categorias dos Associados	ATP	TCP	ATL	ARPTA	ATA- Algarve	APM	ATA - Açores	Total
Alojamento (1)	71	110	288	64	169	101	13	816
Animação Turística	19	30	137	40	46	42	19	333
Agências de Viagens, Rent-a-Car e DMC	38	25	108	24	41	42	20	298
Restauração e Casas de Fado	11	13	130	19	14	13		200
Turismo em Espaço Rural	1	59		45	14	8		127
Entidades (2)	18	9	39	20	18	11	1	116
Serviços Turísticos (3)	13		71		21			105
Atividades desportivas (4)	4	8	26	1	38		1	78
Atividades Culturais (5)	4	2	53					59
Comércio (6)	2		29	6	1			38
Enoturismo (7)	5	3	12	12				32
Equipamentos Turísticos (8)	3	1	17	2	2			25
Atividades Termais e Spa	2	6						8
Outros (9)			6		2			8
Atividades de Arquitetura, de engenharia e técnicas afins		1						1
Total	191	267	916	233	366	217	54	2244

Notas: Os dados da ATP, TCP, ARPTA, ATA-Algarve, APM e ATA-Açores dizem respeito ao ano de 2018. Os dados da ATL referem-se ao ano de 2019.

- (1) Inclui todo o tipo de alojamento, exceto Turismo em Espaço Rural;
- (2) Associações, ERT, Câmaras Municipais, Clubes de Futebol;
- (3) Organização de eventos, *catering*, empresas de comunicação e publicidade;
- (4) Campos de Golfe, Parques Temáticos, Aquários;

- (5) Museus, Galerias de Arte, Fundações, Parques Naturais;
- (6) Centros Comerciais, Empresas de Artesanato e de Produtos Regionais;
- (7) Enoturismo;
- (8) Centros de Congressos, Salas de Concertos, Marinas, Cinemas, Teatros, Casinos;
- (9) Imobiliárias, Transporte de Correio, Entidades de Pagamentos.

Fonte dos dados: ATP, ATA-Algarve, APM e ATA-Açores retirados do *website*; TCP e ATL fornecidos pela ARPT; ARPTA retirados do Plano de Promoção e Comercialização.

O “Protocolo de Promoção e Comercialização Turística Externa Regional” corresponde ao instrumento jurídico que dá enquadramento à definição do Plano de Promoção do Turismo de Portugal, I.P., e dos Planos Regionais de Promoção Turística das ARPT. Este Protocolo prevê que os Planos Regionais de Promoção Turística de cada ARPT sejam financiados de acordo com a seguinte regra-base: “por cada 1€ de investimento privado, corresponde o mínimo de 1€ de investimento das ERT e 4€ de investimento do Turismo de Portugal, I.P., e que, para efeitos de preparação das propostas de planos, os montantes a considerar serão os mesmos disponibilizados no ano anterior” (Portaria n.º 348/2016) (Figura III.7.). Em 2018 foi assinado o Protocolo para o período 2019-2021 do qual resultou um reforço orçamental anual para as sete ARPT de 37,5%, o que corresponde a 4,5 milhões de euros, ou seja, anualmente dispõem de 16,5 milhões de euros, valor que será alocado para a promoção externa. O equivalente a 1,5 milhões de euros será aplicado no reforço orçamental das ARPT do Porto e Norte, Centro, Alentejo e dos Açores, de modo a haver uma maior convergência face ao orçamento das outras Agências Regionais de Promoção Turística. Três milhões de euros é o aumento disponível para o financiamento dos Planos de Produto e Mercado de todas as ARPT. Estes últimos são planos de promoção realizados entre as ARPT e empresas para que haja uma atuação concertada e focada em determinados produtos e mercados. Deste reforço orçamental denota-se que as ARPT de Lisboa, Algarve e Madeira dispõem de um orçamento mais elevado do que as restantes, portanto o reforço orçamental foi ao encontro do que estava estabelecido nos objetivos da Estratégia Turismo 2027, pois dedica especial atenção às regiões que têm beneficiado de menor promoção turística.

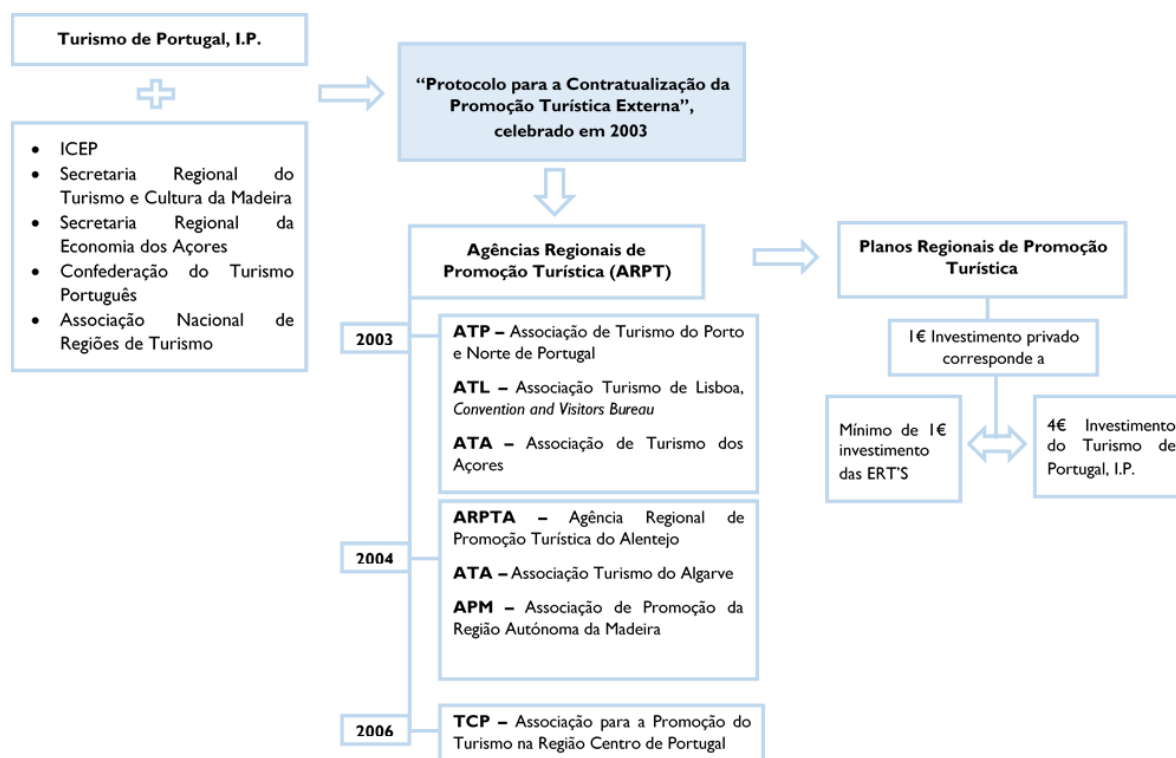


Figura III.7. Esquema de formação das ARPT de Portugal e como funciona o seu financiamento.

Fonte dos dados: Resolução do Conselho de Ministros n.º 97/2003, Estatutos das ARPT e Portaria n.º 348/2006. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

De facto as ARPT têm de elaborar o seu próprio plano estratégico para implementar ações de desenvolvimento do destino. A Associação Turismo de Lisboa, *Visitors and Convention Bureau*, tem um plano estratégico para o horizonte temporal 2015-2019, cuja proposta de valor se baseia em posicionar a região de Lisboa num novo patamar de excelência turística através da apresentação de uma oferta turística mais diversificada e complementar, dando lugar ao crescimento de outras regiões dentro desta área promocional, com a introdução de um novo modelo de desenvolvimento turístico inclusivo. O Turismo do Alentejo elabora anualmente um Plano de Promoção e Comercialização no qual se procura promover o destino e os seus produtos e serviços turísticos nos mercados definidos pela estratégia nacional, atualmente a Estratégia Turismo 2027. O Algarve define a sua estratégia tendo em conta premissas como a excelência, a diversidade, a competitividade e a sustentabilidade. A Madeira pretende colocar o destino no *“top of mind”* dos segmentos alvo, para se tornar num destino *“must visit”* na Europa, por outro lado os Açores procuram afirmar-se no mercado como um destino exclusivo de natureza, intrinsecamente ligado à preservação ambiental, à sustentabilidade natural, à calma e à tranquilidade.

Estes planos elaborados pelas ARPT visam sobretudo qualificar e consolidar a oferta, reforçar a notoriedade e a atratividade do destino nos mercados estrangeiros, bem como fortalecer o seu posicionamento nos mesmos e melhorar os indicadores referentes ao desempenho do Turismo de modo global.

No que diz respeito ao plano de meios utilizados pelas ARPT, nota-se que tem havido uma crescente utilização dos meios *online* em detrimento dos meios tradicionais. Tem havido um maior desenvolvimento de abordagens interativas junto dos potenciais turistas, bem como um desenvolvimento constante da comunicação *online*, como é o caso do que acontece na região de Lisboa. A presença *online* é clara (Quadro III.5). Todas as Agências Regionais de Promoção Turística têm um *website* no qual promovem os seus produtos, as suas principais atrações e atividades, divulgam os eventos que decorrerão na sua área de atuação, além disso nos *websites* pode-se encontrar a presença daqueles que são associados. No entanto, nem todas as ARPT desenvolvem a sua atividade *online* da mesma forma, no que ao seu *website* diz respeito. Temos o caso da ARPT Centro de Portugal que apresenta um *website* direcionado para o turista com a presença de muitas imagem da região e das atividades que nela é possível experienciar, não fazendo menção direta aos associados, apesar de estarem presentes implicitamente quando se acede à secção “Comer, Comprar & Dormir”. Por outro lado, temos o portal da Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira, cujo direcionamento é precisamente para empresários, ou seja, para quem pondera tornar-se sócio, considerando-se um portal que pode ser utilizado como ferramenta de trabalho, pois encontra-se ali material promocional e *kits* de imprensa. Apesar de apresentar brochuras, não é claramente um sítio de promoção turística, para esse efeito há o www.madeiraallyear.com. Na mesma linha apresenta-se também o *website* da Associação Turismo do Algarve. Os restantes apresentam informações de promoção turística e informações respeitantes ao trabalho da ARPT. Naturalmente, todas as ARPT estão presentes nas redes sociais, meio que utilizam para divulgar pequenos filmes promocionais e imagens das atrações turísticas da respetiva área promocional. Em termos de presença em redes sociais constata-se uma presença mais restrita da Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo e da Associação Turismo dos Açores.

Quadro III.5. Presença *online* das ARPT de Portugal, em 2019.

Presença online	ATP	TCP	ATL	ARPTA	ATA-Algarve	APM	ATA-Açores
Portal ARPT	www.visitportogalnorth.travel	www.visitcentro.com	www.visitlisboa.com	www.visitalentejo.pt	https://www.algarverpromotion.pt	https://www.apmadeira.pt/pt/	https://www.visitazores.com/pt
Portal Institucional	http://www.portoenorte.pt	https://turismodocentro.pt/o-centro/	http://www.ertlisboa.pt/		https://www.visitalgarve.pt	www.visitmadeira.pt	
Portal de Promoção Turística do Destino						www.madeiraallyear.com	
Redes Sociais							

Fonte: *Websites das ARPT, 2019*. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

A correta utilização dos meios de comunicação e promoção é fundamental para a atração de fluxos turísticos quando existe uma oferta diversificada de destinos turísticos.

No que à promoção turística diz respeito, as ARPT optam por fazê-la quer em meios *offline*, quer em meios *online*, no entanto ultimamente tem-se vindo a optar cada vez mais pelos últimos, pois são meios menos dispendiosos e que abrangem um maior número de pessoas. As campanhas turísticas são desenvolvidas pelas ERT, contudo a Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira tendo sido designada como a entidade responsável pela promoção do destino, cabe-lhe a elaboração das campanhas de promoção do Destino Madeira quer no mercado nacional, quer nos mercados internacionais. As ações mais desenvolvidas pelas ARPT são as *fam trips*, as *press trips* e a presença em feiras de Turismo e em certames internacionais (Figura III.8).

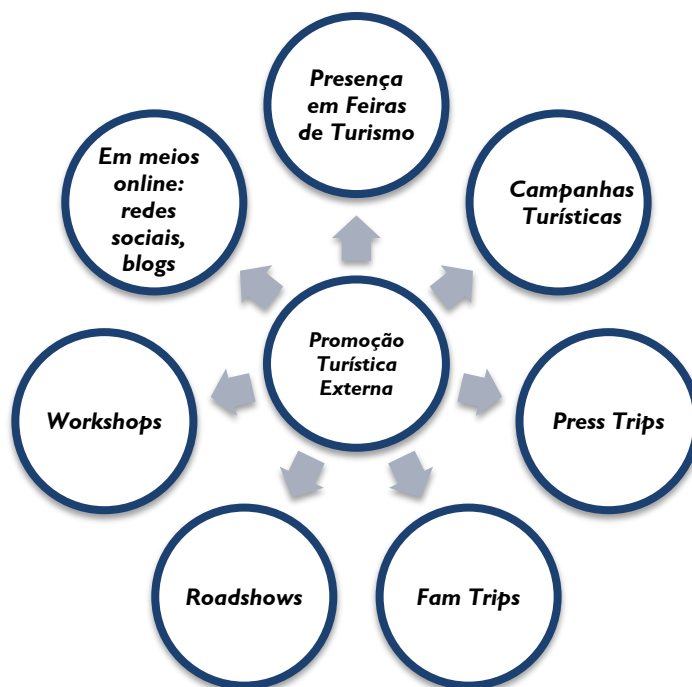


Figura III.8. Ações de Promoção Turística adotadas pelas ARPT de Portugal, em 2018.
Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Os estatutos das ARPT conferem-lhes como objetivos a atingir: o desenvolvimento sustentado da sua área de atuação, a promoção da região e da sua oferta enquanto destino turístico, a promoção da região enquanto local para a realização de congressos ou de feiras, cabe-lhes também a monitorização da oferta e da atividade turística naquela região, bem como fazer uma avaliação dos possíveis impactos que os planos, programas e ações podem ter nessa área territorial.

Capítulo IV. O Turismo no Centro de Portugal

IV.4.1. Introdução

Este trabalho de investigação tem como referência a região Centro de Portugal, correspondente à NUT II, localizada precisamente no coração de Portugal. Esta é uma região que apresenta uma enorme variedade de tradições culturais, gastronómicas, paisagens, caracterizando-se pelo carácter hospitaleiro das suas gentes. De facto, é ainda um exemplo de resiliência e de reinvenção, tendo em conta as adversidades e a luta pela afirmação do seu território.

O Centro de Portugal é uma região alargada que integra ao nível da NUT II cem municípios, representando 30,6% do território de Portugal, numa área total de 28,199 km², com um total populacional de 2.216,569 de acordo com a publicação do INE, Portugal em Números de 2018. Efetivamente, esta é uma região que merece ser estudada não só devido à sua dimensão, mas principalmente à sua riqueza cultural e patrimonial, à diversidade de produtos turísticos e à existência de vários destinos turísticos dentro desta região. Ao nível da atividade turística é das regiões que tem apresentado crescimentos vários, beneficiando ao longo dos anos do aumento da procura turística nacional e internacional.

Por conseguinte, realizou-se um Estudo de Caso à região Centro de Portugal no sentido de se perceber qual o seu posicionamento nos mercados externos, bem como o que é que se tem feito para projetar a marca Centro de Portugal no exterior e quais os resultados que se têm obtido a partir desse trabalho desenvolvido pela Agência Regional de Promoção Turística Centro de Portugal.

IV.4.2. Análise Territorial da região Centro de Portugal

Com uma área total de 28,199 km², a região Centro de Portugal coincide com a unidade territorial NUT II abrangendo o território anteriormente conhecido como Beiras, de forma que atualmente engloba as regiões do Oeste, de Aveiro, de Coimbra, de Leiria, de Viseu Dão Lafões, da Beira Baixa, do Médio Tejo, das Beiras e Serra da Estrela (Figura IV.1). Por conseguinte, a região engloba oito regiões que diferem não só a nível dos atributos, mas também a nível de recursos e de desenvolvimento social e económico. Segundo dados do INE, em 2018, a região apresenta um total de 2.216,569 habitantes, de modo que apesar da sua larga dimensão exibe uma baixa densidade populacional, ficando-se esta por apenas 78,6 habitantes/km². É importante ter aqui em consideração que foi a partir da publicação do Decreto-Lei n.º 244/2002 que se estabeleceram os três níveis de Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS), e que o Centro passou a contar com cem municípios, uma vez que transitaram para si as regiões do Oeste e do Médio Tejo. A verdade é que estes territórios têm sido vítimas de despovoamento, mas também sofrem de

desertificação física, de insuficiência de infraestruturas e de equipamentos coletivos, de escassez de iniciativa empresarial e de uma fraca presença institucional (CCDRC, 2010).

Localizando-se no coração de Portugal Continental, esta região é delimitada a norte pela região Norte, a este pela Espanha, a sul pelo Alentejo, a sudoeste pela Área Metropolitana de Lisboa e a oeste pelo Oceano Atlântico. Note-se que o Centro de Portugal faz fronteira terrestre internacional com Espanha em cerca de 270 km e a nível nacional tem uma linha de costa atlântica com 279 km de extensão.

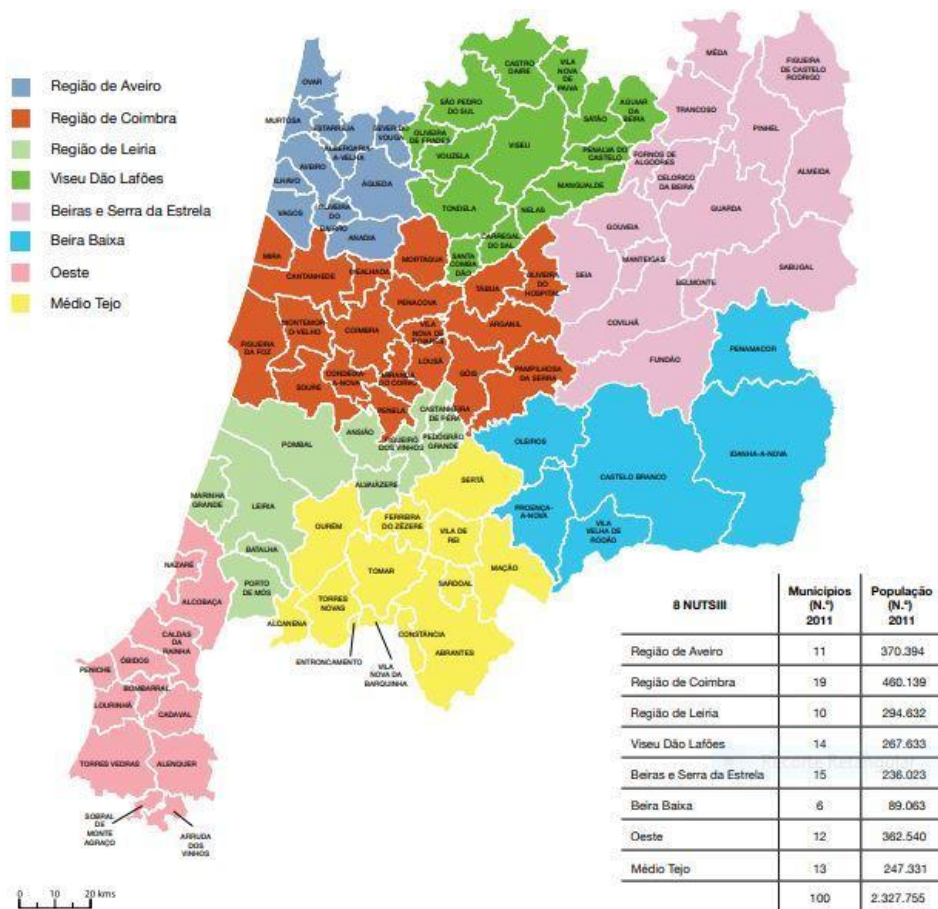


Figura IV.1. Região Centro de Portugal por NUT III.

Fonte: CCDRC.

Localizados no coração de Portugal, são territórios ricos em diversidade de recursos e de paisagens, com patrimónios não só ligados à natureza, mas também construídos pelo ser humano, tendo este último deixado um vasto património arquitetónico, hábitos e costumes. O Centro de Portugal é um território com uma paisagem muito diversa, uma diversidade concentrada, neste localizam-se áreas naturais de grande relevância, sendo que os principais sistemas montanhosos são a serra do Açor, Caramulo, Gardunha, Lousã, Montemuro e a Serra da Estrela, com a cota mais

elevada, isto é, uma altitude máxima de 1993 metros. Esta é uma região também rica a nível hidrográfico na medida em que o território fragmenta-se pelas bacias do Douro, do Tejo, do Mondego, do Vouga, do Lis, sendo estes três últimos os seus principais rios. De facto, a diversidade que detém confere-lhe grande atratividade a nível turístico, apresentando ao turista uma oferta diversificada e única.

IV.4.3. Região Centro de Portugal: diversidade turística concentrada

A larga extensão da região Centro de Portugal obviamente que lhe permite proporcionar ao turista um variado leque de experiências graças à diversidade na oferta de produtos e de destinos turísticos que se encontram dentro de um território apenas, de maneira que “Um país dentro do País”, é um *slogan* utilizado pela Entidade Regional Turismo Centro de Portugal e muito ajustado.

Apresentando-se em termos de Turismo muito diversa (Moreira, 2016), a esta região está intimamente relacionado o produto turístico Gastronomia e Vinhos, sendo influenciado pela dicotomia que existe entre a Serra e o Mar. Ora, ao nível do mar fala-se nas caldeiradas e no bacalhau, enquanto que mais para o interior se aprecia o leitão da Bairrada, a vitela à Lafões, os pratos de forno e de caça mas também os ovos moles de Aveiro, os pastéis de Tentúgal, o queijo da Serra da Estrela e os vinhos do Dão e da Bairrada. Há que destacar a presença de produtos certificados com Denominação de Origem Controlada (DOC), Denominação de Origem Protegida (DOP) e Indicação Geográfica Protegida (IGP). Esta certificação é feita por uma entidade certificadora profissional e independente dos produtores. Um produto certificado exprime qualidade e especificidade, além de que ganha um reconhecimento alargado. Estão certificados o “Queijo Amarelo da Beira Baixa”, o “Queijo Amarelo Velho da Beira Baixa”, o “Queijo de Castelo Branco”, o “Arroz Carolino do Baixo Mondego”, os “Azeites da Beira Interior”, o “Borrego Serra da Estrela”, a “Cereja da Cova da Beira”, a “Maçã Bravo de Esmolfe”, o “Mel da Serra da Lousã”, o “Queijo Serra da Estrela, o “Requeijão Serra da Estrela”, entre muitos outros (CCDRC, 2010).

Grande significado histórico e identitário tem o seu Património Histórico-Cultural do qual fazem parte os Mosteiros da Batalha e de Alcobaça, o Castelo e Convento de Cristo em Tomar, ou a Universidade de Coimbra – Alta e Sofia, classificada em 2013 como Património Mundial pela UNESCO. Os quatro integram o Património da Humanidade Centro de Portugal (<https://www.patrimoniomundialdocentro.pt/pt/>). Não menos importantes são as Sés Catedrais espalhadas pelos vários municípios ou os restantes Mosteiros e Conventos, ou ainda os Faróis, os Fortes e os Museus.

Ao nível de Saúde e Bem-Estar, as Termas são indubitavelmente as mais procuradas (Santos & Cunha, 2008), entre elas encontra-se as termas de S. Pedro do Sul, do Carvalhal, do Vale do Mó,

da Curia, do Luso, das Caldas da Rainha, entre várias outras. No passado as estâncias termais afirmaram-se como locais privilegiados onde se praticavam os passatempos mais requintados e elitistas. Em Portugal, o termalismo apenas se começou a desenvolver a partir das últimas décadas do século XIX, sendo que um grande número de termas estão localizadas na região Centro de Portugal (Santos & Cunha, 2008). Cada uma das termas apresenta uma característica distintiva, de forma que numas podem predominar nas águas os sulfatos (Curia e Monte Real), enquanto que outras são caracterizadas pelas suas águas hipomineralizadas por terem baixo teor de minerais, como é o caso das Termas do Luso e de Monfortinho. As termas do Centro significam locais atrativos, por isso chamam a si uma clientela diversificada, exigente e cosmopolita. Acresce que são também um recurso valioso, de saúde e de lazer, mas também criador de emprego.

Em relação ao produto Natureza, é possível usufruir da Mata Nacional do Bussaco, da Serra da Estrela, do Parque Natural da Serra do Açor, da Ria de Aveiro, do Geoparque Naturtejo, das Grutas de Mira de Aire, da Serra do Caramulo, Reserva Natural da Serra da Malcata ou da Reserva Natural das Dunas de S. Jacinto. Efetivamente, na região Centro localizam-se diversas áreas que devido aos *habitats* nelas presentes merecem ser distinguidos, bem como adotadas medidas de proteção e de valorização. Estas “Áreas Classificadas” dizem respeito a um conjunto de áreas sensíveis cujas especificidades carecem de medidas que as salvaguardem para que se possa assegurar a sua transmissão às gerações futuras (CCDR, 2010). A procura por este tipo de produto advém a própria busca de novas emoções e na busca do prazer que contribuem para o testar dos próprios limites individuais e da procura pela superação (Moreira, 2012).

Embora afetado pela sazonalidade, o Turismo Sol e Mar é dos mais importantes produtos para a região, sendo que as praias de Ílhavo, Figueira da Foz, Peniche, Berlengas, Santa Cruz assumem grande relevo, de forma a esbater a acentuada sazonalidade tem-se vindo a apostar na promoção do Turismo de *surf*, principalmente nas praias da Nazaré e de Peniche.

Ao nível de turismo de Eventos é possível considerar-se as festividades e romarias, no entanto ao que ao Turismo Religioso diz respeito salienta-se o Santuário de Nossa Senhora do Rosário de Fátima que atrai milhares de peregrinos ao longo do ano, tanto portugueses como estrangeiros.

O Turismo de montanha é também um produto turístico relevante para a prática de desportos radicais e de inverno, no âmbito do qual se promovem caminhadas, percursos pedestres, paraquedismo, esqui e *snowboard*. Importante são também as praias fluviais, das quais o Centro de Portugal oferece uma grande diversidade e permite a oportunidade de dar a conhecer as regiões rurais (Santos & Cunha, 2008), e os desportos praticados em ambientes não marítimos como é o caso da canoagem, do *rafting* ou do *canyoning*. Moreira (2012) evidencia a importância do Centro de

Portugal. Note-se que este tipo de produto turístico é desenvolvido maioritariamente em locais protegidos, de modo que é importante proporcionar condições de acesso e de estada de modo a que os visitantes e turistas possam usufruir do meio, no entanto há que também tomar medidas de proteção, valorização e manutenção das áreas naturais.

Produto forte para a região é o Turismo Rural e de Aldeia, no entanto as Aldeias Históricas e as Aldeias do Xisto podem, também, ser promovidas como um destino turístico independente, tal como é o caso da Serra da Estrela (Seabra, Paiva, Abrantes, Pereira & Reis, 2018). Localizadas estrategicamente, as Aldeias Históricas correspondem a alguns aglomerados outrora importantes na defesa primitiva da fronteira aquando da assinatura do Tratado de Alcanices, em 1297, que definiu a fronteira entre o território português e o espanhol. A sua posição estratégica entrou em decadência a partir das Invasões Francesas do início do século XIX, quando demonstrou as suas fragilidades, perdendo assim o seu poder real e simbólico. Ao longo do tempo também foram-se perdendo funções administrativas devido às reformas liberais que se vivenciaram no país, além de que os antigos centros urbanos passaram a ser ocupados por aqueles que viviam da agricultura e da pecuária. A urbanidade de que foi alvo desapareceu, todavia a nobreza dos testemunhos permanece e urge a sua promoção. O conceito de “Aldeia Histórica” tem vindo a ser utilizado como um instrumento de valorização de aglomerados ricos em património edificado. Note-se que este conceito foi inicialmente promovido entre o período 1994-1999 altura em que estes territórios eram desconhecidos e encontravam-se num processo de abandono, tanto de pessoas como de atividades económicas, o que levava ao empobrecimento da região e das suas gentes. De facto, estas são aldeias que apresentam um riquíssimo património edificado revestido de singularidade e genuinidade pelo que num mundo em que tudo é igual devido à globalização, apresenta-se como único e singular. Embora o xisto não seja exclusivo da região Centro, a verdade é que dele faz parte uma vasta área que inclui as serras do Açor e da Lousã, que se prolonga a sul até quase ao Tejo e ao Vale do Zêzere. A Rede das Aldeias do Xisto sofrem de “isolamento e falta de acessibilidade, população envelhecida, défice de agentes produtivos agravado pelo declínio das atividades tradicionalmente ligadas à floresta e de degradação económica e ambiental consequência dos incêndios que ocorrem durante o período de verão”. A Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto (ADXTUR) foi constituída com o propósito de “promover o desenvolvimento turístico da rede das Aldeias do Xisto como marca agregadora do potencial turístico do Pinhal Interior”. Agregadas à Rede das Aldeias do Xisto estão a Rede de Praias Fluviais e a Rede de Percursos, estas redes articulam-se entre si e reforçam a existência de todas constituindo-se, assim, como uma marca do território que oferece ao turista um pacote diversificado de produtos. Este grupo de aldeias pelas suas características próprias transmitem um Turismo inovador, exigente e sustentável (CCDRC, 2010). Importa referir que a constituição da ADXTUR foi fomentada pelo Programa das Aldeias de Xisto (PAX), iniciativa que se desenvolveu no âmbito do III Quadro

Comunitário de Apoio (2000-2006). Como tal, o PAX visava o desenvolvimento territorial através da adoção de estratégias e orientações que procuravam integrar o património cultural nos novos usos do território, bem como melhorar a qualidade de vidas das populações e promover dinâmicas positivas de revitalização das estruturas económicas, demográficas e sociais destes territórios. De facto, este programa permitiu “fixar um conjunto de microterritórios muito marcados por trajetórias de abandono e progressiva desvitalização demográfica, económica e social”, e ainda a “instalação de gabinetes técnicos locais, com uma plataforma multidisciplinar, que na maioria dos casos foram responsáveis pela elaboração dos Planos de Aldeia e/ou a sua implementação” (Carvalho, 2011).

Efetivamente, a região Centro de Portugal, precisamente pelas suas características diferenciadoras e únicas apresenta-se como um destino turístico bastante atrativo, sendo que a promoção da atividade turística pode ser capaz de trazer bastantes benefícios para a própria região. Como tal, o estabelecimento de parcerias estratégicas entre agentes de animação turística, agentes económicos, sociais e políticos, bem como com os *stakeholders* locais é essencial para a valorização do território e para a promoção do Turismo na região (Moreira, 2012).

IV.4.4. O Turismo na região Centro de Portugal

Com o decorrer dos anos, o Turismo tornou-se numa das principais fontes de riqueza quer a nível nacional, quer a nível regional: é responsável por um elevado número de postos de trabalho, e tem um grande peso na economia com impactos diretos no PIB e nas exportações de serviços.

Efetivamente, é um agregado de atividades económicas de grande crescimento com impactos positivos na qualidade de vida das sociedades, bem como contribui para o desenvolvimento económico e cultural. Neste sentido, quando o Turismo está bem estruturado, articulado e desenvolvido é capaz de tornar países, regiões e destinos em marcas de grande relevo e notoriedade. Importa referir que a oferta turística concentra-se maioritariamente no litoral, sendo que no interior sobressaem-se os centros urbanos de maior dimensão, como é o caso de Coimbra, Viseu, Castelo Branco e Guarda. As regiões do interior apresentam um baixo desenvolvimento do Turismo, consequência da escassa internacionalização da procura turística no destino Beiras e Serra da Estrela, bem como de escassos proveitos de aposento por capacidade de alojamento (Moreira, 2016).

A região Centro de Portugal pela sua riqueza a nível de oferta turística aqui já mencionada, é capaz de através do Turismo conseguir bons resultados ao nível do desenvolvimento económico e social. Tenha-se em atenção que após os trágicos incêndios florestais de 2017 viu-se prejudicada não só na imagem do país, mas também a competitividade dos destinos turísticos. Foram afetadas

aldeias, casas, empreendimentos turísticos (hotéis, parques de campismo, casas de Turismo em espaço rural), percursos pedestres, ciclovias, áreas protegidas e praias fluviais.

O Centro de Portugal cada vez mais vê resultados positivos no que ao Turismo diz respeito, beneficiando de um aumento da procura turística nacional e internacional. Como já se referiu, é a maior e mais diversa região turística do país, o que a torna a sua promoção um desafio (Moreira, 2016; Machado, 2018). Tenha-se em consideração que apenas em 2013 é que o Centro de Portugal adotou a delimitação geográfica atual. Machado (2018) assume que o *rebranding* de que a marca Centro de Portugal foi alvo assentou no conceito de diversidade. Nesse projeto os objetivos principais eram o de “aumentar a durabilidade da permanência turística na região, aumentar a sua notoriedade, fortalecer o movimento de unidade dos municípios e estimular a identidade comum da região”. Por conseguinte, a trilogia de que “1 dia é bom, 2 é ótimo, 3 nunca é demais” reúne a ideia de centralidade, de diversidade, de história e de nacionalidade, mas ainda dá uma sensação de dinamismo e de contemporaneidade. Importante foi ainda a comunicação para o exterior, no sentido de colocar a região como possível destino turístico para os turistas.

IV.4.4.1. Plano Regional de Desenvolvimento Turístico 2020-2030

A Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal (TCP) apresentou a 3 de dezembro de 2019 o seu novo Plano Regional de Desenvolvimento Turístico para o horizonte 2020-2030 e o seu novo Plano de *Marketing*. A nova orientação levada a cabo neste Plano deve-se às alterações que a atividade turística tem sofrido nos últimos tempos, de modo que é importante para os destinos e as regiões acompanharem essas mesmas alterações. Efetivamente, a verdade é que é sempre relevante ter um referencial estratégico daquilo que será o posicionamento, a ambição e o modelo de governança do Turismo Centro de Portugal para os próximos anos.

A Turismo Centro de Portugal, pretende com este novo plano estratégico ser reconhecida como uma entidade precursora do desenvolvimento integrado da região Centro de Portugal, através da afirmação de uma proposta de valor deste destino turístico na atual era digital, valorizando os recursos humanos, consolidando as condições de sustentabilidade, de acessibilidade e dinamizando os seus ativos estratégicos, bem como os seus produtos endógenos. É importante também atrair e fomentar o empreendedorismo, a inovação e o investimento sempre em articulação com a

comunidade regional e local, de forma a que não haja um comprometimento da autenticidade das suas gentes, do seu território nem do sucesso dos seus agentes económicos (Figura IV.2). Importante também é criar condições para o desenvolvimento da notoriedade da região Centro, bem como solidificar a marca Centro de Portugal no mercado não só a nível nacional, mas principalmente a nível externo.



Figura IV.2. Definição da missão e da visão do Turismo Centro de Portugal para o desenvolvimento da atividade turística na região Centro, tendo em conta o Plano de *Marketing* para o horizonte 2020-2030.

Fonte: Plano de *Marketing* da região Centro de Portugal para o horizonte 2020 – 2030.

Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

A partir da definição da missão e da visão organizam-se as linhas estratégias de ação do plano que têm em atenção a qualificação e a valorização de todos os intervenientes da cadeia de valor relacionados com o Turismo. Ao nível do destino Centro de Portugal é necessária a promoção e o desenvolvimento integrado e sustentado do mesmo, bem como do território em si, nesse sentido é importante haver uma diferenciação através da estruturação, da qualificação, da consolidação e da diversificação da qualidade da oferta que se apresenta ao mercado. Uma vez que se quer obter reconhecimento, torna-se relevante trabalhar este aspeto no sentido desenvolver a notoriedade da região Centro, mas também a consolidação da marca Centro de Portugal no mercado global e não apenas nacional. Para que este ponto seja concretizado é imperativo que se aposte no desenvolvimento do *marketing* digital e do *marketing* relacional, como também alavancar a internacionalização e a dinamização comercial que é feita junto dos mercados externos em que a região aposta.

Considerando o contexto e o novo panorama turístico da região Centro sentiu-se a necessidade de fazer uma revisão aos pilares estratégicos da mesma (Figura IV.3). Por conseguinte, foram definidos 5 pilares estratégicos segmentados por diferentes produtos turísticos, sendo que é dado especial destaque ao Turismo religioso, ao património, à natureza, ao mar e à gastronomia e vinhos. A verdade é que a região Centro possui uma gastronomia distintiva, bem como ao nível do Enoturismo, detém áreas de interesse arqueológico, geológico e paleontológico. As suas serras são propícias a passeios pedestres, à prática de desportos como *cycling* ou *canyoning*, as suas imensas praias marítimas e fluviais permitem a prática da canoagem, do *surf* ou do *wakeboard*, além destes há também as estâncias termais que ajudam ao nível da saúde e bem-estar. É inegável a paz interior e espiritual que advém de uma visita a Fátima, ou dos percursos do Caminho de Santiago, e também das rotas das judiarias. O documento mostra também a relevância da presença de cidades de média dimensão na região, o que se pode considerar uma oportunidade para alavancar o seu posicionamento dada a possibilidade que dá ao turista de explorar uma oferta complementar e diversificada de experiências turísticas integradas, além disso note-se que estas cidades estão relativamente próximas umas das outras.

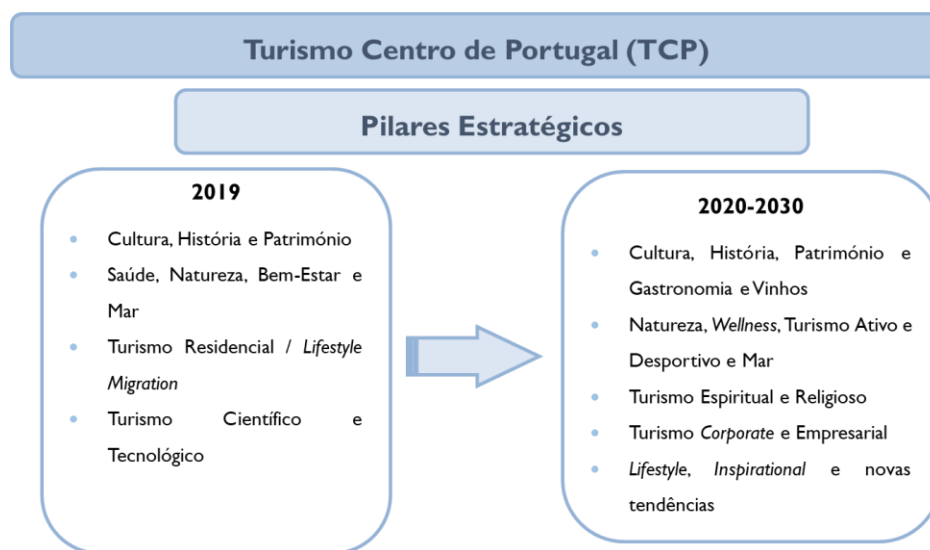


Figura IV.3. Atualização dos Pilares Estratégicos do Turismo Centro de Portugal para o horizonte 2020-2030.

Fonte: Plano de *Marketing* do TCP para o horizonte 2020-2030. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Aborda-se também a cooperação com Espanha, principalmente com as regiões da Extremadura, Castela, Leão e Galiza, pois permitiria potenciar a atividade turística entre as duas regiões ao mesmo tempo que aumenta o número de viajantes estrangeiros e o número de dormidas. Considere-se que a declaração do Parque Internacional do Tejo-Tajo constitui uma linha de cooperação entre as regiões, nomeadamente com a Extremadura.

O novo Plano Regional de Desenvolvimento Turístico com uma visão alargada para os próximos 10 anos procura conseguir um aumento das dormidas para os 13 milhões, um aumento da estada média para as 1,85 noites, um crescimento da taxa ocupação/cama até aos 37% e um crescimento do RevPAR para os 35 euros, sendo estas metas direcionadas para o ano 2030 (Figura IV.4). De facto, deve haver uma maior valorização e capacitação dos recursos humanos, deve haver uma adoção de práticas sustentáveis, bem como é necessário ter em consideração as alterações climáticas, a coesão e a valorização territorial. Ao nível dos produtos é importante uma estruturação e qualificação dos mesmos, bem como o desenvolvimento de uma oferta qualificada. O *marketing* digital surge como um elemento fundamental para a internacionalização e dinamização comercial, principalmente juntos dos mercados externos.



Figura IV.4. Objetivos estratégicos do novo Plano Regional de Desenvolvimento Turístico da região Centro de Portugal para o horizonte 2020 – 2030.

O Turismo Centro de Portugal ao apostar na diversidade de oferta que a região tem para oferecer, contribui para alavancar a mesma e para posicionar o destino como um destino cuja oferta é caracterizada por experiências turísticas integradas e transversais ao longo de todo o território. De facto, a promoção do destino deve ressaltar as características únicas e diferenciadoras do Centro de Portugal. No que diz respeito aos mercados deve-se ter como mercados de potencial alcance a França, o Reino Unido e a Alemanha, também os mercados dos Estados Unidos da América e do Brasil devem ser tido em consideração, pois têm vindo a apresentar um elevado crescimento ao nível de passageiros não só no aeroporto de Lisboa, mas também no do Porto.

A estratégia de comunicação do destino Centro de Portugal deve recorrer a um *mix* dos diversos instrumentos disponíveis, desde a elaboração de campanhas promocionais, à publicidade, à presença em feiras de Turismo, à realização de *fam trips* e de *press trips*, à realização de eventos de cariz nacional e internacional e, principalmente, fazendo uso do *marketing* digital. Efetivamente, de forma a se dar a conhecer a região Centro e de se suscitar o interesse do potencial consumidor é indispensável haver uma forte presença *online*. Atualmente, é possível controlar quem visita o *website*, sendo que para tal deve-se recorrer ao uso de ferramentas de controlo de tráfego, este método permite, porventura, definir um segmento ou um mercado alvo. As redes sociais são capazes de conquistar a atenção dos potenciais consumidores, e obter informações acerca das suas preferências e motivações. Evidentemente, a presença em plataformas como *Youtube*, *Instagram* ou *Facebook* aumenta a notoriedade e a divulgação do próprio destino, sendo que para se obter um maior alcance do que apenas para os próprios seguidores é possível investir em publicações patrocinadas. Atualmente, a colaboração com influenciadores digitais é uma mais-valia, pois para além de estes serem capazes de atingir diferentes segmentos, partilham as suas experiências no destino e incentivam à visita. Efetivamente, uma monitorização periódica das páginas permitirá perceber as tendências da procura, quer no que diz respeito ao país de origem, quer no que diz respeito ao tempo que despendem na página e quais os tópicos que lhes despertam maior interesse.

É de referir que a elaboração deste novo documento teve por base o crescimento que a região tem evidenciado ao longo dos últimos cinco anos na atividade turística e as suas metas serão revistas em 2023.

IV.4.4.2. Análise de Indicadores de Turismo na região Centro de Portugal

A análise de alguns indicadores turísticos permite perceber em que nível se encontra o desenvolvimento do Turismo e quais os resultados que a região Centro de Portugal tem vindo a obter. Deste modo, recorrendo aos dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) observou-se o número de dormidas, a estada média e o rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) ao longo do horizonte temporal 2003 a 2018.

Atendendo aos dados disponibilizados pelo INE, no que diz respeito às dormidas na região Centro de Portugal (Figura IV.5), conclui-se que desde 2003 a 2018 houve um aumento significativo de 132%, contabilizando-se um crescimento total de 3.859,815 dormidas. O ano de 2012 registou uma quebra de 6,82% no número total de dormidas relativamente a 2011, no entanto o Centro voltou a recuperar em 2013 com um crescimento na ordem dos 6,75%. O ano de 2017 corresponde ao maior aumento do número de dormidas, de 19,85%, neste registaram-se 6.764,282 dormidas comparativamente ao ano transato, 2016, que registou 5.643,792 dormidas. Infelizmente, em 2018

o crescimento ao nível das dormidas foi de apenas 0,20% quando comparado aos dados de 2017. Analisando o total de dormidas por local de residência (Figura IV. 6a), os portugueses são de facto os maiores visitantes desta região, no entanto os estrangeiros têm vindo a apresentar valores em crescimento, como é o caso de 2017 em que se verificou um aumento de 36,33% comparativamente ao ano anterior que foi de 13,04%. Contudo, em 2018 houve um decréscimo de 6,89% em relação a 2017. Pelo contrário, em 2018 ao nível dos portugueses que visitaram esta região registou-se um aumento de 6,66%. Efetivamente, ao analisar as percentagens de dormidas de visitantes estrangeiros e nacionais a maior expressão está nos segundos, contudo há que destacar que cada vez mais estes valores estão a aproximar-se visto que o número de turistas estrangeiros na região está em crescimento (Figura IV.6b). Nota-se, portanto, que o trabalho de divulgação do destino nos mercados externos tem surtido efeitos neste âmbito.

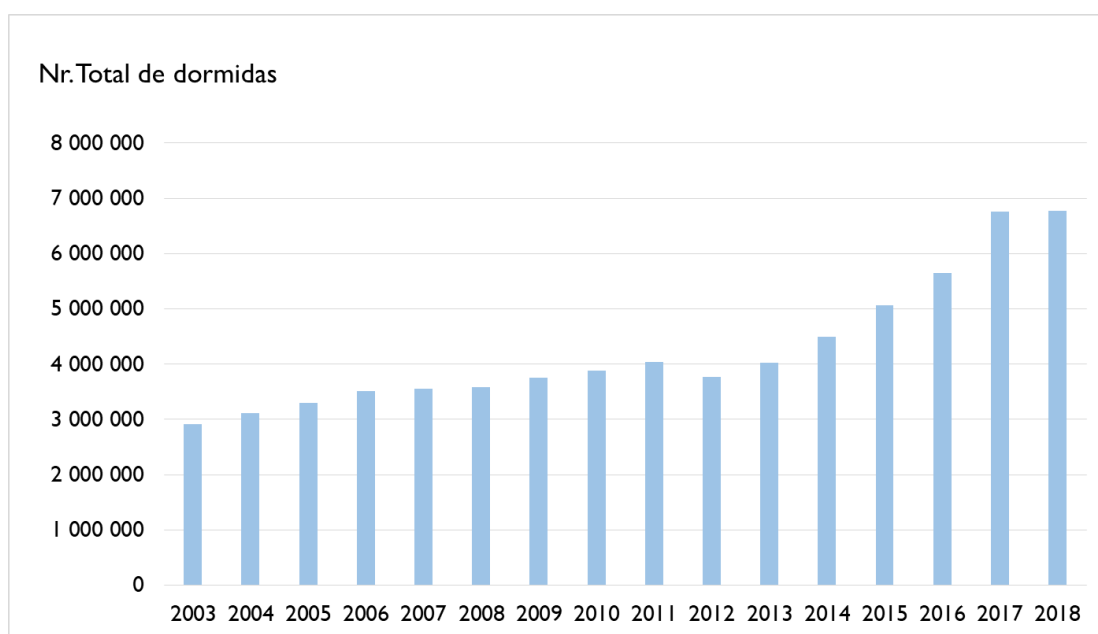


Figura IV.5. Número total de dormidas na região Centro de Portugal, de 2003 a 2018.
Fonte dos dados: INE, Lisboa, 2019.

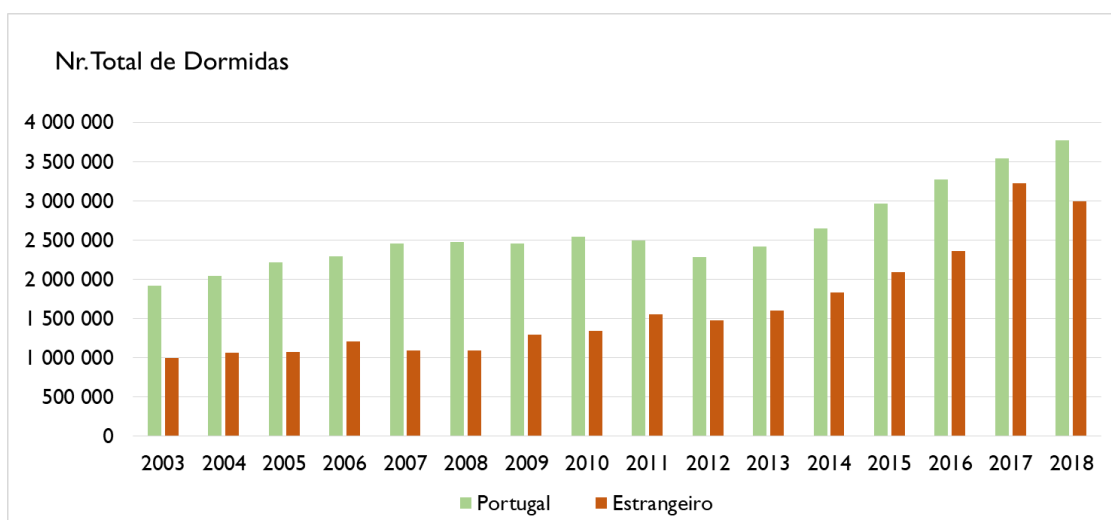


Figura IV.6a. Número total de dormidas na região Centro de Portugal, por local de residência, desde 2003 a 2018.

Fonte dos dados: INE, Lisboa, 2019.

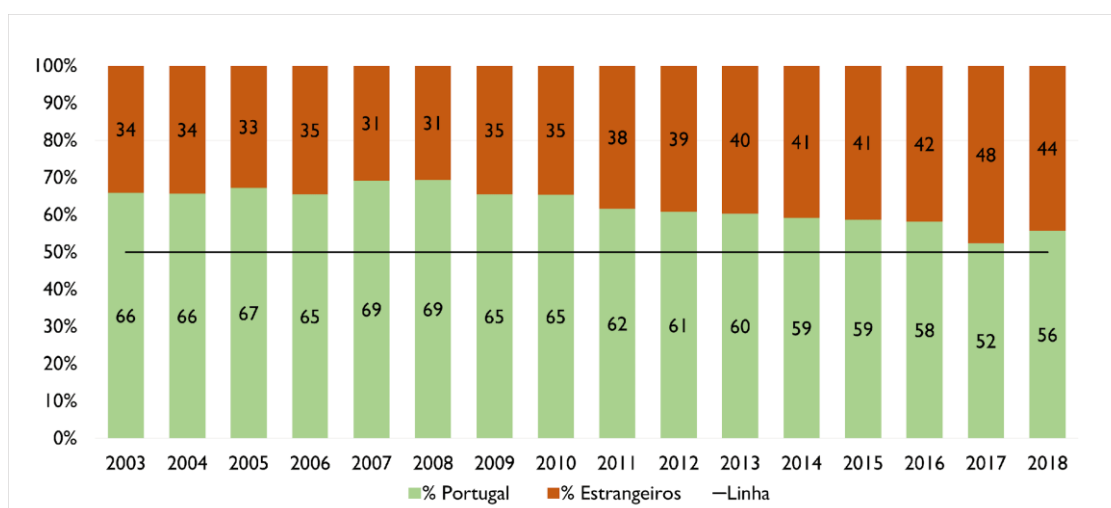


Figura IV. 6b. Percentagem de dormidas na região Centro de Portugal, por local de residência, desde 2003 a 2018.

Fonte dos dados: INE, Lisboa, 2019.

O indicador estada média corresponde à relação entre o número de dormidas e o número de hóspedes que deram origem ao número total de dormidas, no período de referência, neste caso, a partir do ano de 2003 até 2018 (Figura IV.7). Neste aspeto, é de referir que no que diz respeito à estada média nos estabelecimentos hoteleiros da região Centro de Portugal esta tem-se mantido baixa, não chegando a atingir as duas noites, tanto que em 2018 a mesma apresentou um pequeno decréscimo comparativamente aos anos anteriores, este tende a persistir como um problema na região.

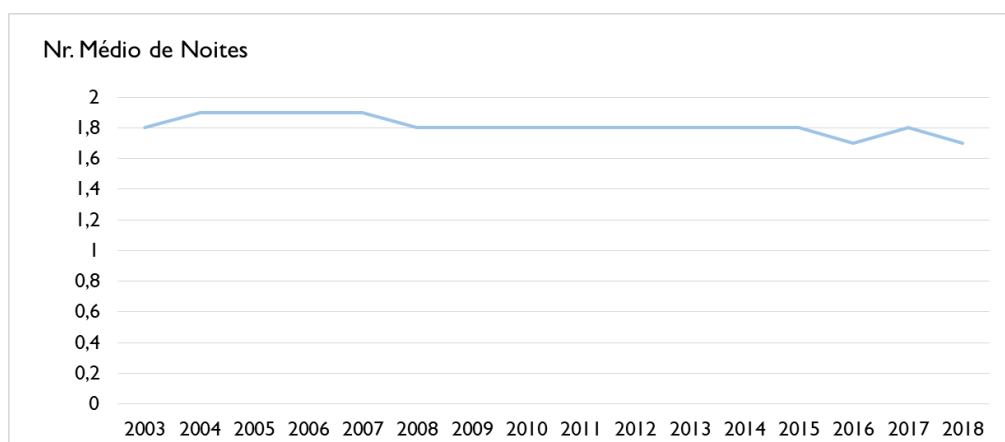


Figura IV.7. Estada Média nos estabelecimentos hoteleiros na região Centro de Portugal, de 2003 a 2018.

Fonte dos dados: INE, Lisboa, 2019.

O rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) é medido tendo em conta a relação entre os proveitos de aposento e o número de quartos disponíveis, no período de referência (Figura IV.8). Ao nível deste indicador a região Centro de Portugal tem vindo a verificar um crescimento contínuo, embora tímido, desde o ano de 2013, de forma que em 2018 atingiu o valor de 24,4 euros. Embora seja um valor baixo há que destacar o crescimento que tem ocorrido ao longo dos anos, no entanto continua a apresentar o valor mais baixo do país, quando comparado com as restantes regiões turísticas.

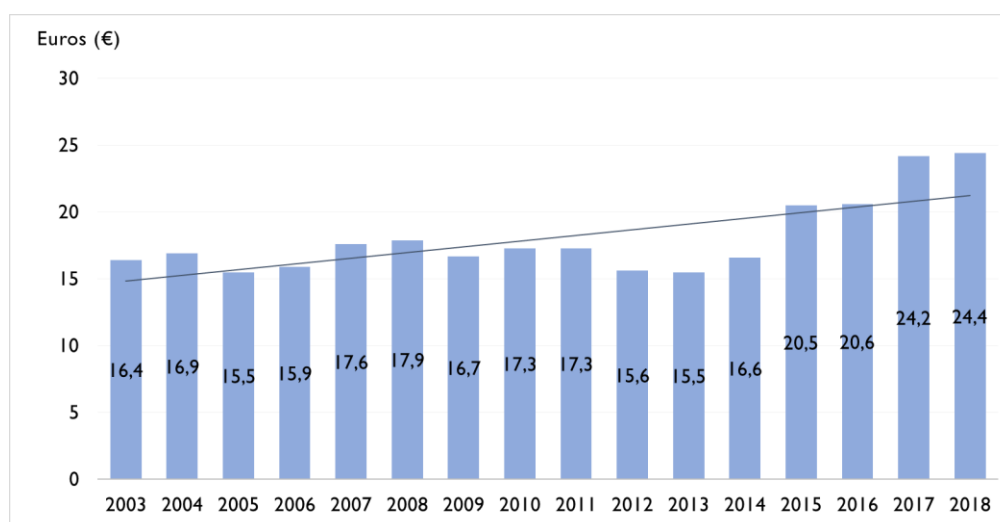


Figura IV.8. Rendimento Médio por Quarto Disponível (RevPAR) na região Centro de Portugal, de 2003 a 2018.

Fonte dos dados: INE, Lisboa, 2019.

A evolução evidenciada tanto ao nível das dormidas, como ao nível dos hóspedes e do RevPAR, traduz-se positivamente nas receitas da região (Figura IV.9). Mais uma vez 2017 apresenta-se como o ano em que os proveitos totais subiram para os 316.307,517 milhões de euros, obtendo-se assim um acréscimo de 23,31% em relação a 2016 que se ficou pelos 256 milhões de euros. Estes resultados positivos verificados nesta região podem ser resultado da visita de Sua santidade o Papa Francisco a Fátima, no ano centenários das Aparições, o que atraiu não só turistas nacionais mas também estrangeiros, resultando assim num aumento das dormidas e dos proveitos.

Os meses de junho e outubro do ano de 2017 foram especialmente devastadores para a região Centro devido aos incêndios que deflagraram e destruíram e danificaram tanto habitações, como unidades hoteleiras ou casas de Turismo em espaço rural, mas também património paisagístico e cultural, não obstante foi em 2017 que esta região apresentou os melhores resultados no que diz respeito à atividade turística, o que demonstra que a Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal, a Agência Regional de Promoção Turística Centro de Portugal, o Turismo de Portugal I.P., a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Centro (CCDR), os empresários da região e a população local empreenderam esforços no sentido de oferecer ao turista condições para visitar e experienciar o destino.

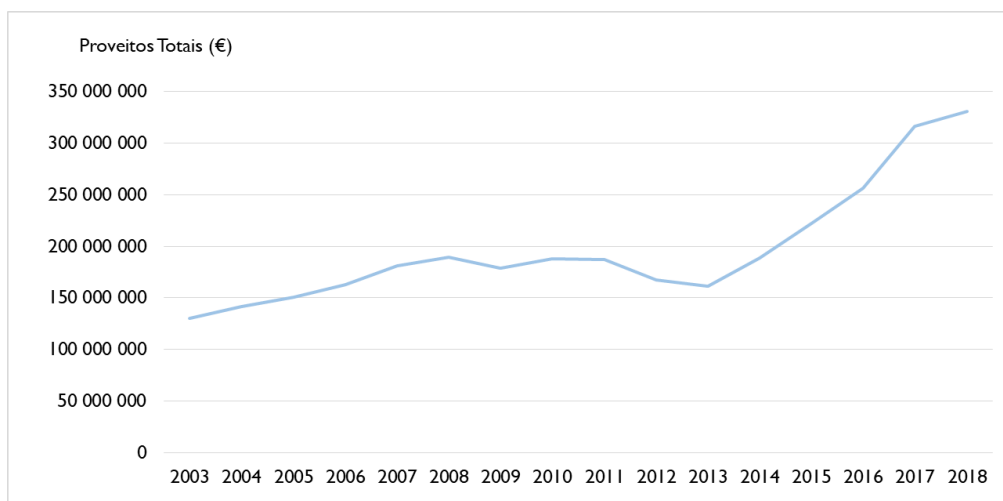


Figura IV.9. Proveitos totais, em euros, na região Centro de Portugal desde 2003 a 2018.

Fonte dos dados: Pordata e TravelBi.

A região Centro de Portugal é sem dúvida um destino atrativo graças à diversidade de experiências e de recursos turísticos que oferece ao turista, de modo que os resultados ao nível das atividades turísticas têm refletido de forma positiva essa atratividade. Importa salientar, que não é

somente atrativa para quem visita, mas também para quem tem perspetivas de investimento, por isso é que é cada vez mais imperativo aumentar e requalificar a oferta, não só a nível de alojamento mas também a nível de recursos humanos e de empresas de animação turística. A aposta na promoção externa é de extrema relevância de modo a posicionar o Destino Centro de Portugal em mercados estratégicos, de forma a dar-lhe relevo e notoriedade, e a torná-lo num destino capaz de competir internacionalmente com os seus pares.

IV.4.5. TCP – Associação para a Promoção do Turismo na região Centro de Portugal

A 16 de maio de 2013 foi estabelecida a Lei n.º33/2013 que instituiu o novo regime jurídico das Áreas Regionais de Turismo de Portugal Continental, definindo a sua delimitação e características, mas também o regime jurídico de organização e o funcionamento das Entidades Regionais de Turismo (ERT).

Ao nível da promoção turística do destino, a ERT Centro de Portugal trabalha em conjunto com a Agência Regional de Promoção Turística (ARPT). Nesse sentido, a promoção a nível nacional fica entregue à primeira, enquanto que a promoção externa está entregue à segunda, à Associação para a Promoção do Turismo na região Centro de Portugal (TCP).

A TCP – Associação para a Promoção do Turismo na Região Centro de Portugal, criada em 2006, aquando do “Protocolo para a Contratualização da Promoção Turística Externa”, constitui-se como uma associação sem fins lucrativos, que presta apoio ao desenvolvimento do Turismo na região Centro. Para efeitos de contratualização da promoção externa a Associação pode adotar a denominação de Agência Regional de Promoção Turística do Centro de Portugal, abreviadamente ARPT Centro de Portugal (TCP, s.d., p.1).

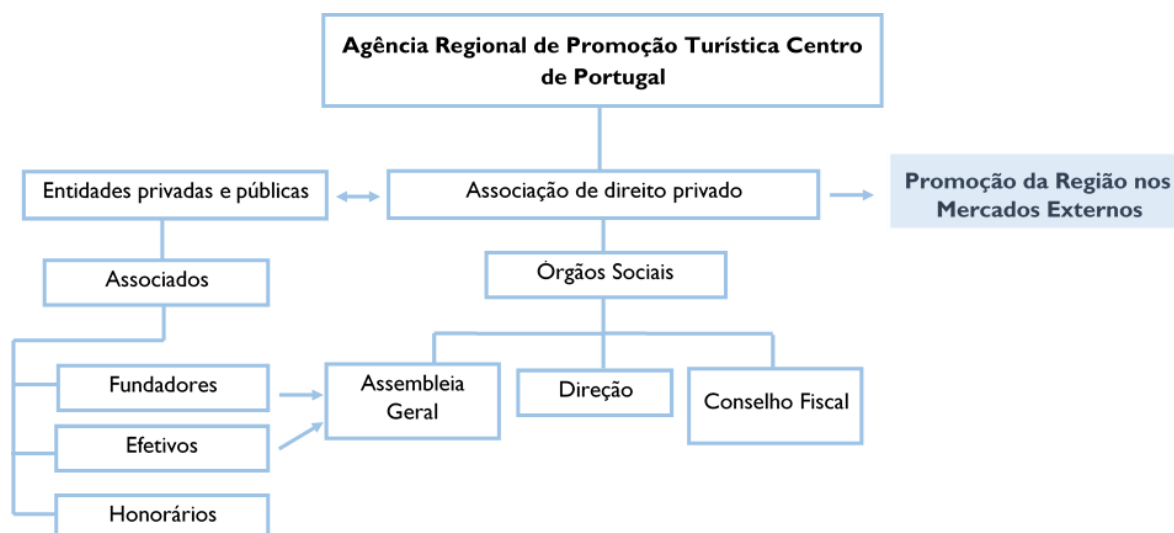


Figura IV.10. Organograma da ARPT Centro de Portugal, em 2018.

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Sendo a área de intervenção da Associação coincidente com a área geográfica da NUT II Centro, o seu grande objetivo é promover o desenvolvimento do Turismo nesta área, bem como das atividades com ele relacionadas quer interna, quer externamente. Segundo os Estatutos da ARPT Centro de Portugal, cabe-lhe contribuir para a criação de uma imagem de qualidade e prestígio do Centro de Portugal enquanto Destino Turístico junto dos mercados estrangeiros, concertar estratégias que maximizem a oferta de modo a conferir notoriedade ao destino e à afirmação da sua imagem no exterior, promover estudos e investigação relevantes para a região Centro e planificar e executar atividades e tarefas de *marketing* capazes de desenvolver o Destino e consolidá-lo como destino em termos de *Meeting Industry*. Compete-lhe igualmente o desenvolvimento dos produtos turísticos da região, bem como informar e dar apoio aos turistas, além de organizar feiras, exposições e congressos.

Dado ao seu cariz de direito privado, a ARPT Centro de Portugal tem a possibilidade de fazer parcerias tanto com entidades públicas, como com entidades privadas, tendo um grupo de Associados que contribui através de quotas para a sua manutenção financeira e auxilia nas atividades programadas. Ora, podem ser seus associados todos aqueles que desenvolvem atividades relacionadas com o Turismo na área promocional do Centro de Portugal. Divididos por diferentes categorias: fundadores, efetivos e honorários. Os primeiros correspondem àqueles que outorgaram a escritura de constituição da Associação em 2006 (Quadro IV.1), os segundos correspondem às pessoas coletivas ou singulares, de direito público ou privado, que exercem a sua atividade no Turismo, sócios honorários são as pessoas coletivas de direito privado ou público que, com mérito reconhecido no Turismo, são propostos pela Direção e aprovados pela Assembleia Geral,

respetivamente. Os Sócios Fundadores e Efetivos têm direitos legais, isto quer dizer que podem eleger e ser eleitos para o órgão da ARPT Centro de Portugal, convocar uma Assembleia Geral, solicitar informações e esclarecimentos, usufruir de facilidades na sua promoção em eventos nacionais ou internacionais organizadas pela ARPT Centro de Portugal, e ainda utilizar os logótipos e placas de identificação da Associação. Obviamente que o exercício destes direitos está dependente do pagamento das prestações a que foram obrigados.

Quadro IV.1. Associados fundadores da ARPT Centro de Portugal, em 2006.

Associados Fundadores
• Sociedade Hoteleira das Termas do Carvalhal, LDA
• Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal
• Hotel Turismo da Covilhã, S.A.
• Empreendimentos Turísticos Monte Belo - Sociedade de Turismo e Recreio, S.A.
• Região de Turismo Dão Lafões
• A Púcara – Restaurantes, LDA
• Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo (APAVT)
• Naturtejo – Empresa de Turismo EIM
• Hotéis Alexandre D'Almeida, LDA
• Junta de Turismo da Curia
• Companhia das Águas da Fonte Santa de Monfortinho, S.A.
• Quinta das Lágrimas – Sociedade Imobiliária e de Construção, S.A.
• Associação Cognitória São Jorge de Milréu
• Grupo Pestana Pousadas – Investimentos Turísticos, S.A.
• ARESP – Associação da Restauração e Similares de Portugal
• Associação da Hotelaria de Portugal
• Sociedade Figueira Praia, S.A.
• Associação das Termas de Portugal
• Companhia das Águas Medicinais da Felgueira, S.A.
• ALVARENBIF, LDA

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal.

O número total de associados da ARPT Centro de Portugal em 2019 era de 267, no entanto há que referir que nem todos estão presentes na brochura *Best Of Center of Portugal 2019* uma vez que estão em falta 15 associados. Considerando a localização geográfica dos associados (Figura IV.11), denota-se que a maior parte deles localiza-se na região Centro de Portugal, contudo também surgem associados da Área Metropolitana de Lisboa, do Porto e da região do Algarve. Segundo informações disponibilizadas pela ARPT Centro de Portugal esta situação deve-se precisamente ao facto de que estas empresas promovem o país como um todo, de modo que não há nenhuma

incompatibilidade com os estatutos quando se afirma que “podem ser associados da ARPT Centro de Portugal todas as pessoas singulares ou coletivas, públicas ou privadas que desenvolvam, direta ou indiretamente, atividades no setor do Turismo, na sua área de intervenção” (TCP, s.d.). Geograficamente os parceiros da ARPT Centro de Portugal agregam-se maioritariamente em torno do Parque Natural da Serra da Estrela, mais precisamente nos municípios da Covilhã e do Fundão, não obstante há que destacar um pequeno grupo nos municípios de Mêda e de Figueira de Castelo Rodrigo. A região Viseu Dão Lafões tem maior destaque no concelho de Viseu e de São Pedro do Sul, note-se que neste último está presente o Turismo termal. Na região de Aveiro é nos concelhos de Anadia e de Aveiro que estão localizados alguns dos associados. Há ainda que referir a sua presença na Figueira da Foz, em Coimbra e, principalmente, aqueles que se encontram na linha de costa: na região do Oeste. Pelo contrário, nas regiões do Médio Tejo e da Beira Baixa há um vazio de associados da ARPT Centro de Portugal.

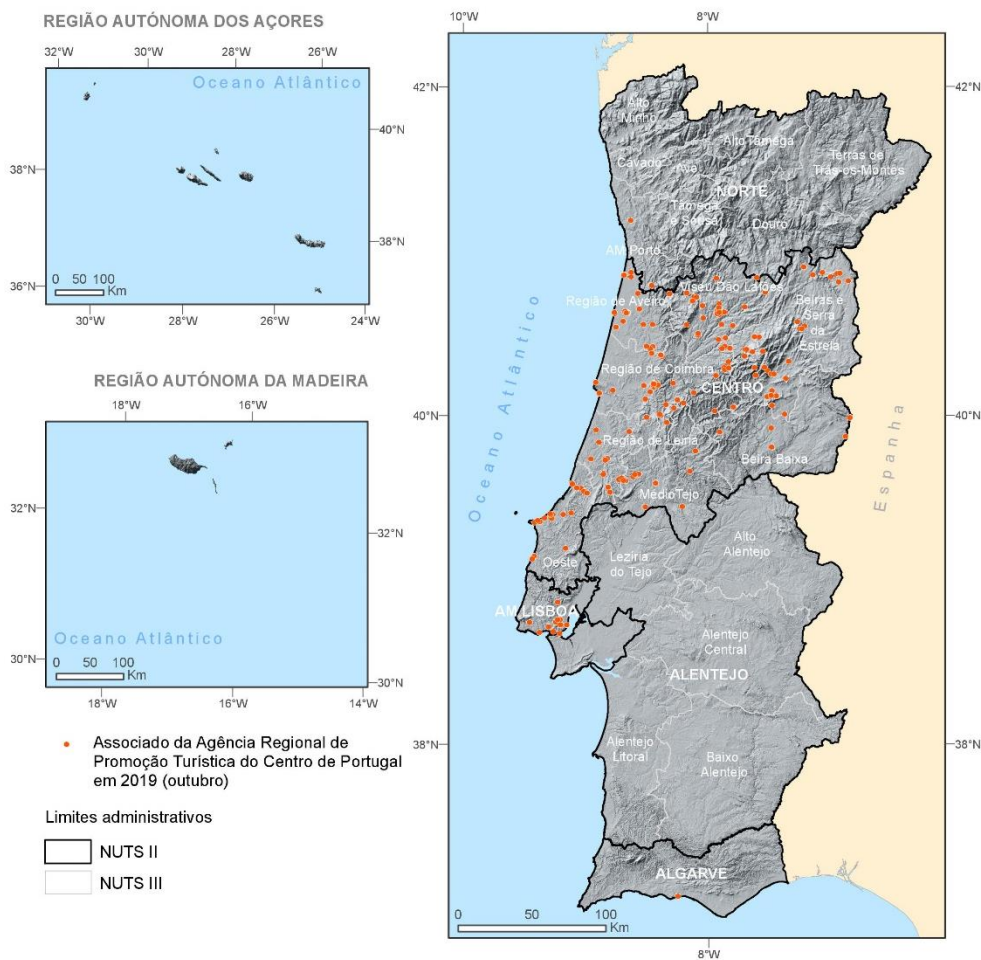


Figura IV.11. Localização geográfica dos associados da ARPT Centro de Portugal em 2019.

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Atualmente, a região Centro de Portugal é constituída por oito regiões, todavia é importante realçar que foi em 2013 com a Lei n.º 33/2013 que foi instituída a atual Área Regional de Turismo, bem como a Entidade Regional de Turismo, como já se referiu, nesse sentido o Centro de Portugal viu a sua área promocional crescer para os cem municípios, de modo que a partir dessa reconfiguração a ARPT Centro de Portugal passou a ter associados da região do Oeste, onde há atualmente uma maior concentração. De facto, 55,4% ($n = 148$) corresponde à percentagem de associados da ARPT Centro de Portugal até 2013, enquanto que 44,6% ($n = 119$) diz respeito àqueles que aderiram à mesma após a reconfiguração do território. Efetivamente, a partir desse ano a associação ganhou mais associados de áreas mais litorais, ao contrário do que acontecia no início em que os associados pertenciam ao interior da região, principalmente em torno do Parque Natural da Serra da Estrela e na região de Viseu Dão Lafões (Figura IV.12).

O número de associados da ARPT Centro de Portugal tem vindo a crescer ao longo dos anos (Figura IV.13), apesar de terem ocorrido algumas quebras ao longo dos anos, como é exemplo em 2008, 2009, 2011 e 2018. A maior quebra do número de associados aconteceu em 2008 e 2009 ambos apresentando menos 14% dos associados, pelo contrário a maior subida no número de associados aconteceu em 2010, onde houve um crescimento de 26%. Em 2008 também se verificou um crescimento significativo, na ordem dos 20% comparativamente ao ano anterior. A perda do estatuto de associado pode partir da própria empresa, ao não querer continuar como sócio da Associação, comunicando, por escrito à Direção da mesma, no entanto a perda da qualidade de associado pode advir, também, por falência ou insolvência da empresa, quando não são cumpridas as respetivas obrigações e caso tenham o pagamento das respetivas quotas em atraso, durante um período mínimo de um ano. No caso dos Associados da ARPT Centro de Portugal, a perda de associados deve-se precisamente ao não pagamento das quotas, segundo as informações constantes dos documentos fornecidos pela Associação.

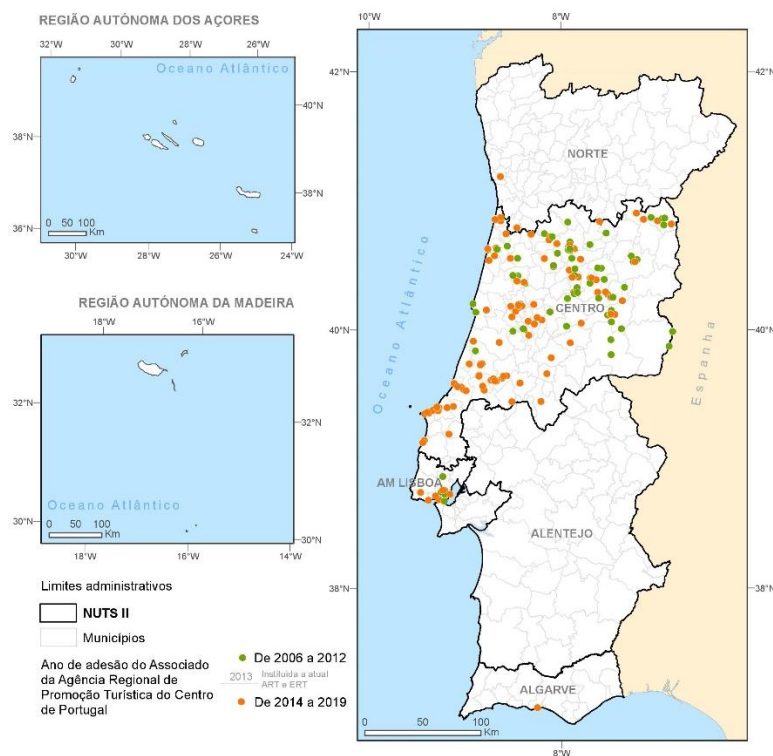


Figura IV.12. Localização geográfica e ano de adesão dos associados da ARPT Centro de Portugal.

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

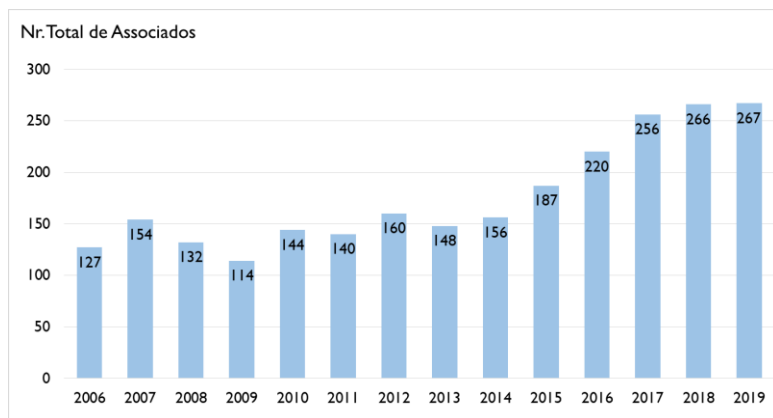


Figura IV.13. Número total de associados da ARPT Centro de Portugal, de 2006 a 2019.

A ARPT Centro de Portugal divide os seus associados em grupos tendo em conta o tipo de atividade que desempenham (Quadro IV.2). Nesse sentido, conclui-se que o maior número de associados são os Hotéis, seguidos do Turismo em Espaço Rural (TER), e em terceiro lugar o Turismo Ativo. Ao longo dos anos algumas categorias têm vindo a ganhar associados, enquanto que outras desapareceram, como é exemplo as categorias Navio, Camping e Centro Hípico. À categoria Navio apenas fazia parte o associado Navio Santa Maria Manuela, provavelmente por se considerar

que não se encaixava em nenhuma outra, todavia este deixou de fazer parte da lista de associados da ARPT Centro de Portugal em 2016.

Atentando na localização espacial dos associados, Figura IV.14, o Turismo em Espaço Rural destaca-se precisamente pela sua localização no interior da região Centro, principalmente na região das Beiras e Serra da Estrela, apesar do alojamento ser a categoria com um número de associados maior, eles encontram-se um pouco por toda a região. Embora o Centro seja procurado pelas suas estâncias termais, a verdade é que os associados ligados a esta prática não são muitos, sendo que os mesmos encontram-se exatamente nas regiões reconhecidas pela presença de termas como é o caso das Termas do Carvalhal, das Termas de S. Pedro do Sul, das Termas do Luso, das Caldas da Felgueira e das Termas de Monfortinho. As agências de viagens, DMC e *rent-a-car* estão concentradas na Área Metropolitana de Lisboa e na região de Leiria, no entanto também estão na Área Metropolitana do Porto e na região do Algarve. A categoria de visitas guiadas e Turismo ativo encontra a sua maior presença em Coimbra, sendo que a *Universidade de Coimbra – Alta e Sofia* foi classificada como Património Mundial pela UNESCO, em 2013. O Centro de Portugal também é reconhecido pela sua gastronomia e pelos seus vinhos, de forma que existem várias rotas vitivinícolas, como a Rota do Vinho do Dão, a Rota da Vinha e do Vinho do Oeste, a Rota do Vinho da Bairrada e a Rota da Beira Interior (Santos & Cunha, 2008; Santos, 2010), contudo, novamente são poucos os associados relacionados com esta atividade. O golfe está concentrado na linha de costa, na região do Oeste.

Quadro IV.2. Número total de associados da ARPT Centro de Portugal, de acordo com a sua categoria, desde 2006 a 2019.

Categorias de Associados	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Hotéis	68	71	70	73	72	72	68	68	68	78	91	104	106	102	972
Turismo em Espaço Rural (TER)	20	34	21	13	30	28	32	32	35	44	54	55	59	62	465
Visitas Guiadas & Turismo Ativo	6	12	8	4	6	6	7	7	10	12	24	30	30	31	175
Restaurantes, Bares & Discos	11	24	12	10	12	11	21	21	7	15	11	12	11	12	155
Agências de Viagens, DMC & Rent-a-Car	1	1	1	1	1	1	8	9	12	11	14	19	25	24	126
Outras Entidades	16		12		11	12	11		11	11	7	9	9	9	102
Spa / Termalismo	1	4	4	7	7	6	6	5	5	5	5	6	6	6	68
Golfe	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	5	5	5	29
Enoturismo	1	4		3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	27
Crianças & Parques Temáticos										2	3	3	3	3	14
Fado							1	1	1	1	2	2	2	2	12
Museus										1	2	3	2	3	11
Casino		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Apartamentos Turísticos											3	3	3		9
Broker									2	1	1	1	1	1	7
Navio							1	1	1	1					4
Camping							1								1
Centro Hipíco	1	1	1												1
Total	127	154	132	114	144	140	160	148	156	187	220	256	266	267	

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

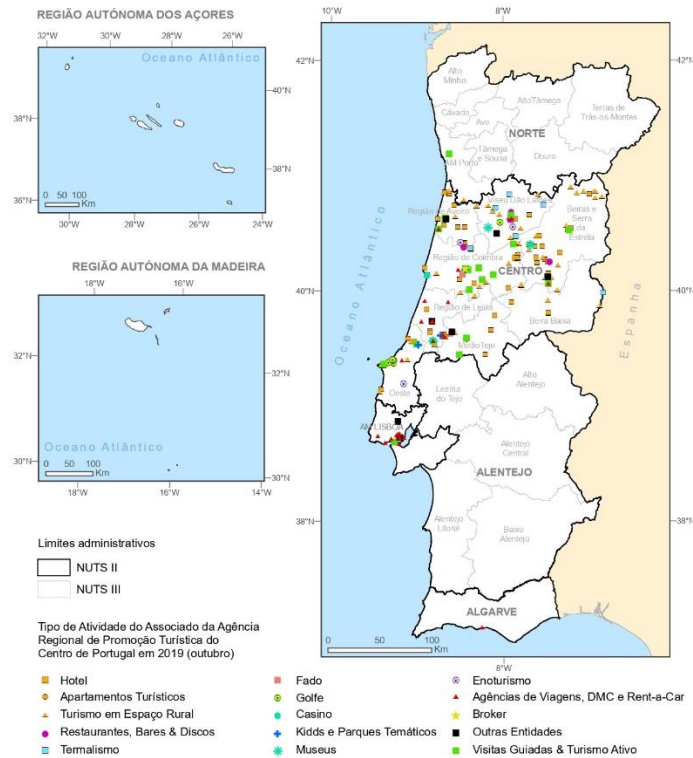


Figura IV.14. Distribuição dos associados da ARPT Centro de Portugal, por tipo de atividade, em 2019.

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

IV.4.5.1. As Ações Promocionais no Mercado Externo da TCP – Associação para a Promoção do Turismo na região Centro de Portugal

Como já foi referido, a região Centro de Portugal, apresenta-se como a maior região de Portugal. É abrangida pelas seguintes NUT III: Oeste, região de Aveiro, região de Coimbra, região de Leiria, Viseu Dão Lafões, Beira Baixa, Médio Tejo, Beiras e Serra da Estrela. É de notar que a Lei n.º 33/2013 alargou a área de atuação do Turismo Centro de Portugal a partir do momento que passaram a fazer parte dela os antigos polos de desenvolvimento turístico de Leiria e Fátima, Serra da Estrela e Oeste.

Com efeito, sendo o Centro de Portugal uma região rica em diversidade, qualidade da oferta turística e dinâmica, apresenta, de facto, grandes potencialidades para o desenvolvimento do Turismo, além disso a sua localização geográfica concede-lhe um posicionamento estratégico, face às restantes regiões portuguesas, designadamente em termos de Turismo interno, de forma que tem vindo a promover anualmente o fórum “Vê Portugal”. Este é o único encontro técnico realizado em Portugal que se centra exclusivamente no Turismo Interno e conta anualmente com oradores nacionais e internacionais, em 2018 foi a Guarda a cidade anfitriã. No ano de 2019 foi Castelo Branco

a receber o Fórum “Vê Portugal”, sendo que antes destas o evento decorreu em Viseu (2014), Aveiro (2015), Coimbra (2016) e Leiria (2017).

Se se considerarem nos Calendários de Execução da ARPT Centro de Portugal, que descrevem as ações promocionais desenvolvidas desde 2006 até 2019, destaca-se o facto de grande parte das ações de promoção serem realizadas no Continente Europeu (Figura IV.15), sendo que ao longo dos anos têm-se evidenciado países como a Espanha, a Alemanha, o Reino Unido, a Holanda e a França (Figura IV.17). Efetivamente, a Europa Ocidental e a Europa do Norte destacam-se em relação às restantes regiões (Figura IV.16). Em seguida, aparece o Continente Asiático onde países como Israel, China e Japão são escolhidos como mercados alvo para as ações promocionais. Em terceiro lugar, surge o Continente Americano cujas ações são particularmente destinadas ao Brasil e aos EUA.

A ARPT Centro de Portugal, criada em 2006, tem vindo a apostar em muitos países para o desenvolvimento de ações promocionais do destino, sendo que estes países apresentam características diversificadas, levando assim à possibilidade de que o Centro de Portugal tenha uma procura diversificada. Nota-se que algumas ações em alguns destes mercados foram ações pontuais, são exemplos disso a Índia, a Tailândia, o México, o Panamá, a Austrália. As ações desenvolvidas pela ARPT Centro de Portugal não são ações para o mercado nacional, como já se referiu anteriormente essa matéria está entregue à ERT, contudo, pode vir a realizar alguma esporadicamente, como foi o caso de 2014. Sendo direcionada para a promoção externa, desde o início da sua atividade que países como a Espanha, a Alemanha, o Brasil e o Reino Unido, foram mercados estratégicos para a divulgação deste destino regional (Quadro IV.3 e Figura IV.17). São também realizadas ações de promoção direcionadas para Multimercados (Quadro IV.4). A proximidade de Espanha relativamente a Portugal e o facto de ser um destino turístico muito bem posicionado a nível mundial torna-o num destino apetecível em termos de procura. É de salientar que no início da atividade da ARPT Centro de Portugal este era um destino imensamente procurado para a realização de atividades promocionais, no entanto esta tendência tem vindo diminuir ao longo do tempo como aconteceu em 2019, dando-se primazia a outros destinos como é o caso da Alemanha, Brasil e Holanda (Figura IV.17). Efetivamente, o ano de 2019 apresenta um crescimento contínuo do mercado espanhol, francês, também voltou a crescer o mercado do Reino Unido e da Bélgica. Neste último ano a Holanda apresentou um decréscimo comparativamente aos anos anteriores (Figura IV.17). Este facto também realça o trabalho da ARPT Centro de Portugal no que concerne à diversificação da procura, bem como na exploração de novos mercados para a realização de atividades promocionais do destino. Aliada a esta situação está a realização de ações pontuais em certos países nos quais não foi dada continuação, note-se o exemplo da Grécia, Venezuela, Panamá, Roménia, Eslováquia, Dubai ou Palestina. Estes foram países onde em dado momento foi feito algum

tipo de promoção externa do destino, no entanto talvez por falta de financiamento ou por falta de procura não foi dada continuidade à promoção nestes territórios.

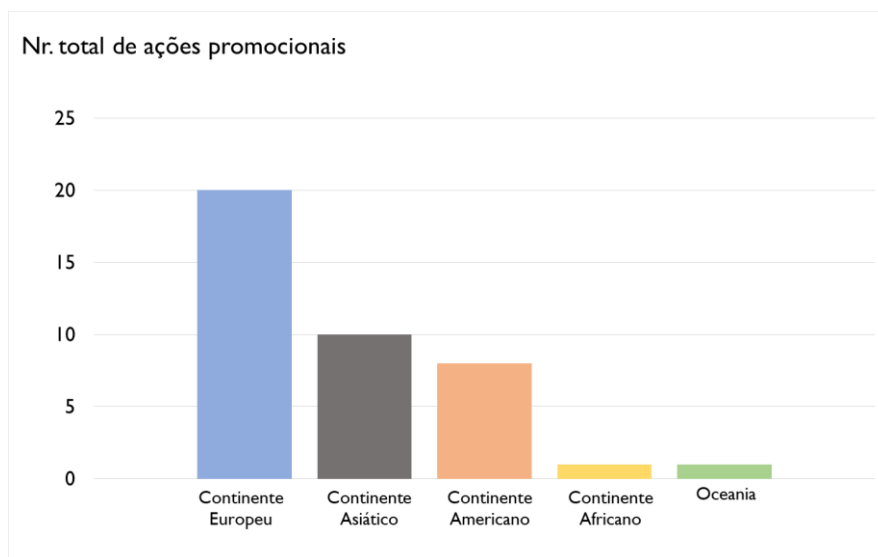


Figura IV.15. Mercados preferenciais para as diferentes ações de promoção levadas a cabo pela ARPT Centro de Portugal, desde 2006 a 2019.

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

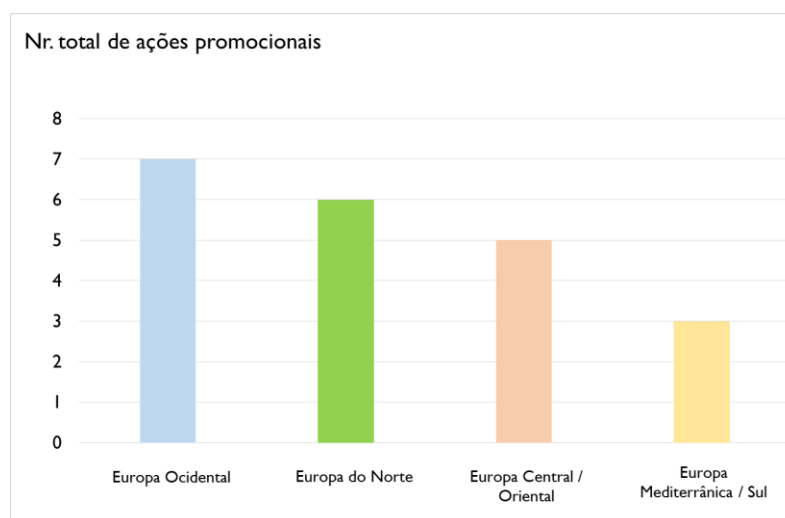


Figura IV.16. Regiões europeias com maior número de ações de promoção da ARPT Centro de Portugal, desde 2006 a 2019.

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Quadro IV.3. Principais mercados europeus da ARPT Centro de Portugal, desde 2006 a 2019

Europa do Norte	Europa Ocidental	Europa Central / Oriental	Europa Mediterrância / Sul
Dinamarca	Áustria	República Checa	Grécia
Finlândia	Bélgica	Polónia	Itália
Irlanda	França	Roménia	Espanha
Noruega	Alemanha	Rússia	
Suécia	Luxemburgo	Eslováquia	
Reino Unido	Holanda		
	Suíça		

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

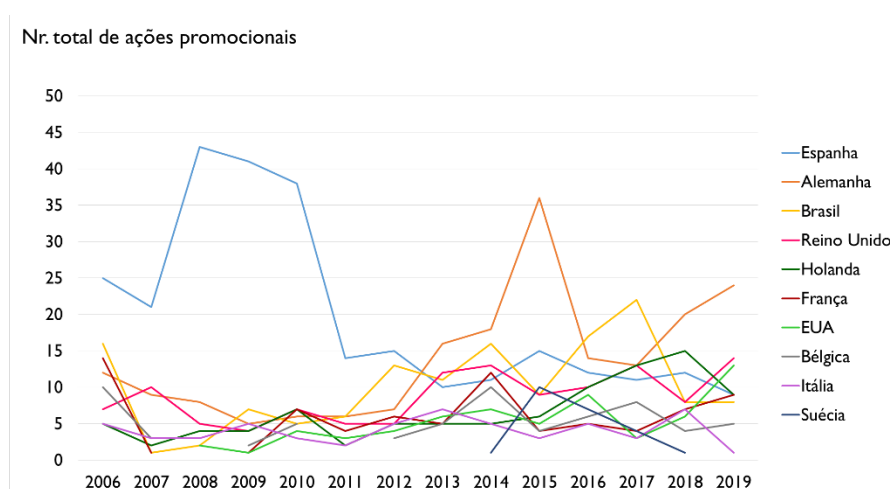


Figura IV.17. Países onde são realizadas as ações de promoção da ARPT Centro de Portugal, desde 2006 a 2019.

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Quadro IV.4. Mercados onde se realizaram ações de promoção da ARPT Centro de Portugal, de 2006 a 2019.

Mercados	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Espanha	25	21	43	41	38	14	15	10	11	15	12	11	12	9	277
Alemanha	12	9	8	5	6	6	7	16	18	36	14	13	20	23	193
Multimercados	1	1	3		1	7	19	11	10	22	19	33	13	14	154
Brasil	16	1	2	7	5	6	13	11	16	9	17	22	8	8	141
Reino Unido	7	10	5	4	7	5	5	12	13	9	10	13	8	12	120
Holanda	5	2	4	4	7	2	5	5	5	6	10	13	15	9	92
França	14	1		1	7	4	6	5	12	4	5	4	7	8	78
EUA	11		2	1	4	3	4	6	7	5	9	3	6	11	72
Bélgica	10	3		2	5		3	5	10	4	6	8	4	5	65
Itália	5	3	3	5	3	2	5	7	5	3	5	3	7		56
Suécia									1	10	7	4	1		23
Japão	2	1	1		1			1	1	3	1		4	8	23
Áustria		1		2			1	1	2	3	2	4	5		21
Irlanda					4	2			1	4		4	3	3	21
China								1	6	2	2	2	3	4	20
Israel							1		8	4	3	1		2	19
Rússia	1		1		2	1	1	1	1	3	1	1	1	4	18
Polónia							1		4	4	2	1	2	3	17
Suíça				2	1					4	1	1	3	1	13
Canadá								1	1	1	3	1	3	1	11
Índia						1		3	3	2	1				10
Dinamarca						1	1		1	2		3	1	1	10
Coreia do Sul					1					2			2	5	10
Outros Mercados							1	2				3	1	2	9
Angola								1	7						8
República Checa		1									1	2	1		5
Noruega		1									3				4
Colômbia									2	1	1				4
Tailândia									1	1			1		3
México									1			1	1		3
Argentina	2														2
Escandinávia								1		1					2
Finlândia											1			1	2
Grécia		1													1
Venezuela			1												1
Austrália								1							1
Panamá									1						1
Nacional									1						1
Eslováquia										1					1
Roménia										1					1
Singapura											1				1
Dubai											1				1
Palestina													1		1

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Em virtude das limitações orçamentais de que uma ARPT é alvo, não tem capacidade financeira para realizar campanhas publicitárias, de modo que, no caso do Centro de Portugal, a Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal fica encarregue dessa ação promocional. Por conseguinte, e uma vez que está essencialmente direcionada para a promoção externa, a ARPT Centro de Portugal faz a sua promoção através da realização de *press trips*, *fam trips*, *workshops* bem como marcando presença nas principais feiras de Turismo do Mundo juntamente com alguns associados. É nestas feiras que se procura promover o destino e os seus produtos, mas também obter contactos e oportunidades de negócio. As *press trips* e as *fam trips* foram as ações mais desenvolvidas ao longo do ano de 2018, 53% e 25% respetivamente (Figura IV.18), não obstante as feiras também são significantes (17%), pois este destino regional marca presença na *Vakantie Beurs* nos Países Baixos, na FITUR em Madrid, na BTL em Portugal, na *Travel Week São Paulo* no Brasil (atualmente ILTM Latin America), na ITB China e na WTM em Londres. Estas feiras para além da importância que têm para a promoção turística, a presença nelas demonstra que o Destino está realmente empenhado em estar presente e em apostar não só no Continente Europeu mas também no Americano e no Asiático.

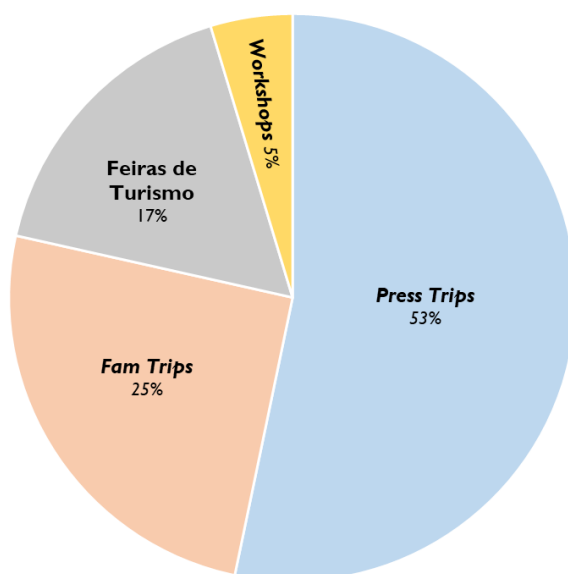


Figura IV.18. Ações de promoção realizadas ao longo de 2018 pela ARPT Centro de Portugal. Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

IV.4.5.2. Oferta Promocional

Ao nível da oferta promocional o Centro de Portugal reafirma a ideia de diversidade. A estratégia de *marketing* do Turismo Centro de Portugal parte para um posicionamento da marca Centro de Portugal ao nível de quatro produtos turísticos diferentes, são eles a Cultura, a História, o Património; a Saúde, a Natureza, o Bem-estar e o Mar; o Turismo Científico e Tecnológico; e o Turismo Residencial / *Lifestyle Migration*. A partir deste posicionamento, procura-se um aumento da notoriedade da marca Centro de Portugal através de campanhas e de ações concertadas entre os diversos atores que promovem a região mas também junto dos investidores, e ainda a criação de novos produtos baseados em redes de colaboração com os atores do território, bem como a exploração de novos mercados no qual se inclui o lusodescendente, o judaico e o norte-europeu (Machado, 2018).

Recorrendo a uma análise aos Calendários de Execução elaborados pela ARPT Centro de Portugal, é possível tirar algumas conclusões, nomeadamente ao nível da promoção, sendo ela feita por municípios, património natural e termas, ou por destinos. É possível, assim, identificar quais os municípios mais divulgados e promovidos, bem como onde são realizadas mais atividades promocionais, e também qual o património natural que se destaca. Da mesma, analisam-se destinos específicos como Serra da Estrela, Aldeias do Xisto e Aldeias Históricas.

Por conseguinte, ao longo do período de atividade a ARPT Centro de Portugal, que se têm levado a cabo inúmeras atividades promocionais dos diferentes municípios da região, no entanto há alguns que se destacam devido ao número total de ocorrências (Figura IV.20). Neste caso, o município de Coimbra é o que tem usufruído de maior número de ações promocionais com um total de 450 ocorrências, seguido de Aveiro, Viseu e Óbidos (ver Apêndice 3). No entanto, alguns municípios apenas beneficiaram de ações promocionais pontuais dos quais se podem referir Sever do Vouga, Fundão, Murtosa ou o município de Seia (ver Apêndice 3). É de realçar o facto de alguns municípios do interior terem sido alvo de pequenas iniciativas promocionais, como Pedrógão Grande, Pampilhosa da Serra, Oliveira do Hospital, Manteigas, Castelo Rodrigo, nomeadamente em 2017 e 2018, efetivamente remete para os trágicos incêndios de que estes territórios foram alvo e que prejudicaram em muito as atividades turísticas (características e conexas), de modo que as ações desenvolvidas para promover estes pequenos municípios foram, possivelmente, no sentido de reerguer as atividades turísticas (ver Apêndice 3). É importante referir que muitos municípios não são alvo de nenhum tipo de atividade promocional, principalmente os do interior da região Centro e alguns próximos da fronteira com Espanha, ao contrário dos municípios que se localizam junto ao litoral. As regiões de Leiria e do Oeste são as que mais têm beneficiado ao nível de promoção turística, recorde-se que a região do oeste é relativamente recente uma vez que só a partir de 2013 é que integrou a área promocional do Centro de Portugal. Refira-se ainda que a região do Médio

Tejo apresenta vários municípios que não beneficiam de qualquer tipo de ação promocional, se não fosse a presença do Santuário de Nossa Senhora de Fátima, que atrai peregrinos de todo o mundo, provavelmente teria ainda menos ações.

Fazendo uma análise por regiões, mais precisamente por NUT III (Figura IV.19), conclui-se que as regiões de Coimbra, Oeste e Aveiro são as que concentram maior número de ações promocionais. Relembre-se que estas ações promocionais são dirigidas para os mercados externos e englobam *press trips* e *fam trips*, *roadshows* e *workshops*. A região de Coimbra apresenta 25% ($n = 492$) do total das ações promocionais desenvolvidas, significa isto que é aquela região que tem sido mais vezes dada a conhecer aos mercados externos. A região de Coimbra é, de facto, rica em história, cultura e património, tendo na sua área a cidade outrora conhecida como o berço das mais antigas tradições de Portugal e onde se pode encontrar natureza e reviver as histórias do país, sendo a *Universidade de Coimbra – Alta e Sofia* Património Mundial, desde 2013. Estas distinções proporcionam ao destino grande notoriedade externamente (Moreira, 2018). Efetivamente, também o Oeste, com 23% ($n = 464$), é a segunda região mais promovida externamente, sendo conhecida pela sua costa, pelas suas praias, nomeadamente a da Nazaré e de Peniche muito propícias à prática do *surf*, principalmente depois de Garrett McNamara ter surfado a maior onda do mundo na praia da Nazaré (Moreira, 2018). Não é de estranhar que a região de Aveiro surja entre as mais promovidas, na medida em que a cidade de Aveiro é reconhecida como a cidade-museu da Arte Nova em Portugal, mas também como a Veneza de Portugal devido à presença da Ria de Aveiro (*haff-delta* de Aveiro) que proporciona ao turista um passeio de moliceiro, evidenciando uma grande biodiversidade e boas águas mineromedicinais que qualificam o termalismo. As regiões de Viseu Dão Lafões, Médio Tejo e Beiras e a Região de Leiria contemplam algumas atividades promocionais externas, o Médio Tejo deve-se essencialmente à presença do Santuário de Nossa Senhora de Fátima que atrai todos os anos inúmeros peregrinos de todo o mundo. Os municípios que integram as regiões das Beiras e Serra da Estrela e da Beira Baixa são os que beneficiam de menos ações promocionais 1% ($n = 25$) e 1% ($n = 20$), respetivamente, mas não porque não apresentam uma oferta turística rica, pois são locais com uma beleza natural e rural ímpar, com muita história por descobrir nas aldeias, nos museus e na gastronomia.

Ao visitar o *website* da ARPT Centro de Portugal, no segmento destinos apenas são destacadas 17 cidades sendo elas: Aveiro, Viseu, Guarda, Covilhã, Coimbra, Figueira da Foz, Castelo Branco, Leiria, Batalha, Fátima, Tomar, Nazaré, Alcobaça, Óbidos, Peniche, Abrantes e Caldas da Rainha. Novamente, há a presença de municípios de todas as regiões pertencentes ao Centro de Portugal, contudo continua a haver destaque para os municípios da região do Oeste.

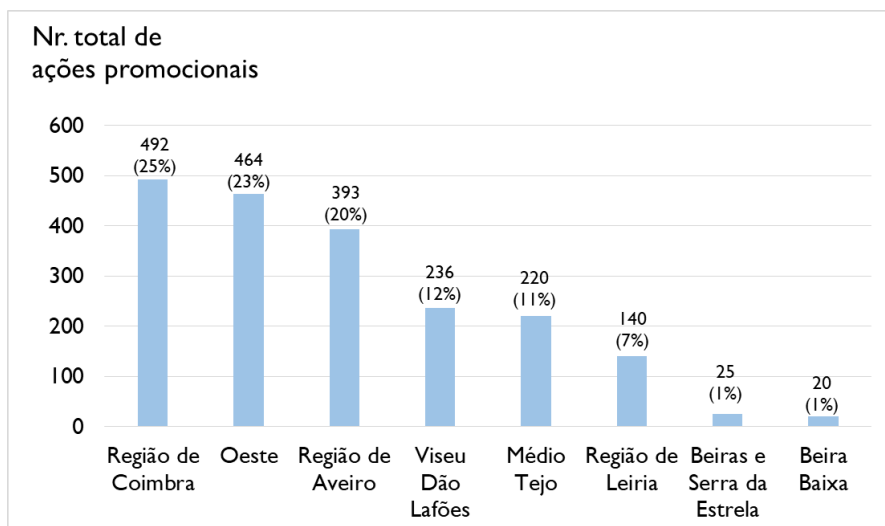


Figura IV.19. Número total de ações promocionais por regiões (NUT III), entre 2006 e 2019. Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal.

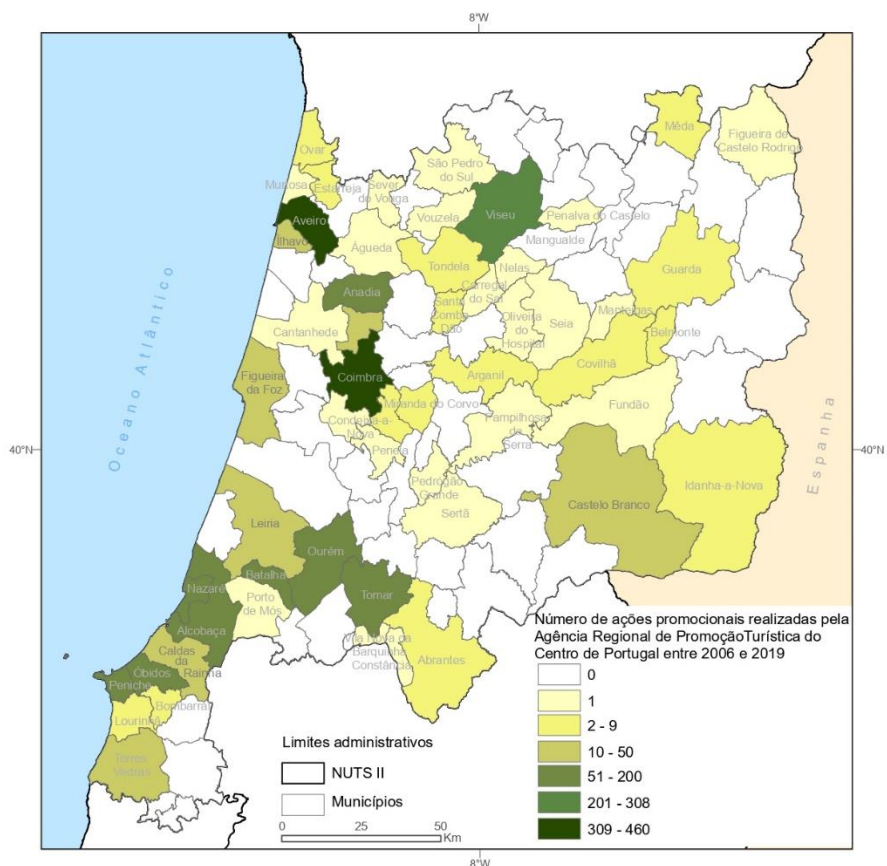


Figura IV.20. Número de ações promocionais realizadas pela ARPT Centro de Portugal entre 2006 e 2019. Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

A região Centro de Portugal apresenta um vastíssimo património natural (Figura IV.21). Entre este património natural encontram-se diversas áreas que fazem parte da Rede Nacional de Áreas Protegidas (RNAP), constituídas ao abrigo do Decreto-Lei n.º 142/2008, de 24 de julho, bem como de acordo com os diplomas regionais de classificação. Da RNAP fazem parte áreas terrestres e marinhas cuja biodiversidade representa valor científico, ecológico, social ou cénico que devido à sua importância carecem de medidas próprias de conservação e gestão para que haja uma gestão racional dos recursos naturais, bem como uma valorização do património natural e cultural. Nesta rede encontram-se Parques Nacionais, Parques Naturais, Reservas Naturais, Paisagens Protegidas e Monumentos Naturais (ICNF, 2019). Por conseguinte, o Centro de Portugal é constituído por áreas naturais que pertencem às tipologias atrás mencionadas, mas também por Sítios de Importância Comunitária (SIC) e por Zonas de Proteção Especial (ZPE). A título de exemplo, Parque Natural do Douro Internacional, Parque Natural do Tejo Internacional, Reserva Natural das Berlengas, Reserva Natural Dunas de São Jacinto, Paisagem Protegida da Serra de Montejunto, Paisagem Protegida Regional da Serra da Gordunha, Monumento Natural Portas de Ródão, SIC Dunas de Mira, Gândara e Gafanhas, ZPE Vale do Côa. Note-se ainda que, algumas destas áreas também fazem parte da Rede Natura 2000 como é o caso, por exemplo, da Serra da Lousã, da Serra da Estrela e do Arquipélago das Berlengas, das Serras de Aire e Candeeiros, do Douro Internacional, da Serra de Montemuro, da Serra de Sicó, entre outras.

Apesar da região Centro de Portugal ser uma região rica em espaços naturais, a verdade é que há uma prevalência do Parque Natural da Serra da Estrela em relação a todos os outros, sendo este o património natural mais promovido (Figura IV.21 e Figura IV.22) durante o período de 2006 a 2019. Efetivamente, o Parque Natural da Serra da Estrela também pode ser promovido enquanto destino turístico independente e não apenas como património natural. É feita a promoção desta região como um território onde se podem praticar desportos de inverno, mas também usufruir das praias fluviais, sendo que o Parque Natural da Serra da Estrela oferece vinte e cinco lagoas para tal usufruto, no entanto também é possível encontrar as Termas de Unhais da Serra. Promovida como uma “Serra de Experiências”, é das que mais beneficia ao nível de promoção externa. Não obstante, é impossível ignorar a riqueza a nível de património natural que o Centro tem para oferecer, pelo que deveriam ser identificadas áreas com património natural relevante para a promoção externa, pois há áreas com elevado potencial para o Turismo (a título de exemplo o *haff-delta* de Aveiro, o Tejo Internacional, o Vale do Côa, entre outras que se fazem constar na Figura IV.21). A Reserva Natural da Faia Brava abrange os concelhos de Figueira do Castelo Rodrigo e Pinhel, sendo que neste setor as encostas fluviais do Vale do Côa apresentam grande declive formadas por afloramentos rochosos graníticos, escarpas propícias para a nidificação de aves rupícolas. Esta Reserva Natural para além de estar presente na Rede Natura 2000, está também no *Birdlife International Important Bird Area* (IBA) e no Parque Arqueológico do Vale do Côa, classificado como

Património Mundial pela UNESCO. Digno de referência é um arquipélago composto por três grupos de Ilhéus de natureza geológica diferente da costa portuguesa: as Berlengas, considerada em 1981 como Reserva Natural. O seu valor vai desde a riqueza das suas águas marinhas em peixes, mamíferos e plantas marinhas, passa por uma importância a nível geológico, bem como mostra a presença do ser humano na mesma através dos pequenos vestígios do Mosteiro da Misericórdia da Berlenga, do Farol das Berlengas e da Fortaleza de São João Baptista construída com o intuito de proteger o território português. A Mata Nacional do Bussaco foi classificada enquanto Imóvel de Interesse Público dado à sua riqueza patrimonial ímpar. Dela faz parte o *Palace Hotel* do Bussaco e o Convento de Santa Cruz, mas também capelas, o Museu Militar, as fontes e as cisternas, os miradouros, principalmente o da Cruz Alta pela vista privilegiada da região de Coimbra e da Serra do Caramulo. Ocupa uma área total de 105 hectares do qual fazem parte cerca de 250 espécies de árvores e arbustos com exemplares notáveis, tornando-a numa das matas nacionais mais ricas tanto em património natural, como em património arquitetónico e cultural. Efetivamente, o Centro de Portugal possuiu uma vasta oferta no que diz respeito ao património natural, pelo que importa organizar iniciativas não só de promoção mas também de desenvolvimento de atividades que deem a conhecer este riquíssimo património a quem visita a região.

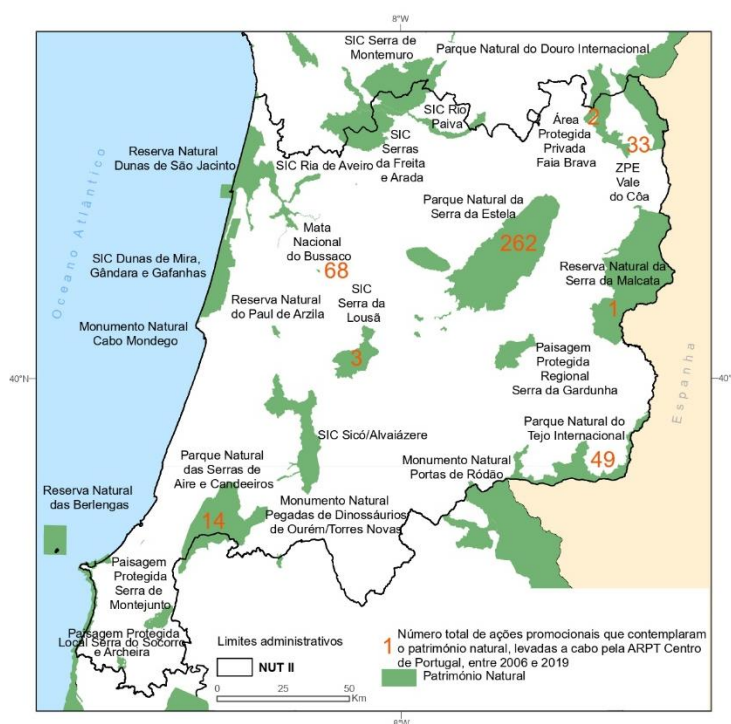


Figura IV.21. Número total de ações promocionais que contemplaram o património natural, levadas a cabo pela ARPT Centro de Portugal, entre 2006 e 2019. Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal, 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

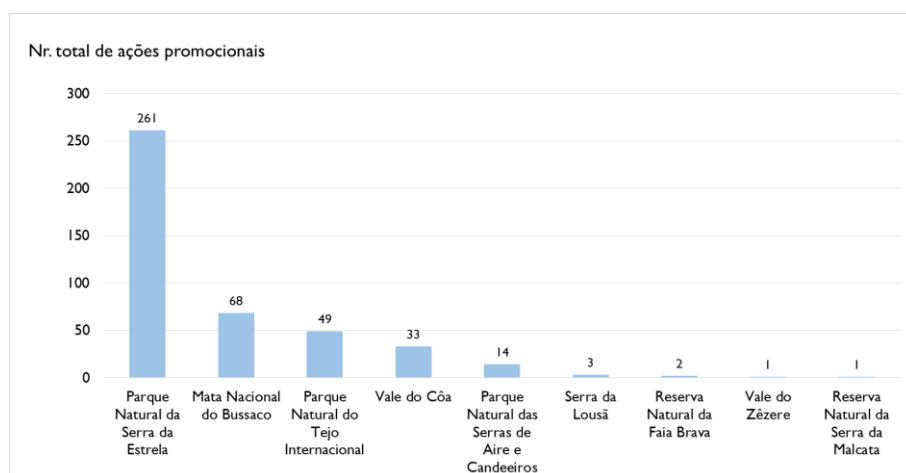


Figura IV.22. Número total de ações promocionais que abrangeram o património natural, elaboradas pelas ARPT Centro de Portugal, entre 2006 e 2019.
Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal.

Em termos de destinos turísticos existem as Aldeias Históricas e as Aldeias do Xisto. As primeiras, tendo em conta os calendários de execução, são as que mais beneficiam de atividades promocionais (Quadro IV.6), sendo que também são feitas atividades específicas de promoção de algumas aldeias, como é o caso de Piódão, Monsanto ou Belmonte. As Aldeias Históricas são principalmente promovidas como um todo, no entanto a verdade é que algumas das aldeias beneficiam de maior promoção, note-se o exemplo de Piódão que é, individualmente, a aldeia histórica mais promovida (Quadro IV.6). Almeida, Castelo Mendo, Idanha-a-Velha ou Linhares da Beira são aldeias que a nível individual não beneficiaram de qualquer tipo de ação promocional. A promoção individual de um destino contribui bastante para o desenvolvimento do Turismo nesse território, uma vez que promove as especificidades do mesmo e o que o distingue dos outros, o mesmo não acontece quando a promoção é feita num conjunto, pois acaba por se promover o que há de comum entre as aldeias dando primazia a umas e menos a outras. As Aldeias Históricas, constituem um grupo de doze aldeias que estão distribuídas por dez municípios da região Centro. Atualmente, a Associação de Desenvolvimento Turístico Aldeias Históricas de Portugal procura promover o desenvolvimento turístico da Rede Aldeias Históricas de Portugal. De facto, são aldeias com um património arquitetónico e natural ímpar, bem como ao nível do seu património histórico e cultural, no qual se incluem atividades, técnicas tradicionais, costumes e tradições próprios destas aldeias. Por outro lado, as Aldeias do Xisto são menos promovidas, no entanto são locais com história, monumentos, museus, natureza, cultura, tradições e gastronomia. Devido à sua localização no interior do país, são propícias ao Turismo ativo para a prática de percursos de bicicleta, de canoagem, de escalada ou apenas para percursos pedestres. Apesar das semelhanças entre si, nomeadamente nas casas, as Aldeias do Xisto têm também características diferenciadoras entre si,

algumas estão protegidas e pertencem à Rede Natura como acontece com Cerdeira, Candal, Talasnal, Casal Novo e Chiqueiro pertencentes ao concelho da Lousã, mas também Aigra Nova, Aigra VELHA, Comareira e Pena do concelho de Góis. Localizada em Área Protegida está a aldeia de Benfeita. Álvaro detém um património religioso rico onde é possível fazer um pequeno circuito religioso pelas várias capelas da aldeia que datam do século XVI até ao século XX. Efetivamente, algumas são mais conhecidas pela paisagem como Fajão, outras pela sua gastronomia como Gondramaz (CCDRC, 2010). A ADXTUR é uma plataforma extremamente importante para a afirmação das Aldeias do Xisto, como Carvalho (2011) referiu a oferta de serviços e produtos turísticos dos seus associados quando articulada com o calendário de animação das Aldeias do Xisto garante visibilidade e promoção deste território. Um Turismo sustentável e diferenciador é o que se encontra em todas estas aldeias, no qual os produtos endógenos são tidos como primordiais para o seu desenvolvimento integrado.

Quadro IV.5. Promoção das Aldeias Históricas e das Aldeias do Xisto, de 2006 a 2019.

Destinos Turísticos			
Aldeias Históricas	Total	Aldeias de Xisto	Total
Almeida		Água Formosa	
Belmonte	2	Aigra Nova	
Castelo Mendo		Aigra Velha	
Castelo Novo		Aldeia das Dez	
Castelo Rodrigo	1	Álvaro	
Idanha-a-Velha		Barroca	
Linhares da Beira		Benfeita	
Marialva	2	Candal	
Monsanto	3	Casal de São Simão	
Piódão	3	Casal Novo	
Sortelha		Cerdeira	1
Trancoso		Chiqueiro	
		Comareira	
		Fajão	
		Ferraria de São João	1
		Figueira	
		Gondramaz	2
		Janeiro de Baixo	
		Janeiro de Cima	
		Martim Branco	
		Mosteiro	
		Pedrógão Pequeno	
		Pena	
		Sarzedas	
		Sobral de São Miguel	
		Talasnal	
		Vila Cova de Alva	
Total: 245		Total : 57	

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal.

Efetivamente, a análise aos calendários de execução da ARPT Centro de Portugal, leva a concluir uma repetição não só de ações de promoção, mas também ao nível do que é promovido. Apesar da região Centro de Portugal ser uma região onde impera a diversidade, a verdade é que há uma constante promoção das mesmas cidades, municípios, património natural e destinos. Atendendo aos dados mais recentes, de 2018, verifica-se que a nível regional (NUT III) (Figura IV.23), a região do Oeste foi a que beneficiou de um maior número de ações promocionais, seguida da região de Aveiro e, em terceiro lugar, da região de Coimbra. Conclui-se assim, que apesar do Centro de Portugal ser uma área extensa, apenas Coimbra, Aveiro, Viseu, Óbidos, Tomar, Batalha, Peniche, Ourém, Nazaré, Alcobaça, Anadia, Leiria e Torres Vedras, são alvo de ações promocionais com maior frequência (Figura IV.25), revelando-se ainda uma preferência pela promoção do litoral do país em relação ao interior onde muitos municípios não usufruíram de nenhum tipo de ação promocional. Neste sentido, e tendo em consideração o total de ações de promoção realizadas pelos municípios de Centro de Portugal, é possível determinar que em 2018, 59% dos municípios não constou nas ações promocionais desenvolvidas pela entidade responsável pela promoção externa do Centro de Portugal.

No que concerne ao património natural, em 2018, o Parque Natural da Serra da Estrela foi o que mais ações promocionais teve (Figura IV.24), tal como acontece no balanço que se faz ao longo de todo o período de 2006 a 2019, no entanto para o Bussaco as ações diminuíram, passando a estar o Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros em segundo lugar daqueles que apresentam maior número de ações de promoção externa.

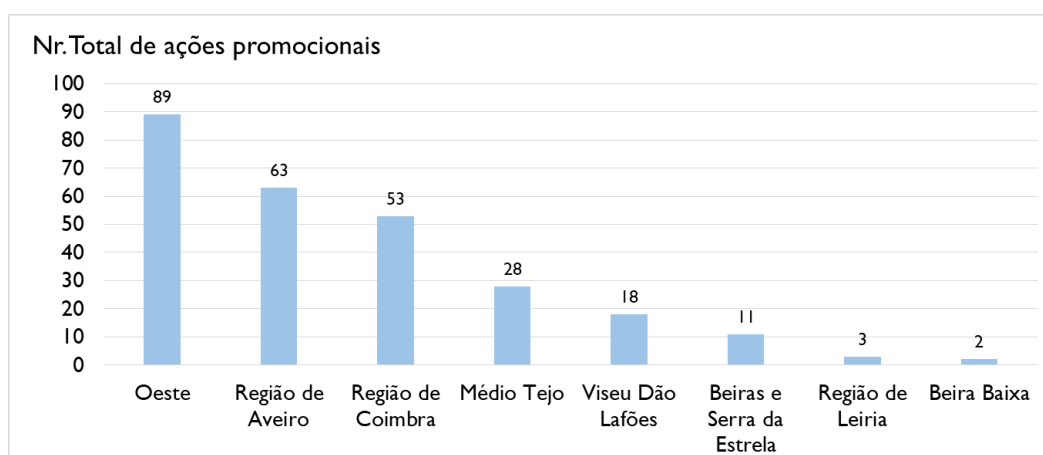


Figura IV.23. Número total de ações promocionais realizadas pela ARPT Centro de Portugal, por regiões (NUT III), em 2018.

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal.



Figura IV.24. Número total de ações promocionais realizadas pela ARPT Centro de Portugal do património natural desta região, em 2018.

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal.

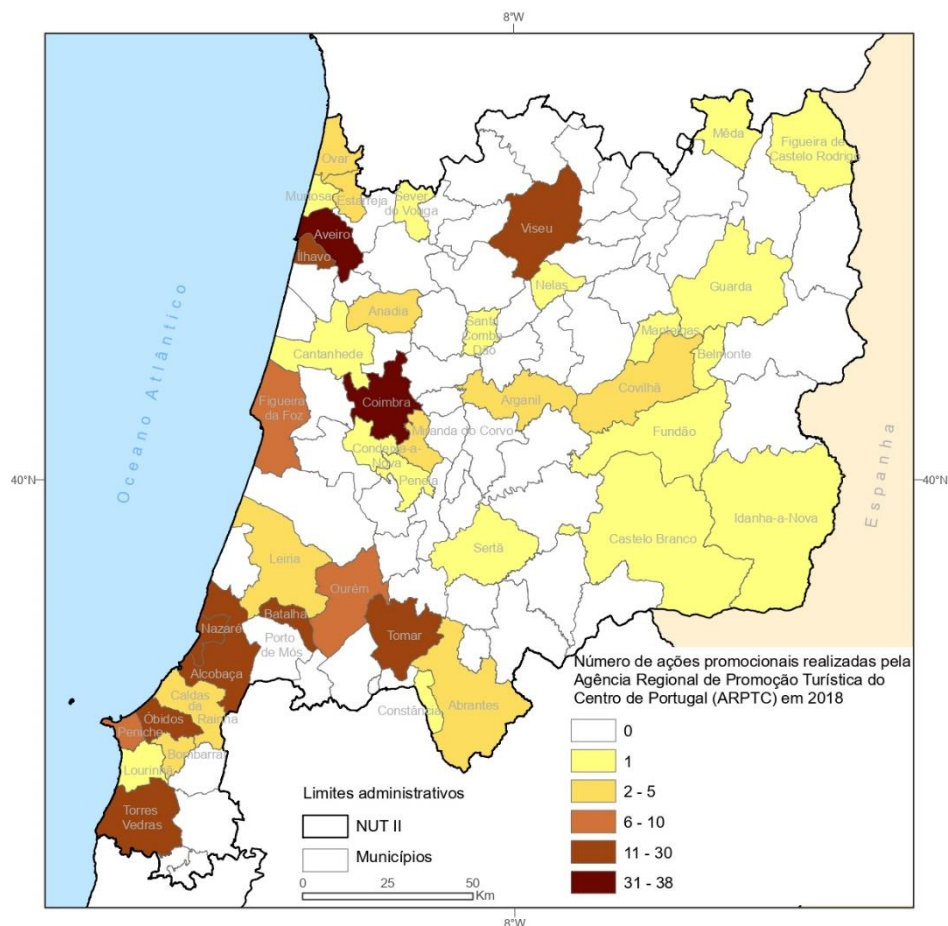


Figura IV.25. Número total de ações promocionais realizadas pela ARPT Centro de Portugal por município em 2018.

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Quadro IV.6. Número total de ações promocionais realizadas pela ARPT Centro de Portugal, por município, em 2018.

Municípios	Total de Ações Promocionais em 2018
Coimbra	38
Aveiro	34
Óbidos	23
Tomar	17
Ílhavo	16
Viseu	16
Torres Vedras	13
Batalha	12
Nazaré	12
Alcobaça	11
Peniche	10
Figueira da Foz	6
Ourém	6
Anadia	5
Covilhã	5
Bombarral	4
Estarreja	3
Ovar	3
Arganil	3
Miranda do Corvo	3
Leiria	3
Caldas da Rainha	3
Abrantes	3
Sever do Vouga	1
Murtosa	1
Castelo Branco	1
Idanha-a-Nova	1
Belmonte	1
Fundão	1
Sertã	1
Penela	1
Cantanhede	1
Condeixa-a-Nova	1
Guarda	1
Mêda	1
Figueira de Castelo Rodrigo	1
Manteigas	1
Lourinhã	1
Constância	1
Santa Comba Dão	1
Nelas	1

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal

IV.4.6. Conclusão

A Lei n.º33/2013 datada de 16 de maio de 2013 foi responsável por instituir a área promocional da região Centro de Portugal como hoje se conhece, ou seja, com um total de cem municípios e oito regiões (NUT II).

Sendo a região Centro uma região tão alargada é naturalmente reconhecida e caracterizada pela sua grande diversidade o que pode ser uma vantagem, mas também pode ser considerada uma desvantagem na medida em que pode tornar-se difícil apresentar uma proposta de valor turística de um destino com tal característica. Tal diversidade pode dificultar o seu posicionamento, o segmento de mercado que se procura atingir, mas principalmente no que diz respeito ao que se quer promover, quais os produtos turísticos que se querem colocar no mercado e de que forma. Não obstante, a verdade é que a Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal tem sabido reagir às adversidades conjunturais e tirar partido das condicionantes estruturais (dimensão territorial, diversidade de recursos e de produtos turísticos, posição geográfica, topografia acidentada, aldeias de montanha dispersas, entre outras), vendo nestas vantagens comparativas, sendo que tem obtido resultados positivos ao nível das atividades turísticas tendo visto o número de dormidas subir, bem como o RevPAR, e dos proveitos totais, tendendo a persistir, apesar de tudo, uma baixa estada média. Além disso, há que destacar a importância que o mercado interno tem para esta região.

Ao nível da promoção externa, os esforços que se têm feito para procurar diversificar os mercados e posicionar a marca Centro de Portugal no exterior, tem surtido alguns resultados. As ações promocionais têm cada vez mais procurado diversificar os mercados, no entanto o Continente Europeu continua a predominar perante os outros, também pela proximidade geográfica. No entanto, há que referir o facto da ARPT Centro de Portugal apostar pouco em diversificar os locais da região escolhidos para receber *press trips* ou *fam trips*, uma vez que há uma primazia pelo litoral e principalmente pelas regiões do Oeste e de Leiria para a realização destas atividades. Também se conclui haver um número muito significativo de ações promocionais que contemplam o Parque Natural da Serra da Estrela que se destaca das restantes áreas naturais, dado que estas pouco são consideradas nas ações de promoção turística.

A diversidade e a riqueza turística de que o Centro de Portugal dispõe deve ser considerada como um todo, para que haja uma promoção inclusiva do destino e dos produtos turísticos que o mesmo tem para oferecer, pois quando o turista visita o Centro de Portugal tem que sentir que viveu a experiência completa, e essa experiência só será completa se dar a conhecer tudo o que o Centro tem para oferecer.

Importa conhecer a opinião dos associados relativamente à atuação da ARPT Centro de Portugal no que às ações de promoção externa diz respeito. A componente empírica desta dissertação, que de seguida se apresenta, orienta-se para este propósito.

Capítulo V. Metodologia da Investigação

V.5.1. Introdução

Terminada a revisão da literatura, a apresentação da região Centro de Portugal e do Turismo nesta região, e uma vez contextualizada e analisada, com detalhe, a relevância da Agência Regional de Promoção Turística do Centro de Portugal para a promoção externa do destino bem como das ações que tem promovido, inicia-se agora a parte prática desta dissertação de mestrado.

A investigação nas ciências sociais lida com os comportamentos das pessoas enquanto seres sociais, sendo estes menos previsíveis. Nas ciências sociais as pessoas têm consciência de que estão a ser feitos estudos sobre elas, de modo que não são sujeitos passivos, pois podem reagir aos resultados apresentados e podem alterar os seus comportamentos tendo em conta os resultados do estudo. Um estudo de avaliação é conduzido no sentido de se perceber qual o nível de eficácia de uma política, de um programa ou de uma prática. Por exemplo, se uma campanha de promoção turística foi eficaz na atração de turistas e na projeção do destino (Veal, 2018). Em Turismo, “a investigação qualitativa é uma estratégia utilizada para responder a perguntas sobre grupos, comunidades e interações humanas, além de que tem uma finalidade descritiva sobre os fenómenos de interesse, ou uma de previsibilidade sobre os fenómenos turísticos, ou dos comportamentos humanos e a sua relação com o Turismo” (OMT, 2001). Sendo assim, uma abordagem qualitativa proporciona ao investigador compreender as dimensões humanas da sociedade e quais as implicações sociais e culturais do Turismo (Marujo, 2013).

Para este trabalho de investigação optou-se por uma abordagem qualitativa por ter uma carácter útil e legítimo, uma vez que se procura conhecer o modo como é percecionada pelos associados a atuação da ARPT Centro de Portugal em termos de promoção externa do destino Centro de Portugal. Nesse sentido, e tendo por base o objeto de estudo e o objetivo do mesmo, a entrevista estruturada foi a técnica de investigação selecionada.

Neste capítulo abordar-se-á o modo como foi realizada a entrevista estruturada, quem foram os entrevistados, e proceder-se-á a uma análise de conteúdo das respostas, por fim analisar-se-ão os resultados obtidos, relevantes para responder à questão de partida da investigação e para confirmar ou infirmar a hipótese de investigação.

V.5.2. Técnica: Entrevista estruturada

“A entrevista é uma prática de conversação através da qual se produz conhecimento pela interação entre um entrevistador e um entrevistado, ou um grupo de entrevistados” (Brinkmann, 2008). Por conseguinte, a entrevista é uma das principais técnicas utilizadas para a recolha de dados

na área das ciências sociais. Enquanto método de recolha de informações, consiste em conversas orais, individuais ou de grupo, selecionadas de acordo com o grau de pertinência, validade e fiabilidade. Esta técnica é útil para a obtenção de informações de um número limitado de entrevistados, em que o entrevistador estabelece o tema a estudar e organiza as entrevistas tendo em conta o mesmo. Em Turismo, a entrevista pode ser utilizada quando se pretende saber o porquê do turista ter escolhido determinado destino relativamente a outro. A partir da resposta do entrevistado, o investigador procura saber de onde surgiu a ideia, qual a informação que foi disponibilizada ao turista, quem é que o turista consultou e o que o levou a fazer tal escolha (OMT, 2001; Brinkmann, 2008).

Naturalmente, a realização da entrevista requer uma preparação prévia não só sobre quais os assuntos a abordar, mas também sobre quem serão os entrevistados e como será feita a entrevista. O processo de preparação de uma entrevista passa pela seleção dos entrevistados que devem ser escolhidos cuidadosamente pois têm que ter conhecimento sobre o assunto que está a ser estudado. A entrevista deve seguir um guião com as questões a que se quer dar resposta. Em seguida, deve-se entrar em contacto com os possíveis entrevistados e dar-lhes a conhecer o objeto de estudo e qual o objetivo do mesmo, por forma a seguir para uma entrevista. Após a entrevista é feita a análise e a interpretação dos resultados tendo em conta as respostas que foram obtidas (Figura V.I).

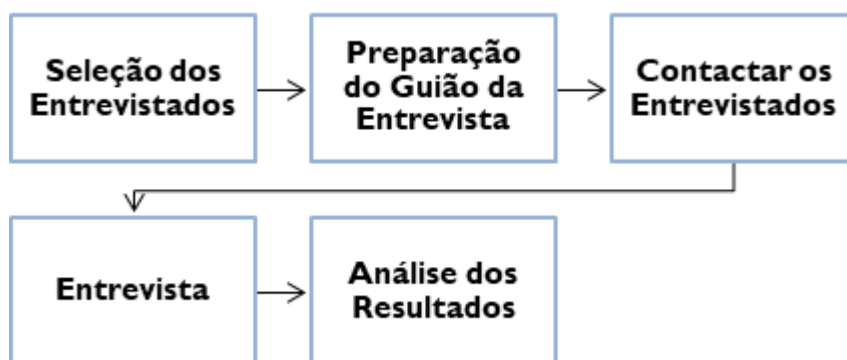


Figura V.I. Fases da aplicação da técnica de investigação entrevista.
Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

As entrevistas podem ser conduzidas através de questionários feitos e divulgados na Internet, através do telefone ou feitas pessoalmente (Brinkmann, 2008). Normalmente as entrevistas são feitas através de um contacto pessoal, em que o entrevistador está cara-a-cara com o entrevistado. Recorre-se a este tipo de entrevistas para trabalhos de investigação intensiva, em que a entrevista é estruturada e planeada. A entrevista estruturada visa determinados objetivos de trabalho e procura apurar certos factos, é por isso, uma entrevista mais rápida mas também mais

extensiva dado que se pode perguntar a um número maior de pessoas (Sousa & Baptista, 2011). O guião da entrevista é como um sumário do que será abordado durante a entrevista, isto porque dependendo do tipo de entrevista (estruturada, semiestruturada ou não estruturada), ele garante que os tópicos são obrigatoriamente abordados (Morgan & Guevara, 2008). Por outro lado, uma entrevista não estruturada caracteriza-se pela flexibilidade na abordagem das questões, e por não seguir o sistema de perguntas pré-determinadas e as técnicas habituais para o registo de informações. Esta forma de entrevistar garante ao entrevistador maior liberdade para colocar perguntas que surjam no momento da conversa, todavia faz com que o momento de análise seja mais difícil uma vez que não há comparabilidade nas entrevistas feitas. Portanto, em estudos descritivos recorre-se maioritariamente a uma entrevista estruturada, enquanto que para estudos exploratórios é preferível uma entrevista não estruturada. Efetivamente, uma entrevista também pode ser realizada por telefone, no entanto é um método pouco utilizado, embora tenha como vantagens a flexibilidade, a rapidez e ser económico (Barbour & Schostak, 2005; Kothari, 2014).

A realização de uma entrevista traz algumas vantagens para as investigações pois permite obter um maior número de informações e em maior profundidade, há a possibilidade de reestruturar sempre a pergunta por forma a se obter uma resposta, pode-se sempre obter informações particulares, o entrevistador consegue que o entrevistado responda a todas as questões, situação que não acontece nos questionários feitos *online*, o tipo de linguagem utilizada pelo entrevistador pode ser adaptada à do entrevistado para que assim não haja más interpretações. Não obstante, este método de investigação tem por desvantagens ser dispendioso quando há uma amostra grande em termos geográficos, haver dificuldade na obtenção de respostas visto que alguns possíveis entrevistados não estão dispostos a colaborar, ser um método mais demorado que exige respostas francas e livres (Kothari, 2014).

Esta técnica é utilizada quando o investigador pretende conhecer a experiência e as perceções do informador (McGehee, 2012). No momento da entrevista deve ser criada uma atmosfera de confiança no sentido de que a pessoa que está a ser entrevistada se sinta à vontade para colaborar. As respostas devem ser gravadas ou escritas na sua totalidade. O entrevistador deve ter uma abordagem amigável, cortês e imparcial, sem mostrar qualquer tipo de desaprovação pela opinião dada.

As vantagens da aplicação desta técnica de investigação torna-a importante na obtenção de informações que podem ser úteis para a promoção e divulgação do destino Centro de Portugal nos mercados externos e, por ventura, ajudar a ARPT Centro de Portugal a ajustar a sua estratégia de promoção. Deste modo, aplicou-se uma Entrevista sobre a ARPT Centro de Portugal aos seus associados.

V.5.2.1. Entrevista estruturada sobre a promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal

A ARPT Centro de Portugal é uma associação sem fins lucrativos, cujas ações de promoção turística estão direcionadas para o mercado externo, como já se referiu. Uma vez que esta é uma entidade de direito privado é composta por um grupo de associados que tanto podem ser entidades públicas como entidades privadas.

Efetivamente, a presença deste grupo de associados é importante para a viabilização das atividades desenvolvidas pela ARPT Centro de Portugal, não só financeiramente, mas também no auxílio das ações de promoção. Estes grupos de interesse normalmente estão intimamente ligados às atividades económicas que integram o Turismo à escala local e regional, pois são empresas que atuam em atividades económicas características do Turismo, de modo que ajudam não só na promoção do destino, como no desenvolvimento do Turismo.

No âmbito deste estudo foi elaborada uma entrevista, estruturada, designada de *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal* (ver apêndice I). Com esta entrevista procurou-se avaliar qual o nível de satisfação dos associados perante a atuação da agência no que concerne à promoção externa do destino.

O objetivo desta entrevista era o de perceber se os associados da ARPT Centro de Portugal se na forma como a promoção externa do destino é elaborada. Neste sentido, a promoção externa e as atividades de promoção externa desenvolvidas pela ARPT Centro de Portugal são temas centrais da entrevista.

V.5.2.2. Entrevista estruturada: procedimentos adotados

A redação e estruturação da entrevista resultaram do conhecimento obtido através da revisão da literatura científica relacionada com metodologias de investigação em ciências sociais, de todo o estudo que foi feito sobre destinos turísticos, *marketing*, *branding* de destinos, a atuação da ARPT Centro de Portugal e dos objetivos formulados para este trabalho de investigação.

Por conseguinte, estruturou-se uma entrevista que respondesse aos objetivos do estudo, nomeadamente se os associados se reveem ações de promoção externa realizadas pela ARPT Centro de Portugal.

Sendo uma entrevista previamente estruturada está dividida em três secções. A primeira corresponde a um pequeno texto introdutório no qual se apresenta o tema e os objetivos da entrevista, a importância da colaboração na mesma e onde é assegurada a confidencialidade do entrevistado e das suas respostas. A segunda secção designa-se de Identificação da Entrevista e Caracterização do Entrevistado na qual se integram questões que permitem traçar o perfil do entrevistado. Neste caso em específico procurou saber-se o nível de instrução e a área de formação, a nível profissional as questões orientam-se para saber qual a atividade profissional, bem como há quantos anos o entrevistado trabalha nessa atividade, sendo solicitada uma autoavaliação sobre qual o nível de experiência no âmbito do Turismo. A terceira secção corresponde à entrevista em si, sendo um total de cinco questões de resposta aberta nas quais o entrevistado teve total liberdade para exprimir e justificar a sua resposta e opinião. Note-se que as perguntas de resposta aberta demonstram a intensidade das opiniões e perceções, revelando assim, o que é mais importante para quem está a responder.

V.5.2.3. Entrevista: os entrevistados - critérios de participação

Como já fora explicado anteriormente, o objetivo desta entrevista prende-se com conhecer a opinião dos associados da ARPT Centro de Portugal relativamente ao modo como tem sido efetuada a promoção externa do destino desde 2006 até à presente data. Note-se que 2006 representa o ano em que a ARPT iniciou o seu trabalho, tendo sido a última ARPT a ser formada.

A ARPT Centro de Portugal, cuja atividade está direcionada para a promoção externa, conta em 2019 com um total de 267 associados, divididos por diferentes categorias (Figura V.2).

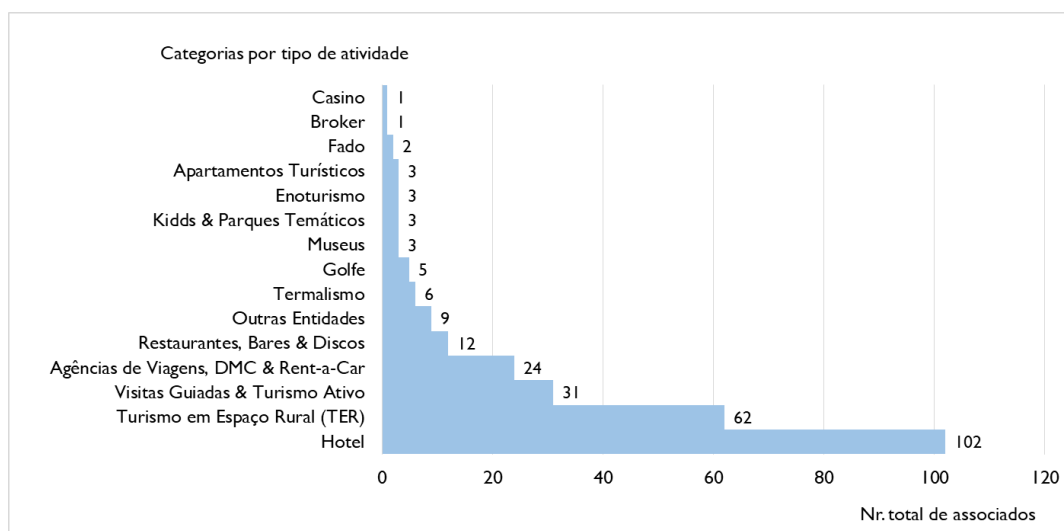


Figura V.2. Número total de associados da ARPT Centro de Portugal, divididos por categoria, em 2019.

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal.

Tendo por base o *Best Of Center of Portugal 2019* (publicação anual) publicado pela ARPT Centro de Portugal, que contém a maioria dos associados da associação, foi enviado por correio eletrónico (*email*) o *link* da respetiva entrevista. A entrevista é única e as questões foram iguais para todos os associados, sendo elas de resposta aberta de modo a que pudessem fundamentar e justificar a sua opinião da melhor forma possível. Foi escolhida esta forma de resposta e contacto por se considerar que permitia uma aproximação ao associado e um contacto direto com o mesmo.

Efetivamente, a entrevista foi enviada para todos os associados da Agência Regional de Promoção Turística, totalizando 267 associados, no entanto apesar de se ter seguido o *Best Of Center of Portugal 2019* a verdade é que apenas estão nesta publicação 252 associados, os restantes 15 não constam na mesma. Foi graças aos dados fornecidos pela ARPT Centro de Portugal que se conseguiu obter o número total de associados (Quadro V.1 e ver apêndice 2).

Importa referir que as entrevistas iniciaram-se no dia 1 de agosto de 2019 e terminaram a 22 de setembro de 2019. Para além do contacto por correio eletrónico, entrou-se em contacto com os associados por chamada telefónica no sentido de dar a conhecer o trabalho de investigação que estava a desenvolvido, o seu propósito e âmbito, e reforçar a importância da colaboração dos associados no mesmo.

Quadro V.I. Número total de associados a quem foi enviada a entrevista, número total de quem está e não está presente no *Best Of Center of Portugal 2019*.

Universo de Associados	Número de associados presentes no <i>Best Of Center of Portugal 2019</i>	Número de associados que não estão presentes no <i>Best Of Center of Portugal 2019</i>
267	252	15

Fonte dos dados: ARPT Centro de Portugal. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Capítulo VI. Análise dos Dados e Discussão dos Resultados

VI.6.1. Introdução

O capítulo anterior permitiu, essencialmente, fazer uma apresentação da parte metodológica do presente trabalho de investigação. Efetivamente, segue-se a análise dos resultados que se obtiveram através das entrevistas realizadas aos associados da ARPT Centro de Portugal.

Inicia-se esta análise através da caracterização da amostra, esta é composta por 43 associados de diferentes categorias. Nesta análise faz-se a caracterização geral dos entrevistados tendo em consideração o escalão etário, o nível de formação, a sua atividade profissional, o nível de experiência em Turismo. Também será possível saber há quanto tempo os entrevistados são associados da ARPT Centro de Portugal.

Posteriormente, através da análise de conteúdo procurar-se-á concluir qual a posição dos associados perante a promoção externa efetuada pela ARPT Centro de Portugal. Para a análise de conteúdo foi elaborada uma tabela de categorização (ver apêndice 4) tendo em consideração as perguntas que foram elaboradas e as respostas dadas pelos associados.

VI.6.2. Caracterização dos associados da ARPT Centro de Portugal que foram entrevistados

Após a aplicação da técnica de investigação é chegado o momento de analisar toda a informação recolhida através das entrevistas realizadas. Efetivamente, inicia-se este processo pela caracterização dos entrevistados.

Uma vez que se pretendia obter um número razoável de respostas à entrevista, por se considerar o resultado mais fidedigno e consensual, a entrevista foi enviada para todos os associados da ARPT Centro de Portugal, no entanto apenas 43 partilharam a sua opinião sobre o trabalho que tem sido desenvolvido pela associação (Quadro VI.I).

Quadro VI.I. Universo total de associados a quem foi enviada a entrevista, total de colaborações.

Universo de Associados	Amostra	Não Colaborou
267	43	225

Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

A análise do padrão de distribuição geográfica dos associados que participaram na entrevista evidencia uma maior participação dos associados da região de Leiria, de Coimbra e de Viseu Dão Lafões, no entanto também se obtiveram respostas do interior da região Centro, nomeadamente dos municípios de Idanha-a-Nova, Fundão e Manteigas. Efetivamente, é possível perceber que se conseguiu obter respostas de todas as regiões que constituem o Centro de Portugal. Apesar de não serem em grande número, obteve-se a participação de associados provenientes de áreas onde a concentração de associados é maior como é o caso da região do Oeste, Leiria, Coimbra e em torno do Parque Natural da Serra da Estrela (Figura VI.1). Assim se demonstra que geograficamente a amostra é representativa.

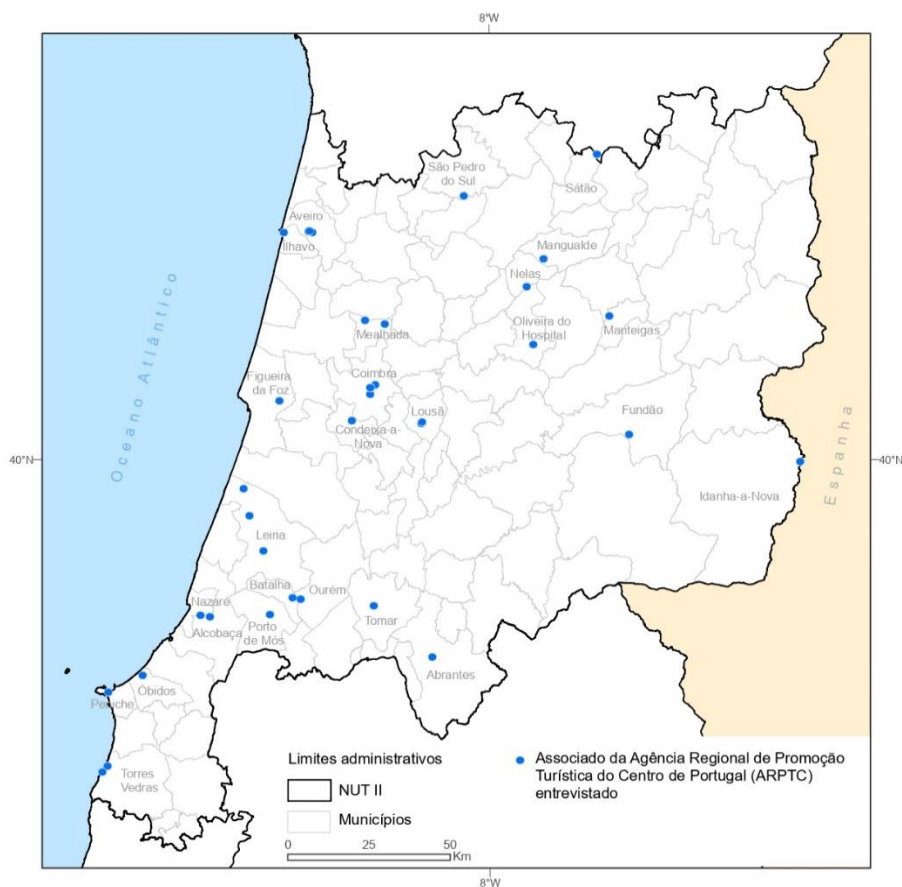


Figura VI.1. Localização geográfica dos associados da ARPT Centro de Portugal entrevistados. Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Considerando o número de associados que colaboraram na entrevista, 43 associados, constata-se que os associados do género masculino foram quem mais participou em comparação com o feminino. Do género masculino participaram 25 associados, enquanto que do género feminino foram 18. Atentando na idade dos participantes, obteve-se maior participação nos escalões entre os

30 e os 40 anos, dos 40 a 50 anos e no escalão etário dos 50 aos 60 anos. Todavia, o escalão a que pertence o maior número de respostas é o dos 40 aos 50 anos, sendo que o sexo masculino é predominante perante o feminino (Figura VI.2). A média de idade dos associados entrevistados é de 43 anos, sendo dos associados entrevistados do género masculino de 43 anos, e dos associados do género feminino de 41 anos.

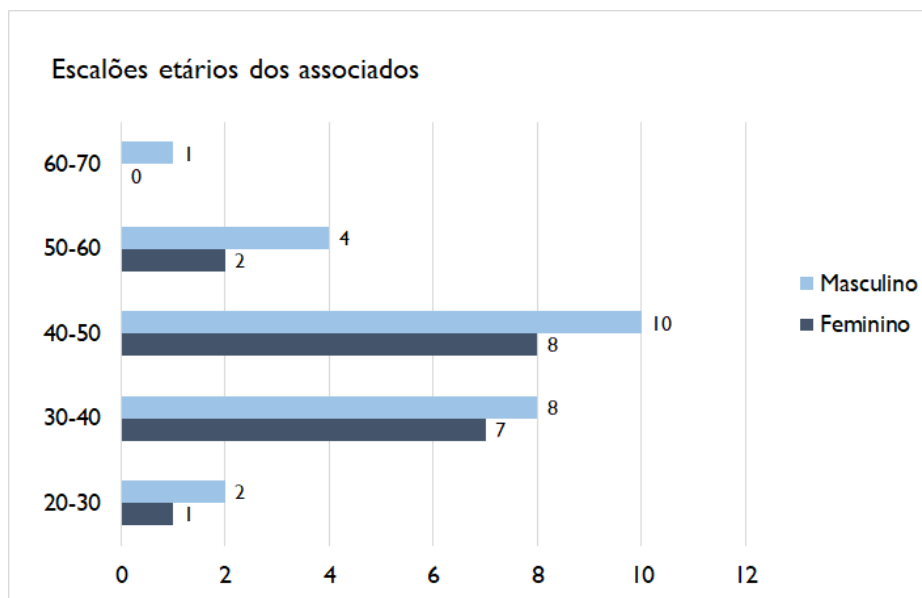
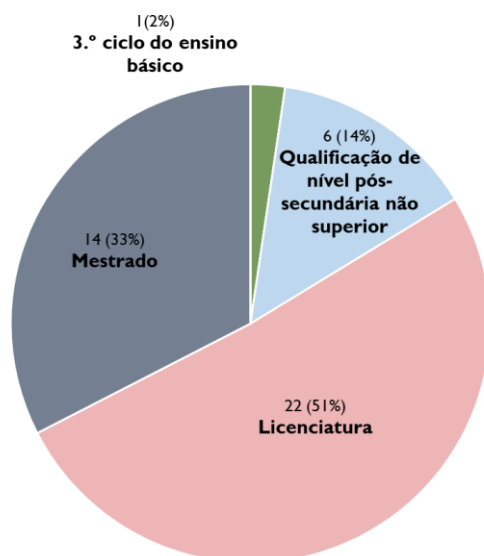


Figura VI.2. Escalões etários dos associados da ARPT Centro de Portugal que participaram na entrevista, por género masculino e feminino, em 2019.

Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

É de notar que no que diz respeito ao nível de ensino predomina a Licenciatura, seguindo-se em representatividade os associados entrevistados com o grau de mestre. Dos associados entrevistados, apenas 2% tem por habilitações o 3.º ciclo do ensino básico (Figura VI.4). Efetivamente, 84% dos participantes frequentaram a Universidade, há que ter em atenção que o género masculino é novamente predominante em relação ao feminino, tanto na conclusão da Licenciatura como no Mestrado (Quadro VI.3).



Nota: Nenhum dos entrevistados tem por habilitações académicas o 2.º Ciclo do ensino básico, o ensino secundário que visa o prosseguimento de estudos superiores, o ensino secundário obtido por dupla certificação ou com estágio, nem o grau de doutor.

Figura VI.3. Nível de ensino dos associados da ARPT Centro de Portugal que participaram na entrevista, em 2019.
Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Quadro VI.2. Nível de ensino dos associados da ARPT Centro de Portugal que participaram na entrevista, incluindo o número total de participantes e o género, masculino ou feminino, em 2019.

Nível de Ensino	Total		Género			
			Feminino		Masculino	
	n	%	n	%	n	%
Nível 1- 2º Ciclo do ensino básico	0	0%	0	0%	0	0%
Nível 2- 3.º ciclo do ensino básico obtido no ensino básico ou por dupla certificação	1	2%	0	0%	1	4%
Nível 3- Ensino secundário que visa o prosseguimento de estudos superiores	0	0%	0	0%	0	0%
Nível 4- Ensino secundário obtido por dupla certificação ou com estágio	0	0%	0	0%	0	0%
Nível 5- Qualificação de nível pós-secundária não superior	6	14%	2	11%	4	16%
Nível 6- Licenciatura	22	51%	10	56%	12	48%
Nível 7- Mestrado	14	33%	6	33%	8	32%
Nível 8- Doutoramento	0	0%	0	0%	0	0%
Total	43	100%	18	100%	25	100%

Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Na caracterização do entrevistado importa saber qual a sua área de formação, de modo que a partir das respostas dadas verifica-se que 23% dos participantes têm por área de formação Direção e Gestão Hoteleira, sendo que 19% são os formados em Turismo. Com 9% estão os formados em Hotelaria e Economia, Gestão e *Marketing*. De facto, o sexo feminino revela-se mais expressivo na área de formação em direção e gestão hoteleira, obtendo uma percentagem de 33% sobre os 16% do sexo masculino. Por outro lado, o sexo masculino é superior em áreas como o Turismo, Hotelaria e Economia, Gestão e *Marketing* (Quadro VI.3). Tendo em consideração a Classificação Portuguesa das Profissões (CPP) e as respostas dadas pelos associados entrevistados referentes à sua atividade profissional, elaborou-se o Quadro VI.4 a partir do qual se conclui que 60% dos que colaboraram na entrevista são diretores ou gerentes de hotéis, outros 9% são assistentes de direção e outros 7% são diretores de serviços administrativos e comerciais. Analisando-se as respostas dadas verifica-se uma polivalência nestes colaboradores uma vez que a maior parte deles é responsável por várias tarefas, principalmente aqueles que fazem parte de grupos empresariais mais pequenos ou dos pequenos empreendimentos de Turismo rural. Para além da gestão do empreendimento turístico ou da empresa de animação turística, têm também de tratar da promoção e da comunicação do produto, do planeamento estratégico, trabalhar enquanto guia turístico mas também criar *tours*

e roteiros turísticos. Todos os entrevistados trabalham em atividades económicas ligadas ao Turismo, no entanto há que salientar que nem todos têm por área de formação o Turismo, sendo assim observável diferentes áreas de formação.

Quadro VI.3. Área de formação dos associados da ARPT Centro de Portugal que foram entrevistados, por género feminino e masculino, em 2019.

Área de Formação	Género					
	Total		Feminino		Masculino	
	n	%	n	%	n	%
Ambiente, Higiene e Segurança	1	2%	1	6%	0	0%
Ciências Agrárias	1	2%	1	6%	0	0%
Desporto e Educação Física	1	2%	0	0%	1	4%
Direção e Gestão Hoteleira	10	23%	6	33%	4	16%
Direito	3	7%	2	11%	1	4%
Economia, Gestão e Marketing	4	9%	0	0%	4	16%
Engenharia	3	7%	0	0%	3	12%
Engenharia Química	2	5%	1	6%	1	4%
Gestão Bancária	1	2%	1	6%	0	0%
Gestão de Recursos Humanos	1	2%	0	0%	1	4%
Hotelaria	4	9%	0	0%	4	16%
Relações Internacionais	2	5%	2	11%	0	0%
Relações Públicas / Comunicação	1	2%	1	6%	0	0%
Turismo	8	19%	3	17%	5	20%
Não Respondeu	1	2%	0	0%	1	4%
Total	43	100%	18	100%	25	100%

Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Quadro VI.4. Atividade profissional dos associados da ARPT Centro de Portugal que foram entrevistados, em 2019.

Atividade Profissional	Nr. Total
Diretor e gerente, de hotéis e similares	26
Diretor e gerente de restauração (restaurantes e similares)	1
Arquiteto de edifícios	1
Especialista em formação e desenvolvimento de recursos humanos	2
Especialistas em vendas, <i>marketing</i> e relações públicas	3
Recepcionista de hotel	1
Diretores de serviços administrativos e comerciais	3
Diretor de <i>marketing</i>	1
Assistente de direção	4
Formador agrícola	1
Consultor	1

Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

A amostra totaliza 43 associados da ARPT Centro de Portugal de um universo de 267, como já foi referido anteriormente os associados encontram-se divididos por 15 categorias, de modo que procurou-se conseguir obter entrevistas de associados de todas estas categorias, contudo tal objetivo não foi atingido. No entanto obtiveram-se respostas de nove categorias, sendo a correspondente aos Hotéis aquela que conta com maior colaboração, com um total de 16 entrevistas, também a preponderante no universo de entrevistados. Logo a seguir aparece a categoria de Visitas Guiadas & Turismo Ativo, bem como a de Turismo em Espaço Rural (TER) com 8 entrevistas cada uma (Figura VI.4). De facto, há que enaltecer o esforço feito pelos associados da ARPT Centro de Portugal para colaborarem neste trabalho de investigação, na medida em que a entrevista foi enviada em plena época alta, entre os meses de agosto e setembro, altura em que se encontram com um grande volume de trabalho e o tempo torna-se escasso para as variadas tarefas. Foi feito um levantamento dos anos em que estes associados aderiram à ARPT Centro de Portugal e constata-se que de entre este pequeno grupo, o ano de 2016 foi aquele em que dez associados entraram para a mesma. Alguns deles, oito, aderiram em 2006 e outros seis não nos permitiram concluir qual o ano de adesão (Figura VI.5). A esta última situação deve-se o facto de não se terem identificado na entrevista. Efetivamente, grande parte dos entrevistados tornaram-se recentemente associados da ARPT Centro de Portugal. Considera-se também relevante para o estudo perceber qual o número de anos que o associado tem a trabalhar em Turismo por forma a se conseguir perceber, de certa forma, qual o nível de experiência nesta atividade profissional, de maneira que a

maioria dos entrevistados está no intervalo entre os 0 a 5 anos de atividade. Aos intervalos 5 a 10 e 10 a 15 correspondem seis associados, a cada, sendo estes dos intervalos de anos que detêm maior número de associados com estes nível de anos em Turismo. Não obstante, são poucos os entrevistados que têm mais do que 20 anos em Turismo, o que revela uma atividade económica que dá oportunidade aos mais jovens para fazerem carreira. Porém, a presença de trabalhadores com mais anos de serviço demonstra um elevado grau de experiência dos mesmos, mas também capacidade de adaptação à constante e rápida evolução e desenvolvimento de que o Turismo tem sido alvo. Note-se que a média de anos de atividade dos associados entrevistados é de 12 anos (Figura VI. 6).

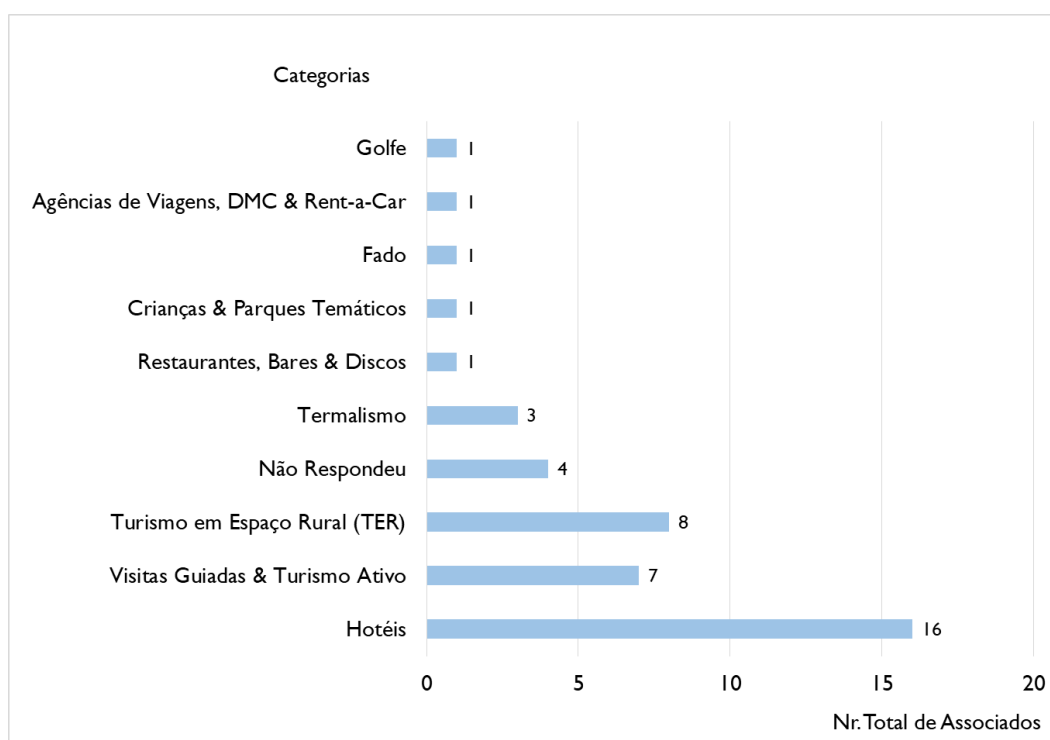


Figura VI.4. Categorias a que pertencem os associados da ARPT Centro de Portugal que participaram na entrevista, em 2019.

Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

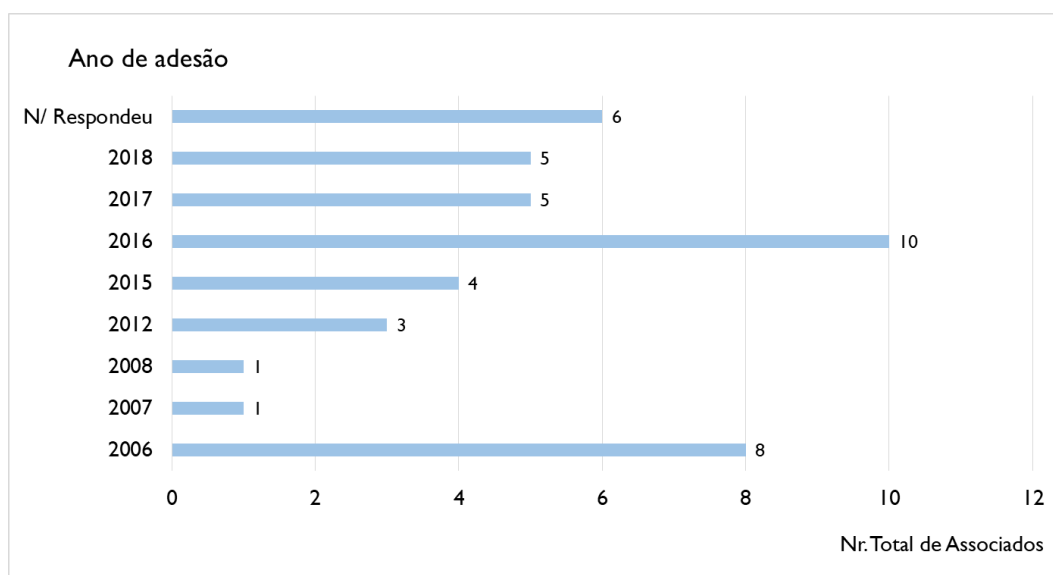


Figura VI.5. Ano em que aderiram à ARPT Centro de Portugal os associados que participaram na entrevista, em 2019.

Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

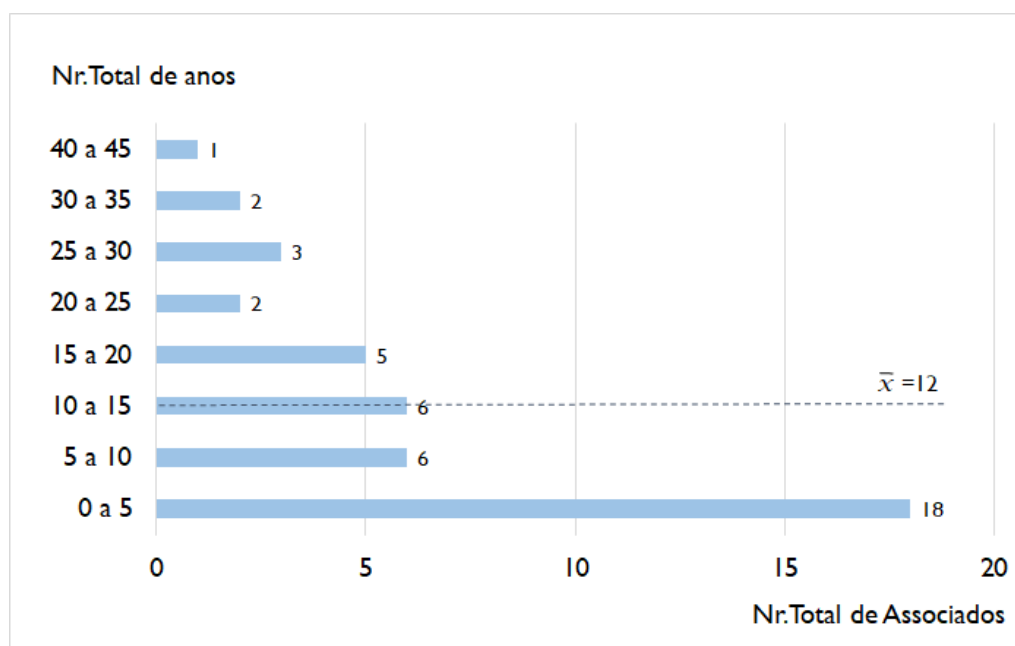
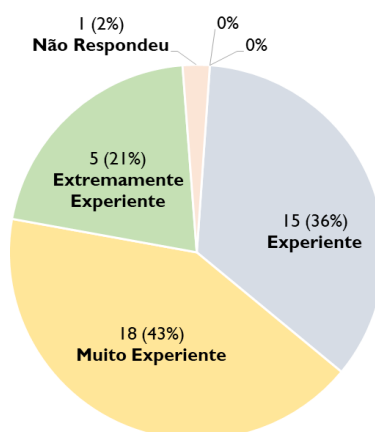


Figura VI.6. Número total de anos de atividade em Turismo que têm os associados da ARPT Centro de Portugal que colaboraram na entrevista, em 2019.

Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

A caracterização do entrevistado termina com uma autoavaliação relativamente ao nível de experiência do associado no âmbito do Turismo, sendo que nenhum considerou ter pouca ou nenhuma experiência. Nesse sentido, com 43%, 18 associados consideraram-se ser muito experientes, com 36%, 15 entrevistados autoavaliam-se como experientes e outros 21% consideraram-se extremamente experientes no que diz respeito à atividade turística. Apenas um associado não se autoavaliou (Figura VI.7).



Nota: Nenhum dos associados considerou ser pouco ou nada experiente.

Figura VI.7. Nível de experiência em Turismo dos associados da ARPT Centro de Portugal, que foram entrevistados, em 2019.

Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Resumidamente, obteve-se uma amostra de 43 associados da ARPT Centro de Portugal, a maioria destes aderiu à Agência Regional de Promoção Turística no ano de 2016. Esta amostra é maioritariamente composta por associados do sexo masculino, por licenciados, tendo por atividade profissional serem diretores e gerentes de empresas. Tendo em conta a categoria a que pertencem, os associados ligados a hotéis foram aqueles que participaram em maior número para este trabalho de investigação, bem como empresas de animação turística e de Turismo rural. No que diz respeito à experiência em Turismo, a maioria afirma níveis de experiência muito apreciáveis, isto é, auto avalia-se com extremamente experiente e muito experiente.

Tendo um universo de associados de 267, obteve-se uma amostra de 43. Na verdade, há que ressaltar a importância da colaboração destes 43 associados neste trabalho de investigação que aborda um tema que nunca tinha sido estudado. O caráter inédito deste trabalho reside, em parte, na opinião que as partes interessadas têm sobre o trabalho de uma entidade que é responsável pela

promoção de uma região nos mercados externos, ou seja, conseguir concluir se este grupo de associados se revê, ou não, na marca Centro de Portugal e na maneira como a mesma é promovida e comunicada. Nesse sentido, é a partir do próximo ponto do trabalho que, através de uma análise de conteúdo, se procurará tirar o máximo de conclusões a partir das respostas dadas pelos entrevistados.

VI.6.3. Análise de Conteúdo

Laurence Bardin (2008), tal como Berelson, define análise de conteúdo como sendo um conjunto de técnicas de análise que visa obter através de procedimentos sistemáticos a descrição de conteúdos das mensagens, quer sejam indicadores quantitativos ou não, de modo a permitir a inferência de conhecimentos. A análise de conteúdo tem, portanto, uma dimensão descritiva que procura dar conta daquilo que foi narrado, e uma dimensão interpretativa decorrente das interrogações que surgem face ao objeto de estudo (Guerra, 2006).

A análise de conteúdo é uma prática que procura interpretar de forma sistemática o sentido de qualquer mensagem, quer seja textual, gráfica ou discursiva. Esta é uma técnica de investigação que complementa muitas outras e que permite estabelecer protocolos de filtragem e de interpretação de dados por via de questionários ou entrevistas. Inicialmente, foi aplicada para interpretação bíblica, contudo foram os estudos de comunicação que mais contribuíram para o seu desenvolvimento, pois permitia aos investigadores a elaboração de esquemas classificatórios das temáticas que dominavam os jornais, bem como permitia saber quais os temas que já não faziam parte da agenda mediática. Há que notar que esta técnica foi também aplicada no campo da ciência política, mas também em psicologia, em linguística e em administração, sendo assim particularmente utilizada nas áreas das humanidades e das ciências sociais. Em Turismo, a análise de conteúdo é utilizada, por exemplo, quando se pretende fazer uma análise qualitativa de um texto que está a ser difundido num portal *online*. Não obstante, é maioritariamente utilizada por antropólogos e por sociólogos em estudos que procuram saber quais os aspetos ideológicos da promoção turística, principalmente presentes em brochuras. Contudo, também tem sido usada como ferramenta para explorar a relação que existe entre a publicidade e o conteúdo editorial de um jornal, principalmente no que diz respeito aos artigos que procuram promover destinos e imagens de destinos (Seaton, 2000; Elgammal, 2016; Reis, 2017).

Para uma análise de conteúdo é importante que se defina um *corpus* sobre o qual incidirá a análise. Importa também que esse *corpus* esteja delimitado por um tema, uma vez que a análise feita é sempre representativa. Questões como “quem diz o quê?”, “a quem?”, “porquê?”, “como?”, e “com que efeito?” permitem a recolha de uma informação variada dada por diferentes fontes. Sendo

assim, permite ao investigador fazer um inventário dos textos que está a analisar. Efetivamente, o procedimento de análise implica a formulação de categorias e de subcategorias de forma a facilitar na interpretação dos dados. A categorização tem que ter em conta o que está a ser investigado para que se consiga responder à questão de partida, ou seja, chegar ao objetivo principal do estudo.

Considerando os objetivos deste trabalho de investigação, foi importante adotar uma metodologia rigorosa que permitisse conhecer a opinião dos associados relativamente à promoção externa do destino Centro de Portugal realizada pela Agência Regional de Promoção Turística do Centro de Portugal. Nesse sentido, recorreu-se à elaboração de entrevistas estruturadas como instrumento de recolha de informação, sendo que para as analisar recorreu-se à análise de conteúdo (ver apêndice 4).

VI.6.4. A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da ARPT Centro de Portugal: análise do conteúdo das entrevistas

Uma vez que já se apresentou a análise da amostra, isto é, dos associados da ARPT Centro de Portugal entrevistados, inicia-se agora a análise do conteúdo das entrevistas propriamente ditas.

Nesse sentido, e seguindo as orientações de como deve ser feita uma análise de conteúdo elaborou-se uma tabela de categorização das entrevistas (ver apêndice 4). Efetivamente, a mesma teve como tema central a “Promoção Externa de um Destino” que neste caso corresponde ao Centro de Portugal. Note-se que a escolha do tema vai ao encontro do próprio tema central da presente dissertação de mestrado. Após uma leitura atenta das respostas dadas pelos associados, elaborou-se uma tabela, estando esta dividida por categorias e subcategorias, às quais é-lhes conferida uma unidade de registo de forma a facilitar a leitura e análise das entrevistas, bem como compartimentar melhor as opiniões dos próprios entrevistados quanto às questões levantadas. Estas unidades de registo foram criadas em conformidade com o conteúdo das mensagens e das informações transmitidas pelos entrevistados. As categorias e subcategorias foram estabelecidas em conformidade as questões da própria entrevista. Construída a grelha de análise, deu-se início à descrição, interpretação e análise dos resultados. É importante referir que a identidade dos associados entrevistados é mantida em sigilo, de modo que não será revelada ao longo desta análise nada que os possa identificar, e as informações por eles prestadas serão utilizadas apenas para fins académicos.

Esta entrevista foi estruturada e elaborada de modo a perceber qual a posição dos associados perante a atuação da ARPT Centro de Portugal relativamente à promoção externa,

perceber qual julgam ser o maior problema da região Centro enquanto destino turístico, quais as medidas que os mesmos sugerem que poderiam ajudar a resolver esses mesmos problemas, compreender também se são chamados a participar nas atividades de promoção externa desenvolvidas pela ARPT Centro de Portugal. Questão fundamental desta entrevista, e que vai ao encontro do objetivo central da mesma bem como desta dissertação de mestrado, é concluir se os entrevistados se reveem na forma como a marca Centro de Portugal é promovida nos mercados externos.

A análise será feita tendo em conta as questões elaboradas, e as categorias, subcategorias e unidades de registo da grelha de análise das entrevistas. Por conseguinte, sendo a ARPT Centro de Portugal responsável pela promoção externa do destino pretendia-se saber qual a opinião do associado relativamente à forma como a mesma é feita. Analisando as respostas dos entrevistados, conclui-se que 84% ($n = 36$) dos associados têm uma opinião favorável relativamente a este assunto, enquanto que apenas 16% ($n = 7$) não concorda com a forma como a ARPT Centro de Portugal faz a promoção externa (Figura VI.8). Efetivamente, verifica-se que as opiniões favoráveis encontram-se em maioria com os associados a afirmarem que o trabalho desenvolvido ao longo do tempo tem sido “positivo”, “muito bem conseguida[o]”, de forma que o trabalho tem sido “profissional, empenhado e conhecedor da região, do país e dos mercados externos onde opera”, além de que “é um organismo muito dinâmico e importante para a promoção da região”. Uma vez que a entrevista envolvia questões de resposta aberta, de forma a dar liberdade ao associado para exprimir livremente a sua opinião, na tabela de análise foram criadas algumas unidades de registo com base nesse desenvolvimento. Como tal, segundo o Entrevistado 3, conclui-se que a “promoção externa surte efeitos em termos de visitas de hóspedes estrangeiros, nomeadamente ao destino Serra da Estrela”, de facto a região envolvente ao Parque Natural da Serra da Estrela, não só é importante para o Destino Centro de Portugal, como é das que mais beneficia de ações promocionais, bem como é também uma região da qual fazem parte bastantes associados. Indubitavelmente, todas as ações executadas pela ARPT Centro de Portugal contribuem para a divulgação do destino nos mercados internacionais. Os associados denotam que esta entidade demonstra um esforço constante no desenvolvimento da promoção externa, “(...) nos últimos anos há uma maior dinâmica em ações promocionais e presença em eventos internacionais”, bem como tem havido uma estratégia de promover o destino “(...) junto de *opinion makers*, jornalistas e *media* da especialidade, *bloggers* e publicações com valor para a região”. A verdade é que a presença dos associados em feiras de Turismo, por exemplo, é uma possibilidade de dar visibilidade às empresas da região noutros mercados que provavelmente teriam alguma dificuldade a entrar, caso não estivessem ao lado da ARPT Centro de Portugal, a isto acresce também o facto de possibilitar aos operadores “interagir diretamente com os *buyers*” por forma a mostrarem-lhes o seu produto. A Figura VI.6 anteriormente apresentada refere a totalidade dos associados que participaram nesta entrevista, por

consequente é possível constatar que apenas três categorias apresentam associados com opinião desfavorável quanto à forma como a promoção externa é desenvolvida pela ARPT Centro de Portugal: Hotéis, Visitas Guiadas & Turismo Ativo, Não Respondeu e Termalismo, ou seja, sete associados (Figura VI.9). Os hoteleiros são os mais críticos na medida em que se interrogam sobre “qual promoção externa?”, afirmam que a promoção externa está “limitada a determinadas áreas geográficas e equipamentos hoteleiros”, além de que “a ARPT Centro de Portugal devia representar Portugal em mais feiras de Turismo. A publicidade da Região de Turismo e dos hotéis envolventes é muito baixa”. Nota-se também que há uma falta de atenção às necessidades das empresas ao nível de apoio, formação e orientação, bem como há uma falta de inclusão dos associados nas atividades desenvolvidas pela mesma. O Entrevistado 9 afirma desconhecimento sobre os planos de promoção da ARPT Centro de Portugal, dizendo que não lhes são fornecidos nem mesmo quando os pedem, “(...) quando se pedem planos de promoção, não se recebe resposta ao *email*”. Efetivamente, os Hotéis, o Turismo em Espaço Rural (TER) e as Visitas Guiadas & Turismo Ativo são as categorias com maior expressão, principalmente a primeira (Figura VI.9).

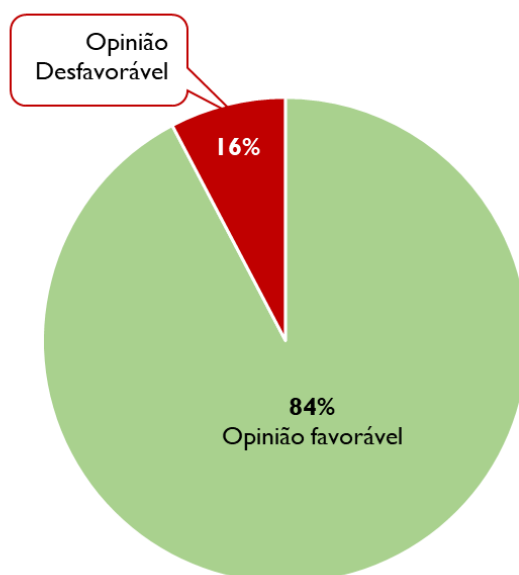


Figura VI.8. Opinião dos associados entrevistados relativamente à forma como a promoção externa do destino Centro de Portugal é feita pela ARPT Centro de Portugal. Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

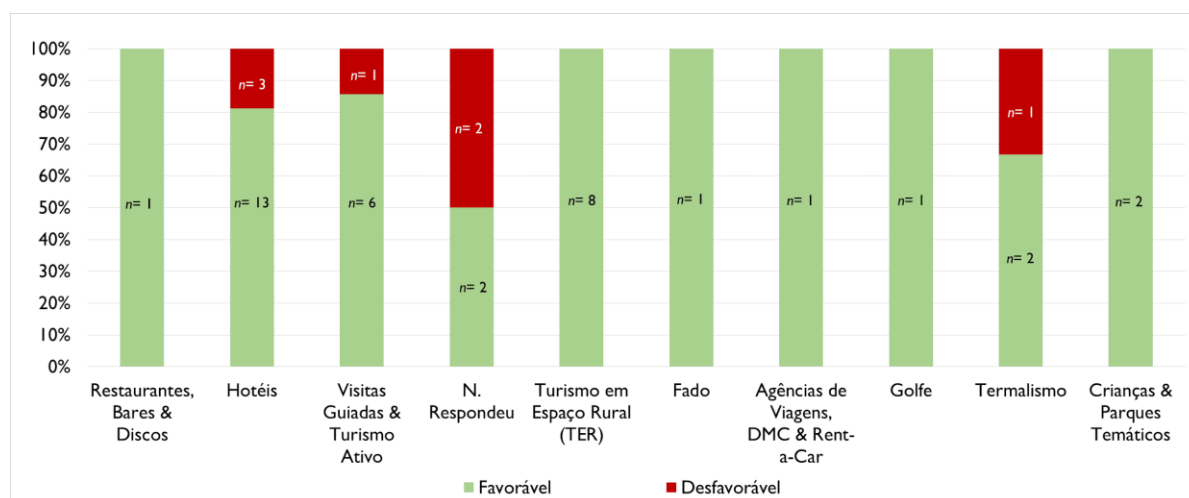


Figura VI.9. Opinião do associado entrevistado, por categorias, relativamente à forma como a promoção externa do destino Centro de Portugal é feita pela ARPT Centro de Portugal.

Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

A região Centro de Portugal corresponde a 30,6% do território português, sendo composta por 8 regiões. Como tal, e sendo reconhecida pela sua diversidade, é uma região onde não deve ser fácil planear toda uma promoção turística que englobe todas as regiões, bem como tudo o que têm para oferecer de cariz turístico. Nesse sentido, importa saber a opinião dos associados da ARPT Centro de Portugal relativamente aos problemas que a promoção externa deste destino enfrenta (Figura VI.10). Efetivamente, os entrevistados levantaram uma série de obstáculos que este destino encara aquando da sua promoção no exterior que vão desde a dimensão territorial da própria região até à própria dimensão da ARPT Centro de Portugal. É de referir que apenas uma minoria, 5% ($n = 3$), considera não haver problemas a este nível, como é o caso dos entrevistados 1, 2 e 40. O entrevistado 29 não tem uma “opinião formada” sobre este tema. É considerado um problema a própria dimensão da ARPT Centro de Portugal, pois para o entrevistado 26 esta apresenta uma “pequena dimensão em relação às outras ARPT”. Constate-se aqui que a ARPT Centro de Portugal foi a última a ser instituída (Figura III.4), em 2006, enquanto que as restantes foram constituídas em 2003 e 2004, logo após a Resolução do Conselho de Ministros n.º 97/2003 que define o Protocolo para a Contratualização da Promoção Turística Externa. É possível que atraso na sua constituição tenha colocado o destino numa posição inferior aos outros, na medida em que no momento da criação da ARPT Centro de Portugal as restantes ARPT já tinham um planeamento estratégico para o destino definido enquanto que o Centro de Portugal ainda estava a tratar do mesmo. Apesar do crescimento que tem sentido nos últimos anos a verdade é que o Centro de Portugal continua a apresentar números mais baixos comparativamente aos outros destinos portugueses, por exemplo

de RevPAR, de estada média. Um entrevistado considera um problema a ARPT Centro de Portugal “estar dependente das escolhas do Turismo de Portugal em relação aos destinos”, todavia este é um elemento que todas as ARPT têm de respeitar, pois todas têm que seguir as orientações estratégicas propostas pelo Turismo de Portugal, I.P., sendo que as adaptam à realidade do próprio destino. Considerando o trabalho desempenhado pela ARPT Centro de Portugal, refere-se a “falta de eventos regionais e nacionais” mas também de “eventos de *networking* e de promoção da cooperação entre empresários”. De facto, a realização de eventos de diferentes tipos atrai não só visitantes e turistas ao destino, como pode promover a relação entre empresários de atividades económicas características do Turismo, tal como lhes permite ter um contacto direto com o próprio consumidor e promover os produtos e as experiências que o destino tem para lhes oferecer. Considera-se, igualmente, que a duração das atividades promocionais “são longas e muito rápidas, não dando oportunidade aos que nelas participam de ‘sentir’ e desfrutar dos locais”, de facto as *press trips* e as *fam trips* devem ser organizadas de forma a permitir aos que nela participam experienciar o que o destino tem para lhes oferecer, só assim poderá transmitir ao outro o que é o destino de verdade. Denota-se também que há dificuldade em atingir consensos e de coordenação no seio da entidade, alegando-se haver “falta de coordenação com outras entidades locais”, estar “distante dos investidores”, não haver vontade num “maior envolvimento e integração dos vários associados”, além disso considera-se que também seria importante que a ARPT Centro de Portugal conhecesse as dificuldades e necessidades dos associados de modo a apresentar uma proposta de valor verdadeira e confiável. A pouca organização é outro dos problemas referidos pelos associados, ponto em que se encontram-se ideias um pouco mais críticas, na medida em que para o entrevistado 9 “o maior problema é que se quer promover tudo e não se consegue promover nada”, para os entrevistado 23 e 35 é necessário que haja uma “estratégia comum” de modo a se promover as “diferentes valências” das regiões do Centro. Por conseguinte, seria relevante para o próprio desenvolvimento da atividade turística da região se houvesse uma estratégia inclusiva, inclusiva ao nível das regiões e das suas mais-valias para o Turismo, mas também inclusiva ao nível dos *stakeholders* do Turismo. Estes são atores que conhecem e trabalham em Turismo, são conhecedores do mercado e do que o visitante e o turista querem no momento da visita, de forma que devem ser tidos em conta no momento da promoção e do planeamento turístico de uma região, pois só se trabalharem em conjunto é que se podem colmatar possíveis entraves ao desenvolvimento sustentável do Turismo. A grande extensão territorial e a pouca promoção do destino são os problemas mais referidos pelos entrevistados, 14% em ambos os casos é desta opinião. Em geral, considera-se a região Centro uma “área muito extensa e muito diversa, o que dificulta a comunicação final”. Uma região com 100 municípios e com tanta diversidade ao nível da oferta turística tem de ser trabalhada de modo a não deixar que a sua diversidade seja um obstáculo ao seu crescimento, há que estudar a região e perceber de que forma é possível fazer promoção

conjunta, fazer um planeamento para que não se deixe nenhuma região por explorar e por dar a conhecer, é preciso não esquecer que as regiões para além dos produtos turísticos que têm para oferecer, têm também a sua comunidade local à qual deve-se sempre procurar dar a melhor qualidade de vida possível, para além de que possuem conhecimentos e saberes que podem ser aproveitados no Turismo. A promoção turística é um elemento fundamental desta dissertação de mestrado, de modo que por ser considerado um dos maiores problemas, é necessário prestar-lhe alguma atenção. Os associados consideram que deveria haver uma “maior promoção” do destino num todo, pois “a sua diversidade não é somente Nazaré ou Fátima, Batalha, Alcobça ou Coimbra”, sendo assim, critica-se o facto de se promover “sempre os mesmos locais e cidades”. A promoção de um destino e a forma como é comunicada ao potencial consumidor é extremamente importante ainda mais para uma região tão diversa como o Centro. Mais uma vez, aqui deve procurar incluir-se todo o Centro na promoção do destino e não só alguns pontos ou cidades turísticas, se assim for, o turista nunca irá viver a experiência completa do que é o Centro de Portugal.

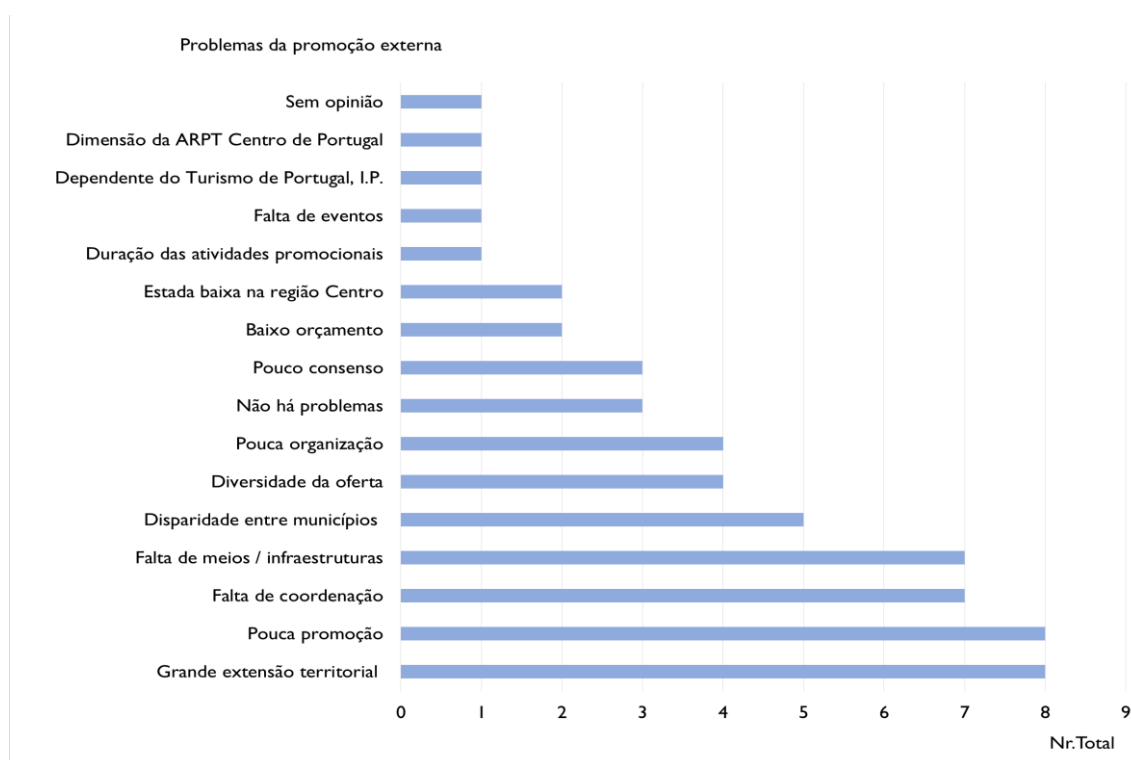


Figura VI.10. Problemas levantados pelos associados entrevistados relativamente à promoção externa do Centro de Portugal.

Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Uma vez levantados os problemas que a promoção externa enfrenta, segundo os associados entrevistados, torna-se importante saber o que, na sua opinião, pode ser feito de forma a colmatar esses mesmos problemas (Figura VI.11). Por conseguinte, entre as sugestões com menor expressão referiu-se ser necessário dar mais autonomia à(s) região(ões) no sentido de lhe(s) ser dada “autonomia e independência na forma e canais que usa para se promover”, também se referiu uma redução de custos, principalmente quando relacionados com a participação dos associados em ações externa, isto porque as empresas de pequena dimensão não participam nessas ações por não as puderem suportar financeiramente. Aludiu-se também ao facto de que todos os associados devem ser tratados e inseridos nas atividades da ARPT Centro de Portugal de forma igual, uma vez que “nenhuma entidade/empresa pode agir com compadrios, deve haver igualdade de oportunidades para todos”. Efetivamente, é importante que todos os associados tenham conhecimento das atividades de promoção externa que estão a ser desenvolvidas e que sejam convidados a participar nas mesmas, todas as empresas são diferentes de modo que proporcionam aos visitantes e turistas experiências diferentes, além disso o pagamento das quotas é precisamente para que sejam inseridos no trabalho desenvolvido pela ARPT Centro de Portugal, e não apenas para garantir, ou antes, contribuir para o seu financiamento. Considera-se uma mais-valia para a região Centro melhorar a acessibilidade à mesma, e melhorar a organização das atividades de promoção, pois segundo informações prestadas pelos associados por vezes fazem-se visitas em dias que está tudo fechado, além de que devem selecionar-se melhor os participantes de *fam trips* e de *press trips* considerando o seu nível de interesse pela região Centro que querem visitar. Atendendo ao panorama atual, os associados consideram imperativo que a ARPT Centro de Portugal invista mais nas novas tecnologias, devendo-se “apostar nas campanhas *online* em mercados estratégicos” e apresentar uma “maior dinâmica ao nível do *online*, designadamente, na comunicação através das redes sociais”. Efetivamente, este é um aspeto interessante na medida em que, tal como demonstrado na revisão da literatura anteriormente apresentada, cada vez mais o *marketing* digital deve ser utilizado na promoção de marcas destino e na promoção de produtos turísticos. Este é um canal que não só é mais acessível a nível financeiro, como tem a capacidade de transmitir mensagens para um público muito mais vasto, não esquecendo a rapidez com que a própria mensagem é transmitida. Atualmente é quase obrigatório toda e qualquer entidade estar presente na Internet, através de um portal *online* próprio e através de plataformas de partilha de informação, como é o caso do *Youtube*, *Twitter*, *Facebook* ou *Instagram*. Notou-se também que seria relevante haver uma maior segmentação quer de mercado alvo, quer dos diferentes destinos que há na região Centro, prestando atenção àqueles que têm sido menos divulgados como é o caso da “Beira Alta e Beira Baixa”. De facto, ao longo da análise que se fez às ações promocionais desenvolvidas pela ARPT Centro de Portugal, constatou-se que principalmente a região da Beira Baixa tem sido como que esquecida na promoção externa, dando-se primazia à Serra da Estrela e pelo litoral, nomeadamente a região do Oeste. A principal

sugestão do que deve ser melhorado tem a ver com uma maior aproximação da própria ARPT Centro de Portugal para com os associados (18%), em que não só deve haver uma “maior articulação com empresários e câmaras municipais” como também deve haver uma “aproximação dos agentes turísticos do território e operadores de mercados emissores estratégicos”. Evidentemente, deve-se “incentivar e dar condições para que as empresas apostem nos meios para fazer chegar os estrangeiros”, este trabalho deve ser feito em conjunto com os próprios associados. Nota-se, portanto, de acordo com a opinião dos entrevistados, que existe algum distanciamento por parte da ARPT Centro de Portugal relativamente aos seus associados, alegando-se preferência por alojamentos e restaurantes, principalmente nas pequenas cidades, quando, por exemplo, as empresas de animação turística sentem particularmente dificuldade em sobreviver num ambiente tão competitivo como é o Turismo. A aproximação de ambos os intervenientes seria importantíssima para o desenvolvimento do Turismo na região, além de que ao trabalharem em conjunto as atividades de promoção turística seriam muito mais orientadas e provavelmente levariam os visitantes e turistas a conhecer novos lugares, novos recursos e produtos que o Centro apresenta.

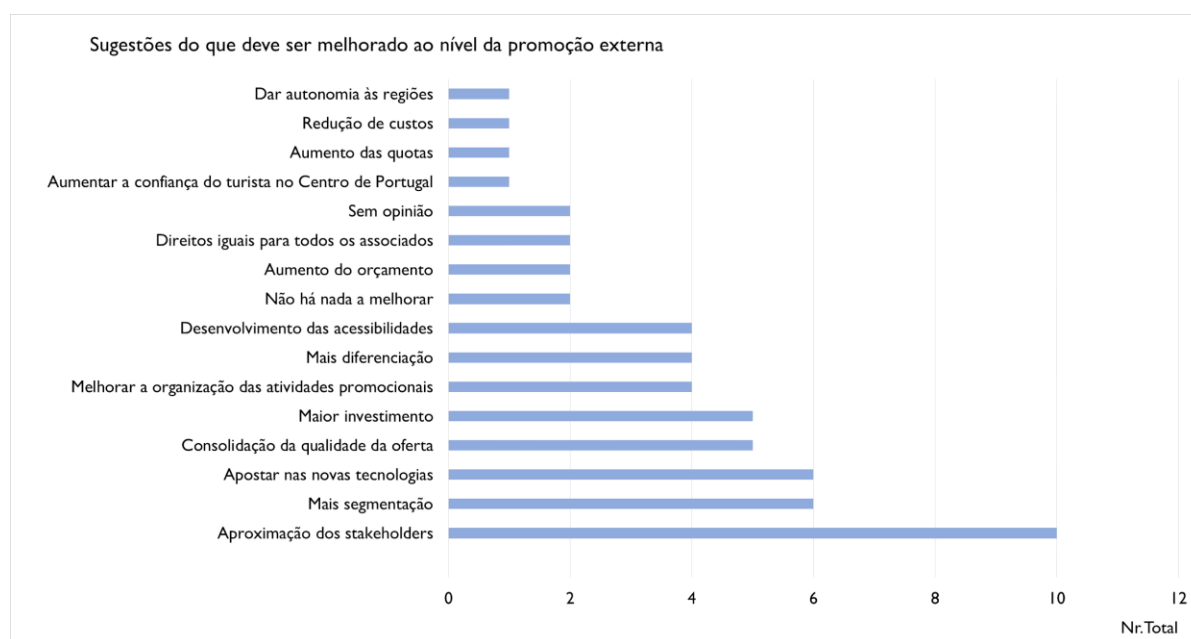


Figura VI.11. Sugestões dos associados entrevistados sobre o que deve ser melhorado ao nível da promoção externa.

Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

No início de cada ano, a ARPT Centro de Portugal elabora um Calendário de Execução com as atividades que irá desenvolver ao longo desse período. Dependendo do tipo de atividade a realizar

a verdade é que os associados são chamados a participar, quer seja em *press trips*, *fam trips*, *workshops* ou em feiras de Turismo. Na entrevista procurou saber-se qual a posição dos associados relativamente a este assunto. De facto, 86% ($n = 37$) afirmaram ser convidados a participar nestas iniciativas, pelo contrário 12% ($n = 5$) declara não ser convidado sendo que apenas são informados sobre as iniciativas (Figura VI.12). Nas respostas dadas, é possível retirar que as participações são dispendiosas sendo essa a razão de não participarem nas mesmas, “a participação nas atividades são muito caras” informa o entrevistado 5. Efetivamente, os associados de todas as categorias que participaram nesta entrevista são informados acerca das iniciativas de promoção, enquanto que apenas uma minoria diz não o ser, e um diz não ter conhecimento (Figura VI.13).

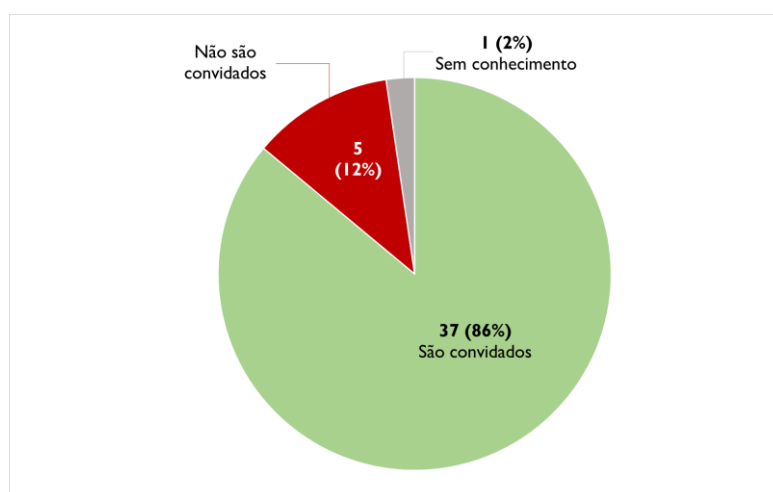


Figura VI.12. Percentagem dos associados que são convidados, ou não, a participar nas atividades de promoção turística realizadas pela ARPT Centro de Portugal. Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

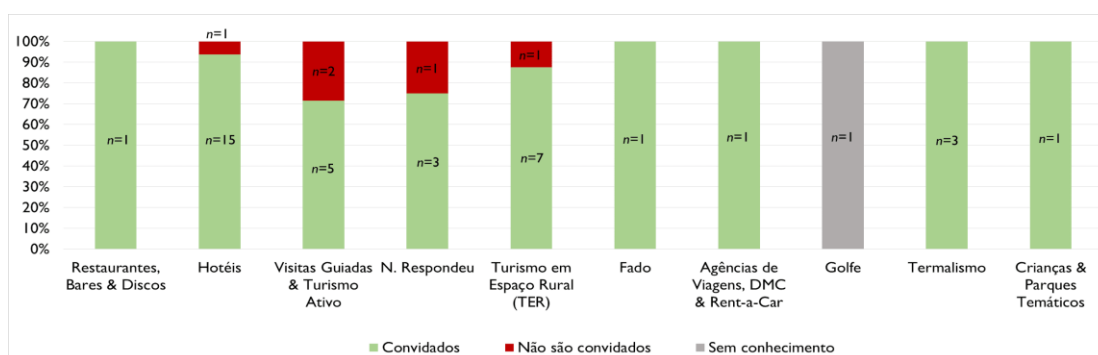


Figura VI.13. Associados que são convidados, ou não, a participar nas atividades de promoção turística realizadas pela ARPT Centro de Portugal, por categorias. Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Não obstante, ao se analisar o facto de serem convidados e a regularidade da sua participação nas iniciativas de promoção turística, percebe-se que nem todos têm uma participação muito ativa (Quadro VI.5). Apesar dos hotéis serem os que mais são convidados a verdade é que apenas 5 participam sempre nas iniciativas, e outros 5 têm uma participação regular. Contudo, há que referir que em comparação com as restantes categorias são os que apresentam maior expressão ao nível de participação. Os associados ligados a visitas guiadas e Turismo ativo, uma categoria que também a maioria era convidada, nota-se que 3 também nunca participaram nas iniciativas. Os entrevistados que têm uma participação regular são normalmente visitados por *fam trips* ou *press trips*, no entanto também há quem participe em feiras internacionais, como é o caso do entrevistado 6. Posição mais crítica tem o entrevistado 9 ao constatar que “Nunca a ARPT Centro de Portugal realizou uma única *press trip* ou *fam trip* no (...) ou convidou alguém do (...) para participar em alguma próxima de si”, esta resposta mostra de facto um total afastamento que por parte do associado, quer por parte da ARPT Centro de Portugal. A verdade é que 53% participa sempre ou regularmente.

Quadro VI.5. Regularidade da participação dos associados da ARPT Centro de Portugal nas atividades de promoção turística por ela organizadas.

	Sempre	Regularmente	Raramente	Nunca	Não respondeu	Não sei	Total
Hotéis	5	5	3	1	2		16
Turismo em Espaço Rural (TER)	1	3	2	1	1		8
Visitas Guiadas & Turismo Ativo		2		3	1	1	7
N. Respondeu	1		1	1	1		4
Termalismo		2			1		3
Restaurantes, Bares & Discos	1						1
Fado		1					1
Agências de Viagens, DMC & Rent-a-Car	1						1
Golfe						1	1
Crianças & Parques Temáticos		1					1
Total	9	14	6	6	6	2	43

Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Relativamente ao balanço que os associados fazem sobre a sua participação nas iniciativas de promoção externa, 72% ($n = 31$) faz um balanço positivo das mesmas, em oposição aos 12% (n

= 5) que faz um balanço negativo (Quadro VI.6). Para além de fazerem um balanço positivo, acrescentam que estas iniciativas “são muito proveitosas para a divulgação do destino e também do nosso produto”, “aumenta a nossa visibilidade, somos promovidos no exterior e sentimos diretamente o seu retorno”; “as *press trips* (...) permitem-nos contactar com mercados que nos interessam”, “muito úteis para a divulgação da nossa marca no mercado externo, atendendo que uma empresa de pequena escala (...) teria muita dificuldade a fazê-lo de outro modo”, também lhes permitindo obter uma “(...) maior diversidade de clientes”. Ao nível do próprio destino Centro de Portugal considera-se gratificante o facto de “divulgar o destino” e a região nos mercados externos permitindo-lhe um posicionamento e notoriedade junto de mercados estratégicos. Há que dar nota que 5% considera estas iniciativas dispendiosas, pois são “muito orientadas para as grandes empresas”, outros 9% não fazem balanço porque ou não participaram em nenhuma iniciativa, ou porque as desconhecem. Em relação aos 12% que fazem um balanço negativo há que referir novamente a posição mais crítica do entrevistado 9 que constata haver falta de iniciativas de promoção sendo que os resultados e a posição da região Centro de Portugal em relação às restantes regiões turísticas do país assinala exatamente isso. A falta de *feedback* também faz com que o entrevistado 31 faça um balanço negativo. A verdade é que a maioria dos entrevistados parecem estar satisfeitos com o trabalho que a ARPT Centro de Portugal tem vindo a desenvolver nos últimos anos, alegando-se que tem havido uma diversificação da oferta e da procura, bem como tem-se elaborado cada vez mais atividades de promoção externa. Efetivamente, a organização destas iniciativas é tanto importante para a ARPT como é para o associado, uma vez que para além de se promover o destino e os seus recursos e produtos turísticos, está-se também a promover as empresas regionais, o que lhes dá não só notoriedade mas também diversificação ao nível dos clientes e fá-la crescer nas próprias atividades que integram o Turismo.

Quadro VI.6. Balanço dos associados da ARPT Centro de Portugal, por categoria de associado, relativamente às iniciativas de promoção turística.

	Positivo	Negativo	Iniciativas dispendiosas	Sem balanço	Sem opinião	Total
Hotéis	12	3		1		16
Turismo em Espaço Rural (TER)	5	1		2		8
Visitas Guiadas & Turismo Ativo	5		1		1	7
N. Respondeu	2	1		1		4
Termalismo	2		1			3
Restaurantes, Bares & Discos	1					1
Fado	1					1
Agências de Viagens, DMC & Rent-a-Car	1					1
Golfe	1					1
Crianças & Parques Temáticos	1					1
Total	31	5	2	4	1	43

Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Para este trabalho de investigação era importante saber qual o posicionamento do associado perante a atuação da ARPT Centro de Portugal na promoção externa do destino. Por conseguinte, na entrevista feita àqueles conclui-se que 67% ($n = 29$) reveem-se na forma como é feita a promoção externa do Centro de Portugal (Figura VI.14). No grupo daqueles que não se reveem está 14% e naqueles que nem sempre se reveem está 9%. Outros 9% não responderam à questão. Todos os associados que participaram na entrevista que pertencem às categorias Restaurantes, Bares & Discos; Fado; Agências de Viagens, DMC & Rent-a-Car; e Crianças & Parques Temáticos reveem-se na promoção externa do Centro de Portugal. Não obstante, também a maioria dos associados pertencentes aos Hotéis, Turismo em Espaço Rural e Visitas Guiadas & Turismo Ativo têm uma visão positiva acerca de como a promoção externa é realizada pela ARPT Centro de Portugal (Quadro VI.7). Dois associados têm opiniões um pouco mais críticas sobre o trabalho da ARPT Centro de Portugal, de maneira que um entrevistado cancelou a sua adesão, deixando de ser associado daquela entidade a partir de 2020, também o entrevistado 9 não se revê neste trabalho afirmando mesmo que “muitos outros associados não se reveem”. De facto, não se pode concluir que esta afirmação seja verdadeira uma vez que apenas tivemos a participação de 43 dos associados da ARPT Centro de Portugal, e das respostas que se obtiveram é claro que a maioria sente que o

trabalho desempenhado pela ARPT tem sido o melhor possível. Para além de não se reverem, alegam falta de informação e de organização, falta de contacto com todos os associados, falta de igualdade de oportunidades para os associados e ainda pouca diversificação ao nível da oferta.

Efetivamente é de ressaltar o trabalho que a ARPT Centro de Portugal tem feito não só junto dos seus associados como também na promoção externa do destino, na medida em que tem trabalhado no sentido de fazer chegar o Centro o mais longe possível, de lhe dar a conhecer a conhecimento e notoriedade no âmbito do Turismo. Apesar de haver alguns aspetos críticos, a verdade é que há mais pontos positivos, e isso é visível quando a maior parte dos associados se revê no trabalho realizado por esta entidade. Nesse sentido, um maior esforço na integração de associados no planeamento da promoção externa seria benéfico para a imagem da ARPT junto dos associados e para, em fim, último beneficiar a promoção externa da região.

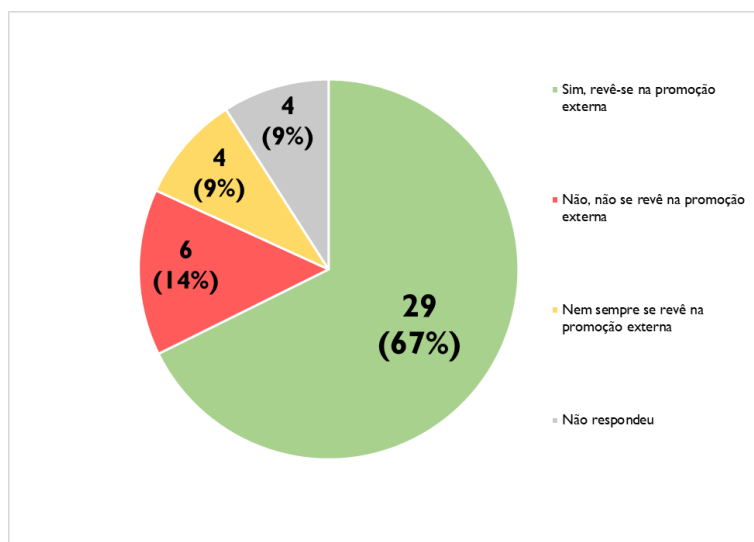


Figura VI.14. Percentagem de associados da ARPT Centro de Portugal que se revê, ou não, na forma como é feita a promoção externa do destino Centro de Portugal.

Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

Quadro VI.7. Associados que se reveem, ou não, na forma como a promoção externa do Centro de Portugal é elaborada, por categorias.

	Sim, revê-se na promoção externa	Não, não se revê na promoção externa	Nem sempre se revê na promoção externa	Não respondeu	Total
Hotéis	9	3	2	2	16
Turismo em Espaço Rural (TER)	6		1	1	8
Visitas Guiadas & Turismo Ativo	6	1			7
N. Respondeu	2	2			4
Termalismo	2		1		3
Restaurantes, Bares & Discos	1				1
Fado	1				1
Agências de Viagens, DMC & Rent-a-Car	1				1
Golfe				1	1
Crianças & Parques Temáticos	1				1
Total	29	6	4	4	43

Fonte dos dados: Entrevista estruturada *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*, realizada de agosto a setembro, de 2019. Elaboração: Jéssica Vieira, 2019.

VI.6.5. Conclusão

A maior parte dos associados da ARPT Centro de Portugal que foram entrevistados são da opinião que esta entidade tem desempenhado um bom trabalho no âmbito da promoção externa do destino.

Ao nível da promoção externa são elaboradas diversas atividades, sendo as principais as *press trips*, as *fam trips* e a presença do destino em algumas das principais feiras internacionais de Turismo. Sendo a maioria convidados a participar nestas atividades, a verdade é que afirmam que a sua participação contribui para a promoção das regiões do Centro, dos seus produtos e recursos turísticos nos mercados externos. Ao nível dos associados, dá-lhes notoriedade em mercados que alguns teriam dificuldade em chegar, permitindo-lhes assim diversificar a sua clientela. Não obstante, e devido a este ser um destino recente, mas também devido à sua extensão territorial e diversidade surgem alguns problemas os quais, segundo os associados, devem ser tidos em conta e a ARPT Centro de Portugal deve trabalhar no sentido de os minimizar.

Sendo a ARPT Centro de Portugal composta por um grupo alargado de associados, julga-se relevante para o próprio desenvolvimento do Turismo e projeção do destino e da marca Centro de

Portugal nos mercados externos, tirar o máximo proveito deles e incluí-los no próprio planeamento das iniciativas de promoção. Atente-se que estes agentes do Turismo para além da sua experiência na área, são também conhecedores da sua própria área de intervenção, conhecendo as suas gentes, as suas valias, os seus recursos, os seus produtos, as suas tradições, a sua natureza e a sua geografia. A inclusão dos associados e a criação de linhas de ação para a promoção externa da região, proporcionará uma maior e melhor divulgação das regiões, municípios, cidades, vilas e aldeias que pouco ou nada têm beneficiado de *press* ou *fam trips*, por exemplo. Essa inclusão fará também com que estes agentes se sintam incluídos no próprio desenvolvimento turístico da região e não como meros atores secundários, pois contribuem com ideias, medidas e ações nesse âmbito. Atualmente, é preponderante a presença na *Internet*, deve haver divulgação ativa do destino nas redes sociais, e nas plataformas de divulgação de vídeos. Devem aproveitar-se estes mecanismos para fazer chegar a marca Centro de Portugal mais além e a mais pessoas, só assim se conseguirá notoriedade, um melhor posicionamento e se tornar o Centro num destino competitivo.

A diversidade de que o Centro é conhecido tem de ser aproveitada e divulgada, não apenas o litoral, a região de Leiria ou a região do Oeste. O próprio Centro é muito mais do que o destino Serra da Estrela e o seu parque natural. Uma vez que são convidados profissionais da área do Turismo para divulgar a região, há que, dar-lhes a experiência completa do que é o Centro de Portugal e de forma concertada com os agentes económicos locais e estruturada no tempo potenciar toda a região.

Capítulo VII. Considerações Finais

VII.7.1. Retrospectiva da Investigação

Para além da globalização ter alterado padrões de consumo, as sociedades, os produtos, os serviços e ter aberto caminho para um crescimento e desenvolvimento exponencial das tecnologias, é inegável as consequências que todas estas transformações trouxeram para o Turismo. O Turismo tornou-se, de facto, num dos principais atores do comércio internacional, sendo a principal fonte de rendimentos para muitos países em desenvolvimento. Com efeito, este desenvolvimento proporcionou, e continua a proporcionar, o aparecimento de novos destinos turísticos, resultando não só numa maior diversificação de destinos e de oferta mas também numa maior competitividade entre eles. Esta competitividade obriga à inovação e à criatividade dos destinos, principalmente no que diz respeito à sua promoção externa.

Considerando a necessidade de haver uma redução da intervenção direta do Estado relativamente à organização da promoção turística, a favor do desenvolvimento de parcerias entre os setores públicos e privados, Portugal, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 97/2003 definiu um novo modelo de concertação e contratualização da promoção externa da qual resultou a criação das Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT) responsáveis pela promoção dos destinos regionais nos mercados externos. A promoção da região no mercado interno alargado, (território nacional e transfronteiriço com Espanha fica a cargo das Entidades Regionais de Turismo (ERT). A descentralização da promoção turística baseava-se na contratualização e cooperação entre o setor público e o setor privado. Foi neste âmbito que a ARPT Centro de Portugal foi instituída em 2006, uma associação de direito privado, sem fins lucrativos e de carácter regional responsável pela promoção do destino Centro de Portugal e dos seus produtos nos mercados externos. Efetivamente, a ARPT Centro de Portugal segue o modelo de parceria entre os setores privado e público, sendo esta cooperação a linha de investigação da parte prática desenvolvida nesta dissertação de mestrado. A parte prática também contou com um pouco de análise sobre o trabalho desenvolvido pela ARPT Centro de Portugal no âmbito da promoção externa deste destino português. Na parte teórica procurou-se explorar um pouco do desenvolvimento de que atividade turística em Portugal tem sentido principalmente ao nível da promoção, e explorar os elementos relacionados com a promoção externa de um destino: o que é, o que tem de ser feita e como tem de ser feita. Foram considerados importantes os conceitos de destino turístico, gestão de destinos, Organizações de Gestão de Destinos (OGD), *marketing* de destinos e *branding* de destinos.

A correta gestão de um destino obriga à elaboração de um plano de desenvolvimento turístico pela OGD que inclua para além da definição das linhas de ação de desenvolvimento e da definição de quais os recursos e os produtos turísticos estratégicos do mesmo, a elaboração de um plano de *marketing* que defina as linhas estratégicas ao nível de divulgação e promoção do destino, quer para o mercado interno, quer para os mercados externos. Ora, o Centro de Portugal, um

destino composto por oito regiões, e que corresponde a cerca de 30,6% do território nacional, naturalmente reconhecido pela sua diversidade turística e pela sua riqueza cultural e patrimonial, necessita de um plano de desenvolvimento turístico. A Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal (TCP) apresentou em 2019 o seu novo Plano Regional de Desenvolvimento Turístico para o horizonte temporal 2020-2030, bem como o seu novo Plano de *Marketing*. Este plano desenvolvido com base nas alterações que a atividade turística tem sentido nos últimos anos, apresenta-se como o referencial estratégico do posicionamento, da ambição e do modelo de governança que o TCP pretende adotar para a próxima década. Por conseguinte, pretendendo ser reconhecido como precursor do desenvolvimento integrado da região Centro, tem como propósito afirmar o próprio destino turístico através da valorização dos recursos humanos, da consolidação das condições de sustentabilidade e da dinamização dos seus ativos estratégicos e dos seus produtos endógenos. Não descurando o desenvolvimento da notoriedade da região e a consolidação da marca Centro de Portugal nos mercados interno e externo. Os objetivos estratégicos que foram definidos correspondem ao crescimento do número de dormidas, da estada média, da taxa de ocupação/cama e do RevPAR. O *marketing* digital surge como fundamental para a internacionalização e dinamização comercial, principalmente para os mercados estrangeiros, sendo que a sua estratégia de comunicação incorpora campanhas promocionais, publicidade, feiras de Turismo, *fam trips*, *press trips* e eventos. As redes sociais e outras plataformas *online* também são referidas como importantes para o aumento da notoriedade e divulgação do destino, devido ao seu grande alcance.

Todo o trabalho de investigação implica uma metodologia e a deste centrou-se na relação entre associados e ARPT Centro de Portugal, ou seja, entre setor privado e setor público. Através da entrevista estruturada confirmou-se a questão-chave colocada no início deste trabalho de investigação, na medida em que 67% dos associados se reveem na promoção externa do destino, também 84% tem uma opinião favorável relativamente a todo o trabalho desenvolvido pela ARPT Centro de Portugal, além de que 37% confirma ser convidado a participar nas iniciativas de promoção externa desenvolvidas pela mesma. Apesar de terem sido levantados alguns problemas relacionados com a forma como a promoção externa tem sido desenvolvida e relativamente ao próprio destino, nomeadamente a sua grande dimensão, a verdade é que de forma geral os associados concordam com a mesma, e acreditam que a ARPT Centro de Portugal tem desenvolvido um bom trabalho no seu âmbito. A ARPT Centro de Portugal tem procurado diversificar a sua procura através do desenvolvimento de ações promocionais em diversos países, sendo o Continente Europeu o seu principal mercado, nomeadamente a Europa Ocidental. Concluiu-se ao longo deste trabalho que a região tem beneficiado de um aumento do número de dormidas, sendo que o ano de 2017 foi um ano em que teve maiores registos ao nível da atividade turística. Efetivamente, o mercado nacional é especialmente importante para a região uma vez que são o principal responsável pelo aumento do número de dormidas, no entanto tem-se vindo a verificar um crescimento das

dormidas dos estrangeiros. Seria relevante para o destino se apostasse em novos mercados, como o da América do Norte, da América Latina e da Ásia, na medida em contribuiria para uma diversificação ao nível da procura, bem como faria chegar o destino a novos segmentos de mercados e a um público-alvo muito mais amplo, o que com certeza possibilitaria o aumento do número de dormidas, de proveitos ou da estada média. Importa referir que a região tem de trabalhar para aumentar o seu RevPAR pois é o mais baixo a nível nacional, e por conseguinte a sua baixa estada média que persiste como um problema para a região em termos turísticos. Como tal, é imperativo para esta região trabalhar no sentido de desenvolver propostas de valor que contribuam para o combate a estes problemas que afetam a região turisticamente. Relativamente à hipótese da presente investigação: *A ARPT Centro de Portugal desenvolve um conjunto de atividades promocionais que envolvem a promoção de todo o território, nas quais participam todos os seus associados*, conclui-se que de entre as ações promocionais realizadas pela ARPT Centro de Portugal, as *press trips* são as ações preferenciais. É de referir que seria importante para a ARPT Centro de Portugal participar mais em feiras de Turismo, uma vez que estas permitem não só dar a conhecer e promover o destino e os seus produtos, como também promover contactos entre operadores turísticos que podem se tornar em oportunidades de negócio, mas também promover mais *fam trips* e *workshops*. A oferta turística do destino é variada e diversificada, contudo há um destaque para o município de Coimbra, e para as regiões do litoral, principalmente a região do Oeste e de Leiria, em oposição ao interior do próprio Centro, onde há pouca promoção dos municípios e das regiões, ou há apenas a promoção daqueles que estão em redor do Parque Natural da Serra da Estrela. Este é precisamente o património natural mais promovido nas ações desenvolvidas por esta Agência Regional de Promoção Turística. Embora seja uma região onde a mensagem que se procura transmitir é a da diversidade, a verdade é que tem havido uma promoção repetida de cidades, municípios, património natural e destinos. Constatam-se também que os hotéis predominam entre os associados, havendo necessidade de envolver cada vez um maior número de agentes económicos ligados às atividades características do Turismo. Efetivamente, sendo a ARPT Centro de Portugal uma organização que tem a possibilidade de desenvolver parcerias entre o setor privado e o setor público, deve precisamente fazer uso dessa mais-valia e no futuro reforçar essencialmente a iniciativa privada no que diz respeito à promoção externa do destino, através do alargamento em número dos agentes e contemplando a diversidade dos agentes económicos da região responsáveis pela oferta.

Em suma, a ARPT Centro de Portugal, desenvolve, de facto um conjunto de iniciativas de promoção turística, contudo são ainda escassas, além de que nem todo o território é alvo de promoção tal como se verificou, em 2018, cerca de 59% dos municípios não beneficiaram de qualquer tipo de ação promocional, além disso não é possível afirmar que todos os associados participam nestas iniciativas dado que a partir da análise de conteúdo concluiu-se que 5% dos

associados não são convidados, sendo a falta de coordenação da ARPT Centro de Portugal para com os seus associados um dos principais problemas levantados.

VII.7.2. Limitações da investigação

Como não poderia deixar de acontecer num trabalho de investigação, este encontrou alguns constrangimentos ao longo do seu percurso. Efetivamente, a temática da promoção externa de um destino turístico apresenta alguma escassez de informação, principalmente ao nível de autores nacionais. De forma a apresentar uma parte teórica atualizada sobre o tema, foi imperativo recorrer a autores internacionais, tendo-se obtido tais documentos através de plataformas digitais, de livros e de artigos de revistas científicas. A obtenção de dados também se tornou um desafio, devido à dificuldade em obtê-los, além de que todos os gráficos, quadros e mapas são de elaboração própria.

Relativamente à parte prática desta dissertação, optou-se pela entrevista estruturada uma vez que se considerou ser a técnica mais adequada para a obtenção de respostas tendo em conta os objetivos propostos. Sendo a ARPT Centro de Portugal composta por 267 associados e dado que se pretendia obter um número razoável de participações, a entrevista foi enviada por correio eletrónico (*email*) em *Google Forms* para todos os associados. Para fazer notar da importância da sua colaboração no presente trabalho de investigação, entrou-se por diversas vezes em contacto com os associados, quer por mensagem de correio eletrónico (*email*), quer por chamada telefónica. Devido ao facto das entrevistas não terem sido feitas pessoalmente, alguns dos associados não desenvolveram as suas respostas, apresentando-as curtas e diretas. Contudo, há que destacar as 43 participações e o facto de terem colaborado em período de grande afluência de trabalho, uma vez que o período entre agosto e setembro é considerado época alta na atividade turística, sendo a altura do ano em que o país apresenta maior número de visitas.

VII.7.3. Proposta de investigações futuras

É de extrema relevância o estudo da promoção externa dos destinos turísticos, principalmente em Portugal, onde as investigações sobre esta temática são muito escassas. Os estudos sobre a região Centro de Portugal também se encontram em pouco número, de maneira que este trabalho procura, de alguma forma, colmatar esse vazio e contribuir para futuras investigações.

Aos poucos a região Centro de Portugal tem vindo a posicionar-se enquanto destino turístico, sendo principalmente procurada e visitada por nacionais, no entanto é a nível internacional que impera agir de forma ativa e eficiente. Efetivamente o destino tem crescido não só ao nível de

dormidas, mas também de proveitos totais, embora que em pouca expressão, o RevPAR da região também tem notado algum crescimento. A sua diversidade é uma força, e é a partir dela que se deve promover o destino de forma integrada e em articulação com os *stakeholders* do destino.

Este trabalho de investigação apresenta-se como uma primeira aproximação ao tema. Outros trabalhos de investigação podem ser desenvolvidos no futuro, com maior detalhe, aplicando esta ou outras técnicas de investigação, e com uma amostra maior. Poder-se-ia, por exemplo, realizar um estudo que envolvesse a participação de todos os associados da ARPT Centro de Portugal, e no qual se procurassem identificar medidas de ação concretas para serem desenvolvidas pela ARPT Centro de Portugal. Não menos relevante seria conhecer a avaliação dos *stakeholders* do destino sobre iniciativas concretas de promoção externa do destino, avaliando iniciativa a iniciativa, feiras, *fam trips*, *press trips*, *workshops*.

Não menos pertinente seria efetuar um estudo comparativo das Agências Regionais de Promoção Turística de Portugal, da composição em termos de associados, da evolução destes, das ações de promoção externa e dos mercados, das estratégias de promoção, da importância dada às tecnologias de informação e comunicação.

Em jeito de conclusão, reforça-se a relevância que tem o desenvolvimento da investigação sobre a promoção externa de um destino turístico, dado que, uma boa promoção e um bom posicionamento trará visitantes e turistas, reconhecimento, notoriedade, visibilidade e reforça a competitividade do destino.

Bibliografia

- ACIF. (2015). *Documento estratégico para o Turismo na RAM: 2015-2020*. https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Doc_Estrategico_Turismo_RAM_0.pdf
- Alcañiz, E. B., Aulet, X. F. & Simó, L. A. (2000). *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC Editorial.
- ARPT Centro de Portugal. (s.d.). *Estatutos da TCP – Associação para a Promoção do Turismo na Região Centro de Portugal*.
- Asseraf, Y. & Shoham, A. (2017). Destination branding: the role of consumer affinity. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6, 375–384. doi: [10.1016/j.jdmm.2016.06.004](https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.06.004)
- Associação de Promoção da Madeira. (s.d.). *Estatutos Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira*. http://www.madeirapromotionbureau.com/media/1735/estatutos-associacao-promocao_primeira_alteracao_14-09-2015.pdf
- Associação de Turismo do Porto. (2018). *Estatutos da Associação de Turismo do Porto*. Porto: ATP.
- Associação Turismo do Algarve. (2015). *Estatutos Associação Turismo do Algarve*. Algarve: ATA. http://cms.algarvepromotion.pt/upload_files/client_id_1/website_id_1/Estatutos/Estatutos%202015.pdf
- Associação Turismo dos Açores. (2016). *Estatutos da Associação Turismo dos Açores, Convention and Visitors Bureau*. http://trade.visitazores.com/sites/default/files/tradearea/pdf/estatutos_.pdf
- Barbour, R. S. & Schostak, J. (2005). Interviewing and focus groups. In B. Somekh & C. Lewin (Ed.), *Research methods in the social sciences* (pp. 41–48). SAGE Publications.
- Barcelos, R. H., Dantas, D. C. & Sénécal, S. (2019). The tone of voice of tourism brands on social media: Does it matter? *Tourism Management*, 74, 173–189. doi: [10.1016/j.tourman.2019.03.008](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.03.008)
- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo* (10.ª Ed.). Edições 70.
- Beritelli, P. & Laesser, C. (2018). Destination logo recognition and implications for intentional destination branding by DMOs: A case for saving money. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 1–13. doi: [10.1016/j.jdmm.2016.08.010](https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.08.010)
- Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P. & Couwenberg, O. (2018). Reframing place promotion, place marketing, and place branding – moving beyond conceptual confusion. *Cities*, 80, 4–11. doi: [10.1016/j.cities.2017.08.021](https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.08.021)

- Brinkmann, S. (2008). Interviewing. In L. M. Given (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of qualitative research methods* (Vol. 1 & 2, pp. 470–472). SAGE Publications.
- Brunt, P., Horner, S. & Semley, N. (2017). *Research methods in tourism, hospitality & events management*. SAGE Publications.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination in the future. *Tourism Management*, 21, 97–116. doi: [10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3).
- Camacho, E. J. S. (2006). *Modelo de avaliação do retorno do investimento da promoção turística na Região Autónoma da Madeira*. Funchal: Universidade da Madeira.
- Cândido, T. S. G. (2012). *Papel do branding no marketing dos destinos turísticos: O caso da região do oeste em Portugal*. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril: .
- Carvalho, Paulo. (2011). *Património cultural, lazeres turísticos e territorialização das políticas de desenvolvimento: o exemplo das Aldeias do Xisto (Centro de Portugal)*. Apresentado na 8.º Congresso Internacional Virtual sobre Desarrollo Local en un Mundo Global, Málaga, Espanha. https://www.researchgate.net/publication/312317929_Patrimonio_cultural_lazeris_turistico_s_e_territorializacao_das_politicas_de_desenvolvimento_o_exemplo_das_Aldeias_do_Xisto_Centro_de_Portugal
- Carvalho, Paulo. (2018). Património, turismo e sociedade digital: Teoria e aplicação. In V. Piñeiro-Naval & P. Serra (Eds.), *Cultura, património e turismo na sociedade digital: Uma perspetiva ibérica* (pp. 21–48). Covilhã: Editora LabCom. IFP.
- CCDRC. (2010). *Recursos e território. Uma geografia da esperança*. Coimbra: CCDRC.
- Costa, A. R. (2013). *Destination branding: O papel dos stakeholders na gestão de uma marca-destino: O caso da marca Douro*. Universidade do Minho: Braga.
- Cracolici, M. F., & Nijkamp, P. (2009). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. *Tourism Management*, 30(3), 336–344. doi: [10.1016/j.tourman.2008.07.006](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.006)
- Cunha, L. (2012). *Turismo em Portugal: Sucessos e insucessos*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Dinnie, K. (2011). *City branding: Theory and cases*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Elgammal, I. (2016). Content analysis. In J. Jafari & H. Xiao (Ed.), *Encyclopedia of tourism* (pp. 188–189). Springer International Publishing.
- Ferreira, V. & Carvalho, P. (2017). *How tourist value cultural heritage in Coimbra? Exploring the key aspects to retain in a marketing mix strategy*. Apresentado na 5TH UNESCO UNITWIN Conference: Local identity and tourism management on world heritage sites, Coimbra, Portugal.

https://www.researchgate.net/publication/320170670_How_tourist_value_Cultural_Heritage_in_Coimbra_Exploring_the_key_aspects_to_retain_in_a_Marketing_Mix_strategy.

Gretzel, U., Fesenmaier, D. Formica, S. & O' Leary, J. (2006). Searching for the future: Challenges faced by Destination Marketing Organizations. *Journal of Travel Research*, 45, 116–126. doi: [10.1177/0047287506291598](https://doi.org/10.1177/0047287506291598)

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – sentidos e formas de uso*. (1.ª Ed.). Estoril: Príncipia Editora.

Gursoy, D., & Chi, C. G. (2018). *The Routledge handbook of destination marketing*. Nova Iorque: Routledge.

IPDT. (s.d.). *Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores*. https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/PEM_ACORES.pdf

Jeuring, J. H. G. (2016). Discursive contradictions in regional tourism marketing strategies: The case of Fryslân, The Netherlands. *Journal of Destination Marketing & Management*, 5, 65–75. doi: [10.1016/j.jdmm.2015.06.002](https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.06.002)

King, B. & Pearlman, M. (2009). Planning for tourism at local and regional levels: Principles, practices and possibilities. In T. Jamal & M. Robinson (Ed.), *The SAGE handbook of tourism studies* (pp. 416 – 432). London: SAGE Publications.

Kladou, S., Kavaratzis, M., Rigopoulou, I. & Salonika, E. (2017). The role of brand elements in destination branding. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6, 426–435. doi: [10.1016/j.jdmm.2016.06.011](https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.06.011)

Kolb, B. M. (2006). *Tourism marketing for cities and towns. Using branding and events to attract tourists*. Londres: Elsevier.

Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods & techniques*. Nova Deli: New Age International Publishers.

Kotler, P., Botwen, J. T., Makens, J. C. & Baloglu, S. (2017). *Marketing for hospitality and tourism*. England: Pearson Education Limited.

Kotsi, F., Balakrishnan, M. S., Michael, I. & Ramsøy, T. Z. (2018). Place branding: Aligning multiple stakeholder perception of visual and auditory communication elements. *Journal of Destination Marketing & Management*, 7, 112–130. doi: [10.1016/j.jdmm.2016.08.006](https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.08.006)

Koutoulas, D. & Zouganeli, S. (2007). *Analyzing the destination marketing task at the regional level: The case of prefecture promotion committees in Greece*. Apresentado na 1st Biannual International Conference: strategic developments in services marketing, Ilha Chio, Grécia. https://www.academia.edu/1861439/Analysing_the_Destination_Marketing_Task_at_the_Regional_Level_The_Case_of_Prefecture_Tourism_Promotion_Committees_in_Greece.

Kovačević, N. D., Kovačević, L., Stankov, U., Dragičević, V. & Miletić, A. (2018). Applying destination competitiveness model to strategic tourism development of small destinations:

- The case of South Banat district. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 114–124. doi: [10.1016/j.jdmm.2017.01.002](https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.01.002)
- Lalicic, L., Huertas, A., Moreno, A. & Jabreel, M. (2019). Emotional brand communication on Facebook and Twitter: are DMOs successful?. *Journal of destination marketing & management*. Article in press. doi: [10.1016/j.jdmm.2019.03.004](https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.03.004)
- Lee, S., Pan, B., & Park, S. (2019). RevPAR vs. GOPPAR: property- and firm-level analysis. *Annals of Tourism Research*, 76, pp.180–190. doi: [10.1016/j.annals.2019.04.006](https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.04.006)
- Li, K. X., Jin, M. & Shi, W. (2018). Tourism as an important impetus to promoting economic growth: A critical review. *Tourism Management Perspectives*, 26, 135–142. doi: [10.1016/j.tmp.2017.10.002](https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.10.002)
- Li, S. C. H., Robinson, P. & Oriade, A. (2017). Destination marketing: the use of technology since the millennium. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6, 95–102. doi: [10.1016/j.jdmm.2017.04.008](https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.04.008)
- Lopes, A. S. M. (2011). *A gestão e governança dos destinos turísticos: O caso dos municípios do Algarve*. Universidade do Algarve: Algarve.
- Lucarelli, A. (2018). Co-branding public place brands: Towards an alternative approach to place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 14, 260–271. doi: [10.1057/s41254-017-0085-3](https://doi.org/10.1057/s41254-017-0085-3)
- Lund, N. F., Cohen, S. A. & Scarles, C. (2018). The power of social media storytelling in destination branding. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 271–280. doi: [10.1016/j.jdmm.2017.05.003](https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.05.003)
- Machado, P. M. (2018). Políticas públicas e turismo no Centro Portugal. In A. Correia & P. B. Homem (Coord.), *Turismo no Centro de Portugal: Potencialidades e tendências*. Lisboa: Actual Editora.
- Malta, P. A. M. S. (1996). *Turismo, espaços do turismo e intervenção do Estado em Portugal*. Instituto de Estudos Geográficos da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Mangorrinha, J. (2012). *História de uma viagem: 100 anos de turismo em Portugal (1911-2011)*. Ponta Delgada: Publiçor.
- Manobanda, G. P. (2015). *Marketing de destino turístico através das redes sociais e agregadores de conteúdos: Caso Porto-Portugal*. Universidade do Porto: Porto.
- Mariani, M. M., Mura, M. & Felice, M. D. (2018). The determinants of Facebook social engagement for national tourism organizations Facebook pages: A quantitative approach. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 312–325. doi: [10.1016/j.jdmm.2017.06.003](https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.06.003)
- Marujo, N. (2013, junho). A pesquisa em turismo: Reflexões sobre as abordagens qualitativa e quantitativa. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo local*, 6.

- McGehee, N. G. (2012). Interview techniques. In L. Dwyer, A. Gill & N. Seetaram (Ed.), *Handbook of research methods in tourism* (pp. 365–376). Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Ministério da Economia e do Emprego. (2013) *Plano Estratégico Nacional do Turismo, horizonte 2013–2015*.
<https://www.portugal.gov.pt/media/820185/20130111%20consulta%20publica%20pent.pdf>
- Ministério da Economia e do Emprego. (2013) *Plano Estratégico Nacional do Turismo – Revisão e Objetivos 2013-2015*. http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Estrat%C3%A9gia/PENT_2013.pdf
- Ministério da Economia e do Trabalho. (s.d.) *Associações Regionais de Promoção Turística*.
<http://www.turismo2015.pt/default.aspx?content=291>
- Moreira, C. C. O. (2013). *Turismo, território e desenvolvimento: Competitividade e gestão estratégica de destinos*. Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Moreira, C. O. (2012). Lazer, animação turística e desenvolvimento local. In R. Jacinto (coord.), *Patrimónios, territórios e turismo cultural: recursos, estratégias e práticas*, Coleção Iberografias, 19, (pp. 77-103). Guarda: Centro de Estudos Ibéricos, Âncora Editora.
- Moreira, C. O. (2016). O turismo em Portugal: Dinâmicas territoriais, coesão e competitividade. In R. Jacinto & V. Cabero Diéguez (Coord.), *Diálogos (trans)fronteiriços: Patrimónios, territórios e culturas* (pp. 141-165), Iberografias, 31, Centro de Estudos Ibéricos. Lisboa: Nova Âncora.
- Moreira, C. O. (2018). Portugal as a tourism destination: Paths and trends. *Méditerranée*, 130.
<https://journals.openedition.org/mediterranee/10402>
- Morgan, D. L. & Guevara, H. (2008). Interview Guide. In L. M. Given (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of qualitative research methods* (Vol. 1 & 2, pp. 469–470). SAGE Publications.
- Morrison, A. M. (2012). *Global marketing of China tourism*. Beijing: China Architectural and Building Press.
- Morrison, A. M. (2013). *Marketing and managing tourism destinations* (1.^a Ed.). London: Routledge.
- Morrison, A. M. (2019). *Marketing and managing tourism destinations* (2.^a Ed.). London: Routledge.
- Neves, A. T. (2007). *Promoção turística – o impacto das parcerias entre agentes públicos e privados*. Universidade de Aveiro: Aveiro.
- OMT. (2001). *Apuntes de metodología de la investigación en turismo*. Madrid: OMT.
- OMT. (2007). *A practical guide to tourism destination management*. Madrid: World Tourism Organization.

- OMT. (2010). *Handbook on e-marketing for tourism destinations*. Madrid: World Tourism Organization.
- Paiva, C. L. A. C. (2019). *Destinos turísticos e resiliência a crises e catástrofes: Os incêndios de outubro de 2017 em Arganil, Oliveira do Hospital e Tábua*. Universidade de Coimbra: Coimbra.
- Pearce, D. G. (2017). Destination management and visitor management: Non-convergent literatures but complementary activities and issues. In J. N. Albrecht (Ed.), *Visitor management in tourism destinations* (pp. 9–21). Boston. CAB International.
- Pike, S. & Ives, C. (2018). The restructuring of New Zealand's Regional Tourism Organisations. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 371–373. doi: [10.1016/j.jdmm.2017.11.005](https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.11.005)
- Pike, S. & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202–227. Doi: [10.1016/j.tourman.2013.09.009](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009)
- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organisations*. Oxford: Elsevier.
- Pike, S. (2008). *Destination marketing: An integrated communication approach*. Abingdon: Butterworth-Heinemann.
- Pike, S. (2017). Destination positioning and temporality: Tracking relative strengths and weaknesses over time. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 126–133. doi: [10.1016/j.jhtm.2016.11.005](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.11.005).
- Pinho, C. G. (2009). *Projeção da imagem do destino através dos websites das Organizações de Marketing do Destino*. Universidade de Aveiro. Aveiro.
- Região de Turismo do Algarve. (2014). *Plano de Marketing para o Turismo do Algarve: 2015-2018*. https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Plano%20Mkt%20Turismo%20Algarve%202015_2018.pdf
- Reis, B. (2017). Os conteúdos em análise – teorias e práticas da análise de conteúdo. In J. Feijó (Coord.), *Metodologias de investigação em ciências sociais* (pp. 205–235). Escolar Editora.
- Ribeiro, L. J. B. (2013). *Competências do técnico de turismo na era da globalização*. Universidade Portucalense: Porto.
- Ribeiro, S. I. (2016). *Gestão de destinos turísticos: Novas políticas de desenvolvimento turístico e modelos de governança de DMO (Destination Management Organization). Uma proposta para o destino Porto* (tese de doutoramento). Universidade de Coimbra: Coimbra.
- Saito, H. & Ruhanen, L. (2017). Power in tourism stakeholder collaborations: Power types and power holders. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 189–196. doi: [10.1016/j.jhtm.2017.01.001](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.01.001).

- Santos, N. & Cunha, L. (2008). Novas oportunidades para o espaço rural: Análise exploratória no Centro de Portugal. In N. P. Santos & A. Gama (Coord.), *Lazer: Da libertação do tempo à conquista das práticas* (pp. 209 – 225). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Santos, N. (2010). Novos e velhos territórios nos lazeres contemporâneos. O mundo do vinho e a importância da viagem. *Cadernos de Geografia*, 28/29, 7–19. https://www.researchgate.net/publication/236735514_Novos_e_velhos_territorios_nos_lazeres_contemporaneos_O_mundo_do_vinho_e_a_importancia_da_Viagem
- Santos, N. P., Moreira, C. O., Ferreira, R. & Silveira, L. (2018). Impactos dos incêndios florestais na atividade turística: Vulnerabilidade e resiliência nos territórios afetados pelos fogos de 2017 na região centro. In A. Correia & P. B. Homem (Coord.), *Turismo no Centro de Portugal: Potencialidades e tendências* (pp. 105–135). Lisboa: Actual Editora.
- Santos, T. M. (2018). *A promoção do destino Portugal na era digital: A importância dos conteúdos gerados pelos utilizadores. Análise de conteúdo da campanha promocional Ponha Portugal no Mapa*. Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Seabra, C., Paiva, O., Abrantes, J. L., Pereira, A. & Reis, M. (2018). Imagem do Centro de Portugal: Uma abordagem geracional. In A. Correia & P. B. Homem (Coord.), *Turismo no centro de Portugal: Potencialidades e tendências*. Lisboa: Actual.
- Seaton, A. V. (2000). Content analysis. In J. Jafari (Ed.), *Encyclopedia of tourism* (pp. 106–108). London: Routledge.
- Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura. (s.d.). *Estratégia para o Turismo da Madeira: 2017-2021*. <http://www.madeirapromotionbureau.com/media/1731/estrategia-para-o-turismo-da-madeira.pdf>
- Sigala, M. (2018). New technologies in tourism: From multi-disciplinary to anti-disciplinary advances and trajectories. *Tourism Management Perspectives*, 25, 151–155. doi: [10.1016/j.tmp.2017.12.003](https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.12.003).
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Factor.
- Stokłosa, Ł., Marchiori, E. & Cantoni, L. (2019). Understanding the web maturity of Polish DMOs. *Journal of Destination Marketing & Management*, 11, 192–199. doi: [10.1016/j.jdmm.2018.01.010](https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.01.010).
- Tasci, A. D. A., Khalilzadeh, J., Pizam, A. & Wang, Y. (2018). Network analysis of the sensory capital of a destination band. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 112–125. doi: [10.1016/j.jdmm.2017.11.007](https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.11.007).
- TCP. (2019). *Plano de marketing*. Lisboa: Delloite.
- TCP. (2019). *Plano regional de desenvolvimento turístico 2020-2030*. Lisboa: Delloite.

- TCP. (s.d.). *Estatutos da TCP – Associação para a promoção do turismo na região Centro de Portugal*.
- Turismo de Lisboa. (s.d.). *Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa: 2015-2019*.
https://www.visitlisboa.com/sites/default/files/2016-10/2015_19_Plano%20Estrat%C3%A9gico_0.pdf
- Turismo de Portugal, I.P. (2013, 1 de outubro). *Protocolo para 2014 celebrado hoje com o Turismo de Portugal*. <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/media/notas-de-imprensa-2013/01-10-2013-privados-e-regioes-ganham-importancia-na-promocao-turistica-externa.pdf>
- Turismo de Portugal. (2007). *Plano estratégico nacional do turismo*.
http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Estrat%C3%A9gia/PENT_2007.pdf
- Turismo de Portugal. (2015). *Turismo 2020: Plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal 2014-2020*.
https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020_Parte%20I_mercados%20-%20SWOT.pdf
- Turismo de Portugal. (2018). *Turismo em Portugal: 2017*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/turismo-em-portugal-2017.pdf>
- Turismo do Alentejo. (2019). *Plano anual marketing do Alentejo 2019*.
<https://www.visitalentejo.pt/pt/quem-somos/arpta/planos-de-actividades-e-relatorios-de-gerencia/>
- Uşaklı, A., Koç, B. & Sönmez, S. (2017). How 'social' are destinations? Examining European DMO social media usage. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6, 136–149. doi: [10.1016/j.jdmm.2017.02.001](https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.02.001).
- Veal, A. J. (2018). *Research methods for leisure and tourism*. (5th ed). Harlow: Pearson.

Fontes Consultadas

- AMA. (2017). *Definitions of marketing*. Acedido em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
- Associação de Promoção da Madeira. (s.d.). *Quem somos*. Acedido em: <http://www.madeirapromotionbureau.com/pt/quem-somos/>
- Associação Turismo do Algarve. (s.d.). *Quem somos*. Acedido em: <https://www.algarvepromotion.pt/pt/menu/59/quem-somos.aspx>
- Associação de Turismo do Porto e Norte de Portugal. (s.d.). *Acerca da ARPT de Porto e Norte*. Acedido em: <http://br.visitportoandnorth.travel/About-ARPT-in-Porto-and-the-North>
- ICNF. (2019). *Rede nacional de áreas protegidas*. Acedido em: <http://www2.icnf.pt/portal/ap/rnap> .
- INE. (2008). *Revenue per available room*. Acedido em: <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/6615>
- Promoção Turismo 2020: Protocolo de Cooperação*, 2015. Acedido em: <http://www.confederacaoturismoportugues.pt/downloads/get/id/1264>
- Turismo de Lisboa. (s.d.). *Sobre o Turismo de Lisboa*. Acedido em: <https://www.visitlisboa.com/pt-pt/sobre-o-turismo-de-lisboa>
- Turismo de Portugal. (2013). *Sobre nós*. Acedido em: <https://www.visitportugal.com/pt-pt/sobre-nos>
- Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia Turismo 2027*. Acedido em: <https://estrategia.turismodeportugal.pt/lista-documentos>.
- Turismo do Alentejo. (s.d.). *Quem somos: ARPTA*. Acedido em: <https://www.visitalentejo.pt/pt/quem-somos/arpta/turismo-do-alentejo/>
- UNWTO. (s.d.). *Tourism – An economic and social phenomenon*. Acedido em: <https://www.unwto.org/why-tourism>.

Legislação Consultada

Decreto-Lei n.º 129/2012, de 22 de junho. *Diário da República n.º 120 – I Série*. Ministério da Economia e do Emprego. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 126-C/2011, de 29 de dezembro. *Diário da República 1º suplemento – I Série*. Ministério da Economia e do Emprego. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 67/2008, de 10 de abril. *Diário da República – I Série*. Ministério da Economia e da Inovação. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 186/2003, de 20 de agosto. *Diário da República n.º 191 – I-A Série*. Ministério da Economia. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 244/2002, de 05 de novembro. *Diário da República n.º 255 – I-A Série*. Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 142/2008, de 24 de julho. *Diário da República n.º 142 – I Série*. Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional. Lisboa.

APÊNDICES

Apêndice I. Guião da entrevista *A promoção externa do Centro de Portugal na perspetiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*



Esta entrevista é parte integrante e fundamental do trabalho de investigação intitulado “Promoção Externa de um Destino Turístico: O Centro de Portugal”, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Turismo, Território e Patrimónios, da Universidade de Coimbra. A investigação tem por objetivo perceber se os associados se reveem nas estratégias de promoção da mesma. Nesse sentido, procura-se avaliar qual o nível de satisfação dos associados perante a atuação da ARPT Centro de Portugal no que concerne à promoção externa do destino.

Efetivamente, a sua colaboração será fundamental para a qualidade do trabalho final e para as conclusões que se irão obter.

As respostas ao questionário são confidenciais, de modo que não serão feitas referências às pessoas, entidades e organizações envolvidas aquando do tratamento dos dados.

Muito agradeço a sua colaboração.

Identificação da Entrevista e Caracterização do Entrevistado

ID da Entrevista: _____ **Data:** ___/___/___

Hora de Início: _____ **Hora de Fim:** _____ **Duração:** _____

Género: Masculino Feminino

Ano de Nascimento: _____

Nível de Instrução: _____ **Área de Formação:** _____

Entidade Empregadora: _____

Atividade Profissional (explique detalhadamente o que faz):

Há quantos anos trabalha nesta atividade profissional: _____

Com base na sua atividade profissional, como avalia o seu nível de experiência no âmbito do Turismo:

1 (nada experiente)	2 (pouco experiente)	3 (experiente)	4 (muito experiente)	5 (extremamente experiente)

Entrevista

1. A Agência Regional de Promoção Turística do Centro de Portugal (ARPT Centro de Portugal) tem por finalidade promover externamente o desenvolvimento do Turismo da região Centro. Qual a sua opinião relativamente à forma como a promoção externa do destino é feita pela ARPT Centro de Portugal?

2. O plano de atividades da ARPT Centro de Portugal apresenta participações em feiras de turismo quer no mercado interno, quer no mercado externo, bem como a realização de *press trips* e de *fam trips*. Uma vez que a empresa à qual pertence é associada da ARPT Centro de Portugal, é convidada a participar nas atividades de promoção externa promovidas pela mesma? Com que regularidade?

3. Que balanço faz destas iniciativas?

4. A empresa que representa revê-se na forma como é feita a promoção externa do Centro de Portugal?

5. A área de intervenção da ARPT Centro de Portugal corresponde à área geográfica da NUT II do Centro, abrangendo cem municípios. Na sua opinião, qual o maior problema do Centro no que diz respeito à promoção externa?

6. Com base na sua experiência em Turismo, o que deve ser melhorado ao nível da promoção externa do Centro de Portugal?

Visitas Guiadas & Turismo Ativo	Sterna.pt	40.649614	-8.663856	Sim	2018
Visitas Guiadas & Turismo Ativo	Sup in river	40.423492	-7.888988	Sim	2015
Visitas Guiadas & Turismo Ativo	Top Travel	41.204564	-8.624264	Sim	2016
Visitas Guiadas & Turismo Ativo	Trans Serrano	40.1553029	-8.1134172	Sim	2006
Visitas Guiadas & Turismo Ativo	Try Portugal	40.136583	-7.502482	Sim	2017
Visitas Guiadas & Turismo Ativo	Vistuk - Animação Turística, Unipessoal Lda	40.672432	-7.914089	Sim	2017
Visitas Guiadas & Turismo Ativo	Viva a Ria	40.641654	-8.65549	Sim	2015
Casino	Casino Figueira	40.1504637	-8.8646891	Sim	2007
Kidds e Parques Temáticos	Grutas da Moeda	39.624385	-8.705616	Sim	2016
Kidds e Parques Temáticos	Parque dos Monges	39.541100	-8.955101	Sim	2015
Kidds e Parques Temáticos	Portugal dos Pequenitos	40.2027431	-8.4345671	Sim	2015
Museus	Museu do Caramulo	40.569576	-8.171798	Sim	2017
Museus	Museu do Azeite de Fátima	39.5780596	-8.7885259	Sim	2016
Museus	Museu do Pão	40.417915	-7.694550	Não	2019
Outras Entidades	Câmara Municipal do Fundão	40.138325	-7.500726	Não	2016
Outras Entidades	Câmara Municipal de Tondela	40.516309	-8.079119	Não	2011
Outras Entidades	Associação de Hotelaria de Portugal	38.875028	-9.174064	Não	2006
Outras Entidades	Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo	38.724933	-9.147974	Não	2006
Outras Entidades	Associação da Hotelaria Restauração e Similares de Portugal	38.735262	-9.144005	Não	2006
Outras Entidades	Associação das Termas de Portugal	38.736696	-9.151127	Não	2006
Outras Entidades	AMOG – Associação para a Melhoria da Organização e Gestão	39.750053	-8.801820	Não	2017
Outras Entidades	ACISO – Associação Empresarial de Ourém	39.658202	-8.580252	Não	2018
Outras Entidades	Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal	40.641701	-8.654498	Não	2006
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	Agências de Viagens Mundicor	40.644247	-7.910017	Sim	2006
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	Argon Travel	38.6837342790855	-9.15786623954773	Sim	2012
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	Around Parallel / Around Portugal	38.768037	-9.1555678	Sim	2018
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	Portugal A2Z - Walking and Biking	40.0770582	-7.4955776	Sim	2008
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	Coimbra Airport Shuttle	40.1981819	-8.5128046	Sim	2017
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	Door Travel	39.918689	-8.627324	Sim	2016
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	Fatima Hotels Group - Hotel Representatives	39.631778	-8.679292	Sim	2017
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	FC Tour Operator	39.636301	-8.684818	Sim	2016
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	Geostar	38.7537651	-9.1877032	Sim	2012
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	Luisa Todt Tour Operator / DMC	39.4101221	-9.1401259	Sim	2016
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	Osisiris Travel e Events	38.7373558	-9.1519821	Sim	2012
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	Pinhal Tour DMC Portugal	39.7492741	-8.9238867	Sim	2017
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	Pro Travel - Viagens e Turismo	39.621978	-8.6661207	Sim	2016
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	PTO Travel	39.926404	-8.8866114	Sim	2018
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	RDMC - Incoming e Outgoing	38.9914698	-9.3139995	Sim	2014
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	Sal360 - Unipessoal Ida	40.552768	-8.7339623	Sim	2017
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	Schultz Portugal	38.7237019	-9.2455538	Sim	2018
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	Turlux	39.753470	-8.797828	Sim	2018
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	TempoVip Portugal	38.737883	-9.103607	Sim	2017
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	Viagens Abreu, s.a.	39.5780596	-8.7885259	Sim	2015
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	W2M World 2 Meet	37.0912216	-8.2364806	Sim	2017
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	Hostel on Wheels - Campervan hire	38.76924716	-9.1744622	Sim	2017
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	PLUG-INPT – Electric Driving Tours	38.750736	-9.394110	Não	2018
Agências de Viagens, DMC e Rent-a-Car	In Tours Portugal DMC	39.743089	-8.813417	Não	2018
Broker	CreatingHotels.com	40.209887	-8.431378	Sim	2014

Apêndice 3. Locais promovidos pela ARPT Centro de Portugal, entre o período 2006 e 2019

Locais Promovidos	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Coimbra		1	15	14	26	25	45	49	61	66	42	42	38	35	459
Aveiro			11	8	16	14	26	34	28	39	32	46	34	26	314
Serra da Estrela			11	8	25	12	29	22	30	36	26	24	17	21	261
Aldeias Históricas	1	2	6	4	22	12	31	19	25	37	22	21	16	27	245
Viseu			8	11	23	15	25	25	20	30	18	20	16	13	224
Óbidos									13	44	30	30	23	31	171
Tomar									11	38	18	26	17	23	133
Batalha									18	18	9	23	12	9	89
Peniche									8	22	11	23	10	6	80
Fátima									7	19	16	23	4	8	77
Nazaré									7	14	7	18	12	13	71
Buçaco			3	3	10	9	15	4	1	7	3	8	2	3	68
Alcobaça									15	10	3	15	11	4	58
Aldeias do Xisto	1	1	2	4	7	4	5	4	1	3	4	7	5	9	57
Curia			1	3	7	5	14	3	5	4		5	5	1	53
Tejo Internacional			5	3	10	7	7	7		5	1	2	2		49
Leiria									5	15	13	13	3		49
Luso			1	3	7	4	14	5	1	1	1	1	5	2	45
Torres Vedras										6	11	16	8	4	45
Vale do Côa								1	2	6	9	14	1	1	34
Caldas da Rainha										9	6	4	3	11	33
Figueira da Foz					2				1	1	1	8	6	2	21
Castelo Branco						1		1	1	7	1	5	1	1	18
Ilhavo													16		16
Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros												5	4	5	14
Caminhos das Cerejas			5	3	4										12
Santa Cruz													5	5	10
Covilhã								1				2	5	1	9
Guarda						1		1		3			1	1	7
Ourém												3	2	2	7
Abrantes													3	4	7
Caramulo				1		1						2			4
Estarreja											1		3		4
Bombarral													4		4
Serra da Lousã												2	1		3
Piodão												1	2		3
Monsanto											1		1	1	3
Belmonte													1	2	3
Bairrada												1		2	3
Estrada Atlântica														3	3
Marialva		1												1	2
Lourinhã													1	1	2
Santa Comba Dão													1	1	2
Gondramaz													2		2
Reserva Natural da Faia Brava													2		2
Furadouro													2		2
Ria de Aveiro														2	2
Termas				1											1
Museu da Água				1											1
Monte Real						1									1
S. Pedro do Sul						1									1
Termas de Monte Real						1									1
Penalva do Castelo							1								1
Caria									1						1
Alvados									1						1
Berlengas											1				1
Tancos													1		1

Vale do Zêzere		
Dão		
Pedrogão Grande		
Carregal do Sal		
Pampilhosa da Serra		
Oliveira do Hospital		
Seia		
Vouzela		
Arganil		
Tondela		
Constância		
Ovar		
Cerdeira		
Ferraria de S. João		
Tocha		
Miranda do Corvo		
Conímbriga		
Reserva Natural Malcata		
Sever do Vouga		
Fundão		
Sertã		
Castelo Rodrigo		
Manteigas		
Santar		
Murtosa		
Praias Fluviais		
Aldeias de Montanha		
Águeda		

Apêndice 4. Tabela de categorização da análise de conteúdo da entrevista *A promoção externa do Centro de Portugal na perspectiva dos associados da Agência Regional de Promoção Turística ARPT Centro de Portugal*

Tema: Promoção Externa de um Destino			
Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Citação
Promoção externa do destino Centro de Portugal	Opinião do associado relativamente à forma como a promoção externa é feita pela ARPT Centro de Portugal	Favorável	<p>“Muito bem conseguida”; (E.1)</p> <p>“Muito boa”; (E.2)</p> <p>“Muito bem”; (E.6)</p> <p>“Positiva”; (E.10)</p> <p>“Boa”; (E.12)</p> <p>“Muito positiva”; (E.13)</p> <p>“Excelente (...) Profissional, empenhado e conhecedor da realidade da região, do país e dos mercados externos onde opera”; (E.14)</p> <p>“Bastante satisfatória”; (E.16)</p> <p>“É um organismo muito dinâmico e importante para a promoção da região, fazem (...) um bom trabalho”; (E.17)</p> <p>“Positiva”; (E.18)</p> <p>“Razoável”; (E.20)</p> <p>“Globalmente (...) um trabalho bem feito e muito interessante” No entanto, o associado afirma que “Os associados deveriam ser mais incluídos nas ações de promoção e haver um contacto mais próximo e regular com os mesmos”. (E.21);</p> <p>“Tem evoluído positivamente, nomeadamente na zona de Óbidos”; (E.22)</p> <p>“O trabalho realizado tem sido adequado”; (E.23)</p> <p>“Excelente. Muito bom trabalho junto dos associados e dos operadores que trazem ao destino”; (E.26)</p> <p>“Muito boa mas não é suficiente”; (E.27)</p>

			<p>“Satisfatória”; (E.29)</p> <p>“É feita uma boa promoção”; (E.31)</p> <p>“Trabalha bem na generalidade. Sendo certo que nas feiras internacionais deveria melhorar a sua presença”; (E.33)</p> <p>“Boa embora tivesse de promover ainda mais o interior”; (E.34)</p> <p>“Muito bom”; (E.35)</p> <p>“Regular”; (E.36)</p> <p>“Faz um trabalho útil que tem espaço a melhoria”; (E.37)</p> <p>“Boa”; (E.39)</p> <p>“Boa”; (E.40)</p> <p>“Melhora todos os anos”. (E.42)</p>
		Resultados positivos	<p>“Forte aposta, resultados muito bons”; (E.1)</p> <p>“Promoção externa surte efeitos em termos de visitas de hóspedes estrangeiros, nomeadamente ao destino Serra da Estrela”. (E.32)</p>
		Contribui para a promoção de novas cidades	<p>Tem havido “Divulgação de outras cidades, para além das cidades já com grande peso no turismo português (...) Coimbra e Tomar”; (E.3)</p> <p>“<i>Fam trips</i> e <i>press trips</i> de mercados tradicionais com passagem por Abrantes”. (E.3)</p>
		Divulgação do destino nos mercados internacionais	<p>“Todas as ações executadas pela ARPT vêm contribuir para que a marca Centro de Portugal seja levada para locais e pessoas onde a empresa teria dificuldade em chegar”. No entanto é necessário ter em consideração que “É extremamente ingrato avaliar a promoção externa feita pela ARPT, todo o trabalho de promoção tem a característica de não ser diretamente mensurável”. (E.4)</p> <p>“A ARPT tem colocado o Centro e Portugal no mapa de turismo internacional”; (E.19)</p> <p>“Participação em feiras de turismo nacionais e internacionais, bem como na promoção e apoio de eventos cuja notoriedade auxilia a promoção do destino Centro”. (E.23)</p>

		<p>Esforço constante no desenvolvimento da promoção</p>	<p>“No decorrer do ano 2018/2019 grande esforço por parte da ARPT Centro de Portugal para divulgação do destino (...)”; (E.3)</p> <p>“A aposta tem sido estrategicamente com promoção junto de <i>opinion makers</i>, jornalistas e <i>media</i> da especialidade, <i>bloggers</i> e publicações com valor para a região. Participação em certames onde os operadores podem interagir diretamente com <i>buyers</i>, bem como apoio nas intervenções externas dos seus associados”; (E.6)</p> <p>“Tem existido um investimento grande da ARPT Centro de Portugal na promoção externa, promovendo as várias unidades hoteleiras bem como as principais mais-valias do território”; (E.7 e 8)</p> <p>“Tem promovido com afinco a Região Centro seja através de <i>workshops</i> como de certames diversos nas mais diversas áreas do Turismo”; (E.24)</p> <p>“Sempre em melhoria continua, uma atenção constante a novas estratégias para garantir o sucesso das ações”; (E.28)</p> <p>“A ARPT Centro de Portugal, tem cumprido com os objetivos propostos como o demonstram os resultados alcançados”; (E.41)</p> <p>“(…) nos últimos anos uma maior dinâmica em ações promocionais e presença em eventos internacionais. Comunicação tem sido mais eficaz, ainda que (...) um maior enfoque na diversidade da oferta disponível fosse importante”. (E.43)</p>
		<p>Plataforma que dá visibilidade às empresas</p>	<p>“Excelente plataforma de visibilidade para pequenos negócios de qualidade”. (E.19)</p>
		<p>Desfavorável</p>	<p>“Não consigo entender completamente o mecanismo”; (E.5)</p> <p>“Qual promoção externa?”; (E.9)</p> <p>“Limitada a determinadas áreas geográficas e equipamentos hoteleiros”. (E.30)</p> <p>“A escolha dos destinos é feita de acordo com os financiamentos disponíveis”; (E.11)</p>

			<p>A ARPT tem um grande dinamismo em termos de <i>marketing</i> e publicidade, mas (...) há falta de meios para fazer chegar os clientes ao interior. Esse dinamismo perde-se pelos grandes centros urbanos que têm disponibilidade de transporte”; (E.38)</p> <p>“Muito fraca. A ARPT devia representar Portugal em mais feiras de Turismo. A publicidade da Região de Turismo e dos hotéis envolventes é muito baixa”. (E.25)</p>
		Falta de atenção às necessidades das empresas	“Há uma intenção em promover os destinos, mas não contempla as necessidades das empresas (apoio, formação, orientação) ”; (E.5)
		Desconhecimento dos planos de promoção	“Desconhece-se o que mais é feito por esta ARPT pois quando se pedem planos de promoção, não se recebe resposta ao <i>email</i> ”. (E.9)
		Falta de inclusão dos associados / stakeholders	“Pouco articulada com o mundo empresarial”; (E.15)
Opinião do associado sobre qual é o maior problema da promoção externa		Não há problemas	<p>“Não vejo nenhum”; (E.1)</p> <p>“Nenhum”; (E.2)</p> <p>“Não há problemas”. (E.40)</p>
		Grande Extensão Territorial	<p>“O maior problema é mesmo a extensão do território”; (E.3)</p> <p>“Dimensão e demasiados municípios com visões divergentes na estratégia e planeamento”; (E.6)</p> <p>“A sua extensão”; (E.10)</p> <p>“A região turismo Centro é demasiadamente grande”; (E.17)</p> <p>“Em tempos atrás considerei que era uma região com uma abrangência demasiado grande, no momento e porque o trabalho que se tem feito é de grande qualidade, considero que quantos mais melhor e só temos de garantir a nossa qualidade de serviço e bem receber”; (E.28)</p> <p>“O maior problema é ser uma área geográfica muito extensa”; (E.37)</p>

			<p>“Área muito extensa e muito diversa, o que dificulta a comunicação final”; (E.39)</p> <p>“O tamanho excessivo da NUT”. (E.42)</p>
		Disparidade entre municípios	<p>“Deverá ser difícil preparar a promoção de diversos municípios tão díspares e tão distantes uns dos outros”; (E.3)</p> <p>“Há também municípios que desejam ter um tratamento igual aos que são forte atração ou recurso ancora, algo que é difícil explicar a quem lidera territórios sem a devida formação na gestão turística”; (E.6)</p> <p>“O problema não é ter cem municípios, é ter uma oferta tão diferente em quase todos eles, ora vejamos: tem sol e mar, religião, história, património, Serras, gastronomia variada, regiões vnicas, aldeias do xisto, aldeias históricas, aldeias de montanha, entre muitos outros”; (E.9)</p> <p>“As especificidades de cada município”; (E.18)</p> <p>“Dispersão de concelhos”. (E.26)</p>
		Diversidade da Oferta	<p>“O Centro de Portugal tão distinto entre si, com uma oferta tão diferente, nem sempre é fácil «casar» essa diversidade e segmentar a oferta para targets específicos (...) exige recursos que (...) não existem”; (E.7 e 8)</p> <p>“O maior problema é também a sua maior força: a sua diversidade”; (E.7 e 8)</p> <p>“Diversidade de oferta é tão grande, que também é difícil para quem promove saber como o fazer e quando o fazer”; (E.9)</p> <p>“Corresponder a todas as expectativas de igual modo, a grande diversidade implica escolhas que podem nem sempre ser bem compreendidas”. (E.19)</p>
		Duração das atividades promocionais	<p>“Por vezes as visitas (<i>press trips</i> e <i>fam trips</i>) são longas e muito rápidas, não dando oportunidade aos visitantes de “sentir” e desfrutar dos locais.” (E.3)</p>
		Pouco consenso	<p>“(…) falta de unidade na narrativa do destino”; (E.4)</p> <p>“Alguns municípios assumem isoladamente essa promoção externa, criando algum desconforto e gastos excessivos”; (E.6)</p>

			“Extrema dificuldade em obter consensos”. (E.41)
		Falta de coordenação	<p>“Falta de coordenação com outras entidades locais, como Municípios e Associações Intermunicipais”; (E.5)</p> <p>“Distante dos investidores”; (E.15)</p> <p>“Falta de homogeneidade e unidade dos diversos intervenientes”; (E.20)</p> <p>“Maior envolvimento e integração dos vários associados”; (E.21)</p> <p>“Fazer com que haja uma maior representação dos municípios”; (E.22)</p> <p>“Falta de trabalho em rede entre todos os municípios”; (E.23)</p> <p>“Era necessário saberem em primeiro as nossas dificuldades e necessidades, para que seja tudo muito mais verdadeiro”. (E.27)</p>
		Pouca organização	<p>“O maior problema é que quer promover tudo e não consegue promover nada”; (E.9)</p> <p>“A existência de alguma dispersão. Os municípios e a CIM deviam delegar a promoção turística a quem sabe do negócio – ARPT Centro”; (E.14)</p> <p>“Tamanha diversidade exige um móbil comum e estratégia comum”; (E.23)</p> <p>“Falta de uma estratégia de comunicação comum / integrada para promoção de diferentes regiões com diferentes valências”; (E.35)</p>
		Falta de eventos	<p>“Falta de eventos regionais e nacionais”; (E.5)</p> <p>“Falta de eventos de <i>networking</i> e de promoção da cooperação entre empresários”; (E.5)</p>
		Dependente do Turismo de Portugal, I.P.	“Estar dependente das escolhas do Turismo de Portugal em relação aos destinos”. (E.11)
		Falta de meios / infraestruturas	<p>“Falta de meios”; (E.12)</p> <p>“Falta de investimento”; (E.15)</p> <p>“Necessário maior investimento”; (E.16)</p>

			<p>“Falta de infraestruturas que sirvam toda a região, nomeadamente aeroportuária e portuária para cruzeiros”; (E.23)</p> <p>“Falta de um aeroporto para trazer turistas”; (E.25)</p> <p>“Falta de acessos”; (E.36)</p> <p>“Meios para fazer chegar os estrangeiros ao Centro e às zonas mais desfavorecidas”. (E.38)</p>
		Pouca promoção	<p>“Maior promoção”; (E.13)</p> <p>“A publicidade da Região de Turismo e dos hotéis envolventes é muito baixa”; (E.25)</p> <p>“Promover-se sempre os mesmos locais e cidades. Viseu só recentemente começou a aparecer na promoção turística”; (E.31)</p> <p>“Ser limitada a determinadas áreas geográficas e determinados equipamentos hoteleiros”; (E.30)</p> <p>“A não promoção de todos os municípios / destinos de igual forma”; (E.32)</p> <p>“A sua diversidade não é somente Nazaré ou Fátima, Batalha, Alcobaca ou Coimbra”; (E.34)</p> <p>“Falta de (...) divulgação”; (E.36)</p> <p>“<i>press e fam trips</i>, achamos que no nosso caso a comunicação é algo deficitária”; (E.43)</p> <p>“A divulgação na diversidade de oferta e dos diferentes produtos presentes na região”. (E.43)</p>
		Baixo orçamento	<p>“Falta de recursos financeiros”; (E.25)</p> <p>“Fracos recursos que lhe são disponibilizados pelo estado central”. (E.26)</p>
		Estada baixa na região Centro	<p>“Capacidade de convencer o turista a permanecer mais tempo no Centro. Geralmente só se apercebem que deveriam ter ficado mais tempo quando cá estão. Bem sabemos que tem sido feitos esforços no sentido de passar a mensagem que os turistas devem e podem ficar mais tempo no Centro, mas a mensagem não tem sido eficaz”; (E.24)</p> <p>“Ausência de estratégia comum para fixar pessoas no Centro por mais dias”. (E.33)</p>

		Dimensão da ARPT Centro de Portugal	“A sua (pequena) dimensão em relação a outras ARPTs”; (E.26)
		Sem opinião	“Sem opinião formada”. (E.29)
	O que deve ser melhorado ao nível de promoção externa	Não há nada a melhorar	“Nada”; (E.1) “Nada”. (E.2)
		Aumentar a confiança do turista no Centro de Portugal	“Falta o turista acreditar no Centro de Portugal. Não se limitar a Lisboa e ao Porto”, pois “no Centro somos muito ricos em cultura e temos uma oferta gastronómica, vínica e mesmo cultural enorme. (E.)
		Melhorar a organização das atividades promocionais	“Melhorar os <i>timings</i> e organização das visitas, por ex. não faz sentido visitar uma cidade num dia em que tudo (castelo, museus, etc.) esteja fechado”; (E.3) “Promoção vocacionada para o cliente final”; (E.21) “Deveria ser feita uma melhor seleção dos participantes das <i>fam trips</i> e <i>press trips</i> consoante o seu nível de interesse em cada local da região Centro a visitar. Estes grupos deveriam ser organizados de forma homogénea por interesse, podendo esta promoção ser muito mais orientada”; (E.32) “Realizar uma promoção mais direcionada de acordo com o setor dos seus associados”. (E.37)
		Consolidação da qualidade da oferta	“A promoção externa, penso que está muito bem-feita, temos conseguido atrair cada vez mais turistas de muitas origens”, contudo “Será importante consolidar a qualidade da oferta para não desapontar expectativas criadas, nomeadamente na qualidade e diversidade das experiências turísticas”; (E.5) “Focar nos produtos e marcas existentes na região e não na geografia Centro”; (E.12) “A promoção de sub regiões”; (E.17) “A participação em mais feiras de turismo”; (E.25) “O Centro tem imenso potencial mas falta coesão na sua apresentação como produto turístico”. (E.33)

		<p>Mais segmentação</p> <p>“Segmentar mais os diferentes destinos dentro da região Centro”; (E.4) “Assertividade com os municípios e classificá-los pela importância turística”; (E.6) “Segmentar melhor mercados e clientes alvo e desenvolver estratégias específicas de acordo com essa segmentação”; (E.7 e 8) “Maior aproximação aos municípios. Alguns territórios têm sido menos divulgados (...) se a Agência colaborar com os municípios (...) poderá (...) apoiar o reposicionamento dos territórios de uma forma mais harmoniosa”; (E.19) “Aposta mais profunda na região interior da Beira Alta e Baixa” (E.34) “Compartimentar mais a NUT”. (E.42)</p>
		<p>Mais diferenciação</p> <p>“Criar narrativas que diferenciem muito bem cada produto”; (E.4) “Ser mais específica por municípios”; (E.18) “Comunicação com mercados chave no que respeita às vantagens da estadia prolongada no Centro de Portugal (tranquilidade, diversidade e autenticidade no que respeita à paisagem / gastronomia / artesanato / cultura, segurança, bons hotéis, boas empresas de animação para atividades de HD ou FD, longe do turismo de massas, centralidade e facilidade em chegar ao Porto ou Lisboa...)”; (E.24)</p>
		<p>Aumento do orçamento</p> <p>“Aumento do orçamento para a promoção”; (E.6) “Aumento de recursos humanos e financeiros para promover ainda mais e melhor a região”. (E.26)</p>
		<p>Aumento das quotas</p> <p>“Aumento das quotas de forma equilibrada e justa”; (E.6)</p>
		<p>Desenvolvimento das acessibilidades</p> <p>“Pressão estratégica para edificação de um aeroporto na região”; (E.6) “Deve-se lutar internamente pelas infraestruturas necessárias para tornar o Centro mais acessível no exterior”; (E.23) “Acessos”; (E.36)</p>

			“Apostar em novos mercados, porém temos que aliciar as companhias aéreas a terem rotas que incluam aeroportos portugueses”. (E.40)
		Maior investimento	<p>“Maior investimento nas marcas territoriais e menos atenção a locais que embora importantes em Portugal são completamente desconhecidos no exterior”; (E.6)</p> <p>“Valorizar a região, insistindo na sua promoção e desenvolvimento”; (E.13)</p> <p>“Mais recursos e mais concentração de meios na ARPT Centro”; (E.14)</p> <p>É necessário mais “divulgação, eventos e promoção”; (E.36)</p> <p>“Maior investimento aquando da presença nas feiras internacionais, por exemplo, através de <i>stands</i> mais impactantes”. (E.43)</p>
		Direitos iguais para todos os associados	<p>“Se acabarem com os benefícios a alguns e começarem a tratar todos os associados por igual, já melhora bastante. Nenhuma entidade/empresa pode agir com compadrios, deve haver igualdade de oportunidades para todos, desde o alojamento local ou turismo rural até ao <i>resorts</i>/hotéis de 5 estrelas, se todos pagam cotas de sócio, mais ou menos, isso não se discute, deve ser dada a oportunidade a todos!”; (E.9)</p> <p>“Tornar a promoção mais abrangente, mais democrática”. (E.30)</p>
		Redução de custos	“Redução de custos das ações externas para permitir a participação dos mais «pequenos»”. (E.16)
		Apostar nas novas tecnologias	<p>“Maior aposta nas campanhas <i>online</i> em mercados estratégicos”; (E.10)</p> <p>“A promoção <i>online</i> deve ser melhorada porque hoje em dia afirma-se (...) como o principal veículo de promoção e comunicação turística”; (E.23)</p> <p>“Apostar mais em <i>marketing</i> digital”; (E.28)</p> <p>“Maior incisão no <i>marketing</i> digital”; (E.39)</p> <p>“Incremento significativo na promoção <i>online</i>”; (E.41)</p> <p>“Maior dinâmica ao nível do <i>online</i>, designadamente, na comunicação através de redes sociais”. (E.43)</p>
		Dar autonomia às regiões	“Permitir a especialização das regiões, dando autonomia e independência na forma e canais que usa para se promover”. (E.11)

		<p>Aproximação dos stakeholders</p> <p>“Maior articulação com empresários e câmaras municipais”; (E.15) “Aproximação dos agentes turísticos do território a operadores de mercados emissores estratégicos”; (E.21) “Parceria entre municípios para se fazerem representar mais vezes em conjunto”; (E.22) “Ao nível da promoção deve ser feita uma aposta decisiva juntos dos principais operadores turísticos e passar a mensagem da diversidade como um dos principais trunfos da região”; (E.23) “Maior esforço junto de operados no segmento de mercado de turismo cultural de luxo”; (E.24) “Começar a própria ARPT por conhecer os mais pequenos e conhecer o que têm para oferecer ao turismo de família por exemplo”; (E.31) “Vender o produto na sua globalidade de forma integrada com Lisboa e Porto, mas também de forma autónoma através da articulação das suas mais-valias”; (E.33) “Incentivar e dar condições para que as empresas apostem nos meios para fazer chegar os estrangeiros”. (E.38) “Nas pequenas cidades o foco no turismo tem sido apenas orientado para alojamentos e restaurantes e esses nem são os que mais precisam de apoio, a maioria tem fontes de rendimento regulares e muito confortáveis. No entanto é um facto que muitas das empresas de animação de turismo abrem e fecham por não conseguirem sobreviver aos primeiros 2 anos, precisam de apoio, de visibilidade. Portugal ganharia muito em apoiar mais pequenas e médias empresas de animação de turismo”; (E.5) “Melhorar as condições dos operadores, nomeadamente as comunicações e a oferta de emprego, e estarem mais perto de nós”. (E.27)</p>
		<p>Mais Formação</p> <p>“Formação dos intervenientes e coesão”. (E.20)</p>
		<p>Sem opinião</p> <p>“Sem opinião formada”; (E.29) “Nada a apresentar”. (E.35)</p>
Atividades de promoção externa	Convite à participação do associado	<p>São Convidados</p> <p>“Somos sempre convidados”; (E.1) “Sempre”; (E.2) “Somos convidados”; (E.3)</p>

			<p>“Sim somos”; (E.4)</p> <p>“Somos convidados e participamos ativamente nalgumas, especialmente <i>press</i> e <i>fam trips</i>”; (E.6)</p> <p>“Sim, somos convidados”; (E.7 e 8)</p> <p>“Sim”; (E.10)</p> <p>“Sim”; (E.12)</p> <p>Sim; (E.13)</p> <p>“Todos os anos”; (E.14)</p> <p>Sim; (E.15)</p> <p>“Sim”; (E.16)</p> <p>“Sim”; (E.17)</p> <p>“Sim”; (E.18)</p> <p>“Sim”; (E.19)</p> <p>“Sempre”; (E.20)</p> <p>“Tem sido convidada (...) a receber OT”; (E.22)</p> <p>“Sim”; (E.23)</p> <p>“Já fomos convidados para <i>fam trips</i>, mas desde que surgiram mais empresas associadas não temos sido convidados”; (E.24)</p> <p>“É convidada”; E.25)</p> <p>“Sim”; (E.26)</p> <p>“Sim”; (E.27)</p> <p>“Sempre”; (E.28)</p> <p>“Sim”; (E.29)</p> <p>“Sim”; (E.30)</p> <p>“O Turismo do Centro já inseriu a minha unidade Ix numa <i>press trip</i> mas não teve praticamente nenhum impacto no exterior (<i>Babel Balads-França</i>). De resto não estive inserida em mais nenhuma promoção externa”; (E.31)</p> <p>“Sim”; (E.32)</p> <p>“Sim”; (E.33)</p> <p>“Sim”; (E.34)</p>
--	--	--	---

			<p>“Sim”; (E.35)</p> <p>“Sou convidado”; (E.37)</p> <p>“Para feiras, normalmente no exterior”; (E.38)</p> <p>Sim; (E.39)</p> <p>“Sim”; (E.40)</p> <p>“Sempre”; (E.41)</p> <p>“Somos convidados”. (E.43)</p>
		Não são convidados	<p>“(…) a minha pequena empresa não beneficiou de nenhuma no último ano e meio em que foi associada”; (E.5)</p> <p>“Apesar de sermos associados há mais de 2 anos, o [REDACTED] deve ser <i>persona non grata</i>”; (E.9)</p> <p>“Nunca fomos convidados, mas sim informados das diversas iniciativas”; (E.11)</p> <p>“Recebemos os valores de participação em feiras e informação sobre mercados. Nunca fomos convidados a participar em <i>fam</i> ou <i>press trips</i>”; (E.21)</p> <p>“Não”. (E.42)</p>
		Participação dispendiosa	<p>“A participação nas atividades são muito caras”; (E.5)</p> <p>“Temos recebido informações sobre (…) feiras nacionais e internacionais, e participado em algumas que o nosso orçamento permite”. (E.24)</p>
		Sem conhecimento	<p>“Não tenho conhecimento”. (E.36)</p>
	Regularidade do convite à participação	Sempre	<p>“Sempre que há feiras”; (E.1)</p> <p>“Sempre”; (E.2)</p> <p>“Sempre”; (E.10)</p> <p>“Sempre que há uma iniciativa por parte da ARPT”; (E.26)</p> <p>“Sempre que existem iniciativas de promoção”; (E.28)</p> <p>“Sempre que surgem atividades de promoção externa”; (E.29)</p> <p>“Sempre que existem feiras ou ações no exterior”; (E.30)</p> <p>“Sempre”; (E.34)</p> <p>“Sempre”. (E.41)</p>

		<p>Regularmente</p> <p>“Somos convidados com regularidade a participar nas ações promovidas pela ARPT Centro de Portugal (...) já tivemos mais de 2 <i>press trips</i> e <i>fam trips</i> num só mês (...) já existiram meses em que não tivemos qualquer atividade”; (E.3)</p> <p>“Somos visitados regularmente por <i>Fam Trips</i>”; (E.4)</p> <p>“Vamos a duas ou três feiras internacionais por ano, bem como participamos nas <i>trips</i> uma média de 6 por ano”; (E.6)</p> <p>“Somos muitos envolvidos em <i>press</i> e <i>fam trips</i> com muita regularidade, média 2 por mês. Nos últimos anos não participámos em nenhuma feira através da ARPT pois não vão, na maioria das vezes, ao encontro do nosso segmento e posicionamento”; (E.7 e 8)</p> <p>“Bastante”; (E.13)</p> <p>“Este ano (...) 4 feiras e diversas educacionais”; (E.14)</p> <p>“Mensalmente”; (E.17)</p> <p>“Com bastante frequência”; (E.19)</p> <p>“Várias vezes ao ano”; (E.22)</p> <p>“Recebemos regularmente convites e somos regularmente informados das iniciativas promovidas. Diria que a regularidade é várias vezes por mês.”; (E.23)</p> <p>“Em média 1 vez por mês”; (E.32)</p> <p>“Com alguma frequência”; (E.37)</p> <p>“Frequente”. (E.39)</p>
		<p>Raramente</p> <p>“Raramente”; (E.15)</p> <p>“É convidada a participar raramente”; (E.25)</p> <p>“1x numa <i>press trip</i>”; (E.31)</p> <p>“Não com muita frequência”; (E.33)</p> <p>“1 a 2 vezes por ano”; (E.35)</p> <p>“De forma regular convidados para ações relacionadas com presença em feiras nacionais e internacionais”. (E.43)</p>
		<p>Nunca</p> <p>“A minha pequena empresa não beneficiou de nenhuma no último ano e meio em que foi associada”; (E.5)</p>

			<p>“Nunca a ARPT Centro de Portugal realizou uma única <i>press trip</i> ou <i>fam trip</i> no [REDACTED] ou convidou alguém do [REDACTED] para participar em alguma próxima de si”; (E.9)</p> <p>“Nunca”; (E.11)</p> <p>“Nunca participei”; (E.16)</p> <p>“Nunca fomos convidados a participar em <i>fam</i> ou <i>press trips</i>”; (E.21)</p> <p>“Não é convidada”. (E.42)</p>
		Falta de igualdade de oportunidades	<p>“Quando questionado por mim enquanto [REDACTED], na Assembleia Geral da ARPT Centro de Portugal, foi dada a resposta que apenas escolhem os melhores hotéis em cada região, para promover a região num todo. (...) o [REDACTED] que tem 5 estrelas, é único na região e tem 28 óscares internacionais recebidos em 35 meses de atividade”; (E.9)</p>
		Não respondeu	<p>Entrevista 12; (E.12)</p> <p>Entrevista 20; (E.20)</p> <p>Entrevista 27; (E.27)</p> <p>Entrevista 38; (E.38)</p> <p>Entrevista 40; (E.40)</p> <p>“Já fomos convidados para <i>FAM Trips</i>, mas desde que surgiram mais empresas associadas não temos sido convidados”. (E.24)</p>
		Não sei	<p>“Não sei”; (E.18)</p> <p>“Não tenho conhecimento”. (E.36)</p>
	Balanço das Iniciativas	Positivo	<p>“Balanço muito positivo”; (E.1)</p> <p>“Positivo”; (E.2)</p> <p>“Estas iniciativas são muito proveitosas para a divulgação do destino e também do nosso produto”; (E.3)</p> <p>“Balanço super positivo, uma vez mais estas ações não refletem diretamente em mais clientes mas fazem parte de uma estratégia de implantação de um nome, uma marca”; (E.4)</p>

“Excelente, porque aumenta a nossa visibilidade, somos promovidos no exterior e sentimos diretamente o seu retorno”; (E.6)

“As *press trips* têm sido bastante úteis pois permitem-nos contactar com mercados que nos interessam. No caso das *fam trips* nem sempre isso acontece, muitos dos agentes e operadores trazidos pela ARPT não trabalham com o segmento nem nos mercados para nós prioritários”; (E.7 e 8)

“São iniciativas de relevo”; (E.10)

“Positivo”; (E.12)

“Muito positivo”; (E.13)

“Excelentes e feiras temáticas bem como educacionais com elevado impacto na promoção do Centro de Portugal”; (E.14)

“Nunca participei, mas tenho ideia que é bastante positivo”; (E.16)

“Bastante positivo”; (E.17)

“Muito úteis para a divulgação da nossa marca no mercado externo, atendendo que uma empresa de pequena escala (...) teria muita dificuldade a fazê-lo de outro modo”; (E.19)

“As participações (...) em feiras internacionais foram sempre muito positivas”; (E.21)

“Positivas, dá a conhecer a nossa unidade e o campo de golfe”; (E.22)

“Extremamente positivo pois permite à nossa marca o contacto com novos mercados e uma maior diversidade de clientes”; (E.23)

“São boas iniciativas apesar de não termos usufruído muito delas estes anos”; (E.24)

“Positivo”; (E.26)

“Extremamente positivas e gratificantes”; (E.28)

“Positivo”; (E.29)

“São iniciativas importantes para a divulgação da unidade hoteleira e do destino”; (E.32)

“As feiras internacionais podem ser muito importantes, mas deveriam ser melhor trabalhadas pelo turismo centro”; (E.33)

“Boas”; (E.34)

“Positivas”; (E.35)

“Importante”; (E.36)

			<p>“Positivas para a região”; (E.37)</p> <p>“Positivo”; (E.39)</p> <p>“Bom”; (E.40)</p> <p>“Positivo”; (E.41)</p> <p>“Positivo”; (E.43)</p>
		Negativo	<p>“O resultado destas iniciativas (ou falta delas) está bem patente naquele que é o peso do Centro de Portugal face às restantes regiões turísticas do país. (...) é a região de Portugal com os resultados mais fracos (...) ultrapassada pelos Açores”; (E.9)</p> <p>“Destinos e eventos escolhidos sem consulta às empresas”; (E.15)</p> <p>“Pouco <i>feedback</i>”; (E.20)</p> <p>“Negativo”; (E.25)</p> <p>“Uma vez que não obtive <i>feedback</i>, o balanço é negativo”. (E.31)</p>
		Iniciativas dispendiosas	<p>“Demasiado caras, muito orientadas para as grandes empresas”; (E.5)</p> <p>“A iniciativa é boa mas acho que as empresas não têm meios para suportar as despesas dessas iniciativas”; (E.38)</p>
		Sem balanço	<p>“Nenhum”; (E.11)</p> <p>“Ainda não tive oportunidade de participar em nenhuma”; (E.27)</p> <p>“Sem resposta dado que não participamos através da ARPT Centro”; (E.30)</p> <p>“Desconheço as iniciativas, mas (...) seriam bastante úteis”. (E.42)</p>
		Sem opinião	<p>“Sem opinião”. (E.18)</p>
Revê-se na promoção externa do Centro de Portugal	Resposta do associado	Sim, revê-se na promoção externa	<p>“Sim”; (E.1)</p> <p>“Sim”; (E.2)</p> <p>“Sim”; (E.4)</p> <p>“Sim”; (E.6)</p> <p>“Sim”; (E.10)</p> <p>“Sim”; (E.12)</p> <p>“Sim”; (E.13)</p> <p>“Sim. Sem dúvida”; (E.14)</p> <p>“Sim”; (E.16)</p>

			<p>“Sim”; (E.17) “Sim”; (E.18) “Sim, totalmente”; (E.19) “Sim”; (E.21) “Sim, através de participações das principais feiras”; (E.22) “Sim”; (E.24) “Sim”; (E.26) “Sim”; (E.27) “Com certeza”; (E.28) “Sim”; (E.29) “Sim”; (E.31) “Sim”; (E.32) “Sim”; (E.34) “Sim”; (E.35) “Sim”; (E.38) “Sim”; (E.39) “Sim”; (E.40) “Genericamente sim (...)”; (E.41) “Sim”; (E.43) “Sim”; (E.23)</p>
		<p>Não, não se revê na promoção externa</p>	<p>“Não, de todo. Cancelei a nossa adesão que estará em vigor apenas até ao final de 2019”; (E.5) “Não se revê (...) muitos outros associados não se reveem”; (E.9) “Não”; (E.11) “Não”; (E.15) “Não”; (E.25) “Não”. (E.30)</p>
		<p>Nem sempre se revê na promoção externa</p>	<p>“Nem sempre”; (E.20) “Na generalidade trabalham bem mas, (...) feiras internacionais podem claramente melhorar”; (E.33) “Em parte”; (E.37)</p>

			“Sim, não totalmente, mas em parte”. (E.42)
		Não respondeu	Entrevista 3; (E.3) Entrevista 36; (E.36) Entrevista 7 e 8; (E.7 e 8)
		Adesão dispendiosa	“Penso que a adesão é cara (uma microempresa paga a mesma cota que uma PME confortável), as atividades de promoção são caras (por vezes mais caras que um contacto individual com a feira), faltam iniciativas criativas de <i>networking</i> menos focadas em pagamentos e mais operacionais (exemplo iniciativas da ANJE)”. (E.5)
		Falta de informação	“Também há pouca informação, e momentos de encontro, tirando os eventos pagantes só sou convocada para eleições e reuniões do foro da organização associativa”. (E.5)
		Falta de organização	“A documentação é confusa, os <i>emails</i> seguem em série para todos os destinatários visíveis sem nenhuma organização”. (E.5)
		Falta de contacto com todos os associados	“Penso que deviam tentar perceber o que os seus associados necessitam e depois tentar agrupar essas necessidades para depois colmatá-las, afinal de contas os associados pagam para fazer parte, todos deviam receber algo de volta com valor, e não apenas as grandes empresas”. (E.5)
		Falta de igualdade de oportunidades	“Não é aceitável que toda a promoção seja sempre direccionada para os amigos de dirigentes/funcionários da ARPT ou restantes membros dos órgãos da ARPT”; (E.9) “São tantas as <i>press trips</i> , <i>fam trips</i> e outras atividades de promoção desenvolvidas que acabam sempre nos mesmos hotéis”. (E.9)
		Pouca diversificação ao nível da oferta	“(…) me foi transmitido numa Feira de Turismo de Luxo em São Paulo (…) vários operadores disseram que já não vêm ao Centro de Portugal a <i>fam trips</i> , pois estavam sempre a ficar nos mesmos hotéis e a ver as mesmas coisas que achavam que o Centro não tinha mais para dar ou mostrar”. (E.9)