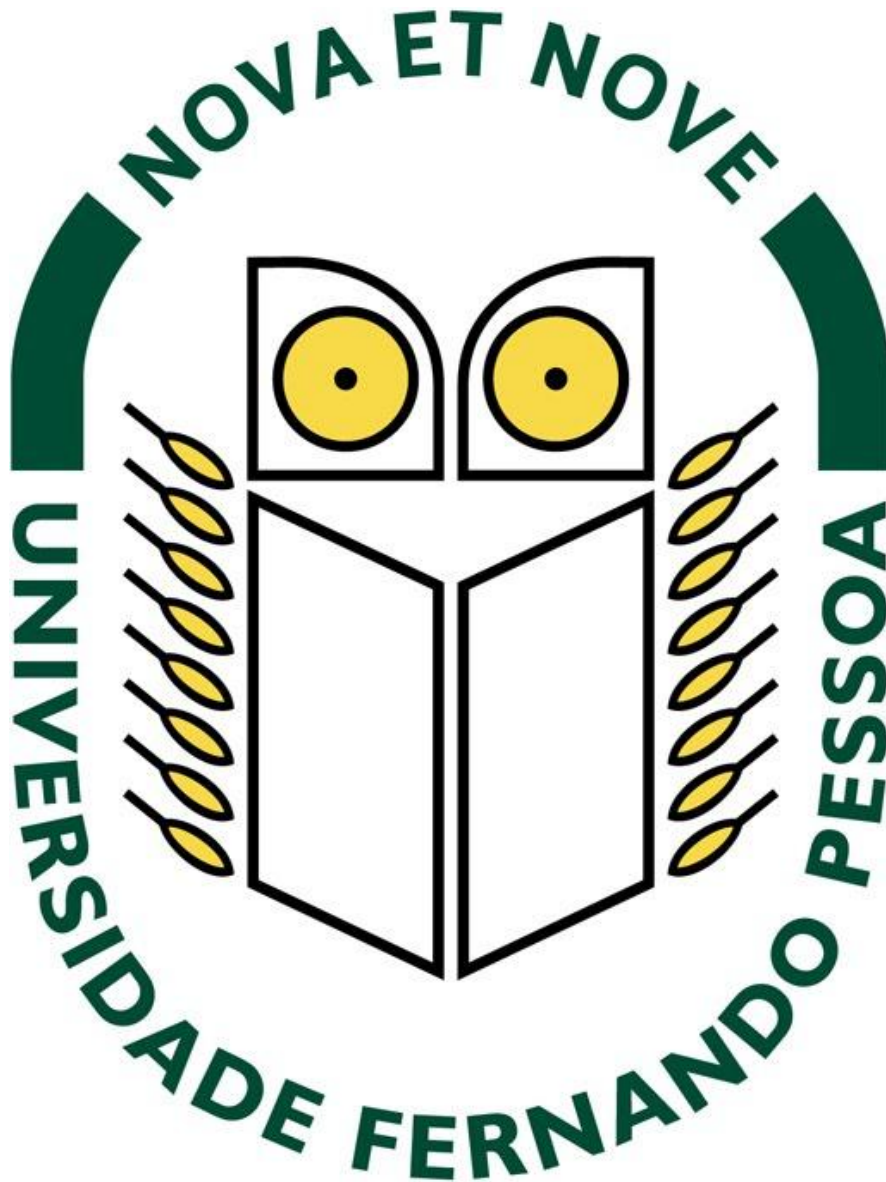


Alberto da Paz Coutinho Alves

Plano Estratégico para o Turismo do Concelho de Amares



Universidade Fernando Pessoa

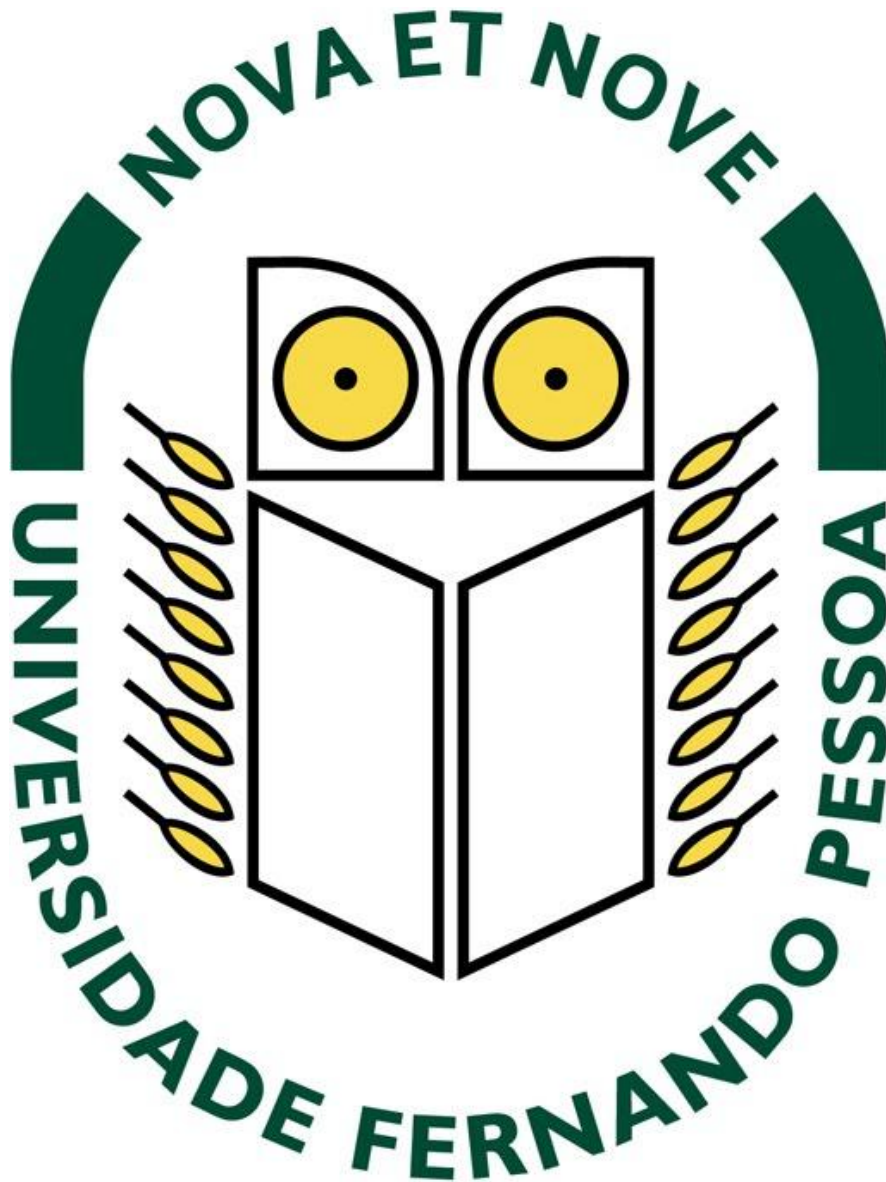
Faculdade de Ciências da Comunicação

Marketing e Publicidade

Porto, 29 de Janeiro de 2016

Alberto da Paz Coutinho Alves

Plano Estratégico para o Turismo do Concelho de Amares



Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciências da Comunicação

Marketing e Publicidade

Porto, 29 de Janeiro de 2016

Nome do Autor: Alberto da Paz Coutinho Alves

Título do trabalho: Plano Estratégico para o Turismo do Concelho de Amares

Assinatura do Autor: _____

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa, como parte dos requisitos para obtenção do grau Mestre em Ciências da Comunicação.

Resumo

O turismo tem uma enorme importância estratégica para a economia portuguesa devido ao facto de criar emprego e riqueza. É um setor onde as vantagens competitivas são certas, o que acontece em poucas áreas. É fundamental apostar no turismo, quer por parte do governo ou dos empresários do ramo.

O turismo em Portugal está a atravessar uma fase positiva e sente-se um crescente aumento. Estão a surgir novos destinos de grande qualidade, mas é importante apostar no turismo, nos destinos já existentes e na descoberta de novos.

É necessário criar um novo modelo turístico, levar Portugal a ser um destino turístico ainda mais procurado. A necessidade de um planeamento estratégico turístico possibilitará a Portugal de melhorar e reequilibrar a economia.

A acelerada emergência do processo de planeamento estratégico em Portugal e mais precisamente, no concelho de Amares, o meu caso de estudo, incita-nos a questionar acerca da sua criação e integração possível no modelo turístico português e mais concretamente no caso de Amares. É imprescindível compreender o que pode ser feito a nível de estratégias turísticas, bem como os seus impactos no futuro, no setor do turismo de Amares.

O presente trabalho pretende responder a essas questões e apresentar um conjunto de medidas estratégicas que podem ser adotadas a nível do turismo, no concelho de Amares. Para obter respostas às perguntas levantadas neste trabalho, foi essencial fazer uma revisão de literatura no âmbito do turismo, planeamento estratégico e todas as temáticas que lhes estão associadas.

Para compreender melhor quais seriam as soluções estratégicas mais adequadas ao turismo do concelho de Amares, este estudo baseou-se em duas ferramentas para ajudar, a análise PEST e a análise SWOT.

Dessas análises concretas e de todas as observações feitas ao longo da concretização desse trabalho, surgiu um conjunto de estratégias que se espera, possam vir a ajudar o turismo do concelho de Amares.

Palavras-chave: Turismo, Planeamento Estratégico, Procura Turística, Oferta Turística.

Abstract

Tourism has a huge strategic importance for the Portuguese economy due to the fact that creates jobs and wealth. It is a sector where competitive advantages are sure, what only happens in a few areas. It is crucial to invest in tourism, either by the government or the branch of business.

In Portugal, tourism is going through a positive phase and we can observe a growing increase. They are emerging new high quality destinations, but it is important to invest in tourism, on the destinations that already exist and discover new ones.

It's necessary to create a new tourism model, in order to help Portugal becoming a tourist destination even more sought. The need of a tourism strategic planning will allow Portugal to improve and rebalance the economy.

The rapid emergence of the strategic planning process in Portugal and more precisely in Amares municipality, my case study, urges us to question about their creation and possible integration in the Portuguese tourism model and more specifically in the case of Amares. It is essential to understand what can be done in terms of tourism strategies and their impact on the future, in particular, in Amares tourism sector.

This paper aims to answer these questions and presents a set of strategic aspects that could be adopted in Amares tourism. In order to find the answers to the questions raised in this work, it was essential to make a literature review in the field of tourism, strategic planning and all subjects associated with them.

For a better understanding about the most appropriate strategic solutions to the Amares county tourism, this study was based on two tools to help, the PEST analysis and SWOT analysis.

From these concrete analyzes and all the comments made during the implementation, a set of expected strategies emerged, that can help the tourism in Amares county.

Keywords: Tourism, Strategic Planning, Tourism Demand, Tourism Offer.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 4 |
| CAPÍTULO I - Processo de Planeamento Estratégico | 7 |
| 1. 1. Planeamento Estratégico | 7 |
| 1.1.1. História e Evolução do Planeamento Empresarial | 10 |
| 1.1.2. A Importância do Planeamento Estratégico | 11 |
| 1.1.3. Componentes e Etapas do Processo de Planeamento Estratégico | 12 |
| 1.2. O Processo de Planeamento Estratégico | 17 |
| 1.2.1. As Fases do Processo de Planeamento Estratégico | 19 |
| 1.2.2. Definição de Missão | 22 |
| 1.2.3. Visão | 24 |
| 1.2.4. A Análise Estratégica e o Meio Envolverte | 26 |
| 1.2.4.1. O Meio Interno e o Meio Externo | 30 |
| 1.2.4.2. Análise PEST-E | 31 |
| 1.2.4.3. Análise SWOT | 32 |
| 1.2.4.4. As Cinco Forças de Porter..... | 36 |
| 1.2.5. Planeamento Estratégico em Turismo | 39 |
| 1.2.6. A Necessidade de Planeamento e Turismo..... | 42 |
| 1.3. Definição de Turismo..... | 43 |
| 1.3.1. Abordagem Histórica do Turismo como Fenómeno Socioeconómico e Cultural | 46 |
| 1.3.2. Conceitos de Procura e Oferta Turística | 48 |
| 1.3.3. Evolução dos Fluxos Turísticos | 53 |
| 1.3.4. Novos Mercados e Novos Destinos..... | 54 |
| 1.4. Os Impactos do Turismo..... | 54 |
| 1.4.1. A Importância Económica do Turismo | 56 |
| 1.4.2. O Desenvolvimento Sustentável do Turismo | 58 |
| 1.5. Definição de Turista..... | 60 |
| CAPÍTULO II - Metodologia | 63 |
| 2.1. Definição do Problema..... | 63 |
| 2.2. Processo de Pesquisa | 63 |
| 2.3. Problemática e Objetivos | 66 |
| 2.4. Análise de Dados | 67 |
| CAPÍTULO III - Plano Estratégico para o Turismo do Concelho de Amares..... | 69 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1. Caracterização Turística do Concelho de Amares | 69 |
| 3.2. O Processo de Planeamento Estratégico do Concelho de Amares – Análise de Dados | 70 |
| 3.2.1. Missão e Visão..... | 70 |
| 3.2.2. Caracterização da Oferta..... | 71 |
| 3.2.3. Caracterização da Procura..... | 74 |
| 3.2.3.1. Procura Atual e Potencial do Aeroporto Francisco Sá Carneiro..... | 76 |
| 3.2.4. Análise do Meio Envolverte..... | 77 |
| 3.2.5. Análise PEST-E | 80 |
| 3.2.6. Análise SWOT | 81 |
| 3.3. Proposta de Estratégias de Desenvolvimento..... | 83 |
| CONCLUSÃO..... | 91 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 93 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1: PLANEAMENTO ESTRATÉGICO (MODELO DE BACKOFF), ADAPTADO DE NUTT E BACKOFF (1992). | 13 |
| FIGURA 2: PLANEAMENTO ESTRATÉGICO, MODELO DE BRYSON (<i>CIT. IN</i> DOS SANTOS, 2008)..... | 16 |
| FIGURA 3: PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO, ADPATADO DE KOETLER (1998). | 17 |
| FIGURA 4: MODELO-BASE DO PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO, ADAPTADO DE JOHNSON E SCHOLLES (1999). | 20 |
| FIGURA 5: COMUNICAÇÃO DA MISSÃO, ADAPTADO DE RUE E HOLLAND (<i>CIT. IN</i> TEIXEIRA, 2005, P.37)..... | 23 |
| FIGURA 6: ANÁLISE PEST-E, ADAPTADO DE TEIXEIRA (2005, P.51). | 32 |
| FIGURA 7: MATRIZ SWOT ADAPTADA DE DOS SANTOS (1990). | 36 |
| FIGURA 8: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS CINCO FORÇAS DE PORTER. | 37 |
| FIGURA 9: RECEITAS ANUAIS (MINISTÉRIO DA ECONOMIA E INOVAÇÃO, 2007 ADAPTADO DO INE). | 58 |
| FIGURA 10: PESO DA DESPESA NO PIB (MINISTÉRIO DA ECONOMIA E INOVAÇÃO, 2007 ADAPTADO DO INE)..... | 58 |
| FIGURA 11: CICLO DO TURISTA..... | 72 |
| FIGURA 12: REGIÃO NORTE DE PORTUGAL - DIVISÃO POR NUT III (FERNANDES <i>ET AL.</i> , 2003)..... | 74 |
| FIGURA 13: TAXA DE VARIAÇÃO DAS DORMIDAS, EM %, 1997-2001 (FERNANDES <i>ET AL.</i> , 2003)..... | 75 |
| FIGURA 14: TAXA DE VARIAÇÃO DOS HÓSPEDES, EM %, 1997-2001 (FERNANDES <i>ET AL.</i> , 2003)..... | 76 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|--|----|
| QUADRO 1. FATORES INTERNOS/FATORES EXTERNOS, ADAPTADO DE DE OLIVEIRA (2008, P.28)..... | 28 |
| QUADRO 2. VALORES E CARACTERÍSTICAS INTERNOS, ADAPTADO DE DE OLIVEIRA (2008, P.28)..... | 29 |
| QUADRO 3: DETERMINANTES DA PROCURA TURÍSTICA, ADAPTADO DE HENRIQUES (2003). | 51 |
| QUADRO 4: NÚMERO DE DORMIDAS E DE HÓSPEDES SEGUNDO O TIPO DE NACIONALIDADE, POR NUT III (FERNANDES ET AL. 2003)..... | 75 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 1: OS SEGMENTOS DE MERCADO MAIS IMPORTANTES ATÉ 2020, ADAPTADO DE OMT (2000)..... | 54 |
| TABELA 2: IMPACTOS DO TURISMO, ADAPTADO DE RUSCHMANN, 1999 (<i>CIT. IN FERREIRA, 2009</i>)..... | 56 |
| TABELA 3: ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL PARA O TURISMO NO CONCELHO DE AMARES ADAPTADO DE FREIRE (2009). | 80 |

INTRODUÇÃO

O Turismo designa um dos setores primordiais da economia portuguesa, sendo que o seu peso nesta tem vindo a sofrer um acréscimo nos últimos anos, isto é, 11% do PIB em 2004. Porém, Portugal perdeu quota de mercado no âmbito internacional, encontrando-se extremamente dependente de quatro mercados emissores e do desempenho de três regiões (Algarve, Lisboa e Madeira). De frisar que o país é ainda afetado por uma enorme sazonalidade bem como por limitações nas ligações aéreas.

As perspetivas de forte crescimento para o mercado mundial apresentam-se como uma oportunidade para Portugal, contudo, é necessário a criação e delineação de uma estratégia de atuação que permita fornecer respostas à sofisticação da procura assim como ao número crescente de ofertas concorrentes.

O nosso país será um dos destinos com maior crescimento ao nível europeu, tendo em conta o desenvolvimento fundamentado na qualificação e competitividade da oferta, modificando o setor num dos impulsores de crescimento da economia nacional.

A proposta de valor adotada por Portugal deve apostar nos fatores diferenciadores dos outros países concorrentes tais como ‘Clima e luz’, ‘História, Cultura e Tradição’, ‘Hospitalidade’ e ‘Diversidade concentrada’. Deve ainda apostar nos elementos que caracteriza Portugal para as inúmeras opções dos turistas ‘Autenticidade moderna’, ‘Segurança’ e ‘Qualidade competitiva’.

Os propósitos delineados constituem um enorme desafio para o setor. Este deverá sofrer um crescimento de forma equilibrada, acima da média europeia, especificamente em termos de receitas. No mercado internacional, Portugal pretende crescer anualmente: 5% no número de turistas, alcançando os 20 milhões de turistas em 2015; e aproximadamente 9% nas receitas, excedendo o patamar dos 15 mil milhões de euros nesse ano, isto é, mais do dobro do atual volume de receitas. As regiões que irão exercer uma maior contribuição absoluta para o crescimento são Lisboa, Algarve, Porto e Norte, enquanto o Alentejo irão registar a maior contribuição relativa, com crescimentos anuais na ordem dos 11%. O Turismo terá um contributo positivo no desenvolvimento da economia do país, representando, em 2015, mais de 15% do PIB e 15% do emprego nacional.

Portugal dispõe das ‘matérias-primas’, ou seja, condições climatéricas, recursos naturais e culturais, imprescindíveis à consolidação e desenvolvimento 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. A intervenção neste tipo de produtos engloba a criação de ofertas organizadas, distintas e inovadoras, alinhadas com a proposta de valor de Portugal e apoiadas na capitalização da vocação natural de cada região. Desta forma, Portugal poderá competir, com sucesso, nos mercados alvo.

Portugal focalizou a atividade turística fundamentalmente num único produto desde a década de 60 do século XX: o produto tradicional ‘Sol e Mar’, mais conhecido pelo turismo dos 3 ‘S’ - *Sun, Sea and Sand*.

A exigência de dar resposta à pressão competitiva de países como Espanha, França, Turquia e Grécia, e de atender, não só aos valores pessoais dos turistas, mas também ao fortalecimento da cultura e preservação do património, dá lugar a um ‘Novo Turismo’ caracterizado pelos 3 novos ‘S’ - *Sophistication, Specialization and Satisfaction* (Cunha, 1997). Assim, tem-se diversificado a oferta de produtos com o objetivo de, por um lado combater a enorme dependência do turismo ‘Sol e Mar’ e, por outro, articular o aproveitamento do espaço territorial português.

As novas tendências mostram que os investidores internacionais do setor hoteleiro estão particularmente interessados nos países do sul da Europa e querem desenvolver hotéis, residenciais e diversas estruturas de lazer de luxo. De fato, existe um novo tipo de cliente internacional que procura uma experiência turística de qualidade superior e tal facto, faz evoluir a procura e contribui ao interesse crescente dos investidores para complexos turísticos e imobiliário.

É necessário elaborar um novo modelo turístico, levar Portugal a ser um destino turístico ainda mais procurado, atrair mais turistas, preservar o ambiente, atrair novos clientes e limitar a sazonalidade. Este leque de novas estratégias de desenvolvimento turístico permitiria a Portugal de melhorar o país e reequilibrar as finanças públicas.

A emergência rápida desse processo de planeamento estratégico em Portugal e mais precisamente, no concelho de Amares, o meu caso de estudo, incita-nos a interrogar sobre a sua criação e integração possível no modelo turístico português e mais concretamente no caso do concelho de Amares. É necessário compreender o que pode ser feito a nível de estratégias turísticas, bem como os seus impactos no futuro do setor do turismo e a sua evolução.

Em concreto é preciso perceber quais as medidas estratégicas a tomar, para ajudar Portugal a melhorar a nível do turismo. Perante este quadro, e no caso particular

de Amares, diversas questões se colocam no presente trabalho: Quais as potencialidades do concelho de Amares? Que tipo de Turismo Amares deve comunicar? Como desenvolver o Turismo em Amares? Amares, que tipo de Turismo? Como planear o Turismo em Amares?

Este trabalho tem o objetivo de responder a estas questões, apoiando-se na pesquisa de documentos e de estatísticas e várias observações feitas ao longo do tempo com diferentes pessoas, de forma a melhor definir o contexto de desenvolvimento do presente trabalho.

Para atingir esses objetivos, torna-se importante definir o presente trabalho, apresentando as partes estruturantes da dissertação. A minha dissertação está dividida em três capítulos.

No Capítulo I aborda-se o processo de planeamento estratégico em Turismo, contextualizando a temática e fundamentando teoricamente todos os assuntos.

No Capítulo II menciona-se a Metodologia utilizada neste trabalho e qual a problemática e objetivos deste estudo.

E por último, no Capítulo III trata do plano estratégico para o turismo do concelho de Amares, com a respetiva caracterização da oferta e procura turística, entre outros e ainda, um conjunto de medidas estratégicas a considerar para o turismo de Amares.

CAPÍTULO I - Processo de Planeamento Estratégico em Turismo

1. 1. Planeamento Estratégico

O Planeamento Estratégico pode ser entendido como o processo ou modo sistemático de coordenar a mudança e de conceber o melhor futuro possível para uma determinada organização, entidade, empresa ou território. É um processo criativo para a identificação e realização de ações mais importantes para a sustentabilidade do sistema, levando em conta os respetivos pontos fortes e fracos, associados ainda, com as ameaças e as oportunidades futuras que se lhe apresentam (Dos Santos, 2011).

Segundo Richardson (1992) acrescenta que o planeamento estratégico tem a preocupação de assegurar que a organização tenha capacidade de inter-reagir de forma eficaz com as suas envolventes à medida que elas evoluem. Pode assim concluir que uma das diferenças mais importantes entre planeamento estratégico e outras formas de planeamento são a atenção e ênfase conferidas naquele às alterações que ocorrem nas envolventes, e que de modo direto ou indiretamente se fazem sentir num sistema.

O planeamento estratégico tem como finalidade, a criação de condições para se tirar proveito de oportunidades, utilizando todas as potencialidades existentes. O planeamento estratégico é portanto um processo sistemático e continuado de decisão, apoiado num documento formal que reúne as atividades e os procedimentos aplicáveis para se alcançarem determinadas metas.

Numa outra definição, segundo Dos Santos (2011, p.269), podemos ler que o Planeamento Estratégico consiste:

“num processo através do qual se tenta definir objectivos concretos longínquos (médio e longo prazos) e objectivos concretos actuais (curto e médio prazos); definir a forma de os alcançar (com, quando e onde), o que pode incluir a ultrapassagem de ameaças ou obstáculos (acção estratégica em termos substanciais).”

O planeamento estratégico pode ser visto como a elaboração, o desenvolvimento e a realização de diversas ações e programas, por parte das empresas e organizações, com o propósito de atingir objectivo fixados. Estas ações e programas podem ser a curto, médio ou longo prazo.

O planeamento estratégico é uma ferramenta que tem grande importância na condução das organizações e quando esta, é adaptada à realidade das empresas e às suas necessidades, pode tornar-se uma importante vantagem competitiva (Porter, 1989).

O processo de planeamento estratégico tem características específicas, fazendo parte da sua constituição, um conjunto de elementos que levam à atividade estratégica das organizações. Segundo o Instituto de Emprego e Formação Profissional (2005), os conceitos principais são as estratégias, metas, objetivos organizacionais, planeamento, níveis da estratégia e tomada de decisão.

O processo do planeamento estratégico é um método, que a empresa tem, de se conhecer melhor, tendo em consideração acontecimentos passados e presentes, como forma de ‘prever’ o futuro dos ambientes interno e externo da empresa. Este planeamento serve como base para definir ações que devem ser realizadas no presente para que se atinjam os objetivos do futuro da organização.

Segundo Bryson (1988, p.5), este define o planeamento estratégico, como sendo:

“um esforço disciplinado que origina decisões fundamentais que dão forma e guiam uma organização, contribuindo para pensar estrategicamente e para desenvolver estratégias; vislumbrar direcionamentos; estabelecer prioridades; dimensionar as consequências futuras de ações presentes; desenvolver uma base coerente e defensável para a tomada de decisão; controlar suas atividades; tomar decisões em diferentes níveis e funções; otimizar a performance e responder a situações mutantes.”

As definições de planeamento estratégico são inúmeras, mas outros exemplos de definição são as seguintes. Para Dos Santos (2011 *cit. in* De Almeida, 2004), o planeamento estratégico é:

“a actividade que, através do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças para o cumprimento de sua missão e estabelece o propósito de direcção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.”

No sentido específico, o planeamento estratégico é o processo formal de longo alcance utilizado para transformação da missão, políticas e valores em objetivos e metas a serem obtidos por meio das estratégias, materializando - se por meio de instrumentos e metodologia própria que assegure a eficaz gestão dos programas e projetos. No sentido geral, é o processo através do qual a organização se mobiliza para atingir o sucesso e

construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro (Dos Santos *cit.in* Costa, 2011).

De acordo com os autores King e Cleland (1978), o planeamento estratégico é o processo que permite às organizações definir os itens seguintes:

- **Missão:** permite definir qual a contribuição que a organização quer trazer para seus *stakeholders*;
- **Objetivos:** a posição que a organização pretende atingir no futuro;
- **Metas:** as medidas que a organização quer atingir durante o período em que busca os seus objetivos;
- **Programas e Projetos:** as atividades para alocação dos recursos da organização;
- **Estratégia:** a maior contribuição do processo e que permite a definição da direção que a organização pretende tomar para chegar a seus objetivos.

É importante frisar, que de momento, apenas foi feita a enunciação destes itens mas posteriormente no trabalho, será feita a definição destes itens, para que melhor se possa compreender a importância de cada um no planeamento estratégico.

De acordo com Drucker (1997, p.714), o planeamento estratégico é:

“ o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões actuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as actividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retro alimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.”

Segundo Kenneth Corrêa (2007):

“ processo derivado da função da administração de planejar, que significa especificar os objectivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as acções apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objectivos.”

De acordo com Dos Santos (2011), o planeamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz.

O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos. O planeamento estratégico assenta sobre três

parâmetros: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos. Começa com a construção do consenso sobre o futuro que se deseja: é a visão que descreve o mundo num estado ideal. A partir daí, examinam-se as condições externas do ambiente e as condições internas da organização.

Segundo Pfeiffer (2000), a implementação de um processo de planeamento estratégico assenta no pressuposto de que os problemas são inúmeros e que é impossível tratá-los ao mesmo tempo com eficiência. Por isso, é frequente que o planeamento tenha início com uma análise do ambiente, onde, através de técnicas adequadas, (nomeadamente a análise PEST e a análise SWOT) são identificadas as principais questões que afetam uma determinada organização. Através desse levantamento, são identificadas prioridades, considerando que alguns problemas têm um peso maior que outros, bem como, alguns são causas e outros são consequências. A partir da escolha das prioridades, o papel atribuído ao planeamento, consiste em encontrar meios para eliminar ou diminuir os obstáculos ou ameaças ao desenvolvimento da organização. Isso será conseguido através da definição dos objetivos e da execução das atividades fundamentais para alcançar tais objetivos.

1.1.1. História e Evolução do Planeamento Empresarial

No início do século XX, Fayol apresentou uma tentativa de formalização do modo de como se lida com o futuro das empresas. Mas foi apenas por volta dos anos 50, com o crescimento de empresas americanas, tais como General Motors e Ford, que houve uma importante necessidade de se desenvolver um método para planear o futuro, de uma forma que o crescimento das empresas não ficasse preso apenas às habilidades de seus executivos chefes (Lima 2003, *cit. in* Robson, 1997).

Nasce aqui, a fase do Planeamento Financeiro, onde as empresas se apoiavam em previsões de receitas para definir o modo como os recursos seriam gastos. Apesar de uma eficiência inicial, Tavares (1991) destaca dois problemas. O primeiro deles é que havia uma troca da ordem lógica das ações, onde de início se definia quanto gastar (recursos) para depois definir em que gastar (objetivos). Segundo problema, os novos orçamentos eram baseados nos gastos passados.

Por volta dos anos 60, chegou-se a uma tomada de decisão mais eficaz, devido à crença de que o futuro poderia ser melhorado por ações realizadas no presente. Iniciou-se, então, o chamado Planeamento de Longo Prazo (Tavares, 1991). Tentava-se

identificar novas tendências e determinar os recursos disponíveis, de modo que a empresa conseguisse acompanhá-las. Por outro lado, ficava cada vez mais certo e perceptível que os ambientes externos e internos mudam com o tempo, e que havia outras possibilidades além das anteriores. O foco foi, então, deslocando-se da simples previsão para a compreensão dos fenómenos que acontecem no mercado (Tavares, 1991).

Na década de 70, o planeamento empresarial chegou a uma nova etapa, a do Planeamento Estratégico (Robson, 1997). O Planeamento Estratégico nasceu direccionado para a competição entre as empresas, pois os níveis de crescimento dos mercados na época não eram suficientes para responder às expectativas de crescimento de todas as empresas de certos ramos (Robson, 1997).

Segundo Lima (2003, p.14):

“O processo do planeamento estratégico é uma maneira de conhecer melhor a empresa e avaliar o mercado, inserido em um ambiente em constante mudança, para que se possa traçar estratégias para tornar a empresa mais competitiva e possibilitar a expansão do mercado.”

Robson (1997) afirma que o planeamento estratégico apresentava problemas semelhantes ao planeamento de longo prazo, pois baseava-se em previsões. E por ser um plano ‘rígido’, enquanto ocorriam mudanças imprevisíveis no ambiente com o decorrer do tempo, não considerava os aspetos culturais.

Segundo Lima (2003), a década de 80 foi a vez da Administração Estratégica, um conceito muito mais abrangente, que passou a englobar o planeamento estratégico como sendo uma das suas ferramentas.

1.1.2. A Importância do Planeamento Estratégico

Nos últimos anos, a importância do planeamento estratégico para as organizações e os gestores, tem vindo a crescer. O facto deste, fornecer um plano para as atividades dentro da organização, levou o planeamento estratégico a uma melhoria administrativa e a um eficaz desempenho organizacional. Hoje em dia, e tendo em conta estes fatores, a maioria das organizações reconhece a importância do planeamento estratégico para o crescimento e equilíbrio a longo prazo (Estrada & Almeida, 2007).

Os gestores constataram que, ao definir a missão da organização, conseguem direccionar e centralizar as suas atividades. Como resultado, as empresas e organizações

funcionam melhor, e ficam mais aptas para atender a eventuais variações no meio envolvente. Deste modo, o planeamento estratégico ajuda no desenvolvimento de um conceito claro da organização. Em consequência, é possível a formulação de planos e atividades que levarão para a organização uma maior proximidade das suas metas (IEFP, 2005).

Outro aspeto pertinente do planeamento estratégico, é o facto de este permitir aos gestores, lidar com as rápidas alterações na envolvente organizacional. Quando o processo de mudança era mais lento, os gestores poderiam operar com base na suposição de que o futuro seria parecido com o passado. Na realidade, era possível estabelecer metas e planos, extrapolando apenas experiências passadas. Mas isto já não se verifica, pois hoje em dia, os gestores têm que agir num mundo em permanente mudança, e onde nada é constante por muito tempo, nem a tecnologia, nem as políticas, nem a sociedade. Para serem capazes de acompanhar o ritmo de mudança, os gestores têm que ter a capacidade de serem visionários (IEFP, 2005).

A diferenciação entre os níveis de estratégia numa organização auxilia definir a sua orientação, a relação com os *stakeholders*, os mercados onde está a competir e a forma de competir nesses mercados. Para o planeamento estratégico é também pertinente, o modo como os diferentes níveis da organização contribuem para o seu sucesso. Quando os planos estratégicos a nível da empresa são elaborados sobre os níveis estratégicos mais baixos, dentro da hierarquia organizacional, são referidos como o elemento *bottom-up* do processo de estratégia. O contrário deste elemento é a chamada abordagem *top-down* da estratégia, onde a empresa ou organização tem que trabalhar em conjunto para realizar as metas corporativas (IEFP, 2005).

1.1.3. Componentes e Etapas do Processo de Planeamento Estratégico

Não existem, obviamente, fórmulas únicas para a formulação de planos estratégicos. A metodologia utilizada tem sido alvo de alterações sucessivas, ao longo do tempo. E tem sido, necessário proceder a adaptações, consoante a escala espacial em questão ou as especificidades da realidade local ou do momento (Dos Santos, 2008).

Existem, no entanto, metodologias específicas que garantem o carácter estratégico do processo de planeamento, e que têm sido aplicadas, nos mais diversos domínios.

De acordo com Freire (1997, p.582), é por isso importante que o processo, e o próprio plano, sejam estruturados de acordo com as três componentes da reflexão estratégica: a análise estratégica; a formulação da estratégia e a sua organização e implementação.

“A primeira parte, relativa à análise estratégica, deve debruçar-se sobre a interacção entre o organismo e o seu meio envolvente (...).A segunda parte relativa à formulação da estratégia, deve explicitar a missão,objectivos e principais orientações estratégicas da organização (...).Finalmente a terceira parte, relativa à organização e implementação da estratégia,deve traduzir as orientações estratégicas delineadas em medidas concretas para alcançar os objectivos.”

Vários são os autores que têm proposto alguns modelos nos quais expressam a respetiva conceção da abordagem estratégica. Por exemplo Nutt e Backoff (1992) apresenta através do esquema abaixo, os tópicos que consideram relevantes aplicar no decurso do processo.

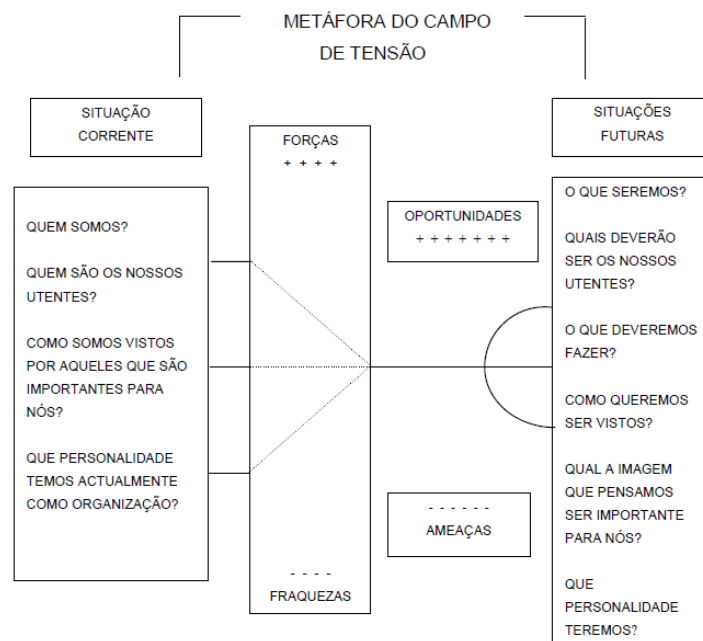


Figura 1: Planeamento estratégico (Modelo de Backoff), adaptado de Nutt e Backoff (1992).

Neste esquema, chamado de metáfora do campo de tensão, os autores Nutt e Backoff definem dois momentos, a situação corrente e situações futuras. Os autores questionam-se e como tentativa de resposta e de aprofundar a análise, formulam várias

interrogações. Entre esses dois momentos apresentados no esquema, colocam uma análise SWOT, isto porque o campo de forças e a inter-relação entre as dimensões dessa análise coloca com frequência os atores perante situações geradoras de tensão ao longo do percurso da intervenção enquadrada pelo modelo de planeamento referido.

Este modelo constitui um ponto de partida para que, os intervenientes no processo se situem face a questões chave, que orientem para a procura do conhecimento indispensável sobre a realidade que se propõem mudar, e pode ser complementado com outros instrumentos, adjutores do alargamento do campo de visualização dessa realidade selecionada pelos atores em presença.

Segundo Dos Santos (2008), o esquema apresentado pelos autores Nutt e Backoff assenta em quatro dimensões, como podemos ver a seguir.

A primeira dimensão faz referência à situação corrente que inclui as seguintes questões:

- ✓ Quem somos? Interrogação que serve para dar respostas sobre os mandatos, missão e valores;
- ✓ Quem são os nossos utentes? Questão que permite determinar as características pertinentes daqueles que constituem a razão de ser de uma organização;
- ✓ Como somos vistos por aqueles que são importantes para nós? Aqui corresponde às opiniões de todos os que estão envolvidos no conjunto daqueles que alguns autores anglo saxónicos designam por *stakeholders*, e no qual devemos incluir os utentes;
- ✓ Que personalidade temos atualmente como organização? Este momento não é fácil, mas pode facultar elementos de análise muito interessantes, a partir das opiniões dadas pelos que responderam.

A segunda dimensão recai sobre a análise interna, que privilegia o dar a conhecer das forças, isto é, os trunfos, as potencialidades, os pontos fortes e os aspetos positivos e por outro lado, as fraquezas, ou seja, as debilidades, os pontos fracos e aspetos negativos (Dos Santos, 2008).

A terceira dimensão refere-se à análise externa, e com ela, pretende-se identificar as oportunidades, ou seja, as perspetivas positivas ou favoráveis que uma empresa poderá vir a beneficiar, e as ameaças, isto é, as perspetivas desfavoráveis que podem afetar a empresa (Dos Santos, 2008).

A quarta dimensão designa-se por situações futuras e diz respeito às questões que se seguem:

- ✓ O que seremos? Questão colocada no sentido de obter resposta a o que queremos ser. Esta interrogação procura contribuir para que seja delineada a visão da empresa para o futuro;
- ✓ Quais deverão ser os nossos utentes? Isto quer dizer, deverá se manter os utentes atuais ou de diferente tipo;
- ✓ Como queremos ser vistos? Esta questão está direccionada principalmente para aqueles que são importantes para nós, ou seja, como queremos ser vistos por esses mesmos;
- ✓ Qual a imagem que pensamos ser importante para nós?
- ✓ Que personalidade teremos?
- ✓ O que deveremos fazer?

No entanto, este modelo proposto por Nutt e Backoff coloca várias questões importantes, mas parece insuficiente para se conseguir toda a informação que os responsáveis necessitam para concretizar um processo de planeamento estratégico.

Outro autor como Bryson (1988) apresenta um modelo diferente, bem mais complexo, no qual os passos de um processo de planeamento estratégico são os seguintes:

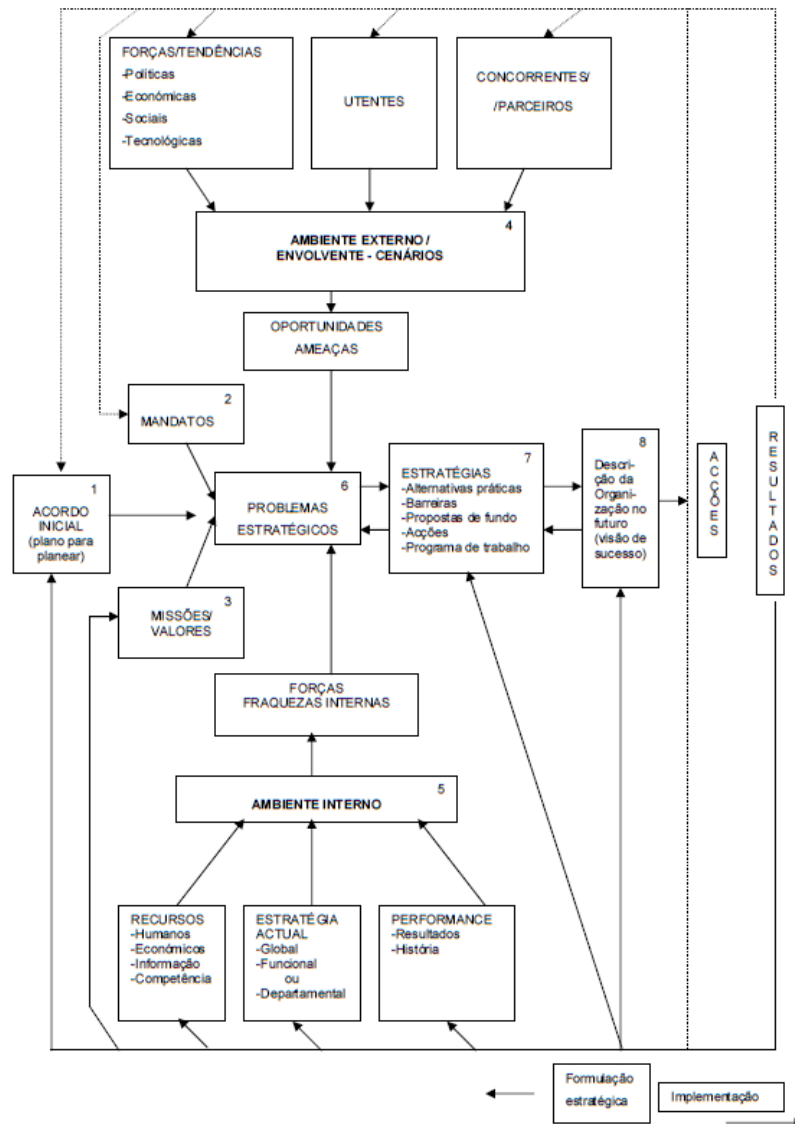


Figura 2: Planeamento estratégico, Modelo de Bryson (cit. in Dos Santos, 2008).

Para este autor, o processo pode ocorrer ao longo de uma sequência de oito fases preparatórias que terminam com a elaboração das ações a concretizar, que após a respetiva concretização se traduzem em resultados que deverão ser objeto de avaliação (Dos Santos, 2008).

As oito fases preparatórias entendidas por Bryson (1988) são as seguintes:

1. Iniciação e recolha de consensos sobre o processo de planeamento estratégico;
2. Identificação das competências organizacionais;
3. Clarificação da missão e dos valores organizacionais;
4. Análise do ambiente externo, oportunidades e ameaças;
5. Análise do ambiente interno, forças e fraqueza;

6. Identificação dos problemas estratégicos que a organização enfrenta;
7. Formulação de estratégias para lidar com os problemas;
8. Estabelecimento de uma visão organizacional do futuro.

Podemos considerar o Planejamento Estratégico como o caminho planejado que a empresa deve seguir, estabelecendo assim, a interação entre ambientes internos e externos. Este processo contínuo e dinâmico de gerência entre os objetivos e recursos da empresa é composto por várias etapas.

De acordo com Kotler (1992, p.63), “planeamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

O planeamento estratégico tem como objetivo orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de forma a gerir lucros e crescimento satisfatórios.

Para Kotler (1999), o planeamento estratégico do negócio pode ser dividido em etapas, tal como podemos observar na figura 3.

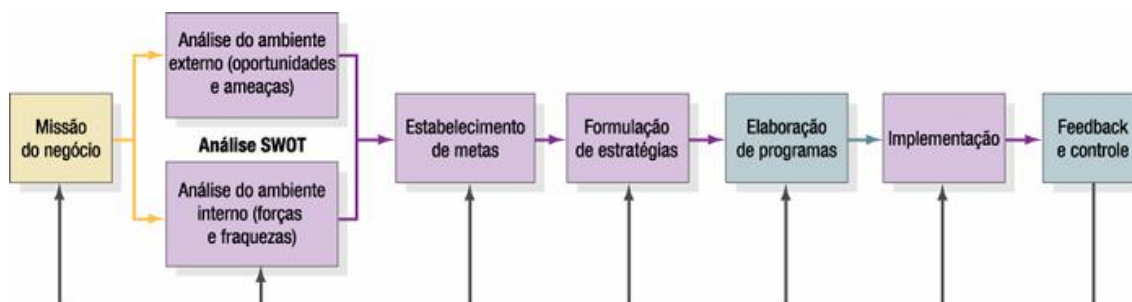


Figura 3: Processo de Planejamento Estratégico do negócio, adaptado de Kotler (1998).

1.2. O Processo de Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico é entendido como um processo de aprendizagem. Como tal, ao longo do processo é frequente ter que repensar o ponto de chegada e redefinir os caminhos. Hoje em dia, são poucos os que consideram que o

planeamento se resume a um exercício de descoberta de meios para alcançar fins pré-determinados, os fins e os meios estão ligados (Perestrelo & Caldas, 1996).

Por outro lado, não se pode considerar o planeamento como um processo que diz respeito apenas a decisores e a executantes, mas sim ao conjunto dos atores, ativos e passivos, nele implicados. Uma abordagem qualitativa pressupõe que os instrumentos de análise e antecipação sejam construídos de uma forma concertada entre os diferentes atores. É importante um maior investimento ao nível de um método de organização e coordenação entre os diferentes atores de forma a ‘legitimar’ as recomendações (Perestrelo, 1999).

A forma de se planejar estrategicamente precisa de ser entendida como um processo que serve para orientar a gestão estratégica das organizações, mas também o processo de tomada de decisão dos seus gestores. Assim sendo, num processo de planeamento estratégico é essencial e importante, que os responsáveis pelo seu desenvolvimento, antes mesmo de começar a atividade de planeamento, realizem determinadas ações, como por exemplo, a definição do perfil da organização. Esta primeira atividade tem como objetivo de juntar dados sobre a organização, abordando aspetos importantes, tais como a sua composição e estrutura organizacional, o histórico, a natureza jurídica, a cultura organizacional e as relações internas (Porto, 1998).

Depois de se ter entendido o perfil organizacional, deve ser definida a missão da organização, ou seja, os seus propósitos, que a individualizam e diferenciam, isto é, as distinções relativamente ao seu negócio, à organização e em relação aos seus concorrentes. Em paralelo, será necessário fazer a identificação da finalidade das suas operações, a nível de produtos e clientes (Porto, 1998).

O planeamento estratégico pode ser entendido, como sendo um processo que trata de decisões feitas no presente, que afetarão o futuro e que tem em consideração o meio envolvente onde a organização tem que operar (Drucker, 1974).

Para se ocuparem de decisões estratégicas a longo prazo, os gestores da empresa precisam de estar atentos ao ambiente externo, mas também aos recursos internos da organização. Embora este seja um processo duplo, o desenvolvimento do planeamento estratégico proporciona às organizações, o planeamento num contexto de incerteza, em vez de um planeamento apenas dentro da sua situação atual (Webster, 1994).

Apesar dos inúmeros benefícios do processo de planeamento estratégico, muitas são as organizações que não o utilizam, perdendo desta forma, a oportunidade de progredir. Na realidade, muitas empresas continuam ainda a usar as antigas técnicas de

planeamento de longo prazo baseado na extrapolação do passado. O problema desta antiga metodologia está ligado à falta de uma análise das possíveis alternativas, aspeto fundamental para qualquer empresa (Ansoff *et al.* 1976).

Para que haja uma efetivização do planeamento estratégico, as organizações devem conhecer totalmente o meio envolvente em que estão inseridas.

Segundo Ansoff (1988) as organizações que precisam de:

- Fazer a conjugação das suas capacidades com as suas oportunidades;
- Tornar-se mais agressivas nos mercados em que estão a atuar;
- Mudança da cultura interna para viver no novo ambiente.

Os factos de se planear com um horizonte muito longo, traz consequências e por vezes perigos, pois as mudanças a longo prazo não são sempre bem entendidas ou previstas. É por isso mesmo, certos autores defendem uma visão mais tolerante e flexível do planeamento estratégico e da formulação da estratégia.

Apesar de, num processo de planeamento, a realização de uma análise cuidada deve ser um aspeto vital para a formulação da estratégia, é importante evitar gastos de tempo excessivos e inúteis que prejudiquem o tempo para a ação. Desta forma, torna-se mais coerente uma aproximação realista e pragmática na definição da estratégia (Vancil & Lorange, 1977).

É fundamental ter em conta que, essa visão, essa aproximação são diferentes consoantes as situações, pois todas as organizações estão inseridas em diferentes mercados, vivem diferentes realidades e por isso mesmo, estão sujeitas a elementos e circunstâncias distintas.

O processo de planeamento é uma ação que é cada vez mais importante para a orientação das organizações, mas somente quando efetuado de uma forma coerente e adequada ao ambiente em que a empresa está inserida. A ausência ou o excesso de planeamento podem conduzir ao caos, ainda que de uma forma mais direta no primeiro caso (Quinn, 1980).

1.2.1. As Fases do Processo de Planeamento Estratégico

As fases do processo de planeamento estratégico são três, e são as seguintes:

1. A análise da estratégia;
2. A escolha da estratégia;
3. A implementação e controlo da estratégia.

Visto as fases referidas acima, podemos verificar que o planeamento estratégico é um processo que não está apenas, relacionado com a tomada de decisões. Este processo leva também em atenção, a forma como é posta em prática, a estratégia.



Figura 4: Modelo-base do processo de planeamento estratégico, adaptado de Johnson e Scholes (1999).

Um dos elementos que compõe o processo de gestão estratégica é a análise estratégica. Esta tem como objetivo, entender a relação entre as diferentes forças que afetam a organização e as suas escolhas estratégicas. Para que a análise estratégica seja posta em prática, é necessário efetuar uma avaliação dos ambientes interno e externo, dos recursos da empresa, das suas competências e capacidades e dos seus propósitos (Mintzberg, 1994).

A análise estratégica tem como preocupação, a de entender a posição estratégica da empresa e as eventuais alterações da envolvente organizacional. Tem ainda como objetivo, fazer a identificação dos recursos e competências que a organização possui, e de que forma esses recursos podem contribuir para o alcance de vantagens. Atendendo a estas características, esta análise visa entender a relação entre as diferentes forças que afetam a empresa ou organização e as suas escolhas estratégicas (IEFP, 2005).

A outra fase, designada de escolha estratégica, tem como objetivo responder às questões que emergem da análise estratégica e, deste modo, selecionar e eleger as decisões mais adequadas para o futuro da empresa.

Segundo o Instituto de Emprego e Formação Profissional (2005) entende a escolha estratégica como:

“O conceito de escolha estratégica implica a definição da decisão a ser adoptada entre um conjunto de alternativas, uma vez que existem vários cursos de acção possíveis que a organização pode seguir. Por exemplo, uma empresa pode pretender o desenvolvimento interno, a internacionalização ou até o aumento da sua actividade através de uma *joint-venture*.”

A escolha estratégica não depende somente das condições objetivas do ambiente em que a empresa está inserida, depende ainda das interpretações subjetivas que os membros organizacionais possam ter acerca desse ambiente. Ou seja, tudo depende da forma como os membros organizacionais constroem e interpretam o ambiente a partir da sua perceção (IEFP, 2005).

Por fim, temos ainda a fase que inclui a implementação e o controlo da estratégia, embora estejam inseridas na mesma etapa, estas duas ações podem ser divididas.

No caso da implementação da estratégia, esta está fundamentalmente virada para a ação das atividades, como por exemplo, o desenvolvimento das competências e habilidades, motivação, orçamentos, políticas, construção da cultura da empresa e ainda gestão. A implementação da estratégia é a tradução da estratégia em ação, tendo como principal objetivo, adaptar as ações para a execução da estratégia e dos meios necessários para o seu sucesso (IEFP, 2005).

A outra ação, chamada de controlo da estratégia organizacional, aparece para que a implementação seja devidamente monitorizada. Esta ação encontra-se nesta

última fase do processo de gestão estratégica, pois visa determinar o desempenho atual e assegurar que é consistente com os desempenhos desejados (IEFP, 2005).

1.2.2. Definição de Missão

A missão de uma organização ou empresa representa o que esta se propõe a fazer, e para quem se presta fazê-lo, este é o propósito da sua existência.

De acordo com Teixeira (2005, pp.34-36 *cit. in* Da Silva, 2011, p.17), a missão de uma organização consiste:

“na definição dos seus fins estratégicos gerais. É o enunciado dos propósitos gerais e constantes que expressam as intenções fundamentais da gestão global a nível superior da empresa, proporcionando orientações para o seu desenvolvimento futuro. Traduz-se na prática uma filosofia básica de atuação da empresa e é o ponto de partida para a definição dos outros objetivos que a ela estão, portanto, subordinados.”

Segundo Tavares (1991, p.88) “ *a missão consiste na razão de existência da organização e na delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócio.*”

A missão é o princípio de qualquer negócio e é aqui que o administrador irá demonstrar aos seus *stakeholders* o propósito da sua existência, bem como as suas finalidades. À medida que a empresa vai crescendo, poder-se-ão adotar novos programas e serviços, por isso, a missão pode sofrer revisões, caso os *stakeholders* considerem que esta, já não se encontre atualizada ou não faça sentido.

De acordo com Kotler (1998) é o momento para colocar algumas questões pertinentes, tais como por exemplo: Qual é o nosso negócio? Quem são os nossos consumidores? Qual o significado de valor para os consumidores? Qual deve ser o nosso negócio?

Uma outra possível definição da missão da empresa é "*a sua razão de ser, a aspiração suprema ela continuamente tenta alcançar.*" A declaração da missão é geralmente uma frase ou parágrafo que formula esta razão de ser, este propósito de uma forma um tanto vaga, mas durável e é, portanto, um marcador estável na mudança diária.

A missão da empresa é um pequeno texto que define a razão de ser da empresa ou os seus objetivos fundamentais, ou seja, é o que a empresa faz e como o faz. Geralmente, as informações que são contidas nesse texto são as seguintes:

- ✓ A tipologia de produtos ou serviços a que a empresa se dedica;
- ✓ Os mercados para os quais se direciona;
- ✓ A sua forma de atuação no mercado;
- ✓ A sua auto visão;
- ✓ A imagem que pretende comunicar.

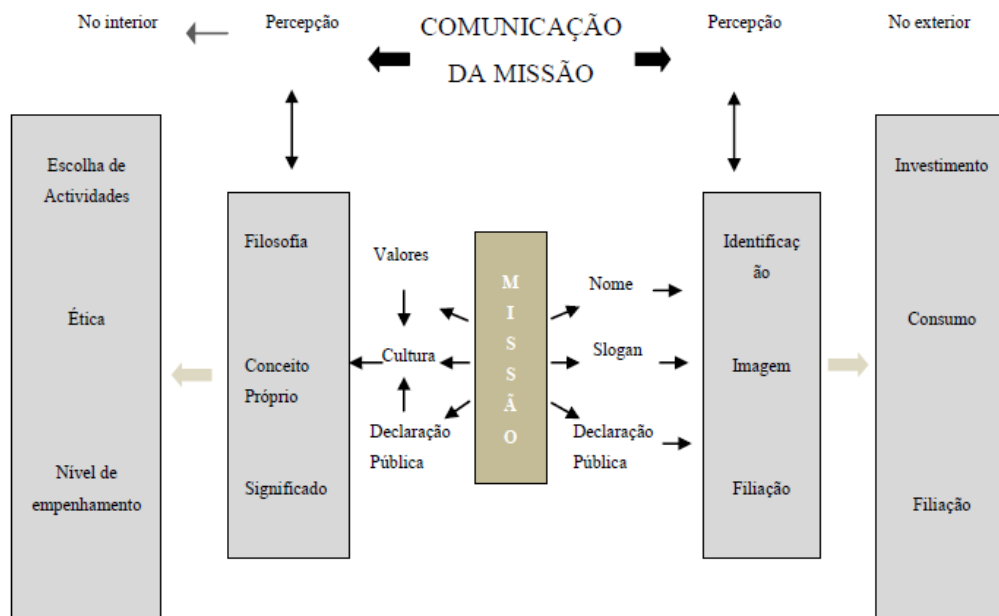


Figura 5: Comunicação da Missão, adaptado de Rue e Holland (cit. in Teixeira, 2005, p.37).

Koetler (1998) afirma que cada empresa precisa de definir a missão específica, dentro da missão mais ampla da empresa.

A missão da empresa é o enunciado onde assentam, as grandes diretrizes orientadoras futuras da organização e ajuda a comunicar o que é a empresa, o que ela faz e ainda, em que sentido irá evoluir (Thompson & Strickland, 1992).

Para Tachizawa e Rezende (2000, p.39), “a missão define a razão de ser da organização, para que ela serve, qual a justificativa de sua existência para a sociedade, ou seja, qual a função social exercida por ela”.

Conforme Welch (2005, pp.12-14), “*a missão anuncia com exatidão para onde se está indo e os valores descrevem os comportamentos que o levarão lá*”.

A declaração da missão da empresa deve-se encontrar a resposta para uma pergunta: ‘Como pretendemos vencer nesse negócio?’ E apresenta as diretrizes para a contratação de pessoas, investimentos e outros recursos necessários. Levando assim, a empresa a fazer a análise e a avaliação dos seus pontos fortes e pontos fracos (Ribeiro *et al.* 2008).

Definir a missão quer dizer “*estabelecer a razão de existência da organização, qual seu negócio (o que faz) e de que forma atua nesse negócio (como faz)*” (Barbosa & Brondani, 2004, p.117).

A missão deve ser simples, curta e muito objetiva. Para além disso, deve existir consenso entre os dirigentes da organização e ser um compromisso de todos. (Barbosa & Brondani, 2005).

Kaplan e Norton (2004, p. 36) definem a missão como sendo:

“Uma declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. A missão deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes.”

Matos e Chiavenato (1999) afirmam que a missão é a razão de existência da organização, ou seja, o motivo pelo qual ela foi criada, envolvendo os objetivos do negócio e o atendimento das procuras do cliente que serão atendidas.

1.2.3. Visão

Contrastando com a missão, a visão é utilizada para descrever um estado futuro desejado. O seu enunciado deve ser preciso e ter uma validade determinada ao longo do tempo. A visão pode ser levada a ser alterada para se adaptar às condições da conjuntura e internas, enquanto a missão, continua a ser a mesma.

De acordo com Foley e colaboradores (2006), a organização deve ter uma visão clara que explique a razão do negócio e a direção do mesmo. Sem uma visão clara, não pode haver valores ou procedimentos operacionais.

A visão é o futuro para a organização. A visão é o que a empresa quer alcançar. Quando se define a visão, é necessário ter em atenção ao modo como esta será vista e reconhecida.

A visão é onde a empresa deseja chegar. Existem algumas perguntas que podem facilitar a definição de visão e estas são as seguintes:

- ✓ O que desejamos ser no futuro?
- ✓ Em que sentido, a empresa pretende seguir?
- ✓ Como a empresa quer ser reconhecida no futuro?

De acordo com Bennis e Nanus (1985), estes autores têm como definição de visão, a seguinte:

“Para decidir-se por uma direcção, um líder tem de, antes de tudo, ter uma ideia clara do possível e desejável estado futuro da organização. Esta ideia, a que chamamos visão, pode ser tão vaga como um sonho ou tão precisa como um objectivo ou uma declaração de missão. A questão essencial é que uma visão apresente uma imagem realista, verosímil e atractiva do futuro da organização...”

A definição da visão deve representar para a empresa um objetivo de longo prazo, e suas metas para o futuro. É um conjunto dos sonhos, desejos, utopias para onde se deve convergir as forças de todos os participantes da empresa (Tachizawa & Rezende, 2000, pp.39-40).

Para Vasconcellos e Pagnoncelli (2000, p.217), *“a visão energiza a empresa e cria um ambiente propício ao surgimento de novas ideias”*.

Conforme Oliveira (2006, p.45) *“a visão da empresa é a explicitação do que a empresa quer ser, em um futuro próximo ou distante”*.

Segundo Thompson (2000, cit. in Ribeiro, 2008, p.7) *“as empresas sem visão não conhecem a posição que estão tentando manter no negócio”*.

Uma empresa que tenha uma visão clara dela própria, apresentando as diferentes fases de implementação de uma visão corporativa, só pode ter a ganhar com isso. A visão do futuro é a manifestação mais bem sucedida da imaginação criativa e o principal motor das ações humanas. É a capacidade, de ver além nossa realidade atual, para criar, inventar, e tornarmo-nos o que nós ainda não somos. Esta visão permite-nos basear a nossa vida, na nossa imaginação e não na nossa memória.

A visão da empresa, pelo contrário, é o foco dos seus colaboradores e definir a sua missão e comunicar-lhes a mesma, dá sentido ao seu compromisso. Este processo

incute neles um desejo de colaborar para um projeto coletivo comum e traz para a empresa um novo dinamismo que chega da base.

Uma visão clara, uma missão clara e valores partilhados, facilitam o processo de mobilização dos recursos humanos e promove uma otimização das práticas comerciais e dos recursos comerciais.

1.2.4. A Análise Estratégica e o Meio Envolve

As organizações estão em constante interacção com o meio ambiente. De facto, as influências criadas por esta relação, são bastantes importantes para a existência e o sucesso das empresas, uma vez que quando atuam num qualquer mercado estão sujeitos a influência de vários elementos, tais como os recursos disponíveis, tais como recurso financeiros, humanos e materiais, a concorrência, os fornecedores ou a localização. Por este motivo, torna-se essencial para a gestão organizacional entender como está organizada e de que se compõe esse ambiente (IEFP, 2005, p.34).

A análise estratégica está relacionada com o conhecimento e a compreensão da posição estratégica ocupada pela organização no mercado. Este processo de análise da resposta a questões como: a identificação das alterações ocorridas no meio envolvente e as influencias geradas nas actividades da organização; o reconhecimento dos recursos e competências e a forma como podem fornecer vantagens e oportunidades; e a verificação das pessoas e grupos relacionados com a organização e de que forma a afectam (Johnson, 1999).

Para que a análise estratégica seja posta em prática de uma forma eficaz, é necessário efetuar uma avaliação sistemática da informação acerca da envolvente organizacional, identificar as forças-chave competitivas e reconhecer as oportunidades e ameaças com que a organização se depara (IEFP, 2005).

O ambiente em que uma organização esta integrada pode ser dividido em dois níveis: o meio envolvente externo, que é comum a todas as organizações, e o meio envolvente organizacional, que é específico de cada organização (Freire, 1997).

O meio envolvente é um elemento que gera uma influência significativa no destino das organizações, uma vez que a expansão e continuidade de uma organização esta dependente do ambiente em que esta se insere (IEFP, 2005, *cit. in* Teare & Olsen, 1996).

Tal como já foi referido anteriormente, o meio envolvente pode ser dividido em duas partes: o meio envolvente organizacional e o meio envolvente externo. O meio envolvente organizacional considera todos os fatores físicos e sociais que estão diretamente ligados às decisões comportamentais dos indivíduos dentro da organização. O meio envolvente externo refere-se a todos os fatores físicos e sociais mais relevantes fora dos limites da organização (IEFP, 2005, p.35 *cit. in* Duncan, 1996).

No meio envolvente externo são consideradas todas as forças relevantes fora dos limites da organização. Por relevante entende-se todos os fatores que os administradores devem ter em atenção para que as empresas possam competir eficazmente e sobreviver. Embora muitas dessas variáveis sejam incontrolláveis, como é o caso das recessões, das interferências governamentais e das ações dos concorrentes, nunca devem ser ignoradas, mas acompanhadas mediante a análise de todos os seus desenvolvimentos (IEFP, 2005, pp.35-36 *cit. in* Bateman & Snell, 1996).

Com o objetivo de atingir o melhor desempenho, as organizações procuram fazer coincidir a estratégia traçada e as suas condições estruturais com as condições do ambiente de que fazem parte. Mas poucas são as empresas que conseguem atingir ou aproximar-se desse alinhamento ideal. Este insucesso é motivado, principalmente, pela instabilidade verificada no meio envolvente organizacional (IEFP, 2005).

As empresas que tiverem acesso à informação correta e que seja pertinente para o seu meio envolvente terão certamente mais probabilidades de sucesso. Este facto reforça não só a importância que representa o ambiente para o destino de uma organização, mas também a necessidade que a organização tem de selecionar a informação recolhida, nomeadamente para ganhar vantagens competitivas (IEFP, 2005, *cit. in* Teare & Olsen, 1996).

Dada a importância do meio envolvente para a situação atual e futura das organizações, e as constantes mudanças que aí acontecem, é necessária a realização da sua análise, de modo a acompanhar as evoluções que acontecem. A análise do meio envolvente é fundamental para a organização identificar os fatores que fazem parte do ambiente onde está envolvida. Com esta análise, a organização terá a oportunidade de melhorar a forma como direciona os seus recursos e ainda potencializar o seu desempenho. A informação proveniente da análise do ambiente permitirá a organização ter uma posição competitiva mais vantajosa.

A análise do ambiente da organização é uma via de estudo que não pode ser elaborada apenas uma vez, tem que ser feita de forma constante e sistemática. Este

método permitirá a seleção de informação, a interpretação de tendências e ainda a apresentação de rumos de orientação e de execução disponíveis, na área em que a empresa atua (IEFP, 2005, p.37).

Em termos de metodologia, a análise estratégica tem como propósito, fazer a identificação das condicionantes externas e internas do projeto da empresa a criar, e caracterizá-las de acordo com a influência e com o impacto aguardado. No decorrer desta análise chamada TOFA (trunfos, oportunidades, fraquezas e ameaças), ou, na linguagem anglo-saxónica, SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, threats) deve estar sempre presente, que as influências que decorrem das condicionantes externas são classificadas como Oportunidades se o seu impacto é favorável ao projecto e como Ameaças se o seu impacto é desfavorável ao projecto. As influências que acontecem por causa das condicionantes internas são categorizadas como trunfos se o seu impacto é favorável ao projeto e como fraquezas se o seu impacto é desfavorável ao projeto (De Oliveira, 2008, p.28).

A análise das inter-relações obtém-se cruzando as Oportunidades identificadas com os Trunfos e Fraquezas identificadas e cruzando as Ameaças identificadas com os Trunfos e Fraquezas identificadas. Avalia-se, deste modo, as eventuais relações que podem potenciar ou não o desenvolvimento do negócio (De Oliveira, 2008, p.28).

| | | Factores Internos | |
|-------------------|---------------|-------------------|-----------|
| | | Trunfos | Fraquezas |
| Factores Externos | Oportunidades | FO | fO |
| | Ameaças | FA | fA |

Quadro 1. Factores Internos/Fatores Externos, adaptado de De Oliveira (2008, p.28)

Para realizar a análise interna, deve-se pedir o apoio de todos os recursos humanos da empresa e, se possível, a cooperação de uma entidade externa, no âmbito de garantir uma opinião isenta de influências internas.

Segundo De Oliveira (2008), este apresenta alguns valores e características desta análise:

| Valores | Características |
|--------------------------|---|
| Recursos humanos | Os recursos humanos escolhidos têm as competências necessárias para alcançar os objectivos fixados a curto e longo prazo? Como irá coordenar e motivar o pessoal? Qual é o nível de empenhamento esperado para cada pessoa? |
| Recursos financeiros | Qual é a rentabilidade esperada? Qual é o sistema de controlo orçamental? Qual é a liquidez da empresa? Qual é a sua fonte de financiamento? |
| Produtos / serviços | Os produtos ou serviços apresentam factores de inovação? Qual é a opinião do cliente quanto à relação preço qualidade dos produtos que deseja oferecer? Qual é o serviço pós-venda que deseja utilizar? |
| Estrutura da Organização | Irá utilizar uma estrutura funcional, descentralizada ou centralizada? Quais os níveis hierárquicos que irá ter? Qual os sistema de comunicação interna que irá usar? |

Quadro 2. Valores e Características internos, adaptado de De Oliveira (2008, p.28).

Para uma rigorosa avaliação dos ambientes internos e externos de uma organização são necessários alguns instrumentos de análise que transmitam a correta informação dos principais fatores influenciadores, como por exemplo, o caso da análise PEST-A, que leva em consideração os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos e ambientais, a análise SWOT que tem em atenção os fatores internos, através da identificação das forças e fraquezas, e os fatores externos, através das oportunidades e ameaças, as cinco forças competitivas, constituídas por ameaça de novas entradas, rivalidade existente entre concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder negocial dos fornecedores e poder negocial dos clientes; e o Diamante de Porter, que considera a condição dos *inputs*, o contexto para a estratégia e a rivalidade. As condições da procura e os setores relacionados e de apoio constituem outras formas de análise estratégica (IEFP, 2005, p.37).

A análise interna irá identificar os trunfos para construir e aplicar um plano estratégico com sucesso, e as fraquezas, para conseguir avaliar a sua força e ativar um plano de emergência para atingir os objetivos da empresa (De Oliveira, 2008, p.29).

A análise externa irá identificar as oportunidades externas para conseguir estar preparado e explorar essas oportunidades no momento certo e no caso de existirem ameaças estar atento ao seu aparecimento e poder reagir com algum plano de contingência a essas ameaças. Segundo De Oliveira (2008, p.29) para efetuar a análise externa da empresa a criar deve ter em atenção dois tipos de análise:

- Análise do macro ambiente, e poderá recorrer ao método da análise PEST;

- Análise do setor de atividade em que concorre, para tal poderá utilizar como metodologia, às ‘5 Forças de Porter’.

1.2.4.1. O Meio Interno e o Meio Externo

Tal como já referi anteriormente, o ambiente no qual a organização está inserida pode dividir-se em dois níveis: o meio envolvente externo, que é genérico a todas as organizações, e o meio envolvente organizacional, que é exclusivo de cada organização (Freire, 1997).

O ambiente externo é composto por fatores que existem fora dos limites da organização, mas que de alguma forma exercem influência sobre ela. Este é um ambiente sobre o qual não há controle, mas que deve ser monitorado continuamente, pois constitui base fundamental para o planeamento estratégico.

A análise do ambiente externo é comumente dividida em fatores macro-ambientais (questões demográficas, políticas, econômicas, tecnológicas e etc.) e fatores micro-ambientais (consumidores, parceiros, fornecedores e etc.) que devem ser constantemente acompanhados, antes e após o delineamento das estratégias da empresa. Desta forma, através deste acompanhamento será possível identificar em tempo hábil as oportunidades e as ameaças que se apresentam, pois considerando que os fatores externos influenciam de forma homogênea todas as empresas que atuam num mesmo mercado alvo, só aquelas que conseguirem identificar as mudanças e tiverem agilidade para se adaptar é que conseguirão tirar melhor proveito das oportunidades e que menos danos sofrerão com as ameaças (Faria, 2010).

O ambiente interno da empresa é formado pelo conjunto de recursos físicos, humanos e financeiros, entre outros, sobre os quais é possível exercer controle, pois resultam das estratégias definidas pelos gestores. Nesse ambiente é possível identificar os pontos fortes, correspondentes aos recursos e capacidades que juntos se transformam numa vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes, e os pontos fracos que são as deficiências que a empresa apresenta em comparação com os mesmos pontos dos seus concorrentes atuais ou em potencial (Faria, 2010).

1.2.4.2. Análise PEST-E

A Análise PEST-E é um modelo de análise da envolvente externa da organização, cuja sigla corresponde às iniciais dos quatro grupos de fatores ou variáveis do ambiente onde tem que ser feita uma análise e averiguação, estas são: variáveis político-legais, variáveis económicas, variáveis socioculturais e ainda, variáveis tecnológicas (Da Silva, 2011).

Nesta análise identificar-se-ão os fatores exteriores à empresa que mais diretamente vão influenciar os negócios em que esta estará envolvida. Nesse sentido far-se-á a avaliação, em termos gerais, das condicionantes Político-legais, Económicas, Sociais e Tecnológicas, ou seja, será feita uma análise PEST (De Oliveira, 2008, p.29).

- ✓ **P - Fatores Político-legais:** Legislação específica, legislação concorrencial, legislação laboral, legislação ambiental, etc.
- ✓ **E - Fatores Económicos:** Análise da conjuntura, taxas de juro, liquidez da economia, desemprego, rendimento disponível, etc.
- ✓ **S - Fatores Sociais:** Evolução demográfica, migrações, distribuição do rendimento, mobilidade na pirâmide social, mudanças no estilo de vida, atitudes relativamente ao trabalho e ao lazer, movimentos de defesa do consumidor, movimentos ambientalistas, movimentos de defesa das minorias, níveis de educação, etc.
- ✓ **T - Fatores Tecnológicos:** Novas descobertas e desenvolvimentos, velocidade de transferência tecnológica, taxas de obsolescência, políticas de qualidade, certificações de qualidade, apoios a investigação, esforço governamental e das empresas para desenvolvimento tecnológico, etc.

Análise PEST-E

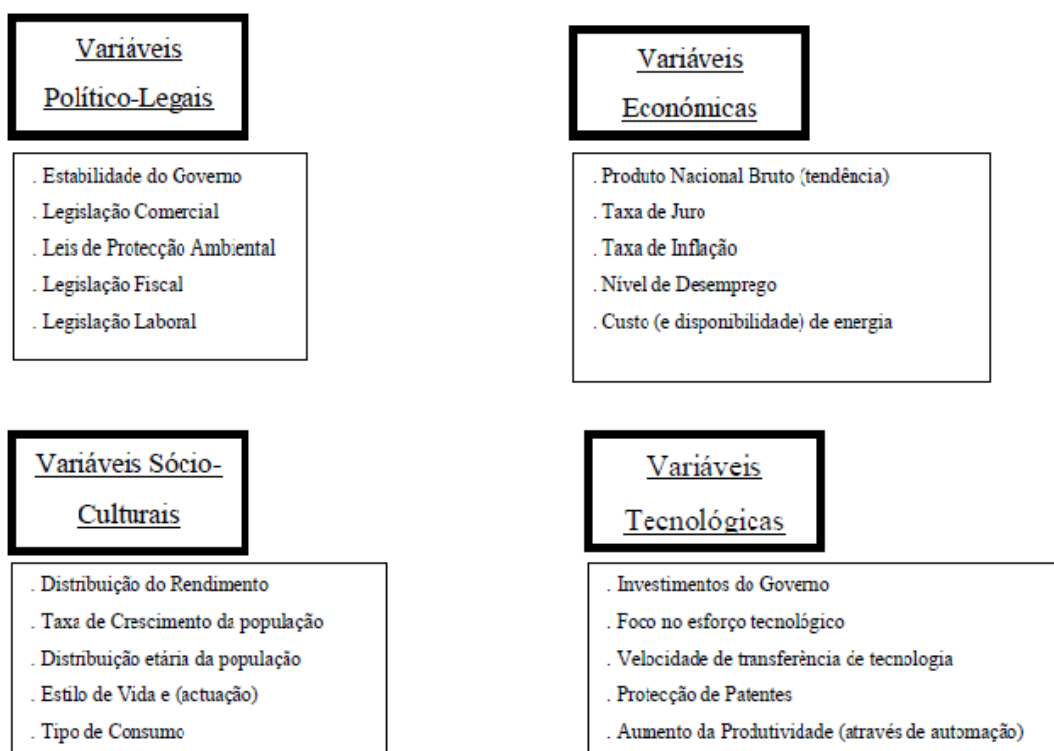


Figura 6: Análise PEST-E, adaptado de Teixeira (2005, p.51).

1.2.4.3. Análise SWOT

A análise SWOT compreende a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As forças e fraquezas da organização estão mais voltadas para características internas.

O primeiro diz respeito aos fatores que são destaque para a organização permitindo que os mesmos sejam utilizados e até explorados por se tratar de características altamente positivas e poderão gerar bons resultados.

A segunda diz respeito aos fatores internos que precisam ser trabalhados no sentido de melhorá-los, pois não são vistos como confiáveis na perspectiva de gerar bons resultados. Pode-se dizer que são características em que a empresa é vulnerável ou que apresenta desempenhos inferiores as demais de seu segmento. (Souza, 2007, p.118).

Oportunidades e ameaças estão relacionadas a fatores do ambiente no qual a empresa está inserida. A primeira compreende um cenário que apresenta condições

favoráveis a novos investimentos. A segunda compreende um cenário que apresenta condições desfavoráveis a novos investimentos (Souza, 2007, p.118).

A definição de metas é importante para que se estabeleça um ponto mensurável a ser atingido. Estes irão nortear a formulação da estratégia. O conjunto de metas estará necessariamente convergindo para o cumprimento da missão do negócio (Souza, 2007, p.118).

A formulação de estratégias compreende um conjunto de ações definidas pela alta administração da organização para que se alcance as metas estabelecidas. O caráter defensivo ou ofensivo das ações a serem executadas irá depender da estratégia, absorver um caráter defensivo ou ofensivo, respetivamente.

A partir das informações levantadas nas etapas preliminares do planeamento estratégico (missão, análise SWOT e definição de metas) a organização terá meios para formular a sua estratégia de ação a qual deverá ser o meio ótimo para o cumprimento da missão do negócio e o caminho mais eficiente para atingir seus objetivos (Souza, 2007, p.118).

A implementação de programas diz respeito à execução da estratégia elaborada. Os programas a serem implementados estão estreitamente ligados à estratégia definida. Todas as ações formuladas na estratégia serão colocadas em prática neste momento (Souza, 2007, p.118).

Quando se implementa um sistema de feedback e controle numa organização, esta terá condições de acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo. A partir deste sistema será possível mensurar os resultados internos e externos obtidos com a implantação dos programas e também monitorar as constantes alterações do mercado (Souza, 2007, p.118).

Estes fatores não estão relacionados de forma linear, ou seja, há uma ligação entre suas extremidades. Para melhor entendermos sua aplicação é ideal que seja tomada uma visão do processo de forma cíclica, onde o feedback irá gerar resultados que implicará na revisão da análise SWOT e, em alguns casos podem impactar também a missão do negócio (Souza, 2007, p.118).

O produto da análise SWOT é uma série de decisões sobre que oportunidades a serem aproveitadas, quais ameaças a serem enfrentadas, que pontos fracos a serem minimizados e que pontos fortes a serem fortalecidos (Pereira, 2010, p.37).

Uma incidência de ameaças externas a muitos pontos fracos indica a necessidade de sobrevivência, ou seja, a empresa precisa reduzir custos, desinvestir ou até vender o negócio.

Já, se a empresa encontrar forte relacionamento de pontos fracos internos com oportunidades externas, deve-se buscar rapidamente o crescimento para solidificar o posicionamento da empresa no setor. Quando se tem maior incidência de pontos fortes aliados a oportunidades, tem-se, provavelmente uma posição, mesmo que potencial, de liderança de mercado, necessitando a empresa desenvolvê-la (Pereira, 2010, p.37).

Por fim, um cruzamento de ameaças e pontos fortes indica uma possível estagnação do negócio onde a empresa tem uma posição de liderança e aponta para a necessidade de manutenção de sua posição. Depois de realçada a importância da análise SWOT, importa efetuar uma abordagem a cada um dos elementos que a constituem.

- **Forças (strengths)** - São considerados como forças os recursos ou capacidades que a organização pode usar, de uma forma eficaz, para atingir os seus objectivos, pois todo o conhecimento, perícia e experiência incluídos neste fator contribuem para um melhor desempenho da organização. (IEFP, 2005). As forças que representam as capacidades internas da organização resultam, por exemplo, da imagem que a organização detém, dos seus recursos de financiamento, da liderança no mercado e das relações entre comprador e vendedor. São estas capacidades, entre muitas outras, que vão permitir a organização de ter uma posição mais vantajosa no mercado onde atua (IEFP, 2005, p.42). É muito difícil quantificar com exatidão todas as forças de uma organização, uma vez que são consideradas forças todas as capacidades que essa organização detém e que lhe permitam atingir os seus objetivos e um melhor desempenho do que a concorrência. Mas através da elaboração de uma correta análise, é possível detetar que algumas forças assumem um papel mais importante do que outras, devido ao seu contributo essencial na determinação dos lucros e no alcance de uma posição mais forte no mercado (IEFP, 2005).

- **Fraqueza (weaknesses)** - Entende-se por fraquezas todas aquelas limitações ou deficiências que atinjam os recursos e as capacidades pertencentes à organização, e que de alguma forma possam comprometer o desempenho da sua atividade, tanto no presente como no futuro. São vários os fatores que podem ser considerados fontes de fraqueza, podendo assumir diferentes formas, como, por exemplo, os fracos recursos

financeiros, a escassez de mão-de-obra qualificada, as instalações limitadas, a fraca gestão ou a má imagem de marca, entre outros aspetos. A identificação das fraquezas permitirá a empresa tomar conhecimento das áreas onde existe necessidade de se efetuarem correções. Mas a identificação dos pontos fracos não é suficiente, uma vez que é também necessário proceder às devidas correções, de forma a serem minimizados “ou eliminados, quando possível” os seus impactos (IEFP, 2005).

- **Oportunidades (opportunities)** - Uma oportunidade existe quando uma empresa pode sair beneficiada ao atender as necessidades dos consumidores de um determinado segmento. As oportunidades podem ser classificadas de acordo com a sua atratividade e com a sua probabilidade de sucesso. As oportunidades tem um papel bastante importante para o destino das organizações, uma vez que determinam o modo como a organização pode continuar a crescer dentro do mercado. Essa importância é confirmada com o facto de as oportunidades estarem presentes em toda a parte, como e o caso das mudanças tecnológicas, políticas governamentais ou padrões sociais (IEFP, 2005).

- **Ameaças (threats)** - Ao contrário das oportunidades, as ameaças representam a situação mais desfavorável que uma organização pode enfrentar no ambiente em que está inserida, e que por vezes podem causar danos irreversíveis. As ameaças são uma condição ambiental que pode prejudicar severamente a situação da organização relativamente à concorrência, causar prejuízos financeiros e até determinar a própria permanência no mercado (IEFP, 2005). Dos quatro elementos da análise SWOT são as ameaças que causam maior incómodo, pois, como fatores externos, estão fora do controlo da organização. Por isso, é fundamental a capacidade de resposta da organização para superar essas ameaças, mesmo em tempo de crise, de forma a garantir a continuidade. As ameaças podem ser apresentadas sob diversas formas: um abrandamento do crescimento do mercado, um aumento do poder de negociação por parte dos clientes ou fornecedores, novos regulamentos e leis ou alteração da tecnologia existente (IEFP, 2005, pp.43-44).

A análise SWOT deve ser desenvolvida e compreendida como um todo, associando os elementos da análise interna e da análise externa, de forma a que o diagnóstico seja fidedigno e represente uma fonte de informação e apoio ajustada às exigências da gestão estratégica. Esta matriz sugere a escolha óbvia das estratégias que possibilitem a potencialização das oportunidades do ambiente. No que acomete aos

pontos fortes da empresa, a análise SWOT permite uma minimização das ameaças, auxiliando na diminuição dos efeitos dos pontos fracos da organização.

| | | | |
|------------------------|--|--|--|
| | | Análise Interna | |
| | | S (strengths) Pontos fortes | W (Weaknesses) Pontos fracos |
| Análise Externa | O (oportunities) Oportunidades | SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas. | WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes. |
| | T (Threats) Ameaças | ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas. | WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças. |

Figura 7: Matriz SWOT adaptada de Dos Santos (1990).

A análise SWOT deve tentar ser dinâmica e permanente, tanto quanto isso for exequível. Para além da análise da situação atual, é fundamental e pertinente confrontá-la com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e sua evolução futura (Dos Santos, 1990).

1.2.4.4. As Cinco Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter, desenvolvido por Michael Porter, em 1979, tem como finalidade a análise da competição entre empresas. Este modelo leva em conta cinco fatores, as ‘forças’ competitivas, que devem ser estudadas para que seja possível desenvolver uma estratégia empresarial eficaz.

Porter classifica essas forças como micro ambiente, contrastando com o termo mais global, isto é, macro ambiente.

Para se caracterizar uma indústria, no âmbito estratégica, deve proceder-se à classificação dos fatores de competitividade determinantes da estrutura dessa indústria, bem como à classificação da sua evolução e das relações estabelecidas entre elas.

Porter aborda cinco fatores, designados de “5 forças competitivas” que são a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do surgimento de produtos ou serviços substitutos. De acrescentar que este modelo apresenta um dinamismo considerável na caracterização de uma indústria (Teixeira, 2005).

Todas as empresas encontram-se enquadradas num ambiente constituído por um conjunto de forças competitivas que definem o seu nível de rentabilidade, sendo que a intensidade das forças sofre variações de acordo com o negócio em causa.

De acordo com Porter, as principais forças competitivas de um negócio são:

- ✓ Entrantes potenciais;
- ✓ Fornecedores;
- ✓ Compradores;
- ✓ Substitutos;
- ✓ Concorrentes.



Figura 8: Representação gráfica das Cinco Forças de Porter.

O termo “forças competitivas” transmite a ideia de que a concorrência apenas acontece entre empresas que desenvolvem os mesmos bens e serviços. Tendo em conta as características a cada ramo de negócio, os compradores, fornecedores e novos entrantes devem ser considerados como concorrentes. Porter designa a isto “rivalidade ampliada”. De seguida apresentam-se cada uma das forças competitivas.

- **Entrantes Potenciais**

Os entrantes potenciais caracterizam-se por serem novas empresas que entram para um determinado negócio com a finalidade de adquirir parcelas de mercado, envolvendo a diminuição da rentabilidade dos participantes do negócio.

- **Fornecedores**

Os fornecedores caracterizam-se pelo poder de barganha sobre as empresas de um ramo de negócio, apontando potenciais “ameaças” como o aumento dos preços, diminuição de qualidade, entre outros, comprometendo a diminuição da rentabilidade.

- **Compradores**

Os compradores, de acordo com o seu poder de barganha, podem obrigar à diminuição dos preços da indústria vendedora, assim como o aperfeiçoamento da qualidade dos produtos ou serviços, levando a que o grupo de empresas vendedoras entre em concorrência persistente.

- **Substitutos**

Esta força competitiva designa empresas que fabricam produtos substitutos aos produzidos por uma indústria. Neste caso, o lucro pode ser sofrer uma redução caso os produtos substitutos ofereçam uma alternativa de preço mais atraente para os consumidores.

- **Concorrentes**

Os concorrentes disputam por parcelas de mercado entre as empresas de um mesmo ramo de negócio, podendo admitir inúmeras formas, tais como: concorrência de preços, adição de valor a produtos e serviços, e assim sucessivamente.

Como explicitado anteriormente, cada uma das forças descritas apresenta uma intensidade variável, de acordo com o tipo de negócio no qual a empresa se encontra.

1.2.5. Planeamento Estratégico em Turismo

Com o desenvolvimento do turismo internacional surge a competitividade entre os variados destinos turísticos. Uma das finalidades do planeamento do turismo e desenvolvimento do turismo diz respeito à criação de produtos turísticos e serviços com maior interesse para os atuais e potenciais turistas, de forma a que os destinos recebam benefícios económicos e sociais (Yoon, 2002).

No entanto, face à enorme concorrência entre os destinos turísticos, é primordial entender as competências que um destino necessita para competir num mercado em saturação (Ritchie & Crouch 2000).

De acordo com Hassan (2000), o planeamento e a promoção dos destinos turísticos deve ser conduzida com uma cuidada análise dos fatores de competitividade e desenvolvimento de estratégias. Deste modo, o processo de planeamento estratégico deve ser estruturado e desenvolvido de forma criteriosa para o desenvolvimento do turismo em destinos turísticos.

Um processo de planeamento estratégico em turismo envolve um leque de fatores que vão desde os fatores culturais, valores institucionais, valores dos *stakeholders* e atitudes, até à sua envolvente social, económica e política, o que exerce influência todo o processo bem como o seu desenvolvimento formal (Hall, 2000).

Para que este tipo de processo seja eficaz, é ainda necessário integrar os valores e o desenvolvimento de uma organizacional adequada, porém, ao nível do destino, essas medidas podem dar a entender que os *stakeholders* não estão incluídos de forma adequada, no processo de planeamento. Neste tipo de situação, o processo de planeamento é tão pertinente como o seu resultado, ou seja, o plano (Hall & McArthur, 1998).

Segundo Hall e McArthur (1998), um processo de planeamento estratégico começa normalmente por certas razões que incluem:

1. A solicitação dos *stakeholders* – *“empreender um plano estratégico pode ter origem na pressão exercida pelos stakeholders, por exemplo, a indústria do*

turismo, os grupos de conservação da natureza, ou o governo” (Ferreira, 2009, p.1521);

2. A percepção da necessidade – *“a falta de informação, para a tomada de decisão ou de uma matriz apropriada, com a qual se implementem os requisitos legislativos, pode estar na razão de que novas abordagens de planeamento e de gestão que foram identificados”* (Ferreira, 2009, p.1521);
3. A resposta a uma crise – iniciar um plano estratégico é muitas vezes, o resultado de uma crise, isto é, o sistema de planeamento e a gestão falharam. Por exemplo, na gestão da envolvente, onde uma falha na conservação de um local com património ou no número de chegadas de visitantes;
4. Boas práticas – os gestores de lugares com património podem ser pró-ativos no sentido de adotarem novas ideias e novas técnicas. Além disso, um processo de planeamento estratégico pode levar a melhorar as coisas, por exemplo *benchmarking* de destinos ou do desenvolvimento dos seus concorrentes;
5. Adaptação, inovação e divulgação de ideias – como parte do processo de planeamento estratégico, indivíduos da organização podem encorajar à difusão de ideias do planeamento em turismo no seio da gestão de entidades públicas.

Segundo Hall (2000), um processo de planeamento estratégico está estruturado hierarquicamente de uma visão e uma missão, metas, objetivos e planos de acção. Cada nível expande-se para os outros em termos de detalhe, direcção e capacidade para ser alcançado.

De acordo com Hall (2000), ao nível do destino turístico, os elementos do processo de planeamento estratégico podem ser aplicados de forma a alcançar um plano integrado passível de ser gerido, em tempo útil e com eficiência de custos.

Para Ferreira (2009), um processo integrado de planeamento estratégico em turismo pretende responder às seguintes três questões: Para onde se deseja ir? Como se vai lá chegar? E como se sabe que se está a chegar lá?

Para onde se deseja ir?

A primeira etapa de um processo de planeamento estratégico é identificar os fins que a organização pretende alcançar, para pô-los por ordem de importância e para entender como estão longe de se conciliarem uns com os outros. Como Hall (1992) estabelece: *“antes dos objetivos ficarem explícitos, ninguém pode ter a certeza que eles*

serão partilhados pelas pessoas para quem foram planeados; nem é possível de forma racional preferir um plano a outro plano.”

A formulação da missão, meta e objetivo, são as componentes mais suscetíveis do planeamento estratégico em turismo. Segundo Byars (1984), uma missão organizacional, metas e objetivos são extremamente interdependentes. A formulação da declaração de missão e o desenvolvimento de metas e objetivos precisam de ser levados em mão, com a análise estratégica e a visão estabelecida.

Como se vai lá chegar?

Como afirma Gunn (1977, p. 85), *“por causa do crescimento fragmentado da indústria do turismo, o planeamento global da totalidade do sistema do turismo está atrasado, não há uma política global, uma filosofia ou uma força de coordenação que conduza as muitas peças do turismo para uma harmonia e assegure a continuidade do seu funcionamento harmonioso.”*

A necessidade de coordenar tem se tornado uma das claras verdades do planeamento e da política do turismo (Hall, 1994). Lickorish e colaboradores (1991, p.6) argumentam que *“existe uma fraqueza séria na máquina dos governos na negociação com o turismo relativamente à coordenação e cooperação com os operadores quer públicos quer privados. As políticas governamentais ou a falta delas sugerem uma obsolescência na administração pública dedicada ao turismo”*.

Como refere Spann (1979), a coordenação normalmente refere-se ao problema das decisões relacionadas, para que elas se ajustem. Não se está a falar de propostas cruzadas, mas sim, de que as propostas conduzam a uma razoável consistência e coerência das decisões.

Segundo Hall (2000), de um ponto de vista colaborativa do planeamento estratégico, a atenção está virada para o desenvolvimento de um planeamento com os *stakeholders*, em vez de um planeamento para os *stakeholders*. Esta abordagem reforça a natureza complexa da gestão de um destino turístico, pelo reconhecimento de que as opiniões, perspetivas e recomendações dos *stakeholders* são justas e legítimas, como são as dos responsáveis pelo planeamento (Ferreira, 2009).

Os resultados deste processo têm mais sucesso na sua implementação, porque os *stakeholders* têm um maior grau de pertença, face ao plano e ao seu processo. Para além disso, este processo estabelece uma maior cooperação entre os vários *stakeholders* no suporte às metas e aos objetivos das organizações do turismo e pode ainda levar à

criação de bases para responder, de forma mais eficiente às mudanças (Hall e McArthur, 1998).

Como se sabe que se está a chegar lá?

A avaliação está a tornar-se uma componente significativa do planeamento em turismo. Segundo Hall (1982, p. 288), *“a avaliação consiste num qualquer processo que permita ordenar preferências”*.

Para outros autores, a avaliação confina-se a avaliar o que acontece após a implementação da política/medida (p. ex. Dye, 1992). Hollick (1993, p. 125) refere, acerca da avaliação, *“que se espera que os erros ocorram, os projectos devem ser planeados de forma a facilitar a atempada detecção e correção”*.

A avaliação designa uma tarefa dinâmica do planeamento estratégico, sendo este um elemento fundamental do pensamento estratégico. Quando se trata deste tipo de planeamento, a integração da monitorização e da avaliação levam a que o tipo de informação possa ser delineado durante a formação do plano. Assim sendo, os indicadores são considerados primordiais para a mensuração do sucesso, relativamente às metas e objetivos.

1.2.6. A Necessidade de Planeamento e Turismo

Em vários países bem como regiões, o turismo tem tido um papel relevante no desenvolvimento económico e nas transformações sociais. Em determinadas situações, chega mesmo a ser o único elemento que dinamiza, ao nível económico, o país ou região (Muñoz, 1996).

De acordo com Gunn (1994), o planeamento do turismo pode ser definido como um fenómeno plurifacetado e interdisciplinar que engloba a relação entre os componentes dos produtos turísticos, as atividades e serviços disponibilizados por entidades públicas e privadas. Para o sucesso do planeamento, é primordial ter conhecimento destes componentes.

O planeamento, a nível geral, deve encontrar-se capaz a reduzir os possíveis impactos negativos e a potencializar os retornos económicos do destino turístico. Deve ainda estar apto a incentivar uma resposta mais positiva da comunidade local em relação ao turismo, em termos de longo prazo (Ferreira, 2009).

Segundo a perspectiva de Murphy (1985, p. 156) “o planeamento está preocupado com a antecipação e a regulamentação das mudanças no sistema, com a promoção ordenada do desenvolvimento, assim como no incremento dos benefícios ambientais, sociais e económicos resultantes do processo de desenvolvimento.”

Por estas razões, o planeamento estratégico deve ser compreendido como um elemento crítico que, possibilita, a longo termo, o desenvolvimento sustentado do destino turístico.

1.3. Definição de Turismo

O turismo é um importante fenómeno social e económico, que caracterizou o desenvolvimento das sociedades, no final do século XX e início do século XXI.

Com 808 milhões de chegadas internacionais registadas em 2005, quase 682 bilhão de dólares em receitas, o turismo é uma relevante atividade mundial que tem crescido 25% ao longo da última década. O turismo representa atualmente cerca de 10% da actividade económica do mundo e está entre os principais setores que criam postos de trabalho.

As taxas de crescimento continuam elevadas, mesmo se as tendências globais e regionais oscilaram de um ano para outro, isto porque, recentemente existe um certo medo por causa do terrorismo, das condições sanitárias e das catástrofes naturais, no entanto, o turismo tem mostrado uma forte capacidade de recuperar rapidamente.

Cada vez mais, as pessoas querem viajar e têm os meios para o fazer e a Organização Mundial do Turismo (OMT) prevê mais de 1,6 mil milhões de chegadas internacionais até 2020, mais do que o dobro do nível atual.

As previsões apontam para um crescimento do turismo em todas as regiões do mundo, o maior crescimento irá ocorrer em certas partes do mundo em desenvolvimento. A Europa, a América do Norte e do Sul, a Ásia Oriental e o Pacífico deverão acumular 80% das chegadas totais em 2020 e, assim, manter o domínio deles em volume, a chegada de turistas internacionais a África deverá crescer em média 5,5% por ano durante este período e as chegadas à Ásia do Sul, em mais de 6%, em comparação com uma média mundial de pouco mais de 4% (Valdés, 2003).

No entanto, as viagens internacionais são apenas um lado do turismo, pois em inúmeros países desenvolvidos, o turismo doméstico excede as chegadas internacionais.

O turismo pode ser retratado segundo diferentes abordagens por ser uma atividade que está em constante evolução. Uma das abordagens mais frequente é a que expressa o conceito baseado na procura e na oferta.

Quando baseado na procura, entende-se que turismo é:

“uma actividade relacionada com a deslocação de pessoas para fora das suas áreas habituais de residência e trabalho, desde que essas mesmas deslocações não se venham a traduzir em permanência definitiva na área visitada, com as actividades realizadas durante a estadia e com as facilidades criadas para acolher e entreter os turistas. A análise do turismo inclui o estudo das pessoas que se deslocam para essas áreas, os equipamentos e infra-estruturas que são construídos para os turistas e os impactos económico, ambiental e socioculturais criados pelos turistas nas áreas receptoras.” (Pereira *et.al*, 2014).

Baseado na oferta, o turismo é constituído por um conjunto de atividades de negócios que direta ou indiretamente acabam por fornecer bens ou serviços que suportam as atividades de lazer e negócio realizadas pelas pessoas que estão fora dos lugares de residência habitual (Pereira *et.al*, 2014).

A primeira definição de turismo foi proposta pelos professores Hunziker e Krapf, em 1942, e foi adotada depois pela Association Internationale des Experts Cientifiques du Tourisme. Naquela época, o turismo era definido como:

“ o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que todas as deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma actividade lucrativa principal, permanente ou temporária.”

Em 1991, a Organização Mundial de Turismo (OMT) apresentou uma nova definição, “*o turismo compreende as atividades desenvolvidas por pessoas ao longo de viagens e estadas em locais situados fora do seu enquadramento habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, para fins recreativos, de negócios e outros*”.

Segundo Pereira e colaboradores (2014), a expressão ‘enquadramento habitual’, que veio substituir residência habitual, foi inserida para excluir do conceito de visitante, as pessoas que todos os dias se deslocam entre a sua casa e o local de trabalho ou de estudo, bem como, as deslocações feitas no seio da comunidade local, com carácter rotineiro.

Outra definição de turismo é a de Mathieson e Wall (1982):

“o turismo é o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e de residência, as atividades desenvolvidas durante a sua permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades.”

O turismo é um fenómeno social complexo e são inúmeros os autores que têm vindo a tentar dar uma definição o mais adequado possível.

De acordo com Lage e Milone (2000, p.26):

“O turismo é uma atividade socioeconómica, pois gera a produção de bens e serviços para o homem visando à satisfação de diversas necessidades básicas e secundárias. Em se tratando de uma manifestação voluntária decorrente da mudança ou do deslocamento humano temporário, envolve a indispensabilidade de componentes fundamentais como o transporte, o alojamento, a alimentação e, dependendo da motivação o entretenimento (lazer, atrações). [...] A riqueza gerada pelas múltiplas atividades não mais existem, nem o tempo importa mais. O que se observa do turismo atual é a existência de uma rica e grandiosa indústria que se relaciona com todos os setores da economia mundial e que deverá continuar atendendo aos interesses da humanidade nos próximos milénios.”

Apesar da palavra *tour* ser de origem francesa, surgiu ligado às viagens dos jovens aristocratas da Grã-Bretanha, que utilizavam o termo para designar *The tour* ou *The grand tour* que fazia na Europa no século XIX (Arrillaga, 1976).

Segundo Andrade (1992, p.38), pela própria estrutura do fenómeno turístico, a conceituação mais próxima da ideal seria a que define o turismo como “*o complexo de atividades e serviços relacionados aos deslocamentos, transportes, alojamentos, alimentação, circulação de produtos típicos, atividades relacionadas aos movimentos culturais, visitas, lazer e entretenimento*”.

Já para Santana (1996, p.10):

“O turismo representa uma forma especial de aproveitamento do tempo livre e de recreação. Uma definição do turismo que seja suficientemente abrangente não pode centrar sua atenção unicamente em seu aspecto funcional ou em seu agente ativo, o turista. Afinal o turismo é um fenómeno social que envolve o surgimento e desenvolvimento de instituições, relações interpessoais e situações peculiares.”

De acordo com Souza (2005) fazer turismo significa consumir tempo e dinheiro fora da residência habitual, significa ainda que haja a existência de deslocação e estadia para outros e noutros locais. Assim sendo, o “turismo” é encarado dentro do sistema

económico como um ‘bem’ a ser consumido, chamando a atenção dos empresários, gestores e governantes que investem na sua organização.

Outra definição é a de Moesch (2002), que considera o turismo:

“Uma combinação complexa de inter-relacionamentos entre produção e serviços, em cuja composição integram-se uma prática social com base cultural, com herança histórica, a um meio ambiente diverso, cartografia natural, relações sociais de hospitalidade, troca de informações interculturais. O somatório desta dimensão sociocultural gera fenómeno, recheado de objetividade/subjetividade, consumido por milhões de pessoas, como síntese: o produto turístico.”

O Turismo desempenha um papel fundamental na economia dos países. Este estimula o dinamismo regional e local, trazendo com ele efeitos estruturantes e propulsores das economias. Tal como refere Gonzalez e Ruiz (2006, p.8) esta *“atividade configura-se como uma estratégia de desenvolvimento em que uma das principais finalidades é aumentar a dimensão do mercado local e converter-se, desta forma, num motor importante do desenvolvimento socioeconómico.”*

Também, Cavaco e Simões (2009, p.16), afirmam que o *“turismo é uma das atividades motoras da economia-mundo e um fator impulsionador e facilitador da globalização”*. De facto, podemos considerar que contribui para o desenvolvimento dos valores e das culturas, assumindo mesmo, uma relevância estratégica, indutora do desenvolvimento local e regional. (Coelho, 2013).

1.3.1. Abordagem Histórica do Turismo como Fenómeno Socioeconómico e Cultural

O turismo designa uma atividade muito importante na sociedade atual, e de forma a compreender melhor este fenómeno, será feita uma breve análise do seu significado, ao longo da história.

Remontando ao tempo da Antiguidade Clássica, aí encontramos as primeiras formas de deslocamentos com um propósito de recreação ou de terapêutica, o que levou ao surgimento do fenómeno chamado de turismo (Rodrigues, 1985).

Na Grécia Antiga encontram-se também diversas formas de lazer, tais como, festivais públicos, teatro ao ar livre, cerimoniais antigos e os famosos jogos Olímpicos aos quais acorriam grande número de pessoas, vindas das diferentes regiões. Surge ainda o termalismo com meios de hospedagem e casas de veraneio para abrigar o grande

número de pessoas (Souza, 2005 *cit. in* Ambrizi, 1986). Nessa época, os indivíduos das classes mais privilegiadas do Império Romano tinham o hábito de possuir duas residências, uma no centro urbano e outra na zona rural, onde podiam juntar o útil ao agradável, desfrutando da tranquilidade da vida do campo. À medida que o tempo foi avançando, as segundas residências foram multiplicando-se, e, na Europa, surgiram muitas estações termais com fins terapêuticos.

Na Idade Média, o trabalho passa a ser mais valorizado, havendo uma condenação dos tempos livres. Nesse longo período, o termalismo caiu em descrédito e só o trabalho teve valor (Souza, 2005).

Após muito tempo, o lazer e o turismo começam a ver as suas dimensões ampliadas, e a sua utilidade volta a emergir. O termalismo ressurgiu nos séculos XVII e XVIII sob os reinados de Luís XII e Luís XIV, na França. Os nobres dirigiam-se para as ‘águas’ fazendo-se acompanhar de verdadeira corte (Requixa, 1980).

Em Bath, uma cidade britânica, situada perto de Bristol, nasceu, no final do século XVII, a estação termal que era um lugar de permanência da classe aristocrática. Até então, a vida social na Inglaterra limitava-se à capital. No verão, a classe aristocrática abandonava Londres e retirava-se para o campo (Rodrigues, 1985).

“O turismo, enquanto fenómeno social significativo, só aparece nitidamente no século XVII, afirmando-se no século XIX. Uma série complexa de fenómenos inter-relacionados contribuiu para seu desenvolvimento. As transformações agrícolas e industriais que se manifestaram precocemente na Grã-Bretanha elevam significativamente as rendas de uma fração da população, aquela que destina à posse da terra. A partir daí a alta classe podia desfrutar de uma vida luxuosa, graças à renda fundiária. E as viagens são incorporadas aos seus hábitos como uma forma de fugir do quotidiano.” (Rodrigues, 1985. p. 7).

O desenvolvimento industrial e tecnológico vem estimular a ascensão do lazer e do turismo, transformando-os em valores, sendo que o homem passou a procurar o seu bem-estar social. Estas transformações esboçadas foram-se estabelecendo aos poucos, ao longo dos tempos.

De frisar que nos países mais desenvolvidos houve um aumento do poder aquisitivo dos assalariados, garantindo assim uma expansão do consumo. Houve ainda uma melhoria da rede de transportes, principalmente da rede ferroviária, o que facilitou imenso os deslocamentos das pessoas.

Com o desenvolvimento do turismo surgem impactos significativos, na medida em que as pessoas começaram a visitar locais mais distantes do que os arredores das cidades. Ao nível europeu, apareceram estações de montanhas e os centros balneários no litoral atlântico, bem como na costa mediterrânea, crescendo assim os meios de hospedagem.

As conquistas sociais como por exemplo, a diminuição da carga horária de trabalho, o aumento do número de dias de férias em descanso remunerado originam o surgimento do denominado ‘turismo de massa’. Com este tipo de turismo são construídos outros tipos de meios de hospedagem e alojamento, como as colónias de férias, as segundas residências mais simples, as pousadas e os acampamentos (Souza, 2005).

Os aperfeiçoamentos na rede rodoviária possibilitaram uma maior disponibilidade para os deslocamentos turísticos e as pessoas começaram a obter os seus próprios veículos, podendo, deste modo, viajar com maior facilidade e autonomia. “*A sociedade industrial democratizou o lazer em especial as viagens turística sem função de uma gama de elementos que se justapuseram*” (Castelli, 1986, p.16).

Em conclusão, pode concluir-se que as deslocações sempre fizeram parte da vida do indivíduo e que no decorrer do tempo, houve uma significativa evolução dos meios de transporte, das finalidades dessas viagens e dos conhecimentos adquiridos. “*O século XX abriu as portas para a prática do turismo em grande escala graças às grandes transformações proporcionadas pela revolução industrial. O turismo passa a integrar a vida das nações*” (Castelli, 1986, p. 26).

1.3.2. Conceitos de Procura e Oferta Turística

A procura no setor turístico apresentou enormes evoluções, não só pelas alterações constatadas a nível mundial que modificaram o modo de vida das populações como pelas necessidades físicas e psicológicas que essas mudanças criaram nos indivíduos. O ser humano sente necessidade de mudar, seja esta mudança temporária ou definitiva e a única maneira que os sujeitos possuem para se libertar do ambiente em que vivem é sair dele (Andrade, 1999).

A definição de procura é muito subjetiva, considerando a perspectiva de diversos autores. Os economistas, psicólogos e os geógrafos seguem conceitos distintos. No

âmbito do turismo a procura compreende três elementos básicos (Cooper *et al.*, 1993), que são os seguintes:

1) Procura efetiva ou atual - consiste no número atual de consumidores no turismo, isto é, as pessoas que atualmente viajam. Faz referência ao volume efetivo e real da capacidade consumidora de um produto ou serviço, consubstanciado nas capacidades vendidas (Domingues, 1997). É a componente da procura mais vulgarmente e facilmente medida e referenciada em estatísticas turísticas.

2) Procura suprimida - inclui a população que não viaja por qualquer motivo, distinguindo-se dois tipos de procura: a procura potencial, que se destina às pessoas que irão viajar no futuro, caso a sua condição de vida se altere (disponibilidade de meios financeiros, vontade de viajar, tempo livre, etc.) e a procura adiada, considerada como tal, pelo aparecimento de problemas relacionados com a oferta (insuficiência de capacidade de alojamento, condições climatéricas adversas, actividades terroristas, etc.) e que futuramente ultrapassados, se poderá converter numa procura efetiva.

3) Procura redirecionada – a procura de um destino ou atividade turística pode ser reencaminhada para outro local ou atividade, caso se verifique um défice na oferta de uma situação e excesso na outra. A existência de uma nova oferta turística (estância, atrações, alojamento, etc.) apresenta os seguintes efeitos: redirecionamento da procura para oportunidades similares na área; substituição da procura por outra(s) oportunidade(s) e criação de uma nova procura.

Machín (1997) distingue dois grandes grupos de viagens para a procura turística: viagens domésticas (viagens realizadas pelos residentes de um país nos limites do seu próprio território) e viagens internacionais (viagens realizadas pelos residentes de um país com destino a outros países).

A procura turística encontra-se relacionada com as diferentes quantidades de bens e serviços turísticos que os consumidores querem e podem comprar num determinado momento (Henriques, 2003). Esta procura também se relaciona com a exploração das causas que estão na origem das escolhas e motivações individuais aquando da tomada de decisão de empreender uma viagem (Henriques, 2003). A nível

geral, a procura turística relaciona-se com a prosperidade e sustentabilidade de dado destino, o que remete para os impactos da referida procura (Henriques, 2003).

A heterogeneidade traduz-se na segmentação da procura. Uma vez que as mentalidades e comportamentos dos consumidores sofrem evoluções, é de esperar que os segmentos nos quais estão agrupados também evoluam, sendo da competência das políticas dinamizadas interiorizarem a natureza dinâmica da procura. A existência de inúmeros segmentos de procura confluentes num determinado destino é um aspeto positivo, na medida em que torna esse mesmo destino menos dependente de alterações nas preferências dos indivíduos pertencentes a determinado segmento (Henriques, 2003).

Pela importância crescente da procura turística e pela especificidade das suas características, torna-se cada vez mais essencial compreender o turismo através da ótica da procura, facto que apela à necessidade da sua medição quantitativa e qualitativa. A medição quantitativa pode ser elaborada através de uma avaliação estatística e a medição qualitativa através da investigação das motivações subjacentes a essa procura (Henriques, 2003).

A heterogeneidade que caracteriza esta procura leva a que só possa ser perspectivada segundo múltiplas óticas, muito embora se distingam, num extremo, a ótica psicológica de um lado e de outro a abordagem económica (Henriques, 2003, pp.73-74).

A abordagem psicológica pretende compreender e determinar as escolhas e as motivações individuais que se encontram na base da procura. Consequentemente, a compreensão do comportamento do turista bem como a identificação de diferentes tipos desse comportamento são aspetos fundamentais nesta análise (Henriques, 2003).

A abordagem económica preocupa-se na determinação das respostas dos fluxos turísticos a alterações nas variáveis económicas, especificamente preços e rendimentos, atribuindo pouca importância a mudanças nos gostos e preferências, os quais são considerados exógenos ou fixos, pelo menos a curto prazo. No entanto, no âmbito do turismo e recreação, existe uma procura por recursos e externalidades que não tem preço, o que aponta para uma especificidade que se deve levar em conta (Henriques, 2003). Esta abordagem pretende ainda a reflexão acerca das medidas de procura com repercussões no bem-estar social e o fornecimento de um guia eficiente de afetação dos recursos. Porém, as especificidades do setor turístico nem sempre têm resposta, no que diz respeito à teoria económica tradicional, teoria do comportamento do consumidor e

teoria do comércio internacional, o que conduz à necessidade de se incluírem mais elementos qualitativos (Henriques, 2003).



Quadro 3: Determinantes da procura turística, adaptado de Henriques (2003).

Para a definição de oferta turística concorre um conjunto de elementos, bens e serviços que sejam adquiridos ou utilizados pelos visitantes, tal como aqueles que foram criados com o objetivo de satisfazer as suas necessidades. Destacam-se ainda os elementos naturais e culturais que promovem a deslocação dos visitantes (Gomes, 2013). A oferta turística é constituída “*por todos os elementos que contribuem para a satisfação das necessidades de ordem psicológica, física e cultural que estão na origem das motivações dos turistas*” (Livro Branco do Turismo, 1991, p.67).

A oferta turística pode ser entendida como um conjunto de empresas que oferecem aos turistas os mais variados serviços, tais como por exemplo hotéis, alimentação, transporte, agências ou infra-estruturas, para além das atrações naturais e artificiais de uma região (Gomes, 2013).

De um modo geral, *“a oferta turística engloba tudo aquilo que o local de destino tem para oferecer aos seus turistas actuais e potenciais, sendo representada por uma gama de atrações, bens e serviços que determinarão a preferência do visitante”* (Livro Branco do Turismo, 1991, p.67).

A oferta representa a conjugação entre os fatores de atração e os meios existentes para a ocupação dos tempos livres, e para a satisfação das necessidades decorrentes das deslocações turísticas efetuadas (Silva, 1997).

A oferta turística é constituída pelos produtos turísticos, que são um conjunto que concilia elementos que, isoladamente, possuem pouco ou nenhum valor turístico. Assim, é fundamental definir os produtos turísticos que na perspectiva de Valls (1996) designam um conjunto, uma fusão de elementos tangíveis e intangíveis em particular. Este autor afirma ainda que nos elementos tangíveis encontram-se os bens, os recursos, as infra-estruturas e os equipamentos, e nos elementos intangíveis identificam-se os serviços, a gestão, a imagem da marca e o preço. Os produtos turísticos são compostos por seis elementos principais:

1. Bens e serviços elementares e auxiliares;
2. Recursos: estando subdivididos em escassos (naturais, de trabalho e de capital) e livres (clima, cultura, tradição, etc.);
3. Infra-estruturas e equipamentos;
4. Gestão;
5. Imagem da marca;
6. Preço.

Segundo Valls (1996), os componentes da oferta turística podem ser agrupados em cinco categorias:

- ✓ Recursos naturais - são constituídos geralmente pelos acidentes geográficos, flora e fauna, paisagens naturais, atmosfera, praias, entre outros;

- ✓ Recursos culturais - são compostos pelo património arquitetónico, cultural, histórico, gastronómico, e ainda o folclore, o artesanato, a literatura e até a mesmo a música;
- ✓ Serviços turísticos – são aqueles que têm na procura turística a maior parte das suas receitas;
- ✓ Infra-estrutura – é conjunto de construções subterrâneas e de superfície tais como, por exemplo, os serviços de abastecimento de água e de coleta, a rede eléctrica e telefónica, o mobiliário urbano e terminais de transportes, entre outros;
- ✓ Serviços urbanos de apoio ao turismo - serviços de saúde, bancários, as comunicações, segurança pública e comércio especializado para turistas.

1.3.3. Evolução dos Fluxos Turísticos

Nos últimos anos, o fenómeno turístico tem vindo a apresentar uma evolução ao nível do crescimento. Segundo a Organização Mundial de Turismo (2007), em 2005, pela primeira vez, o número de chegadas turísticas internacionais ultrapassou a barreira dos 800 milhões, situando-se nos 806 milhões.

Em 2007, as chegadas internacionais atingiram o número recorde de 903 milhões de turistas, o que equivale a um aumento de 6,6% em relação a 2006 (OMT, 2007).

Entre Janeiro e Abril de 2008 as chegadas internacionais verificaram uma taxa de crescimento na casa dos 5%, quando comparadas com igual período de 2007 (OMT, 2008). No ano de 2008, o número de chegadas turísticas internacionais atingiu os 925 milhões (The United Nations World Tourism Organization, 2009).

O estudo de tendências da Organização Mundial do Turismo aponta para uma previsão das chegadas turísticas internacionais de 1,56 biliões, em 2020 (OMT, 2000). As previsões da Organização Mundial do Turismo para a Europa, para 2020, são de 717 milhões de chegadas turísticas internacionais, correspondendo a uma quota de mercado de 46%, ajustando-se o crescimento de chegadas turísticas internacionais para 3% ao ano (OMT, 2003).

1.3.4. Novos Mercados e Novos Destinos

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (2001) as chegadas internacionais sofreram um aumento de 25 milhões em 1950, para 698 milhões de turistas em 2000. No entanto, os destinos das suas viagens estão fortemente relacionados com o que é oferecido. Em determinados casos, são as marcas de culturas passadas, noutros casos, são as da cultura atual.

São raras as vezes em que existe apenas um único motivo que atrai os turistas (Ferreira, 2009). Nas circunstâncias mais comuns, articula-se a história com a arte, com as compras, a gastronomia e com muitos outros itens de atração (Oliveira, 2000).

Constatou-se uma diversificação dos destinos, destacando-se os destinos no Norte de África, na Ásia, na América Latina e nas Caraíbas (OMT, 2000). Em 1950, apenas quinze países recebiam 100% dos 25 milhões de turistas internacionais. Em 1999, eram mais de setenta os países e territórios que recebiam mais de um milhão de turistas internacionais (Ferreira, 2009).

Na tabela abaixo, podem ser identificados os segmentos de mercado mais importantes até 2020, previstos pela Organização Mundial do Turismo (OMT, 2000). Para além de um alargamento generalizado, observa-se simultaneamente uma difusão crescente dos turistas pelo mundo (Ferreira, 2009).

| | |
|---------------|---------------------------|
| - Sol e praia | - Urbano |
| - Desportos | - Rural |
| - Aventura | - Cruzeiros |
| - Natureza | - Parques temáticos |
| - Cultural | - Reuniões e conferências |

Tabela 1: Os segmentos de mercado mais importantes até 2020, adaptado de OMT (2000).

1.4. Os Impactos do Turismo

As oportunidades criadas pelo turismo originam impactos nas regiões onde o seu desenvolvimento é observado. Neste sentido, de seguida serão abordados os impactos ambientais, económicos e socioculturais.

Mings e Chulikpongse (1994) defendem que o turismo exerce um papel de agente de mudança, ocasionando vários impactos nas condições económicas regionais, nas instituições sociais e na qualidade ambiental (Ferreira, 2009).

Segundo Rushmann (1999) os impactos do turismo dizem respeito às alterações provocadas pelo processo de desenvolvimento turístico nos destinos (Ferreira, 2009).

Os impactos do turismo são a consequência de um processo complexo de interação entre os turistas e as comunidades que recebem (Ferreira, 2009). Por vezes, tipos semelhantes de turismo podem dar origem a impactos diferentes, dependendo da natureza das sociedades em que decorrem (Rushmann, 1999). Relativamente a esta questão, Holloway (1994) afirma que a extensão do impacto depende não só da quantidade, mas também do tipo de turistas que se deslocam a esse destino.

Os impactos do turismo surgem devido às diferenças sociais, económicas e culturais entre a população residente e os turistas. O turismo é frequentemente criticado pelos impactos socioculturais negativos que causa nas comunidades locais, especialmente nas de menor dimensão (Ferreira, 2009 *cit. in* WTO, 1993).

Face às implicações do desenvolvimento do turismo nas comunidades dos destinos, importa explorar os respetivos impactos e compreendê-los. Na tabela a seguir, pode observar-se uma lista dos impactos do turismo.

| Impactos | Positivos | Negativos |
|-------------------|---|---|
| Ambientais | <ul style="list-style-type: none">- Criação de planos e programas de preservação de áreas naturais- Empreendedores turísticos investem em medidas de protecção da natureza- Convívio directo com a natureza | <ul style="list-style-type: none">- Poluição sonora- Poluição visual- Erosão do solo- Congestionamento- Consumo de água- Poluição da água e do ar- Destruição da paisagem natural e da área agro pastoril- Destruição da fauna e da flora- Degradação da paisagem, de sítios históricos e de monumentos |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| Económicos | - Aumento do rendimento dos habitantes | - Custos de oportunidade |
| | - Criação de empregos | - Dependência excessiva do turismo |
| | - Modificação positiva da estrutura económica | - Inflação e especulação imobiliária |
| | - Industrialização básica da economia regional | - Sazonalidade da procura turística |
| | | - Modificação negativa da estrutura económica |
| | | - Vias de acesso |
| | | - Acidentes desportivos |
| | | - Avalanches de neve |
| Socioculturais | - Modificação positiva da estrutura social | - Efeito de demonstração |
| | - Aumento dos níveis culturais e profissionais da população | - Alterações na moralidade |
| | - Valorização do artesanato | - Movimento intenso (neocolonialismo) |
| | - Valorização da herança cultural | - Conflitos religiosos |
| | - Orgulho étnico | - Prostituição |
| | - Valorização e preservação do património histórico | - Crime |
| | | - Descaracterização do artesanato |
| | | - Vulgarização das manifestações culturais |
| | | - Arrogância cultural |
| | | - Destruição do património histórico |

Tabela 2: Impactos do Turismo, adaptado de Ruschmann, 1999 (cit. in Ferreira, 2009).

Todos os impactos, sejam eles de origem ambiental, económica ou sociocultural, devem ser considerados quando se trata de um processo de planeamento estratégico de destinos turísticos. A entidade responsável pelo desenvolvimento do turismo deve guiar as suas ações de acordo com os padrões de sustentabilidade (Ferreira, 2009).

1.4.1. A Importância Económica do Turismo

O papel do turismo é muitas vezes visto, somente como estando limitado à restauração, às agências de viagens, e aos recetores e transportadores, o que é, em muitos países, o primeiro setor dos serviços. No entanto, o impacto económico do turismo é muito maior, na medida em que a produção de serviços de turismo e de lazer precisam de

muitos *inputs*, que dizem respeito ao conjunto da produção quer agrícola, indústria agro-alimentar e industrial e ainda a produção de bens, equipamentos e o setor da construção e obras públicas (Lage & Milone, 1998).

Os efeitos indiretos do turismo devem ser distinguidos dos efeitos direto e efeito induzidos.

Os efeitos diretos dizem respeito às despesas realizadas no setor do turismo. Estas são as despesas classificadas a partir da lista de produtos característicos do turismo estabelecida pela OMT e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

Os efeitos indiretos referem consumos intermediários para a produção de bens e serviços do setor do turismo. Estes são bens e serviços que as empresas turísticas compram aos seus fornecedores, o que constitui a cadeia de abastecimento do turismo (Maricato, 2012).

Os efeitos indiretos podem ser particularmente importantes para a produção de produtos locais. Na verdade, são as empresas, de chamada primeira linha, que tomam as decisões de compra inicial e determinam o que os visitantes podem consumir. Por exemplo, se uma empresa de hospedagem de primeira linha decide comprar produtos locais local quando isso é possível, o turista será responsável pela aquisição e produção de bens e serviços no país de acolhimento (Maricato, 2012).

Portanto, é importante incentivar o setor do turismo a fornecer bens e serviços produzidos localmente para maximizar o impacto económico das receitas do turismo em cada país ou região.

Os efeitos induzidos dizem respeito aos gastos efetuados pelos funcionários a partir dos salários pagos pelas empresas em contato direto com os turistas. Eles também incluem o consumo das empresas que beneficiaram direta ou indiretamente dos gastos iniciais do setor do turismo (Maricato, 2012).

Por exemplo, a despesa induzida preocupação do turismo para os empregados no setor da hotelaria, dizem respeito às compras de bens de consumo, como alimentos, roupas ou equipamentos eletrónicos. Para as empresas, estas compras de bens de equipamento ou despesas relativas ao reinvestimento dos lucros.

Segundo os dados estatísticos elaborados pelos diferentes organismos e agências das Nações Unidas acerca do peso económico do turismo, este aparece sempre como uma atividade de grande importância na escala da economia mundial (Maricato, 2012).

O Turismo é um dos principais setores da economia portuguesa e nos últimos anos, o seu poder na economia tem vindo a crescer. As receitas do Turismo são de 6,3 mil milhões de euros, o que corresponde a 11% do PIB e apresenta um valor que tende a crescer. Em Portugal, entre 2000 e 2004, constatou-se um crescimento anual nas receitas de 2,5%, alcançando os 6.307 milhões de euros, o que quer dizer 11% do PIB (Ministério da Economia e Inovação, 2007).

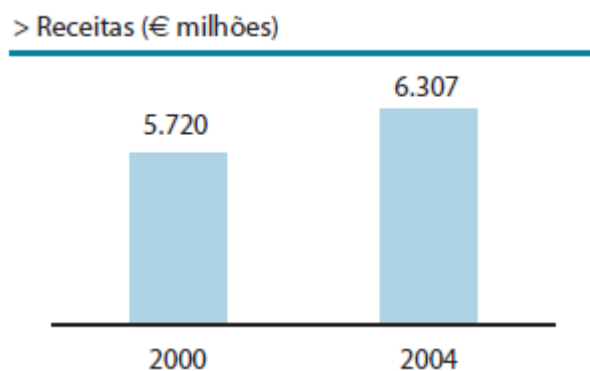


Figura 9: Receitas anuais (Ministério da Economia e Inovação, 2007 adaptado do INE).

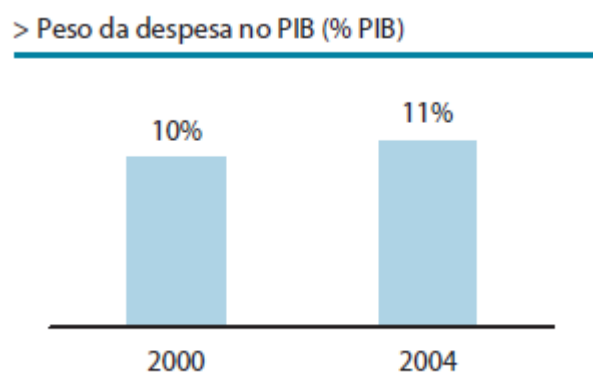


Figura 10: Peso da despesa no PIB (Ministério da Economia e Inovação, 2007 adaptado do INE).

1.4.2. O Desenvolvimento Sustentável do Turismo

O desenvolvimento sustentando tem como principal finalidade fornecer um meio de vida durável e seguro, com capacidade de reduzir o esgotamento dos recursos, a poluição ambiental, a rutura cultural e a instabilidade social (Hall, 2000).

Assim, o planeamento em turismo deve constituir um processo que engloba não só o governo, indústria e o turista, mas deve ainda abranger a noção de *stakeholders*, incluindo a comunidade local e o interesse público (Hall, 2000).

Relativamente ao meio ambiente, a atividade turística, bem como a economia em geral, devem levar em consideração o reconhecimento de que o crescimento económico e turístico bem como a proteção ambiental são objetivos compatíveis complementares (Ferreira, 2009).

Esta ideia transporta-nos para o já mencionado desenvolvimento sustentado, que se encontra definido pela Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas e, baseia-se no princípio de que é possível manter um ritmo de crescimento, sem ser necessário hipotecar a capacidade das gerações futuras para fazer face às suas próprias necessidades, sempre que produzam um conjunto de mudanças na sociedade. De acrescentar que este desenvolvimento considera o ambiente como um bem escasso que é preciso administrar de forma adequada (Ferreira, 2009).

Quando se aplica isto ao turismo, tem-se o “turismo sustentado” que tem como finalidade encontrar uma situação de equilíbrio que possibilite ao setor turístico operar com um critério de rentabilidade a longo prazo, sem recorrer aos recursos naturais, culturais ou ecológicos (Ferreira, 2009).

Segundo Perret e Teyssansier (2001), o turismo sustentado apresenta-se em três dimensões:

1. Preservação do(s) recurso(s);
2. Desenvolvimento local;
3. Ética – retorno/ partilha.

As atuações devem ser o resultado da ação dos três principais agentes do setor turístico: (1) o consumidor (visitante); (2) o produtor ou o vendedor direto dos serviços turísticos que é, geralmente, uma empresa privada; (3) o produtor indireto de uma grande parte dos serviços oferecidos aos turistas: a Administração Pública em qualquer dos seus níveis territoriais (OCDE, 1980).

Estas dimensões devem fazer parte do desenvolvimento local do turismo, colocando em destaque a importância do planeamento turístico.

1.5. Definição de Turista

Na segunda metade do século XVIII, os jovens aristocratas ingleses faziam uma viagem a que se chamaram a *Grand Tour*, uma viagem de 3 anos pelo continente europeu com propósitos educativos.

Desta viagem nasce o termo *touriste*, que designava as pessoas que faziam a *Tour*. Este conceito foi introduzido em França por Stendhal, nas suas *Mémoires d'un Touriste*.

Rapidamente, muitas outras línguas adotaram as palavras francesas *tourisme* e *touriste* com o sentido restrito de viagem feita sem fim lucrativo, por distração, repouso ou satisfação da curiosidade de conhecer outros locais e outras pessoas, apesar da viagem não ser vista como um capricho, mas sim um modo de aprendizagem ou um meio complementar de educação.

Segundo com o conteúdo inicial da definição, os doentes de uma estância termal, os comerciantes que visitam uma feira ou uma exposição, ou os crentes que se deslocam à Terra Santa, entre outros, não são turistas.

No entanto, todos eles ao deslocarem-se para fora da sua residência habitual utilizam os mesmos meios, que aqueles que viajam por puro prazer. A única diferença existente entre ambos é a motivação que originou a viagem, porém os efeitos sociais e económicos são idênticos.

Para Beni (2001), o objetivo da viagem, a duração da viagem e a distância viajada são os três principais traços elementares para a construção de diferentes definições de turistas.

A definição da palavra turismo trouxe com ela diversas discussões académicas. Segundo Beni (2001, p.34), a primeira dessas definições de turistas referia-se ao turista internacional como “a pessoa que visita um país que não seja o de sua residência por um período de, pelo menos, 24 horas”. Cabe ressaltar que essa foi a base de definições que se seguiram.

Em 1954, a Organização das Nações Unidas (ONU), mencionou o termo turista como sendo:

“toda pessoa sem distinção de raça, sexo, língua e religião, que ingresse no território de uma localidade diversa daquela em que tem residência habitual e nele permaneça pelo prazo mínimo de 24 horas e máximo de 6 meses, no transcorrer de um período de 12 meses, com finalidade de turismo, recreio,

esporte, saúde, motivos familiares, estudos peregrinações religiosas ou negócios, mas sem propósito de migração.”

Hoje em dia, entende-se que os viajantes são clientes de serviços turísticos, não interessando os fatores que os motivam. Porém, de acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), esses consumidores podem ser classificados em turistas, excursionistas e visitantes. As atuais definições da ONU são as seguintes:

- Visitante – é toda a pessoa que se desloca temporariamente para fora da sua residência habitual quer seja no seu próprio país ou no estrangeiro, por uma razão que não seja a de aí exercer uma actividade remunerada.
- Turista – é todo o visitante temporário que permanece no local visitado mais de 24 horas.
- Excursionista – é todo o visitante temporário que permanece fora da sua residência habitual menos de 24 horas.

Segundo alguns dicionários da Língua Portuguesa, turista é *“Pessoa que viaja por diversão ou recreio dentro ou fora do país.”* Ou ainda, *“pessoa que viaja para um lugar distinto daquele onde vive por um determinado período de tempo, a fim de se divertir, passear, conhecer lugares e culturas diferentes, etc.”*

Para Cooper, os turistas são, na prática, um grupo heterogéneo, com personalidades e experiências diferentes, podendo ser classificados em duas formas básicas, relacionadas com a natureza de suas viagens:

1. Distinção entre turistas domésticos e internacionais.

O turismo doméstico diz respeito às viagens de residentes dentro do seu próprio país e o internacional diz respeito a viagens fora do país de residência, podendo haver implicações em termos de moeda, língua, vistos.

2. Os turistas também podem ser classificados segundo os propósitos da visita e podem ser:

- ✓ Lazer e recreação, inclui férias, desportos e visitas a família;

- ✓ Outros propósitos turísticos, incluindo turismo de estudo e saúde;
- ✓ Profissional e de negócios, incluindo reuniões, missões, turismo de negócios e incentivo.

Definir turista não tem sido fácil, devido à dificuldade em enquadrar no mesmo conceito realidades, por vezes, muito diferentes mas com elementos comuns intrínsecos que produzem fenómenos semelhantes, mas que nem sempre geram resultados iguais (Cunha, 1997).

CAPÍTULO II - Metodologia

2.1. Definição do Problema

Este capítulo visa apresentar a metodologia utilizada na elaboração do presente estudo sobre o processo de planeamento estratégico do turismo do concelho de Amares.

Num primeiro momento é apresentado a metodologia adotada para a realização de um trabalho bem conseguido, tendo como exemplo de base, as sete etapas apontadas por Pizam (1994).

A primeira fase deste capítulo será a utilização de um estudo de caso qualitativo e as razões que justificam tal escolha, bem como as suas vantagens e desvantagens.

2.2. Processo de Pesquisa

De acordo com Pizam (1994) a investigação na área do turismo tem como principal propósito “*fornecer informação que irá apoiar os gestores do sector do turismo a tomar decisões.*” No caso específico da investigação em turismo, este processo difere dos outros nos seguintes pontos: objetividade, reprodutibilidade e sistematização.

A objetividade implica que a opinião do investigador, a sua opinião pessoal, seja posta de parte da análise, evitando assim qualquer tipo de subjetividade.

A reprodutibilidade diz respeito a que qualquer outro investigador que aplique os mesmos procedimentos nas mesmas condições de estudo venha a obter os mesmos resultados.

E por fim, a sistematização está ligada ao processo de planeamento em si e na sua organização bem estruturada antes da investigação.

Para Pizam (1994) o processo de investigação na área do turismo é constituído por sete etapas:

1. Formulação do problema;
2. Revisão de Literatura;
3. Definição de conceitos;
4. Variáveis e hipóteses;
5. Seleção do modelo de investigação;

6. Seleção da técnica de recolha de dados;
7. Seleção dos assuntos e planeamento do tratamento de dados.

Segundo Sanchez e colaboradores (2005), a metodologia de investigação em turismo é outra. Para estes autores, a investigação inicia-se com a definição de objetivos, onde é elaborada uma pesquisa na literatura, para se definirem a(s) hipótese(s) e a metodologia mais adequada à investigação. Após a escolha e aplicação do método de investigação, analisam os resultados e tiram-se as conclusões.

De acordo com a OMT (*cit. in* Costa, 2005, p.125) a investigação em turismo deve apresentar as seguintes etapas:

1. Planeamento e justificação do problema;
2. Construção do modelo teórico;
3. Determinação da população objeto do estudo e a amostra correspondente;
4. Codificação e obtenção de dados;
5. Análise de resultados;
6. Conclusões do estudo.

A observação na investigação tem como principal objetivo produzir uma descrição adequada sobre a análise que o investigador pretende realizar. É, portanto, um acontecimento natural da vida quotidiana (Sousa, 2005).

No âmbito do turismo, a observação concede a realização de registos de acontecimentos, atitudes e comportamentos, no seu contexto próprio, sem alterar a sua naturalidade. Há que ter atenção que as formas de observação que são utilizadas nas investigações dependem fundamentalmente “*dos objetivos que se pretendem atingir e variam em grau de formalidade e rigorosidade, conforme o que se pretende observar*” (Sousa, 2005, p.109).

A observação em turismo complementa outras técnicas de investigação, permite ajudar a criar teorias e ideias para novas pesquisas e a validar os resultados já existentes (Altinay & Paraskevas, 2008). Segundo McKechnie (2008) “*envolve a coleta de impressões sobre o mundo usando todos os sentidos, especialmente o olhar e o ouvir, de uma forma sistemática e propositada para aprender sobre um fenómeno de interesse.*”

De acordo com Marujo, (*cit. in Pizam, 1994*) a observação pode ser definida, segundo “*como o processo de olhar e ouvir o comportamento e as opiniões de outras pessoas num período temporal sem as controlar ou manipular, anotando as descobertas de modo a permitir algum grau de interpretação analítica.*”

O autor Piette (1996) desenvolveu uma reflexão sobre os modelos de observação baseados na relação entre “escala de observação” e escolas de “tradição teórica”. “*A cada um desses modelos de observação corresponde uma coerência lógica ligando dimensões epistemológicas, teóricas e metodológicas.*” (Piette, 1996). Este autor apresentou quatro modelos de observação: observação da cultura ou modelo etnológico de observação; observação da interação; observação dos gestos; observação ou atenção ao detalhe.

O autor afirma que para caracterizar estes diferentes modelos é fundamental perceber que todo o ato de observação é condicionada pelo modo como o observador olha e analisa, a tradição intelectual na qual participa e se situa, e também, as ideias teóricas levam a distintas influências sobre o observador.

Porém, outro modelo de observação tem de ser apontado, o modelo de “observação da cultura ou etnológico”. Este modelo consiste na reflexão de uma produção indutiva de dados científicos entendendo sucessivamente a coleta objetiva dos factos, a análise dos documentos e a pesquisa dos seus significados (Ribeiro, 2003). Neste caso, o investigador observa, descreve e interpreta ações dentro de um grupo específico. Assim, o modelo de observação da cultura ou etnológico “*visa delimitar a singularidade de uma cultura e multiplica, segundo um olhar explorador sempre móvel, observações à distância com a perspectiva global que permite ver, de cada vez, um vasto campo de situações*” (Piette, 1996).

O modelo de “observação da interação” é, normalmente, efetuado em situações geograficamente próximas ou não, da cultura do investigador. O modelo de observação da interação é caracterizado por uma relação direta entre o observador e as pessoas observadas. Deste modo, a observação da interação pode ser compreendida como “*um encontro social construído de conversas e jogos de olhares. Os métodos de trabalho do observador são os da vida quotidiana e os de interação vulgar do dia-a-dia.*” (Ribeiro, 2003).

Existem outros modelos dentro dos modelos de observação, como por exemplo, o modelo de “observação dos gestos”, que concentra a sua investigação na gesticulação dos indivíduos em interação. No caso do turismo pode ser aplicado, por exemplo, nos

gestos, posturas e movimentos dos turistas perante determinadas situações. Ou ainda a observação dos detalhes gestuais de uma interação entre turistas e anfitriões. O modelo de “observação ou atenção ao detalhe” baseia-se na prática de observação da cultura e da interação, dado que as considera como referência. Ou seja, é fundamental “focalizar a observação dos elementos não típicos da cultura e não pertinentes à interação, isto é, os detalhes particulares não conectados (Ribeiro, 2003).

No âmbito da pesquisa em turismo, a técnica da observação tem vindo a aumentar (Pizam, 1994). A observação “*permite que um investigador estude comportamentos que têm lugar em diversas situações*” (Karmanov, 2008, p.23).

Conseguimos entender que existem muitos modelos de investigação e as suas semelhanças são muitas. Neste meu trabalho optei por um modelo que mais se aproxima do modelo de Pizam e que é o mais adequado para o turismo, interligando-o e complementando-o com um modelo de observação.

2.3. Problemática e Objetivos

O município de Amares tem vindo a apostar no Turismo como uma área importante para o desenvolvimento do Concelho.

O Concelho tem recebido importantes investimentos privados e por exemplo, o caso balneário termal de Caldelas foi completamente renovado. Alguns investimentos ao nível da restauração também devem ser lembrados.

Por outro lado, o Município de Amares tem cumprido o seu papale no que diz respeito à valorização dos recursos, por exemplo a estância termal de Caldelas foi requalificada e a Abadia, por seu lado, está mais aprazível (Município de Amares).

Assim, com este trabalho pretende-se o desenvolvimento de um plano estratégico do concelho de Amares de forma a potencializar, apostar, desenvolver e melhorar o bem-estar da comunidade, o orgulho dos seus habitantes, a qualidade, o acolhimento e da estadia de seus hóspedes, o desenvolvimento do seu património cultural e construído e tudo isto, de forma respeitosa pela autenticidade de Amares.

Os objetivos principais para a elaboração de um plano estratégico de Amares são os seguintes:

- Caracterização da oferta;
- Caracterização da procura;

- Análise da concorrência;
- Definição de objetivos;
- Definição de estratégias a implementar.

No que diz respeito à análise estratégica, esta será realizada com recurso às ferramentas PEST-E e SWOT.

2.4. Análise de Dados

Segundo Teixeira (2003), a pesquisa, é compreendida como a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade e vincula pensamento e ação.

O autor Minayo (1994, p.17) considera que *“nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática”*. Assim, a pesquisa efetua-se fundamentalmente por uma linguagem e abordagem fundadas em conceitos, proposições, métodos e técnicas, linguagem e abordagens estas que se alicerçam comum ritmo próprio e particular.

Tal ritmo é chamado de ciclo de pesquisa e representa um processo de trabalho que começa com um problema ou uma pergunta e acaba com um produto provisório capaz de dar origem a novas interrogações.

De acordo com Minayo (1994), o ciclo de pesquisa, é constituído por três momentos: a fase exploratória da pesquisa, o trabalho de campo e o tratamento do material.

O processo de investigação começa com a etapa exploratória da pesquisa, onde são questionados diferentes aspetos relativos ao objeto, aos pressupostos, às teorias importantes e à metodologia apropriada e às questões operacionais.

De seguida é estabelecido o trabalho de campo, que consiste *“no recorte empírico da construção teórica elaborada no momento. É nesta etapa que são combinadas várias técnicas de coleta de dados, como entrevistas, observações, pesquisa documental e bibliográfica, dentre outras”* (Teixeira, 1994).

Finalmente, é necessário fazer o tratamento do material recolhido no campo, que pode ser subdividido em: ordenação, classificação e análise propriamente dita.

Os processos de análise e interpretação variam significativamente em função dos diferentes delineamentos de pesquisa. Enquanto nos delineamentos experimentais ou quase experimentais, assim como nos levantamentos, constitui tarefa simples identificar

e ordenar os passos a serem seguidos, nos estudos de caso não se pode falar num esquema rígido de análise e interpretação.

Neste trabalho, não tenho um esquema rígido de análise e interpretação de dados, pois não foram feitos quaisquer entrevistas, questionários ou outro método de questionamento. Optei pela realização de uma análise estratégica com recurso à ferramenta SWOT e PEST-E, a partir das quais e ainda do método de observação, irei apontar os principais resultados do meu estudo de caso, o concelho de Amares.

CAPÍTULO III - Plano Estratégico para o Turismo do Concelho de Amares

3.1. Caracterização Turística do Concelho de Amares

Amares encontra-se situado entre o rio Homem e o rio Cávado, constituindo um dos 14 concelhos que integram o distrito de Braga.

Amares está localizado a 14 km da cidade de Braga e é composto por 24 freguesias, englobando uma área de 83 Km². O concelho de Amares é delimitado pelos concelhos de Braga, Vila Verde, Terras de Bouro, Póvoa de Lanhoso e Vieira do Minho (Município de Amares).

Amares possui uma bela paisagem da região minhota, fazendo lembrar a civilização romana na travessia pela Geira, que ligava Braga a Astorga. Herdeira de uma parte significativa da vida do poeta Sá de Miranda, que lá viveu e morreu, Amares é singular até no que diz respeito ao verbo e é plural na diversidade de encantos naturais, na riqueza arquitetónica e na História. Gualdim Pais, Freire Templário e Cavaleiro de D. Afonso Henriques, protagonista de momentos decisivos e fascinantes da afirmação da nacionalidade lusa, é filho primogénito desta Terra.

Amares é uma terra de solares medievais e mosteiros das Ordens Beneditinas e de Cister. *“Com alma de gente simples e hospitaleira, encantada pelo sussurrar das águas dos dois rios, colhe da terra e leva para a mesa a gastronomia de paladar caseiro, acompanhada do verdadeiro néctar de um dos melhores vinhos verdes e da suculenta laranja.”* (Município de Amares).

A estância termal de Caldelas, a Abadia, a montanha, os parques de merendas, a paisagem, a ruralidade e as áreas de lazer junto aos rios convidam os turistas a uma visita relaxante. Pode ouvir-se as águas que rasgam ribeiros e que antigamente moveram moinhos. No artesanato, nas tradições, usos e costumes, nas festas e romarias, encontram-se os atrativos necessários para uma visita atenta (Município de Amares).

Amares designa um concelho singular pelo verde da paisagem e ainda pelo vinho, pelo laranja do fruto sem rival e pelas notas coloridas do perfume dos sabores da gastronomia de profundas raízes minhotas.

Amares tem para oferecer aos seus visitantes os encantos naturais, a hospitalidade e simpatia dos locais, os estabelecimentos comerciais, paladares que a tornam diferente e uma oferta hoteleira diversificada.

O Município de Amares tem vindo a considerar o Turismo como uma área fundamental para o desenvolvimento do Concelho. De frisar o desenvolvimento de importantes investimentos privados por parte deste concelho. A título de exemplo, o balneário termal de Caldelas foi totalmente renovado. Estão já em curso interessantes investimentos ao nível do TER.

Por outro lado, o Município de Amares tem exercido o seu papel no que acomete à valorização dos recursos. A estância termal de Caldelas foi requalificada e a Abadia, por seu lado, está mais agradável.

Com a intervenção de algumas Juntas de Freguesia e com o apoio da Câmara Municipal, algumas zonas de lazer junto aos rios estão mais apelativas. Através da ex. Associação de Municípios do Vale do Cávado, atual CIM - Cávado, foi elaborado um estudo de monitorização das águas em vários locais dos rios Cávado e Homem, tendo em vista a definição de locais mais adequados para a instalação de equipamentos e zonas de lazer.

O turismo é uma área muito transversal, logo, devem considerar-se os projetos que dizem respeito à cultura e ao património como fundamentais para a qualificação do destino turístico. Investimentos na ‘Geira’, o Centro Interpretativo e a iluminação/valorização da Ponte do Porto (Monumento Nacional) são alguns exemplos.

A gastronomia e os vinhos de Amares têm vindo a ser cada vez mais importantes. O Festival das Papas de Sarrabulho é já uma referência no cartaz gastronómico da região e têm vindo a ser desenvolvidas diversas iniciativas para a promoção da gastronomia e dos vinhos de Amares.

3.2. O Processo de Planeamento Estratégico do Concelho de Amares – Análise de Dados

3.2.1. Missão e Visão

A missão do Município de Amares é a seguinte: *“Assegurar a satisfação das necessidades e expectativas dos munícipes, prestando serviços de qualidade nas áreas de urbanismo, águas, saneamento, ambiente, educação, cultura, ação social e desporto”* (Município de Amares).

A visão do Município de Amares pretende fazer a solidificação da imagem de Qualidade e Confiança junto dos Municípios e certificar os serviços administrativos e posterior alargamento aos restantes serviços (Município de Amares).

3.2.2. Caracterização da Oferta

A oferta e a procura são duas palavras que os economistas usam frequentemente e com boas razões. De acordo com o autor, Mankiw (2005) a oferta e a procura são as forças que fazem as economias de mercado funcionar. São elas que determinam a quantidade produzida de cada bem e o preço pelo qual o bem será vendido.

Em termos económicos, a quantidade oferecida de qualquer bem ou serviço é a quantidade que os vendedores querem e podem vender. Já a quantidade procurada de um bem ou serviço é a quantidade desejada pelos compradores e que os mesmos a possam comprar.

A oferta turística de um determinado território deve ser constituída por um vasto conjunto de elementos, mais ou menos diversificados, sem os quais não conseguirá satisfazer a procura e as crescentes necessidades dos visitantes, e em particular dos turistas cada vez mais exigentes e informados.

A Organização Mundial do Turismo (1998) define oferta turística por um conjunto de produtos, serviços e organizações que funcionam simultaneamente na atividade turística.

Os autores Lage e Milone (2001) definem oferta turística como a quantidade de bens e serviços turísticos que as empresas são capazes de oferecer a dado preço, em determinado período de tempo. Podendo ser também definida como o conjunto de atrações naturais e artificiais de uma região, assim como de todos os produtos turísticos à disposição dos consumidores para a satisfação de suas necessidades.

A oferta turística é composta por uma quantidade de elementos naturais e artificiais. Os elementos naturais são compostos pela natureza, o clima, configuração física ou geográfica, pela fauna e pela flora, já os elementos artificiais são factores históricos, culturais e religiosos, meios de transporte, vias de acesso e meios de hospedagem.

Cada um destes elementos, seja o natural ou artificial, distingue a oferta turística de uma localidade.

Nas regiões de turismo, está haver um aumento da sofisticação da sua oferta, competindo em todo o ciclo do turista, motivações, promoção, acessibilidade, experiência local, de forma a atrair os turistas (Ministério da Economia e Inovação, 2007).

Nota-se um grande estímulo dos vários destinos na criação de eventos mediáticos, com o propósito de aumentar os níveis de notoriedade e sua promoção.

Quanto aos produtos oferecidos, tem-se visto uma evolução no sentido da diversificação, com ofertas diversificadas e inovadoras, para responder assim aos múltiplos interesses dos turistas (Ministério da Economia e Inovação, 2007).

Em relação às acessibilidades, denota-se uma tendência para a diminuição dos custos com o transporte. É fundamental que um destino conceba uma rede diária com o aeroporto, onde servem companhias de *low cost*. Esta rede visa também a criação e ligação dos principais hotéis da cidade de Braga com a localidade de Amares.

Finalmente, é necessário ter cuidado com a qualidade do serviço, do ambiente, do espaço urbano e do ordenamento do território, no sentido de melhorar a experiência local.



Figura 11: Ciclo do Turista

Coltman (1989) postula que é fundamental que a área em questão tenha os recursos naturais ou atrações, para que a atividade turística seja uma realidade.

Tanto ao nível da perspectiva da procura como da perspectiva da oferta, um destino pode ser caracterizado pela coexistência de inúmeros produtos turísticos.

No caso concreto do meu caso de estudo, Amares dispõe de recursos naturais e artificiais potenciadores do desenvolvimento e consolidação de seis produtos estratégicos para o turismo no concelho. Turismo de Aventura, Turismo de Natureza, Sol e Praias Fluviais, Turismo de Cultural, Turismo de Saúde e Bem-estar (termas) e Gastronomia e Vinhos.

A nível de Turismo Natural em Amares temos como exemplos o rio Homem, o rio Cávado e o Enoturismo.

O rio Homem tem cerca de 45 km de comprimento, nasce na Serra do Gerês e é um afluente do rio Cávado. O Concelho de Amares situa-se na margem esquerda do rio e existem diversas áreas de lazer e paisagens muito bonitas. Este rio tem a Ponte de Rodas, que permite a ligação de Caldelas a Vila Verde. Esta ponte está classificada como Monumento Nacional e é de estilo arquitetónico civil pública e foi construída na Idade Média. A ponte é prova da herança antiga de Amares. (Município de Amares).

O rio Cávado nasce na Serra do Larouco, numa altitude de 1.520 metros, e desagua no oceano Atlântico, no Concelho de Esposende, depois de percorrido cerca de 129 km. O Concelho de Amares encontra-se na margem direita deste rio, tem espaços e grande beleza natural. Este rio é atravessado pela Ponte do Porto, na freguesia de Prozelo (Município de Amares).

A região onde é produzido o Vinho Verde é uma das maiores zonas vitícolas de Portugal, e temos ainda a sub-região Cávado, que abrange o Município de Amares. Nesta sub-região do Cávado, a produção do Vinho Verde apresenta profundas tradições. No território que abarca o Município de Amares, a produção de Vinhos Verdes, principalmente muitos vinhos brancos, são produzidos com a casta Loureiro e têm um intenso aroma floral, que fazem deles um excelente acompanhamento para os pratos de peixe, marisco, carnes brancas ou ainda como um aperitivo. Por sua vez, os Vinhos Verdes Tintos são fantásticos para acompanhar a gastronomia regional. (Município de Amares).

3.2.3. Caracterização da Procura

A análise da evolução da procura turística nos diferentes destinos turísticos que integram o Norte de Portugal é designada por NUT III e revelam alguns resultados interessantes que devem ser de ressaltar. É importante dizer que as sub-regiões que compõem a NUT III são: Alto Trás-os-Montes (ATM); Ave; Cávado; Douro; Entre Douro e Vouga (EDV); Grande Porto (GP); Minho Lima (ML) e Tâmega.



Figura 12: Região Norte de Portugal - Divisão por NUT III (Fernandes *et al.*, 2003).

Amares situa-se na parte Norte de Portugal Continental, e a cerca de 50 km do litoral e insere-se no distrito de Braga e na NUT III1 – Cávado.

Para se entender melhor a distribuição espacial do turismo nas sub-regiões anteriormente referidas, há que ter em conta que estas oferecem um conjunto diversificado e diferenciado de atrações para os turistas. Para tal, será feito uma análise à evolução das dormidas, hóspedes e quotas de mercado (Fernandes *et al.*, 2003).

| | 2001 | 2000 | 1999 | 1998 | 1997 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Dormidas Hóspedes | Dormidas Hóspedes | Dormidas Hóspedes | Dormidas Hóspedes | Dormidas Hóspedes |

| | | | | | | | | | | |
|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| CAVADO | 396 865 | 217 109 | 400 717 | 214 194 | 421 208 | 214 671 | 357 097 | 173 512 | 338 380 | 163 205 |
| Estrangeiros | 149 687 | 68 070 | 138 741 | 64 588 | 148 607 | 66 556 | 144 445 | 57 207 | 131 595 | 53 770 |
| Nacionais | 247 178 | 149 039 | 261 976 | 149 606 | 272 601 | 148 115 | 212 652 | 116 305 | 206 785 | 109 435 |

Quadro 4: Número de Dormidas e de Hóspedes segundo o Tipo de Nacionalidade, por NUT III (Fernandes et al. 2003).

Se observarmos os resultados, de 1997 para 2001, o destino turístico Minho Lima foi o que registou maior variação negativa, no que diz respeito a dormidas e hóspedes. Os resultados mostram ainda que em termos de dormidas, os destinos Alto Trás-os-Montes, Ave e Douro apresentaram a maior variação positiva. Quanto aos hóspedes, os destinos que tiveram valores positivos foram Entre Douro e Vouga, Ave, Cávado e Douro.

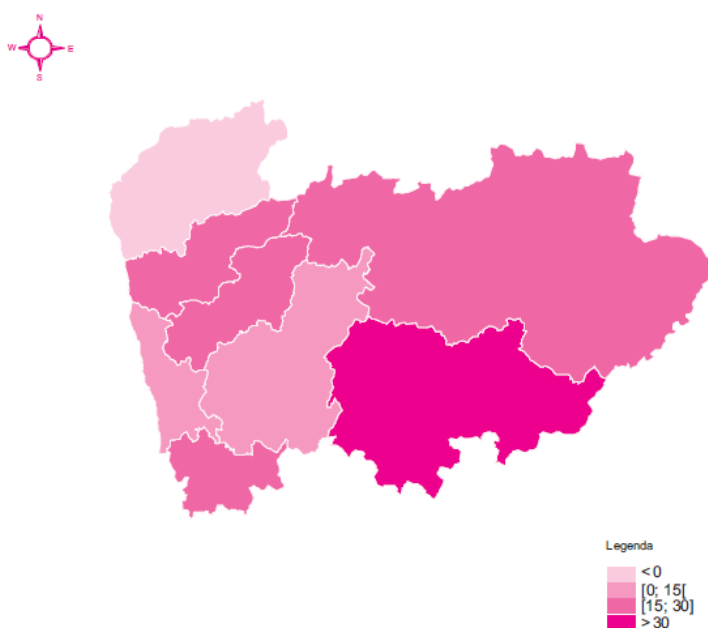


Figura 13: Taxa de Variação das Dormidas, em %, 1997-2001 (Fernandes et al., 2003).

Do ano 2000 para 2001, os aumentos mais significativos sentiram-se nas entradas de estrangeiros menos no caso do destino Minho Lima. Os destinos Douro, Ave, Alto Trás-os-Montes e Cávado registaram um aumento bastante expressivo quer ao nível do número de dormidas de estrangeiros quer ao nível do número de dormidas dos nacionais (Fernandes et al., 2003).

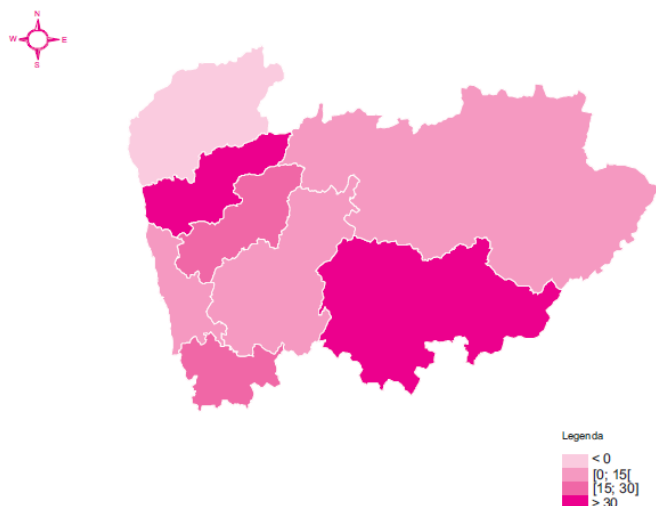


Figura 14: Taxa de Variação dos Hóspedes, em %, 1997-2001 (Fernandes *et al.*, 2003).

Do ano 2000 para 2001, os destinos que obtiveram um aumento da quota de mercado foram o caso do Douro e Grande Porto.

Pode concluir-se que o fator que melhor caracteriza o turismo é a sua capacidade de levar a satisfazer as necessidades de diversidade, visto a procura ser sempre uma característica intrínseca ao ser humano, que desde os primórdios procurou descobrir novos locais e culturas (Fernandes *et al.*, 2003).

3.2.3.1. Procura Atual e Potencial do Aeroporto Francisco Sá Carneiro

O Aeroporto Francisco Sá Carneiro é, no quadro do norte da Península Ibérica, o aeroporto que apresenta uma maior importância, especificamente, ao nível de volume de tráfego (4 milhões de passageiros em 2007), de *catchment area* (5.38 milhões de pessoas) e de ligação a destinos internacionais (ANA 2007). Este aeroporto, no âmbito do seu plano de expansão, foi alvo de inúmeras intervenções, concedendo-lhe atualmente, uma capacidade de acolhimento para 6 milhões passageiros/ ano.

À semelhança do crescimento da procura turística da Região do Norte observada nos últimos anos (traduzida pelos indicadores de dormidas e receitas em estabelecimentos hoteleiros), o aeroporto Francisco Sá Carneiro tem vindo a registar uma dinâmica muito positiva, uma vez que, entre 2005 e 2006, constatou-se um

crescimento de 10% no número de passageiros e, em 2007, um crescimento de 17,1% face a 2006 (Fazenda, 2008).

Importa ainda acrescentar o facto de este aeroporto observar um crescimento no número de companhias aéreas (em 2003 eram 7 as companhias e em 2007 eram 14) e no número de rotas (em 2003 eram 23 rotas e em 2007 56 rotas).

A Região do Norte dispõe de 22% do total de n.º de estabelecimentos hoteleiros no País, correspondendo a 13% capacidade de alojamento (em camas) do total nacional (Fazenda, 2008).

No domínio da oferta de Turismo em Espaço Rural (TER), a Região do Norte representa cerca de 44% do total da oferta nacional neste domínio. No quadro da atividade turística nacional a Região do Norte verifica apenas 10% das dormidas em estabelecimentos hoteleiros em Portugal, das quais 61% são de nacionais e 39% são de estrangeiros (Fazenda, 2008).

De acordo com Fazenda (2008), a Região do Norte apresenta uma taxa de ocupação (30%) e uma permanência média (1.8 nts) em estabelecimentos hoteleiros inferior ao registado em termos nacionais (tx. Ocupação média nacional 40,8%; permanência média 3,0 nts).

A Região do Norte, no período de 1995-2005, apresenta uma taxa de crescimento médio anual de dormidas em estabelecimentos hoteleiros (3,8%) superior à da média nacional (2,5%) (Fazenda, 2008).

No período 2003-2006, a região do Norte registou uma taxa de crescimento médio anual de dormidas em estabelecimentos hoteleiros de 7% (sendo superior à média nacional). No último ano (2006) o crescimento de dormidas em estabelecimentos hoteleiros (face a 2005) foi de 11,8% (Fazenda, 2008).

Segundo Fazenda (2008), no âmbito da Região do Norte, a subárea turístico-promocional do Porto é a que apresenta maior número de estabelecimentos hoteleiros (46%) e maior número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros (61,5%).

3.2.4. Análise do Meio Envolvente

Os comportamentos dos clientes e as ações das empresas e instituições são influenciados por tendências e evoluções globais a que o autor, Lindon (2009) apelida de meio envolvente.

O meio envolvente, o qual Reis (2008) identifica como ambiente externo, define-se por um conjunto de forças com as quais uma organização inter-atua.

De acordo com o Freire (1997), todas as organizações operam no âmbito de um meio envolvente bastante abrangente que condiciona, a longo prazo, a sua atividade: o meio envolvente contextual.

O mesmo autor defende ainda que o meio envolvente pode ser desagregado em quatro contextos distintos:

- Contexto económico: determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade;
- Contexto sociocultural: reflete os valores, costumes e tradições da sociedade;
- Contexto político-legal: condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal da sociedade;
- Contexto tecnológico: traduz o progresso técnico da sociedade.

As principais variáveis que compõem o contexto económico são as seguintes: produto interno bruto, taxa de inflação, taxa de juros, taxa de câmbio, taxa de desemprego, balança comercial, custos energéticos e a taxa de poupança dos agregados familiares.

Das variáveis que integram o contexto sociocultural das organizações empresariais destacam-se: os estilos de vida, os valores sociais, taxa de natalidade, estrutura etária, taxa de analfabetismo, distribuição geográfica, nível educacional e composição étnica.

Os principais fatores do contexto político-legal são a estabilidade política, política económica, enquadramento legal, legislação laboral, restrições ao comércio e legislação anti monopólio e a prática de *lobbying*.

No contexto tecnológico as principais variáveis são: inovações tecnológicas, inovações de processo, proteção de patentes, programas governamentais de incentivo à investigação e a adoção de normas internacionais de qualidade.

Freire (1997) conclui que a análise do meio envolvente contextual, a empresa ou instituição deve ter em atenção que a evolução dos quatro grandes contextos não é independente e que existem com frequência relações cruzadas entre as tendências observadas.

A finalidade da análise do meio envolvente contextual é de perceber quais são os fatores do ambiente económico e social que em geral afetam a atividade do turismo no concelho de Amares no momento atual, como no futuro.

A monitorização do meio envolvente contextual deve ser sempre um exercício prático, com o objetivo explícito de identificar o impacto das tendências observadas no desempenho do turismo no concelho de Amares.

O quadro abaixo, da síntese da análise do meio envolvente contextual para o turismo no concelho de Amares, mostra claramente as conclusões.

| Contexto | Tendências | Impacto Positivo | Impacto Neutro | Impacto Negativo |
|-----------------------|---|-------------------------|-----------------------|--|
| Económico | Crescimento do rendimento familiar | Maior Consumo | | Diminuição do consumo |
| | Aumento do desemprego | | | |
| Sociocultural | Envelhecimento da população | | | Menor consumo |
| | Amares afastado do aeroporto e estações CP | | | Custo com transportes |
| Político-legal | Ausência de um plano estratégico para o turismo | Melhor ambiente | | Desemprego |
| | Ausência de um parque industrial | Menor poluição | | Fuga de turistas e suas receitas. Mais desemprego, e menor investimento |

| | | | |
|--------------------|----------------|----------------------------|---|
| Tecnológico | Novas técnicas | Comunicação mais rápida | Ausência de zonas Free WiFi em Amares |
| | | | |

Tabela 3: Análise do meio envolvente contextual para o turismo no concelho de Amares adaptado de Freire (2009).

A análise do meio envolvente é também conhecida pela análise PEST, cuja sigla corresponde às iniciais das principais variáveis dessa área envolvente e subdividida em quatro categorias: política–legais, económicas, socioculturais e tecnológicas.

3.2.5. Análise PEST-E

A análise PEST é uma ferramenta de gestão estratégica de empresas ou instituições e consiste em enquadrar os fatores macro ambientais.

É uma ferramenta essencial na reanálise do posicionamento do turismo no concelho de Amares.

Políticas

- Desenvolvimento de um plano estratégico e de compromisso para o turismo;
- Políticas sérias para o Turismo e a Agricultura.

Económicas

- Criar uma cooperativa da laranja;
- Dinamização do vinho verde de Amares;
- Dinamização no emprego;
- Criar um parque industrial municipal.

Sociais

- Explorar os eventos existentes, tais como o festival das papas, festival das francesinhas, festas de Santo António, feira franca, feira quinhentista;
- Festival de música, tributo a António Variações;
- Festival de música clássica (mosteiros de Rendufe e Santa Maria de Bouro);
- Consciência ecológica, promover um turismo ambiental e sustentável.

Tecnológicas

- Fracas infraestruturas para o desenvolvimento turístico;
- Meios de comunicação por utilizar, para o consumidor e as redes sociais (Facebook, Twitter, YouTube, entre outros);
- Free WiFi – locais de acesso gratuito à internet.

3.2.6. Análise SWOT

Após ter realizado um breve enquadramento da oferta e da procura turística da Região, interessa agora, de modo sistematizado, proceder a uma análise SWOT, isto é, à identificação dos principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças no quadro do Turismo na região do concelho de Amares.

Muitas organizações, instituições e empresas utilizam a análise SWOT como o primeiro passo na conceção de um plano de marketing. É um processo de elaboração fácil e de concentração dos pontos mais importantes.

A informação abaixo apresentada indica os principais pontos fortes e suas forças, os pontos fracos e suas fraquezas, as oportunidades e ameaças para o turismo no concelho de Amares.

Pontos Fortes/ Forças

- Clima;
- Sensibilizar a população local para o turismo;
- Estimular a conservação ambiental;

- Divulgar a cultura da região do Minho;
- Diversidade e riqueza de elementos arquitetónicos;
- Festival das Papas de Sarrabulho;
- Oferta de Alojamento e Restauração;
- Biblioteca;
- Preparação para inserir o novo organismo responsável pela gestão e promoção turística da área Regional de Turismo do Norte, Porto e Norte.

Pontos Fracos/ Fraquezas

- Promoção do concelho de Amares;
- Falta de enquadramento no novo organismo responsável pela gestão e promoção turística da área Regional de Turismo do Norte, Porto e Norte;
- Falta de condições para promover o turismo de natureza;
- Ausência de articulação e estratégias entre os vários municípios, Vila Verde, Braga, Porto, etc.;
- Ausência de uma estratégia turística;
- Falta de cooperativismo entre os vários agentes turísticos;
- Ausência de um parque industrial municipal;
- Baixa cobertura de saneamento (33%);
- Ausência de Museus;
- Fracos níveis de acesso à informação Associativa;
- Ausência de pontos Wi Fi.

Oportunidades

- Concelho com grande valor patrimonial e cultural;
- Geira Romana;
- Rios Cávado e Homem;
- Ponte do Porto (Medieval);
- Trilhos a pé, trilhos BTT;
- Monte S. Pedro Fins;
- Modalidade parapente;

- Caça e pesca;
- Peregrinos de S. Bento da Porta Aberta;
- Termas de Caldelas;
- Mosteiro de Rendufe, Bouro e Abadia;
- Casas do Guarda (duas);
- Crescente procura de produtos turísticos;
- Reforçar a identidade cultural;
- Personalidades importantes: D. Gualdim Pais, D. Mendo Moniz, Francisco Sá de Miranda, António Variações;
- Criação de uma rede inter-municipal dos pequenos concelhos, Amares, Vila Verde, Terras de Bouro, Povia de Lanhoso e Vieira do Minho;
- Programa Portugal 2020.

Ameaças

- Degradação do património;
- Ausência de um plano estratégico para o desenvolvimento e promoção do turismo em Amares;
- Os municípios do quadrilátero, Braga, Guimarães, Barcelos e Famalicão;
- Dívida;
- Falta de financiamento.

3.3. Proposta de Estratégias de Desenvolvimento

Amares surge como um concelho com grandes atrativos turísticos quer a nível de espaços verdes, quer a nível de um rico património e uma gastronomia tradicional.

O setor do turismo é uma das atividades cada vez mais importantes no concelho de Amares e no país. Com o passar das décadas, o turismo tem vindo a ter um grande crescimento e tornou-se um dos setores económicos com mais rápido crescimento no mundo. O turismo moderno está completamente ligado ao desenvolvimento e abrange um número crescente de novos destinos. Esta dinâmica faz com que seja um dos principais impulsionadores do progresso socioeconómico.

Em termos gerais e ainda no caso específico de Amares, é fundamental apostar no turismo e estabelecer planos de ação, criando acordos de cooperação entre empresas e organizações do concelho e os diversos locais de interesse turístico. Como vimos, o concelho de Amares está repleto de lugares de interesse turístico tais como por exemplo, as casas de turismo de habitação, as termas, a pousada de Bouro Santa Maria, e ainda o facto de estar próximo do parque nacional da Peneda-Gerês.

Amares introduziu num dos seus roteiros, o das papas de sarrabulho e o presidente da Câmara Municipal de Amares, Manuel Moreira, diz mesmo que faz parte de uma estratégia mais global, uma aposta clara no turismo. *“Este concelho tem enormes potencialidades, nós temos dois rios, o Homem e o Cávado, que se abraçam na Ponte do Bico; temos o Santuário mariano mais antigo da Península Ibérica, a Abadia; nós temos dois mosteiros: o de Rendufe e o de Bouro; temos casas de turismo rural; temos a montanha, e a minha grande aposta passa por trazer gente a Amares”*.

Manuel Moreira diz ainda que a estratégia do município assenta no turismo e na projeção dos recursos endógenos como *“a laranja que tem sido esquecida bem como o vinho loureiro. Nesse sentido a câmara está a tentar estabelecer uma parceria com a Universidade do Minho para certificar a laranja que é um dos nossos cartões-de-visita.”*

A análise dos impactos mostra-nos os benefícios económicos que podem alcançar, uma comunidade que se dedique ao turismo, embora também possa ter alguma desvantagem. Mas um bom planeamento e uma boa coordenação com outros setores de atividades no meio são capazes de diminuir os efeitos negativos do turismo.

Perante estas condições e todas as informações reunidas, tentou-se, neste capítulo, imaginar exemplos e ações estratégicas a realizar, com base em tudo o que precedeu, incluindo as análises elaboradas. Oferecem-se seis estratégias que se acreditam ser necessárias para o desenvolvimento do turismo do concelho de Amares.

Estratégia 1. Renovar a atratividade do turismo de Amares pela modernização do produto

É fundamental desenvolver e criar uma oferta turística em linha com as expectativas emergentes dos clientes, quer a nível do alojamento, quer a nível de serviços. Deste modo, é necessário modernizar e renovar a oferta no que diz respeito às expectativas emergentes do cliente, no sentido de como dar um toque contemporâneo ao

património de Amares. Há ainda que colocar o concelho de Amares numa posição de destino de turismo de negócios em linha com as expectativas dos clientes.

É preciso apostar no desenvolvimento e qualificação da oferta relacionada com lazer, desportos e circulação e desenvolver e qualificar a oferta turística em bicicleta. É ainda primordial estruturar e desenvolver o setor do turismo fluvial e fortalecer o posicionamento dos eventos do concelho de Amares.

Estratégia 2. Reforçar o desempenho de boas-vindas em todos os componentes da cadeia de consumo do turismo

a) Assegurar a complementaridade da oferta de transporte (ferroviário, rodoviário, aeroporto, vias navegáveis)

- Melhorar o fluxo de encaminhamento de visitantes para os locais turísticos de Amares, desenvolvendo modos de deslocamento alternativos ao carro, e favorecendo iniciativas inovadoras;

- Manter os atuais clientes;

- Divulgar melhor o fluxo de visitantes nos territórios do concelho de Amares e reduzir as pressões associadas à frequência dos locais mais frágeis.

b) Convencer os atores das atrações turísticas do destino

- Convencer e sensibilizar o pessoal em contacto com o cliente, do papel que exercem como embaixadores e prescritores do destino;

- Desenvolver nos atores, uma melhor compreensão das riquezas turísticas do território;

- Valorizar estabelecimentos que acolhem público como pontos de informação turística.

c) Desenvolvimento de um turismo solidário e com humanidade

- Dar conhecimento das atrações departamentais aos próprios habitantes de Amares;

- Melhorar o acesso a pessoas em situação de exclusão social à oferta turística;

- Desenvolver e promover oferta "Turismo e Handicap";

- Apoiar a modernização e profissionalização do turismo associativo;

- Contribuir para diminuir o isolamento sofrido por certas categorias da população, como jovens e o insucesso escolar, pessoas com mobilidade reduzida.

Estratégia 3: Mobilizar as comunidades de partes interessadas à volta de um setor turístico profissional e inovador

a) Aumentar a ligação entre estes três elementos “turismo-emprego-formação”

- Contribuir para o turismo como desafio do emprego no concelho;
- Garantir profissionalismo e competitividade das prestações turísticas de Amares, quer nos setores público e privado;
- Melhorar a empregabilidade da população do concelho de Amares a todos os níveis turísticos (alojamento, locais de interesse cultural e de lazer, restauração, guias políglotas...);
- Preparar a oportunidades no mercado de emprego / negócio, novos setores turísticos (por exemplo, mediadores);
- Promover a empregabilidade dos beneficiários do Rendimento Social de Inserção no setor do turismo.

b) Criação de um espaço permanente de diálogo e intercâmbio

- Profissionalizar os atores e qualificar a oferta no concelho;
- Preparar os territórios de Amares a antecipar a oferta e as oportunidades que surgem com o desenvolvimento do turismo: profissões ligadas à área do turismo;
- Tentar dar a compreender melhor os interesses e vantagens do turismo nas ferramentas de desenvolvimento local;
- Desenvolver as competências do turismo de Amares e dos seus parceiros a nível de engenharia de projetos de turismo;
- Programar espaços de diálogo e tempo de trabalho durante o ano, em resposta às necessidades e expectativas dos parceiros.

c) Integrar e valorizar os produtos locais nas mesas da população do concelho de Amares

- Valorizar os produtos locais e dinamizar a sua venda;
- Fomentar a colaboração entre as pessoas e comprometendo-se a uma lógica de transversalidade;
- Inserir mais os produtos locais na promoção e na produção turística do concelho de Amares;
- Criar um espaço infinito de inovação para todas as mesas do concelho de Amares, quer sejam simples ou mais elaboradas.

d) Valorizar as profissões de arte na atividade turística

- Valorizar os artistas e artesãos locais e dinamizar a comercialização;
- Melhorar os saberes-fazeres na promoção e a produção turística.

4. Desenvolver uma estratégia de comunicação turística de parceria, global e por alvos

a) Elaboração de um plano de marketing do destino do concelho de Amares

- Desenvolver uma estratégia eficaz para seduzir, convencer e fidelizar os clientes atuais e potenciais;
- Valorizar, promover e vender o destino de Amares perto dos diferentes alvos prioritários e secundários;
- Afirmar o posicionamento perto das pessoas do concelho de Amares, tais como coletividades, habitantes, prestadores turísticos, postos de turismo);

b) Elaboração de um plano de marketing do destino de Amares tendo como alvo os prescritores de viagens

- Desenvolver uma estratégia eficaz para seduzir, convencer e fidelizar os prescritores de viagens, atuais e potenciais;
- Valorizar, promover e vender o destino;
- Desenvolver e diversificar os circuitos de distribuição;

c) Desenvolvimento de uma estratégia à volta dos novos suportes tecnológicos interativos respondendo às expectativas dos clientes e parceiros

- Dar uma imagem moderna do destino do concelho de Amares através da utilização da Técnicas de Informação e Comunicação (Web site, aplicação para telemóvel, redes sociais, entre outros);
- Desenvolver uma política de comunicação turística capaz de atuar e atrativa, que responde às novas expectativas do público;
- Responder às necessidades de informação dos diferentes tipos de turistas durante e após a visita;
- Favorecer a venda online.

Estratégia 5: Desenvolvimento de produtos de qualidade e incentivar a valorização do património cultural

Foi mencionado anteriormente que o património cultural é um dos principais trunfos do concelho de Amares. Seria importante considerar os programas de desenvolvimento do património histórico e cultural, que devem ser adaptados às necessidades de desenvolvimento do turismo e tornar-se uma força do desenvolvimento económico e social. Será necessário preservar, fortalecer e manter, tanto quanto possível a autenticidade deste património e incentivar o uso de técnicas e materiais locais no processo de construção e de fabrico artesanal, isto por uma questão de sustentabilidade económica e ambiental.

Consequentemente, a consciência da população local sobre a importância do seu património histórico e cultural e o valor dos seus conhecimentos tradicionais estimula o seu orgulho e o seu desejo de preservar os seus valores culturais. E ainda a definição de critérios gerais para o desenvolvimento do turismo, de proteção dos recursos patrimoniais e desenvolvimento de produtos turísticos com base nesses recursos. É fundamental objetos de qualidade que refletem tradições e criatividade de um lugar sem uma desvalorização podem ser produzidas para venda.

Assim, a valorização do turismo cultural e do património no ambiente contribuirá para a preservação da qualidade e integridade tanto dos recursos como da própria experiência. Por um lado, este turismo é baseado numa parceria que beneficia tanto o setor da cultura, património, turismo e as comunidades. Por outro lado, ele deve

oferecer aos visitantes a oportunidade de viver uma experiência ou praticar uma atividade particular ou de uma forma mais original no concelho de Amares. A experiência geral de vida nas zonas rurais, incluindo o folclore, pode vir a ser uma experiência muito apreciada pelo visitante.

Estratégia 6: Ter como alvo novos mercados para expansão

Pode-se apostar numa política de promoção e marketing principalmente no campo da comunicação e marketing de modo a atrair o interesse de investidores. Também, ao longo das atividades turísticas, a política promocional e o marketing permitirá um melhor conhecimento dos mercados alvo e da procura turística bem como a sua evolução nos mercados alvo do concelho de Amares. Esta análise será fundada por um lado, nas expectativas e necessidades dos clientes percebidas pelos profissionais do turismo e por outro lado, nas tendências de consumo turístico dos mercados prioritários confrontados por inquéritos

Diversas ações devem ser tomadas de forma a conferir ao concelho de Amares uma política de marketing adaptada, em coordenação com os turistas, colocando em evidência os produtos e os destinos turísticos, de modo a oferecer os elementos necessários para o sucesso de uma estadia.

É fundamental organizar atividades de forma a facilitar a visita e a estadia, conhecer bem os produtos que se vão promover, e é ainda importante fixar preços concorrenciais para os produtos e conquistar novos mercados.

Torna-se ainda necessário apostar na dinamização de eventos, festas e festivais do concelho de Amares, desenvolver os principais lugares naturais, reforçar a comunicação turística e melhorar a coordenação da comunicação dos parceiros. Este fio condutor de comunicação pode ser assegurado através da internet, que pode ajudar na pesquisa de informação, daí ser importante ter produtos disponíveis na internet. A criação de uma rede de comunicação e uma base de dados geral permitirá avaliar a procura, oferta e os impactos do turismo no concelho de Amares.

Estratégia 7. Melhorar os transportes e as infraestruturas e equipamentos

Seria necessário o governo apostar num programa de construção de estradas e outras infraestruturas e equipamentos, para garantir uma valorização dos destinos

turísticos e dos recursos conforme as exigências de conforto e qualidade dos mercados alvo.

O governo deve privilegiar em particular as infraestruturas que garantem o acesso e deslocações ao interior (aeroportos, portos, estradas), bem como ainda a sinalização e a informação turística.

De frisar que é ainda fundamental delinear um caminho estável de ações, com a criação de metas e finalidades claras, que possibilite ao turismo contribuir, de forma decisiva, para o bem-estar da população, recorrendo, por exemplo, à criação de postos de trabalho.

CONCLUSÃO

Através da realização desta dissertação foi possível verificar que as atividades turísticas têm uma grande importância que implica que tudo seja processado de forma organizada. Deste modo, o planeamento das atividades turísticas designa um fator fundamental que deve ser tido em conta, especialmente pelos poderes públicos (centrais, regionais e locais).

A pesquisa efetuada permite concluir que Portugal apresenta determinadas especificidades que possibilitam o crescimento e desenvolvimento do setor turístico, como o clima agradável, destinos turísticos definidos e implementados, entre outros. A dinamização e diversificação da oferta já existente, bem como a introdução de novos segmentos no setor constituem oportunidades que devem ser aproveitadas para que o país possa continuar a crescer e a desenvolver-se, originando, assim, mais-valias económicas no âmbito do PIB e do emprego.

Foi possível ainda constatar a existência de alguns fatores ameaçadores e obstáculos que podem diminuir ou até mesmo impedir este progresso, caso não sejam tidos em consideração pelas estruturas públicas e privadas. Entre os fatores atrás mencionados, destaca-se a crescente concorrência a nível global de países como Malta, Chipre, Tunísia e Marrocos, que também oferecem o produto ‘Sol e Mar’, e a grande concentração da oferta portuguesa em apenas três zonas (Madeira, Açores e Algarve). Porém, o maior desafio para o setor é continuar o bom trabalho que se tendo vindo a realizar bem como manter e assegurar a fidelidade e confiança dos clientes atuais.

Este estudo mostra o potencial do concelho de Amares a nível turístico. Muito ainda pode ser feito para contribuir à diversificação e modernização da oferta turística, de forma a atrair ainda mais turistas.

De facto, como mostra a análise SWOT, o concelho de Amares é um destino em plena maturidade e que tem como concorrência outros locais que beneficiam de qualidades semelhantes, por exemplo no que toca a clima e paisagens, ou património cultural e arquitetónico.

Assim sendo, é necessário pensar e elaborar uma série de estratégias para o concelho de Amares se destacar dos outros locais, é primordial apostar no atrativo deste destino turístico, modernizar os seus produtos, preservar o ambiente e as suas paisagens e atrair novos turistas.

Se todas estas condições estiverem reunidas, o desenvolvimento do concelho de Amares a nível de turismo será um impacto positivo para a comunidade de Amares e o país, e representará uma oportunidade de revitalização da economia turística e da economia nacional em Portugal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Altnay, L. & Paraskevas, A. (2008). *Planning Research in Hospitality and Tourism*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

Andrade, J. V. (1992). *Turismo: Fundamentos e Dimensões*. São Paulo: Editora Ática, p.215.

Andrade, V. J. (1999). *Turismo: Fundamentos e dimensões*. Editora Ática, pp. 61 - 119.

Ansoff, I. (1988), *The New Corporate Strategy*, New York: John Wiley and Sons.

Ansoff, I., Declerck, R. P. & Hayes, R. L. (1976.). *From Strategic Planning to Strategic Management*. London: John Wiley and Sons.

Arrillaga, J. I. (1976). *Introdução ao Estudo do Turismo*. Rio de Janeiro: Rio, 1976, p.306.

Barbosa, E. R., & Brondani, G. (2004). Planejamento estratégico organizacional. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, 1(2), 123. [Em linha]. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/107>>. [Consultado em 16/07/2015].

Bateman, T. e Snell, S. (1996), *Management: building competitive advantage*, U.S.A., McGraw-Hill.

Beni, M. C. (2001). *Análise estrutural do turismo*. 6. ed. São Paulo: SENAC.

Byars, L. L. (1984). *Strategic Management: Planning and Implementation*, Harper & Row, New York.

Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations –A Guide to Strenghtning and Sustaining Organizational Achievement*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Castelli, G. (1986). *Turismo – Atividade marcante do séc. XX*. Caxias do Sul. RS.

Cavaco, C. e J.M. Simões (2009) Turismos de Nicho: uma Introdução, in Simões, J.M. e C.C. Ferreira (eds.) *Turismos de Nicho – Motivações, Produtos, Territórios*, Lisboa, Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, 15-39.

Coelho, M. F. C. (2013). *Planeamento estratégico em Turismo no Algarve (2001-2011) – O caso do plano regional de turismo do Algarve anos 2000*. [Em linha]. Disponível em: <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.../RelatorioPRTA_Maio2013.pdf>. [Consultado em 28/07/2015].

Coltman, M. (1989). *Introduction to travel and Tourism*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. & Wanhill, S., (1993). *Tourism - Principles & Practice*. Longman, pp. 4-5, pp. 15-31, pp. 223-229.

Corrêa, K. (2007). *Planejamento Estratégico Orientado para Resultados*. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/kenaum/planejamento-estrategico-orientado-pararesultados>>. [Consultado em 16/07/2015].

Costa, J. G. C. (2004). *Planejamento Estratégico como ferramenta de Gestão*. Adcontar, Belém, Vol. 5, n.1. pp. 15-34. [Em linha]. Disponível em: <http://72.29.69.19/~nead/disci/plan_agro/docs/mod11/1.pdf>. [Consultado em 20/08/2015].

Cunha, L. (1997). *Economia e Política do Turismo*. Ed. McGraw-Hill, Alfragide.

Da Silva, M. L. S. (2011). *O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo: O Caso “Quintas da Madeira”*. [Em linha]. Disponível em: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/2952/3/DM_20767.pdf>. [Consultado em 15/06/2015].

De Almeida, F. R. (2004). *Dificuldades de realizar o planejamento estratégico em empresas incubadas*. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/francisco/9.pdf>>. [Consultado em 19/07/2015].

De Oliveira, A. M. (2008). *Manual Técnico do Formando: “Criação de Empresas”*. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.anje.pt/system/files/items/74/original/Criacao%20Empresas-v8-final.pdf>>. [Consultado em 27/06/2015].

Domingues, M. C. (1997). *Prontuário Turístico. Instituto Nacional de Formação Turística*.

Dos Santos, M. O. G. (2008). *Texto de apoio sobre Planeamento Estratégico aplicado às organizações sem fins lucrativos*. [Em linha]. Disponível em: <http://home.uevora.pt/~mosantos/download/PlaneamEstrateg_TextoApoio_11Jul08.pdf>. [Consultado em 15/07/2015].

Dos Santos, M. O. G. (2011). *Texto de apoio sobre Planeamento Estratégico aplicado às organizações sem fins lucrativos*. [Em linha]. Disponível em: <http://home.uevora.pt/~mosantos/download/PlaneamEstrategONGS_28Jul11.pdf>. [Consultado em 10/07/2015].

Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, New York: Harper and Row.

Drucker, P. F. (1997). *Introdução à Administração*. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3 ed. São Paulo: Pioneira.

Duncan, J. (1996). Scanning behaviour and environmental variation in the formulation of strategic responses to change. *Journal of business and industrial marketing*.

Dye, T. (1992). *Understanding Public Policy*, 7th edn, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Esteves, E. (2002). *Oferta e procura do sector turístico no distrito de Bragança*. [Em linha]. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/7792>>. [Consultado em 10/09/2015].

Estrada, R. J. S., & de Almeida, M. I. R. (2008). A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do Planeamento Estratégico à mudança organizacional. *Revista de ciências da administração*, 9(19), 147-178. [Em linha]. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/viewArticle/1784>>. [Consultado em 10/08/2015].

Faria, C. (2010). *Análise SWOT*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/analise-swot/>. [Consultado em 24/09/2015].

Fazenda, N. (2008). *O Turismo na região norte de Portugal*. [Em linha]. Disponível em: <http://consulta-prot-norte.inescporto.pt/plano-regional/relatorio-do-plano/relatorios-tematicos-de-caracterizacao-e-diagnostico/PROT_Turismo_Rev.pdf>. [Consultado em 14/11/2015].

Fernandes, P. O., Monte, A. P., & Castro, J. P. (2003). A Região Norte de Portugal e a preferência da procura turística: Litoral versus Interior. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.apdr.pt/siterper/numeros/RPER04/ART03.PDF>>. [Consultado em 16/11/2015].

Ferreira, L. (2009). Planeamento Estratégico de Destinos Turísticos. In *Actas do 15º Congresso da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional*. Vol. 6, pp. 1509-1537. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sess%C3%A3o%2015/178A.pdf>>. [Consultado em 15/09/2015].

Foley, J. & Kendrick, J., (2006). *Balanced Brend*, published Jossy-Bass

Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*, Lisboa, Editorial Verbo.

Gilbert, X. e Lorange, P. (1977). *Five Pillars for Your Planning*, In: Lorange, P. and Vancil, R. (Eds.), *Strategic Planning Systems*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Gomes, H. P. R. (2013). *Relatório de Estágio Profissional, Departamento de A&B*. [Em linha]. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/1546908-Relatorio-de-estagio-profissional-departamento-de-a-b.html>>. [Consultado em 10/08/2015].

González, M. & D. Ruiz (2006). La Competitividad Internacional de los Destinos Turísticos: del Enfoque Macroeconomico al Enfoque Estratégico, *Cuadernos de Turismo* 17, 7-24.

Gunn, C. (1977). Industry pragmatism vs tourism planning, *Leisure Sciences*, 1 (1): 85-94.

Hall, C.M. (1992). *Hallmark tourist events: impacts, management and planning*, Belhaven Press, London.

Hall, C. M. (2000). *The integrated tourism planning process: dealing with interdependence*. In: Hall, C. M. (Ed.). *Tourism Planning Policies Processes and Relationships*. England, Pearson Education Limited.

Hall, C. M. & McArthur, S. (1998). *Integrated Heritage Management*, Stationery Office, London.

Hamel, G & Prahalad, C. (1995). *Competindo pelo Futuro*, Editora Campus.

Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38 (February), 239-245.

Henriques, C. (2003). *Turismo Cidade e Cultura Planeamento e Gestão Sustentável*. Lisboa. Edições Sílabo.

Hollick, M. (1993). *An Introduction to Project Evaluation*, Longman Cheshire, South Melbourne.

Holloway, J. C. (1994). *The Business of Tourism*. London, Pitman Publishing, 4ª Edição.

Instituto de Emprego e Formação Profissional (2008). *Criação de Empresas*. [Em linha]. Disponível em: <<http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.aspx?skey=&doc=73287&img=481>>. [Consultado em 23/08/2015].

Johnson, G. & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. (5.ª Ed.), Londres, Prentice Hall Europe.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus.

Karmanov, D. (2008). *Research Methods in Landscape Perception and Experience*. In HANN, H. e DUIM, R. (Eds). *Landscape, Leisure and Tourism: Socio-Spatial Studies in Experiences, Practices and Policies*. Delft: Eburon.

King, W., & Cleland, D. (1978). *Strategic Planning and Policy*. Nova Iorque: Van Nostrand Reinhold Company.

Kotler, P. (1992). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas.

Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5ª. Edição. São Paulo. Editora Atlas.

Lage, B. H. G., & Milone, P. C. (1998). Impactos socioeconômicos do turismo. *Revista de Administraç ão da Universidade de São Paulo*, 33(4). [Em linha]. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:D9QJ2FXj-asJ:www.rausp.usp.br/download.asp%3Ffile%3D3304030.pdf+&cd=6&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>>. [Consultado em 19/11/2015].

Lage, B. H. & Milone, P. C. (2001). *Economia do Turismo*. São Paulo: Editora Atlas.

Lage, B. H. G., & Milone, P. C. (2000). Fundamentos econômicos do turismo. In: *Turismo: Teoria e Prática*. Campinas, SP: Papyrus, pp. 25 - 37.

Lima, R. Q. C. (2003). *Um Modelo para Planejamento Estratégico de Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação*. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.cin.ufpe.br/~rqcl/tg/tg-rqcl.pdf>>. [Consultado em 24/09/2015].

Livro Branco do Turismo, (1991). Ministério do Comércio e Turismo, Secretaria de Estado do Turismo, pp. 67-69.

Lickorish, L. J., Jefferson, A., Bodlender, J. & Jenckins, C. L. (1991). *Development Tourism Destinations: Policies and Perspectives*, Longman, Harlow.

Lopes dos Santos, F., *Estratégia e Competitividade*, 1990, pp. 25-53.

Machín, A. C., (1997). *Marketing Y Turismo - Gestión turística*, 2ª Edição, Madrid, pp. 13 – 58.

Mankiw, N. G. (2005). *Introdução à Economia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Maricato, N. A. G. (2012). O turismo em Portugal: tendências e perspectivas. [Em linha]. Disponível em: <<https://eg.sib.uc.pt/handle/10316/20002>>. [Consultado em 28/10/2015].

Marujo, N (2012). *Turismo, Turistas e Eventos: O Caso da Ilha da Madeira*. Dissertação de Doutoramento em Turismo, Universidade de Évora.

Mathieson, A., e Wall, G. (1982), *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*, Harlow, Longman.

Matos, F. G., & Chiavenato, I. (1999). *Visão e ação estratégica* . São Paulo: Makron Books.

Mckechnie, L. (2008). "Observational Research". In GIVEN, L. (Ed.), *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Los Angeles and London: Sage Publications.

Minayop, M. C. S. *et al.* (1994). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.

Mings, R. C. e Chulikpongse, S. (1994). Tourism in far southern Thailand: a geographical perspective. *Tourism Recreation Research*. Vol. 19 No. 1, pp: 25-31.

Ministério da Economia e Inovação. (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo – Para o desenvolvimento do Turismo em Portugal*. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202007.pdf>>. [Consultado em 27/11/2015].

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, London, Prentice Hall.

Moesh, M. (2002). *A Produção do Saber Turístico*. São Paulo: Contexto.

Município de Amares. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.cm-amares.pt/>>. [Consultado em 26/09/2015].

Muñoz, A. (1996). El Turismo como Factor de Desarrollo. In: Muñoz, A. e Mir, V.(Eds). *Introducción a la Economía del Turismo en España*. Madrid, Editorial Civitas, pp. 19-43.

Murphy, P. E. (1985). *Tourism: A Community Approach*, Methuen, New York.

Nutt, P. C, & Backoff, R. W. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

OCDE (1980). *L'impact du tourisme sur l'environnement*. Paris, Versión española de F.Pichot y J.R.Rapado: La fiscalidad y el medio ambiente. Políticas complementarias.

Madrid, coedición OCDE/ Ediciones Mundi-Prensa.

Oliveira, A. (2000). *Turismo e desenvolvimento – Planejamento e organização*. 2ª Edição. Editora Atlas S.A, São Paulo.

Organização Mundial do Turismo. (2007). El Turismo Mundial en 2006. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.world-tourism.org/>>. [Consultado em 29/11/2015].

Organização Mundial do Turismo. (2003). El Turismo Mundial en 2002: Mejor de lo previsto. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.world-tourism.org/>>. [Consultado em 01/12/2015].

Organização Mundial do Turismo. (2001). Home Page. [Em Linha]. Disponível em: <<http://www.world-tourism.org/>>. [Consultado em 29/11/2015].

Organização Mundial do Turismo. (2000). *Tendências de evolução aos níveis mundial, europeu e nacional*. Porto, Associação Empresarial de Portugal.

Pereira, M.A. (2010). *Gestão Estratégica*. Centro de Voluntariado do Cruzeiro. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf>>. [Consultado em 14/09/2015].

Pereira, S. P., Alpomi, M., & Araújo, M.G. (2014). TIAT - *Turismo - Informação e Animação Turística* - Módulos 1, 2, 3 e 4 - Ensino Profissional. Porto Editora.

Perestrelo, M. (1999). “Prospectiva: planeamento estratégico e avaliação.” In *Anais do I Congresso em Portugal sobre planeamento e avaliação de impactos sociais*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462e0a77b4aca_1.PDF>. [Consultado em 17/08/2015].

Perestrelo, M., & Caldas, J. M. C. (1996). Estratégia de actores. Prospectiva e Avaliação. *Sociologia-Problemas e Práticas*, (22). [Em linha]. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/827?mode=simple>>. [Consultado em 09/12/2015].

Perret, J. & Teyssansier, J. (2001). *Quelques propositions pour piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises*. Seminário de Investigação em Turismo, Escola de Turismo do Estoril.

Pfeiffer, P. (2000). *Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem*. Brasília: ENAP, Texto para Discussão n° 37.

Piette, A. (1996). *Ethnographie de l'action: l'observation des details*. Paris: Métailié.

Pizam, A. (1994). Planning a tourism research investigation. In J.R. Brent Ritchie & C. R. Goeldner (eds.), *Travel tourism and hospitality research* (pp.91-1049. New York: John Wiley.

Poole, M. L. (1990). *Recommended Data for the First Step in External Environmental Scanning for Public Schools*, Unpublished PhD Dissertation, Maryland: University of Maryland.

Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, 13 rd Ed. Rio de Janeiro, Campus.

Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva*. Elsevier Brasil.

Porto, C. (1998). *Introdução ao Planejamento Estratégico Corporativo* – Brasília: mimeo, Macroplan Prospectiva & Estratégia.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, ILL: Irwin.

Reis, R. L., & Reis, H. P. (2008). *Gestão Estratégica Aplicada a Instituições do Ensino Superior*. Editora Escolar, Porto. pp. 96-99, 132 – 147.

Requixa, R. (1980). *Sugestão de Diretrizes para uma política nacional de Lazer*. São Paulo:SESC.

Ribeiro, J. (2003). *Métodos e Técnicas de Investigação em Antropologia*. Lisboa: Universidade Aberta.

Ribeiro, S. M. C., da Silva, V. A. F., & Junior, V. U. (2008). *Identificação das ferramentas estratégicas utilizadas nas incubadoras de empresas*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.nitsustentabilidade.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0094_0162.pdf>. [Consultado em 17/08/2015].

Richardson, B. (1992). *A gestão estratégica*, Lisboa, Editorial Presença.

Ritchie, B. e Crouch, G. (2000). Special Issues on the Competitive Destination. *Tourism Management* (21) 1.

Robson, W. (1997). *Strategic Management and Information Systems*. Second Edition. Financial Times/Prentice Hall.

Rodrigues, A.B. (1985). Le tourisme et les problèmes de protection de l'environnement sur le littoral de l'Etat de São Paulo. *Les Cahiers d'Outre-Mer*, n.164, v.41. Lion.

Rushmann, D. (1999). *Turismo e planeamento sustentável – a protecção do meio ambiente*. 5ª Edição. Papyrus Editora.

Santana, E. M. V. (1996). *Turismo: Importância e Características de seus Consumidores no Município de Viçosa*. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

Santos, Q. (1997), *Planejamento Estratégico em Organizações Governamentais, Procedimentos Metodológicos para a Elaboração de um Plano Estratégico* – Brasília, mimeo.

Silva, S. J. (1997). *Evolução da oferta nos últimos anos e perspectivas para o séc. XXI*. Seminário Técnico, Bolsa de Turismo de Lisboa.

Sousa, A. (2005). *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte.

Souza, A. P. A. (2005). *O Turismo como transformador do espaço em Ilheus e Itacaré, Bahia*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.uesc.br/cursos/pos_graduacao/mestrado/turismo/dissertacao/dissertacao_na_paula_souza.pdf>. [Consultado em 09/08/2015].

Souza, S. L. (2007). A importância da estratégia organizacional para a Confederação Brasileira de Voleibol. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Vol. 1 (1), pp.116-125. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.uff.br/var/www/htdocs/pae/index.php/pca/article/view/159>>. [Consultado em 17/07/2015].

Spann, R. N. (1979). *Government Administration in Australia*, George Allen and Unwin, Sydney.

Takeski, T. & Rezende, W. (2000). *Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios – um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books.

Tavares, M. C., (1991). *Planejamento Estratégico: A Diferença entre Sucesso e Fracasso Empresarial*. Harbra.

Teare, R. e Olsen, M. (1996). *International Hospitality Management – Corporate Strategy in Practice*, Londres, Pitman Publishing.

Teixeira, E. B. (2003). A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. *Desenvolvimento em questão*, 1(2), 177-201.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*, Mc Graw Hill. [Em linha]. Disponível em: <<https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/84>>. [Consultado em 17/11/2015].

The United Nations World Tourism Organization. (2007). *World Tourism Barometer*. volume 7, nº1. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.world-tourism.org/>>. [Consultado em 10/09/2015].

Thompson, A. & Strickland, A.J. (1992). *Strategic Management*, Homewood, IL, Irwin.

Valdés, J. A. (2003). *Marketing Estratégico e Estratégia Competitiva de Empresas Turísticas: Um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13102003-081411/pt-br.php>>. [Consultado em 17/10/2015].

Valls, J. F. (1996). *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*. Bilbao: Deusto.

Vancil, R. & Lorange, P., (1977). *Strategic Planning in Diversified Companies*. In: Lorange, P. and Vancil, R. (Eds.). *Strategic Planning Systems*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Vasconcellos, F. P. & Pagnoncelli, P. (2000). *Construindo Estratégias para Competir no Século XXI*. Rio de Janeiro: Elsevier, 11a Reimpressão.

Webster M. (1994). *Strategic Hospitality Management in the Swallow Hotels*. Unpublished MPhil Thesis. Leeds: Leeds Metropolitan University.

Welch, J. (2005). *Paixão por Vencer: Winning*; tradução Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro: Elsevier-8a reimpressão.

Yoon, Y (2002). Development of a Structural Model for Tourism Destination Competitiveness from Stakeholders perspectives. USA, Hospitality and Tourism Management.