



**David de Oliveira e Sá** **COMPETITIVIDADE DE DESTINOS NO ÂMBITO DA  
GESTÃO: O CASO DO PORTO**



**David de Oliveira e Sá    COMPETITIVIDADE DE DESTINOS NO ÂMBITO DA  
GESTÃO: O CASO DO PORTO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria João Carneiro, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

Dedico este trabalho à minha mãe pelo seu exemplo de força, coragem e superação.

## **o júri**

presidente

**Prof.<sup>a</sup>. Doutora Zélia Maria de Jesus Breda**  
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor João José Lourenço Marques**  
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

**Prof.<sup>a</sup>. Doutora Maria João Aibeo Carneiro**  
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

A realização desta dissertação não teria sido possível sem a contribuição de um conjunto de pessoas às quais quero deixar uma palavra de agradecimento.

Em primeiro lugar, aos meus avós, por sempre terem acreditado em mim, e à minha mãe, pelo esforço feito ao longo dos anos. Para eles uma palavra de agradecimento eterno.

Em seguida, à professora M<sup>a</sup> João Carneiro, pela forma como me orientou em todo o processo de investigação, sempre com grande disponibilidade e abertura para discutir cada decisão, e aos gestores das diferentes organizações turísticas, pelo tempo disponibilizado para responder ao questionário.

Por fim, quero deixar um agradecimento sentido a todos os meus colegas que estiveram presentes ao longo do percurso académico, especialmente aos meus “irmãos” Rosinha e Trovisco, sem esquecer a importância da minha última família aveirense, da qual fizeram parte a minha grande amiga Paulinha e a minha companheira Sara.

Obrigado!

**palavras-chave**

turismo, competitividade, gestão de destinos, análise de importância-desempenho, Porto.

**resumo**

Num ambiente competitivo fortemente determinado pelas rápidas mudanças globais, todas as partes interessadas do setor do turismo devem reconhecer a direção dessas mudanças e suas implicações para a competitividade dos destinos turísticos. Indicadores políticos, sociais, económicos, tecnológicos, demográficos e ambientais são realidades em constante transformação que requerem uma gestão atenta por parte das entidades responsáveis. Existe também um crescente reconhecimento de que a competitividade de um destino não depende somente dos seus recursos, sendo grandemente determinada pela forma como é feita a gestão de todo o setor do turismo no destino.

Numa altura em que a cidade do Porto apresenta um acentuado ritmo de crescimento no setor do turismo, importa perceber em que medida a gestão do setor corresponde às exigências e às tendências de um mercado cada vez mais competitivo.

O objetivo da presente dissertação é analisar em que medida a gestão da cidade do Porto está a contribuir para que esta cidade seja um destino competitivo. Recorrendo a uma análise de importância-desempenho com base nas principais orientações identificadas na literatura no âmbito da gestão de destinos turísticos, são identificadas as prioridades de ação a serem consideradas pelos gestores do turismo na cidade do Porto, tendo em vista uma maior competitividade deste destino.

Os principais resultados obtidos indicam ser necessário concentrar esforços no âmbito da formação dos recursos humanos, na gestão da qualidade ambiental, no desenvolvimento de produtos e na cooperação e partilha de informação entre as organizações turísticas do destino.

**keywords**

tourism, competitiveness, destination management, importance-performance analysis, Porto.

**abstract**

In a competitive environment highly determined by the rapid global changes, stakeholders of the tourism sector must recognize the direction of those changes and its implications for destination competitiveness. Political, social, economical, technological, demographic and environmental indicators are constantly changing realities requiring a careful management by the responsible entities. There is also a growing recognition that destination competitiveness depends not only on its resources, being largely determined by the way all tourism sector its managed.

In times of marked growth in Oporto's tourism sector it's important to understand how far tourism industry management meets the demands and trends of an increasingly competitive market.

The aim of this thesis is to analyze the extent to which Oporto's tourism management is contributing to make the city a competitive destination. Using an importance-performance analysis based on suggested guidelines in destination management literature, priorities of action that must be considered by tourism managers to assure a higher competitiveness of the destination are highlighted.

The main findings show that is necessary to focus on the training of the human resources, on the environmental quality of the destination, on the product development and on the cooperation and information sharing among tourist organizations.

## ÍNDICE

### **PARTE I**

1	INTRODUÇÃO .....	7
---	------------------	---

### **PARTE II**

2	COMPETITIVIDADE DE DESTINIOS TURÍSTICOS.....	13
2.1	Introdução.....	13
2.2	Conceito de competitividade .....	13
2.3	Destino turístico .....	17
2.4	Modelos de competitividade de destinos turísticos.....	19
2.5	Conclusões.....	29
3	GESTÃO DE DESTINIOS TURÍSTICOS.....	31
3.1	Introdução.....	31
3.2	Organização.....	32
3.3	Planeamento e desenvolvimento .....	35
3.4	Marketing.....	38
3.4.1	Marketing interno.....	39
3.4.2	Posicionamento e branding .....	41
3.4.3	Desenvolvimento de produtos .....	43
3.4.4	Promoção .....	45
3.5	Gestão ambiental .....	47
3.6	Gestão de crises e riscos .....	50
3.7	Gestão de recursos humanos.....	52
3.8	Monitorização e informação .....	54
3.9	Conclusões.....	55

### **PARTE III**

4	CARACTERIZAÇÃO DA CIDADE DO PORTO ENQUANTO DESTINO TURÍSTICO .....	59
4.1	Introdução.....	59
4.2	Enquadramento geral.....	59
4.3	Caracterização da oferta .....	60
4.3.1	Gastronomia e Vinhos .....	61
4.3.2	Turismo Cultural .....	61
4.3.3	<i>City-Breaks</i> / Turismo Urbano .....	63
4.3.4	Turismo de Negócios .....	64
4.3.5	Empreendimentos turísticos .....	64
4.3.6	Agentes de Animação Turística .....	66
4.4	Caracterização da procura .....	66



4.4.1	Perfil dos visitantes.....	67
4.5	Conclusões.....	67
<b>PARTE IV</b>		
5	OBJETIVOS E METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO .....	71
5.1	Introdução.....	71
5.2	Objetivos do estudo empírico.....	71
5.3	População em estudo.....	71
5.4	Recolha de dados .....	72
5.5	Conclusões.....	74
6	ANÁLISE DE DADOS.....	75
6.1	Introdução.....	75
6.2	Caracterização da amostra.....	75
6.3	Análise qualitativa.....	76
6.3.1	Pontos fortes e pontos fracos da gestão do Porto enquanto destino turístico.....	77
6.3.2	Sugestões para melhorar a gestão do Porto enquanto destino turístico.....	81
6.4	Análise de importância-desempenho .....	82
6.4.1	Importância-desempenho das políticas, planeamento e desenvolvimento .....	83
6.4.2	Importância-desempenho do "marketing" .....	87
6.4.3	Importância desempenho da "gestão ambiental" .....	90
6.4.4	Importância-desempenho da "gestão de recursos humanos" .....	92
6.4.5	Importância-desempenho da gestão de crises e riscos.....	94
6.4.6	Importância-desempenho da "monitorização e informação" .....	96
6.4.7	Importância-desempenho da "organização" .....	98
6.4.8	Importância-desempenho de todas as dimensões da gestão de destinos turísticos .....	100
6.5	Conclusões.....	103
<b>PARTE V</b>		
7	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	107
7.1	Introdução.....	107
7.2	Conclusões e Implicações.....	107
7.2.1	Limitações e recomendações .....	113
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		115
ANEXOS .....		120
Anexo 1 – Questionário administrado aos gestores das organizações turísticas.....		121

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Modelo Diamante da Vantagem Nacional.....	17
Figura 2.2 Quadro conceptual de um destino turístico.....	18
Figura 2.3 Determinantes da competitividade de mercado em indústrias ambientalmente sustentáveis proposto por Hassan .....	20
Figura 2.4 Modelo de competitividade de destinos turísticos proposto por Ritchie e Crouch .....	22
Figura 2.5 Modelo integrado de competitividade para destinos turísticos proposto por Dwyer e Kim .....	24
Figura 2.6 Modelo de competitividade de destinos turísticos proposto por Heath .....	27
Figura 2.7 Modelo de competitividade de destinos proposto por Hong (2009) .....	28
Figura 3.1 Contribuições, recompensas e compensações de riscos.....	34
Figura 3.2 Marketing de destinos turísticos .....	40
Figura 3.3 Conceção de uma estratégia promocional .....	46
Figura 4.1. Localização geográfica e freguesias do concelho do Porto .....	59
Figura 4.2 Área metropolitana do Porto .....	59
Figura 4.3 Terminal de cruzeiros do porto de Leixões.....	60
Figura 4.4 Cave de Vinho do Porto .....	61
Figura 4.5 Centro histórico da cidade do Porto.....	62
Figura 4.6 Praça de Lisboa .....	63
Figura 4.7 Centro de congressos da Alfândega do Porto .....	64
Figura 5.1 Matriz de importância-desempenho .....	73
Figura 6.1 Pontos fortes apontados ao turismo na cidade do Porto numa perspetiva de competitividade... 78	78
Figura 6.2 Pontos fortes associados às dimensões da gestão de destinos.....	79
Figura 6.3 Pontos fracos apontados ao turismo na cidade do Porto numa perspetiva de competitividade .. 79	79
Figura 6.4 Pontos fracos associados às dimensões de gestão do destino.....	80
Figura 6.5 Médias de importância e de desempenho relativamente às dimensões da gestão de destinos... 82	82
Figura 6.6 Matriz importância-desempenho das políticas, planeamento e desenvolvimento. ....	84
Figura 6.7 Matriz importância-desempenho do marketing .....	88
Figura 6.8 Matriz importância-desempenho da "gestão ambiental" .....	90
Figura 6.9 Matriz importância-desempenho da "gestão de recursos humanos .....	92
Figura 6.10 Matriz importância-desempenho da "gestão de crises e riscos" .....	94
Figura 6.11 Matriz importância-desempenho da "monitorização e informação".....	96
Figura 6.12 Matriz importância-desempenho na "organização".....	98
Figura 6.13 Matriz importância-desempenho das dimensões da gestão de destinos turísticos .....	100
Figura 6.14 Classificação da importância das dimensões segundo a tipologia das organizações turísticas . 102	102
Figura 6.15 Classificação do desempenho do Porto segundo a tipologia das organizações turísticas .....	102

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3.1 Dimensões da gestão da gestão de destinos turísticos .....	31
Tabela 4.1 Estabelecimentos hoteleiros e capacidade de alojamento no Porto .....	65
Tabela 4.2 Categoria dos empreendimentos turísticos da cidade do Porto .....	65
Tabela 4.3 Evolução do número de hóspedes, visitantes de museus e chegadas no Aeroporto Francisco Sá Carneiro .....	66
Tabela 4.4 Desembarques provenientes de voos internacionais no AFSC.....	67
Tabela 5.1 População de agentes da oferta turística em estudo .....	72
Tabela 6.1 Tipologia das organizações turísticas inquiridas.....	75
Tabela 6.2 Categoria dos empreendimentos turísticos.....	76
Tabela 6.3 Tipologia das atividades oferecidas pelos agentes de animação turística.....	76
Tabela 6.4 Tipologia das atrações turísticas.....	76
Tabela 6.5 Categorização e contabilização dos pontos fortes e dos pontos fracos. ....	77
Tabela 6.6 Categoria das sugestões para melhorar a gestão do Porto enquanto destino turístico.....	81
Tabela 6.7 Análise importância-desempenho das políticas, planeamento e desenvolvimento, testes de t para amostras emparelhadas .....	86
Tabela 6.8 Análise de importância-desempenho do "marketing", testes de t para amostras emparelhadas 89	89
Tabela 6.9 Análise de importância-desempenho da "gestão ambiental", testes de t para amostras emparelhadas .....	91

Tabela 6.10 Análise de importância-desempenho da "gestão de recursos humanos", testes de t para amostras emparelhadas .....	93
Tabela 6.11 Análise de importância-desempenho da "gestão de crises e riscos", testes de t para amostras emparelhadas .....	95
Tabela 6.12 Análise de importância-desempenho da "monitorização e informação", testes de t para amostras emparelhadas .....	97
Tabela 6.13 Análise de importância-desempenho da "organização", testes de t para amostras emparelhadas .....	99
Tabela 6.14 Análise de importância-desempenho das dimensões da gestão de destinos turísticos, testes de t para amostras emparelhadas .....	101

# PARTE I - Introdução

---



## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Crouch e Ritchie (1999), todas as sociedades enfrentam o desafio de providenciar o bem-estar e a qualidade de vida dos seus cidadãos. No entanto, indicadores políticos, económicos, sociais e ambientais são realidades em constante mudança que requerem uma gestão eficiente por parte das entidades responsáveis pela tomada de decisões. Dentro desta perspetiva, o turismo tem recebido cada vez mais atenção por parte dos governadores, especialmente pela capacidade do setor em gerar rendimentos assinaláveis. Como bom exemplo deste fenómeno, Portugal assistiu a um aumento de aproximadamente 2757 milhões de euros (47%) nas receitas provenientes do turismo entre 2004 e 2012 (Turismo de Portugal, 2013). Efetivamente, a indústria turística apresenta-se, hoje em dia, como um dos setores da economia com maior taxa de crescimento a nível mundial. De acordo com a Organização Mundial de Turismo (OMT, 2013), as previsões apontam para um aumento no número de chegadas internacionais na ordem dos 3,3% ao ano, entre 2010 e 2030, não obstante os desafios impostos quer pela crise económica, quer pelos conflitos geopolíticos a que se tem assistido recentemente. Contudo, paralelamente ao aumento globalizado do número de turistas, tem-se assistido, igualmente, a uma proliferação de novos destinos tornando a captação de visitantes num desafio cada vez mais exigente. Segundo a OMT (2013), dos 1800 milhões de chegadas internacionais previstas para 2030, estima-se que 57% destas sejam efetuadas em destinos de economias emergentes, nomeadamente na Ásia, América Latina, Europa Central e de Leste, Médio Oriente e África, ao contrário dos 30% em 1980. Por conseguinte, prevê-se uma diminuição da taxa de crescimento do número de chegadas internacionais em destinos de economias avançadas.

Desta forma, com uma procura turística cada vez mais heterogénea, com a alteração cada vez mais rápida nas tendências globais e com a emergência de novos países em busca de visitantes, torna-se fundamental uma adequação de estratégias por parte dos destinos no sentido de garantir a competitividade e sustentabilidade do setor (Dwyer *et al*, 2009). Se, tradicionalmente, os recursos exógenos (ex. clima, monumentos, natureza) eram apontados como principal fator de diferenciação entre os destinos turísticos, estudos recentes indicam que a competitividade dos destinos será cada vez mais determinada pelas estratégias adotadas e cada vez menos pelos seus recursos naturais (Scott e Lodge, 1985). Questões ambientais, sociais, políticas, económicas, ideológicas, entre outras, tendem a influenciar

cada vez mais a competitividade dos destinos turísticos. Nesse sentido, é defendida na literatura a necessidade de uma gestão consciente de todos esses elementos que contribuem para a competitividade dos destinos, melhorando a capacidade de competir num mercado cada vez mais exigente (Hassan, 2000; Dwyer e Kim, 2003; Ritchie e Crouch, 2003; OMT, 2007; Bornhorst *et al*, 2010).

Partindo desta perspectiva, o presente estudo tem por objetivo identificar na literatura as principais orientações estratégicas associadas à **gestão de destinos turísticos** e, posteriormente, com base nestas orientações, analisar a gestão do turismo na cidade do Porto. Esta análise é relevante numa altura em que o turismo no Porto apresenta acentuados índices de crescimento, com uma forte procura a suscitar a proliferação de negócios relacionados com o turismo e a atenção da imprensa internacional associada ao setor (ex. Lonely Planet, 2013; New York Times, 2014), importando identificar as prioridades de ação que devem ser consideradas pelos gestores do turismo no Porto.

Para o efeito, recorreu-se à seguinte metodologia:

- Pesquisa e revisão bibliográfica de livros, dissertações e artigos científicos para o desenvolvimento dos conceitos de competitividade, competitividade de destinos e gestão de destinos turísticos;
- Consulta de dados estatísticos, *websites* e publicações referentes à cidade do Porto;
- Construção e administração de um questionário aos principais agentes da oferta turística da cidade do Porto, nomeadamente estabelecimentos hoteleiros, agentes de animação turística, atrações turísticas e agentes de viagem especializados em *incoming*;
- Análise estatísticas dos dados obtidos recorrendo ao *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

A presente dissertação está estruturada em cinco partes distintas, somando um total de sete capítulos. A primeira parte é composta por apenas um capítulo, onde o leitor é introduzido no estudo em questão, sendo abordada a relevância, metodologia e estrutura da dissertação (Capítulo 1). Na segunda parte – relativa à revisão da literatura -, composta pelo segundo e terceiro capítulos, são abordados os conceitos de competitividade de destinos turísticos (Capítulo 2) e de gestão de destinos turísticos (Capítulo 3), onde é efetuada uma extensa revisão da literatura no sentido de identificar os principais fatores de competitividade

associados à **gestão de destinos turísticos**. Através da análise dos principais modelos de competitividade de destinos turísticos, bem como de outros estudos desenvolvidos por autores de referência, foi possível destacar a preponderância de sete dimensões: **organização e estrutura das Organizações de Gestão do Destino (OGD)**, o **marketing**, a **gestão ambiental**, a **gestão de crises e riscos**, a **gestão de recursos humanos** e a **monitorização e informação**. Posteriormente, são identificadas na literatura as principais orientações defendidas por autores de referência relativamente a cada um das dimensões.

Na terceira parte é realizada uma caracterização da cidade do Porto enquanto destino turístico, onde são enfatizados os principais produtos turísticos do destino e analisada a evolução da oferta e da procura turística (Capítulo 4).

Na quarta parte, é desenvolvido um **estudo empírico** com base nas orientações obtidas no terceiro capítulo. Numa primeira fase é explicada a **metodologia** usada bem como os **objetivos** do estudo empírico (Capítulo 5). Em seguida, são apresentados os dados resultantes da análise estatística realizada com base nos questionários administrados (Capítulo 6).

Por fim, na quinta e última parte (Capítulo 7) são apresentadas as principais **conclusões** obtidas e consequentes **recomendações** para os gestores do turismo na cidade do Porto no sentido de tornar o destino mais competitivo. São ainda apresentadas neste capítulo as **limitações** da dissertação bem como **sugestões** para futuros estudos no âmbito do tema abordado.





## PARTE II – Revisão da literatura

---



## **2 COMPETITIVIDADE DE DESTINIOS TURÍSTICOS**

### **2.1 Introdução**

O presente capítulo tem como objetivo enquadrar o tema central da dissertação – a competitividade - no âmbito do turismo e, mais concretamente, no contexto dos destinos turísticos. Sendo a gestão de destinos um elemento transversal a um vasto número de estudos recentes sobre a competitividade de destinos turísticos importa, numa primeira fase, compreender a evolução do conceito de competitividade e perceber de que forma este conceito ganha importância dentro do setor do turismo. Para o efeito, será abordado, inicialmente, o conceito geral de competitividade, evidenciando de que forma a competitividade tem vindo a ganhar importância na economia mundial. Em seguida, será definido o que se entende por destino turístico para uma melhor compreensão dos elementos que o compõem e da influência destes elementos no destino. Por fim, serão discutidos o conceito e relevância da competitividade de destinos turísticos tendo em consideração os modelos de competitividade de destinos turísticos. No final deste capítulo será possível compreender de que forma a gestão de destinos emerge como fator determinante da competitividade de destinos turísticos.

### **2.2 Conceito de competitividade**

O significado do termo competitividade não oferece grande discórdia quando se olha ao sentido restrito da palavra. Segundo o *Concise Oxford Dictionary* (citado por Ritchie e Crouch 1999, pp.140) competir pressupõe a capacidade de superiorização numa qualidade. Desenvolvendo o conceito, Porter (1993) entende a competitividade como a habilidade ou talento resultantes de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência. Considerando estas duas definições, o conceito de competir não suscita grande discussão.

No entanto, quando se trata de medir a competitividade a questão torna-se mais discutível. Segundo Scott e Lodge (1985) o conceito de competitividade é relativo e multidimensional. Relativo tendo em consideração a relação entre os fatores sob análise (superior em relação a quê?) e frequentemente multidimensional atendendo às qualidades que se salientam (superior em que aspetos?). Neste sentido, avaliar a competitividade dos países, por exemplo, traduz-se num trabalho bastante complexo e, por vezes, gerador de

controvérsia. Poderão todos os países ser considerados concorrentes entre si? Que fatores deverão ser tidos em conta para medir os níveis de competitividade?

Para Krugman (1994) (citado por Simões, 2009, pp.10) abordar a competitividade a nível nacional constitui uma tarefa bastante complexa, precisamente porque o conceito de competitividade de uma nação é bastante ambíguo. Na opinião do autor, não é possível estabelecer uma comparação entre uma empresa e um país na medida em que enquanto no primeiro podem ser definidos os seus limites reais e controlados todos os fatores internos, já no segundo isso não será tão plausível. Procurando simplificar esta questão, Blunck (2006, citado por Simões, A. 2009, pp. 9) sugere que o conceito de competitividade deve ser definido em três diferentes contextos: empresas, indústrias e países. Esta ideia da existência de múltiplas perspetivas de competitividade já havia sido enfatizada por Crouch e Ritchie (1999), ao defenderem que a variação em torno do conceito de competitividade prende-se com o facto de este poder ser analisado sob diferentes perspetivas: os políticos estarão interessados na competitividade da economia (perspetiva macro), por sua vez as indústrias e associações de comércio confinam os seus interesses às suas próprias indústrias, enquanto empresários e gestores preocupam-se com a capacidade das suas empresas competirem em mercados específicos (perspetiva micro). Segundo Dwer e Kim (2003), dentro desta perspetiva macro e micro, há um reconhecimento de que nações e empresas enfrentam desafios e prioridades distintos à medida que se vão direcionando de economias baseadas em recursos para economias baseadas no conhecimento. Neste sentido, é possível verificar que encontrar uma definição consensual e que seja aplicável a todas as situações constitui uma tarefa bastante complexa.

Contudo, devido ao crescente ambiente globalizado em que vivemos, onde novos mercados vão surgindo, alguns deles afigurando-se como as potências do futuro (ex. BRIC, médio oriente), grandes organizações mundiais têm vindo a destacar, precisamente, os níveis de competitividade entre as nações, procurando incluir nas suas avaliações a componente empresarial e industrial (entre outras) e perceber de que forma estas se traduzem em qualidade de vida das respetivas populações. Saliente-se como exemplo o Fórum Económico Mundial (FEM) e o seu relatório anual de competitividade global (*Global Competitiveness Report*) que fornece informação sobre a produtividade e prosperidade de cada uma das 148 economias sob análise. Dentro desta perspetiva global o FEM define competitividade como “o conjunto de instituições, políticas e fatores que

determinam o nível de produtividade de um país. O nível de produtividade, por sua vez, define o nível de prosperidade que pode ser alcançado por uma economia” (FEM, 2012, pp. 4). Também a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) entende a competitividade como “o grau em que uma nação pode, sob condições de comércio livre e de mercado justas, produzir bens e serviços que satisfazem os mercados internacionais mantendo e expandindo os rendimentos do seu povo a longo prazo”, segundo afirma Garelli (2014). Atendendo a estas definições poder-se-á depreender que, dentro desta perspetiva global, a competitividade será avaliada consoante a capacidade que os países têm de reunir as melhores condições para o desenvolvimento económico<sup>1</sup>

Grande parte das abordagens recentes sobre competitividade no âmbito da economia tem por base os estudos realizados por Michael Porter nas décadas de 70 e 80, que culminaram com a publicação do livro “The Competitive Advantage of Nations” (1993). Após largos períodos onde a competitividade era considerada segundo a teoria da vantagem absoluta (Smith, 1776) e as vantagens comparativas (Ricardo, 1819) – os países deveriam concentrar esforços naquilo que poderiam produzir a um custo inferior aos demais, comercializando o excedente em trocas por produtos com maior custo de produção - as transformações ocorridas com o fenómeno da globalização, nomeadamente a quebra de barreiras à circulação de pessoas, informação, tecnologias, etc., levaram Porter a abordar a questão da competitividade sob um novo paradigma: a vantagem competitiva.

Segundo Porter (1993), as vantagens provenientes de uma determinada localização geográfica e dos recursos aí existentes, poderão não ser, por si só, determinantes de superioridade competitiva. No seu entender, a vantagem competitiva provém do uso eficiente desses mesmos recursos. A título de exemplo, o autor aborda a questão do petróleo, em que inúmeros países, apesar de possuírem grandes reservas, não são capazes de proceder ao seu refinamento e retirarem o máximo proveito dessa “vantagem comparativa”. Dadas as circunstâncias existentes no mundo atual, aberto e globalizado, onde o acesso à informação, à tecnologia, às matérias-primas, entre outros, encontra cada vez menos constrangimentos, destacar-se-ão aqueles que melhor souberem potenciar os recursos, criando diferenciação. Esta perspetiva sobre vantagens comparativas e

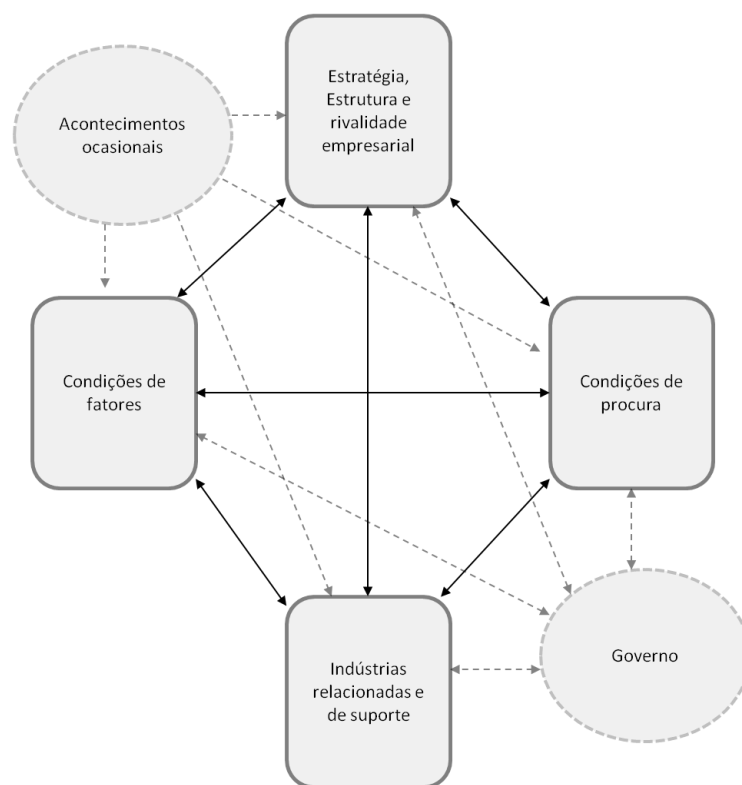
---

<sup>1</sup> Desenvolvimento económico pressupõe não apenas o aumento do PIB mas igualmente um aumento nos padrões de qualidade de vida, a melhoria das necessidades de autoestima dos cidadãos e oportunidades de escolha livre de opressões.

competitivas já havia sido realçada, igualmente, pelos anteriormente referidos Scott e Lodge (1985), ainda que de uma forma menos explícita, quando referem que a competitividade nacional “é cada vez mais uma questão de estratégias e cada vez menos um produto dos recursos naturais” (citados por Ritchie e Crouch 1999, pp.140). Não descurando a importância das vantagens comparativas, Porter (1993) entende que estas tendem a perder peso competitivo quando não exploradas de forma adequada. No entanto, para que seja possível criar esta vantagem competitiva, alguns fatores devem ser tidos em consideração. No entender do autor, para possuir uma vantagem competitiva deverão ser consideradas quatro dimensões, como pode ser observado no modelo Diamante da Vantagem Nacional (figura 2.1):

- **Condição dos fatores:** Fatores através dos quais se obtém vantagem comparativa (ex. fatores geográficos, capital, mão de obra, infraestruturas, recursos naturais, tecnologias);
- **Condições da procura:** A existência de um mercado exigente e sofisticado obrigam a uma constante preocupação com a diferenciação e a agregação de valor aos produtos/serviços permitindo, desta forma, atingir níveis de competitividade necessários para entrar no mercado global;
- **Indústrias relacionadas e de suporte:** Fornecedores e atividades interligadas que permitem uma dinamização da competitividade dentro do ambiente onde se inserem;
- **Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial:** O ambiente interno poderá influenciar a estrutura das empresas. A rivalidade existente determina que as empresas tenham de mover-se além das vantagens básicas como preços baixos.

No modelo acima apresentado é ainda possível verificar outras duas dimensões adicionadas pelo autor: **Governo** e **acontecimentos ocasionais**. A influência do primeiro prende-se com a possibilidade da criação de políticas favoráveis ou desfavoráveis à competitividade (ex. impostos), já o segundo diz respeito a acontecimentos naturais ou provocados que influenciam o estado dos restantes elementos do modelo (ex. catástrofes naturais, Jogos Olímpicos, respetivamente). O esquema apresentado por Porter (1993) neste modelo sugere, ainda, que os elementos são dependentes entre si, isto é, uma alteração num dos elementos terá efeitos nos restantes.



**Figura 2.1** Modelo Diamante da Vantagem Nacional  
**Fonte:** Porter (1993)

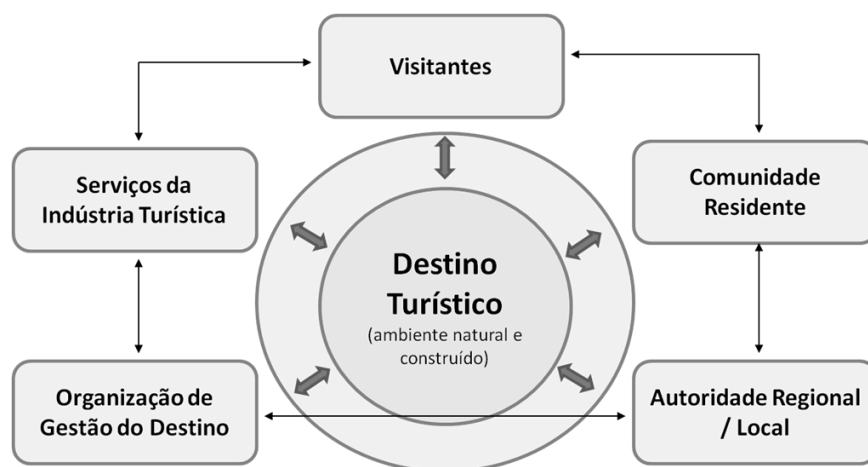
Esta abordagem viria a ter grande impacto não só no setor da economia, área na qual o autor se distingue, mas também noutras áreas de atividade como é o caso do turismo. Efetivamente, este modelo sugerido por Michael Porter serviu como base para inúmeros estudos de referência no âmbito da competitividade dos destinos turísticos, nomeadamente os desenvolvidos por Hassan (2000), Dwyer e Kim (2003), (Heath, 2003), Ritchie e Crouch e Hong (2009), entre outros. A partir da análise destes principais estudos, será possível verificar, posteriormente, como emerge a **gestão de destinos turísticos** no âmbito da competitividade

### 2.3 Destino turístico

De acordo com a Organização Mundial de Turismo (OMT) (OMT, 2007), um destino turístico consiste num espaço físico onde um turista despende pelo menos uma noite, inclui diferentes componentes do produto turístico tais como serviços de apoio, atrações e recursos turísticos que suportam, pelo menos, um dia de viagem na respetiva área. As



fronteiras físicas e administrativas delimitam a sua gestão, a sua imagem e as suas perceções definindo a sua competitividade no mercado. Ainda de acordo com o autor, os destinos englobam diversos *stakeholders* (Figura 2.2), incluindo a comunidade local, podendo estes trabalhar em rede no sentido de potenciar o desenvolvimento da indústria. Relativamente à dimensão, a OMT (2007) entende que um destino poderá ser determinado em qualquer escala, podendo variar entre um país inteiro, uma região ou uma ilha, uma cidade ou vila e até mesmo um centro auto-suficiente (ex. *Disneyland*).



**Figura 2.2** Quadro conceptual de um destino turístico  
**Fonte:** Organização Mundial do Turismo (2007)

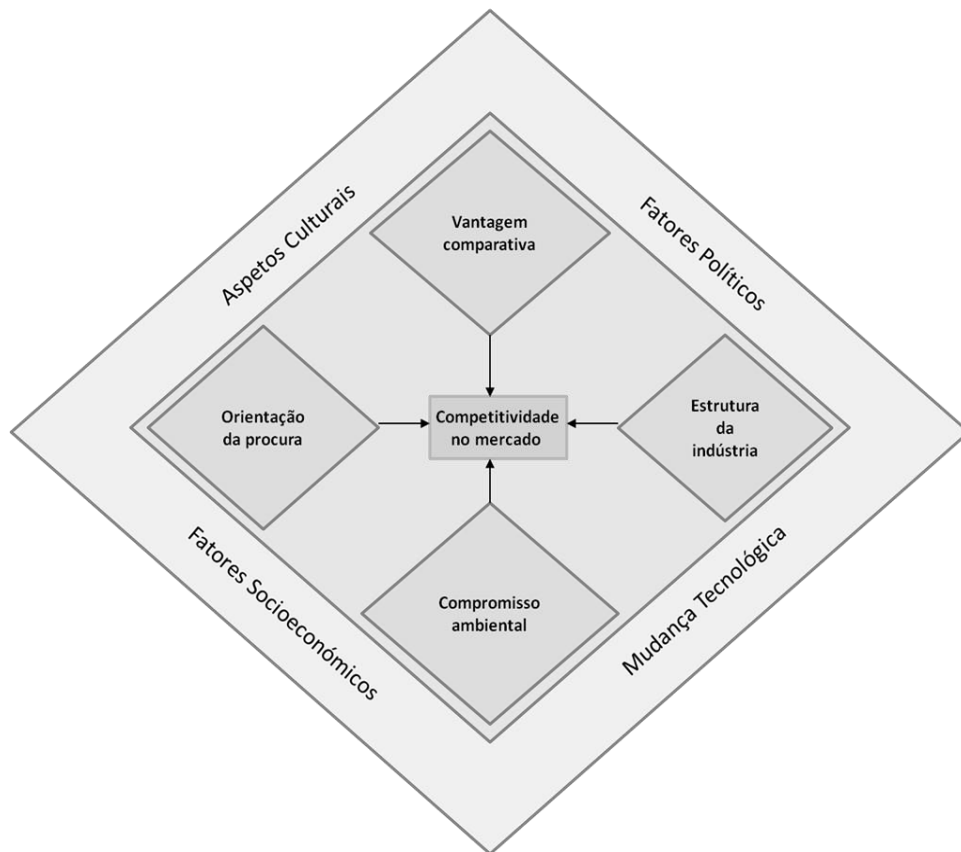
Apesar da definição de destino turístico sugerida pela OMT (2007) ser bastante referenciada na literatura, sempre existiu discórdia entre os investigadores no que concerne à conceptualização de um destino turístico. De acordo com Saraniemi e Kylanen (2011), grande parte das definições propostas têm por base três perspetivas convencionais associadas à delimitação física do destino (ex. país, cidade, ilha), à gestão e marketing do destino (ex. produtos turísticos, serviços, equipamentos) e ao consumidor (totalidade das experiências do destino). Contudo os autores entendem que para compreender um espaço turístico, importa reconhecer, igualmente, a perspetiva dos turistas bem como as dinâmicas socioculturais existentes. Em conformidade, Venkatesh e Pañalozza (2006, citados por Saraniemi e Kylänen, 2011, pp.139) afirmam que a forma, o conteúdo e as relações de um destino turístico podem diferir consoante a perspetiva entre turistas, comunidade local, organizações turísticas, entre outros. Efetivamente, no caso dos turistas, a perceção de um destino pode ser entendida de forma subjetiva dependendo do seu itinerário de viagem, o seu passado cultural, experiências anteriores ou habilitações académicas (Buhalis, 2000). Por sua vez, as organizações turísticas podem visualizar o destino a uma escala diferente

consoante as suas redes de trabalho. Partindo deste pressuposto, os gestores do turismo devem ter em consideração todos os elementos adicionais à definição de destino para melhor entender aquilo que pode ser a sua esfera de ação.

#### **2.4 Modelos de competitividade de destinos turísticos**

Após as primeiras abordagens à competitividade dos países no âmbito económico e empresarial, o tema passou a atrair atenções dentro do setor do turismo. Com o aumento do número de destinos e a crescente heterogeneidade da procura, os destinos têm-se visto na obrigação de encontrarem novas formas de garantir a competitividade do setor. Efetivamente, com o aparecimento de um “novo turismo” (Poon, 1993), após o turismo de massas a que se assistiu entre 1950 e 1970, surge um conjunto de novas questões associadas ao sucesso dos destinos, entre as quais questões ambientais, políticas, sociais, económicas, entre outras, que requerem de uma gestão integrada da indústria turística (Dwyer e Kim, 2003).

No que concerne, por exemplo, às questões ambientais, Hassan (2000) defende que em muitos destinos grande parte das receitas económicas provêm da exploração de recursos naturais. Nesse sentido, o autor entende que um turismo sustentável poderá não só ajudar as economias locais, mas também servir de instrumento à preservação dos recursos naturais aí existentes. Citando Hassan (2000, pp. 240) “a competitividade consiste na capacidade de um destino em criar e integrar produtos de valor acrescentado que permitam conservar os seus recursos mantendo, em simultâneo, um posicionamento competitivo favorável em relação à concorrência”. Tendo em consideração, igualmente, a multiplicidade de indústrias envolvidas num destino turístico, Hassan (2000) sugere a criação de um modelo de competitividade que examine a extensão da cooperação necessária para o futuro da competitividade dos destinos turísticos. Desta forma, integrando estes fatores num conjunto de outros elementos do âmbito da competitividade nacional e empresarial anteriormente defendidos por Porter (1993), Hassan desenvolve o modelo de “determinantes da competitividade de mercado em indústrias ambientalmente sustentáveis” (Figura 2.3).



**Figura 2.3** Determinantes da competitividade de mercado em indústrias ambientalmente sustentáveis proposto por Hassan  
**Fonte:** Hassan (2000)

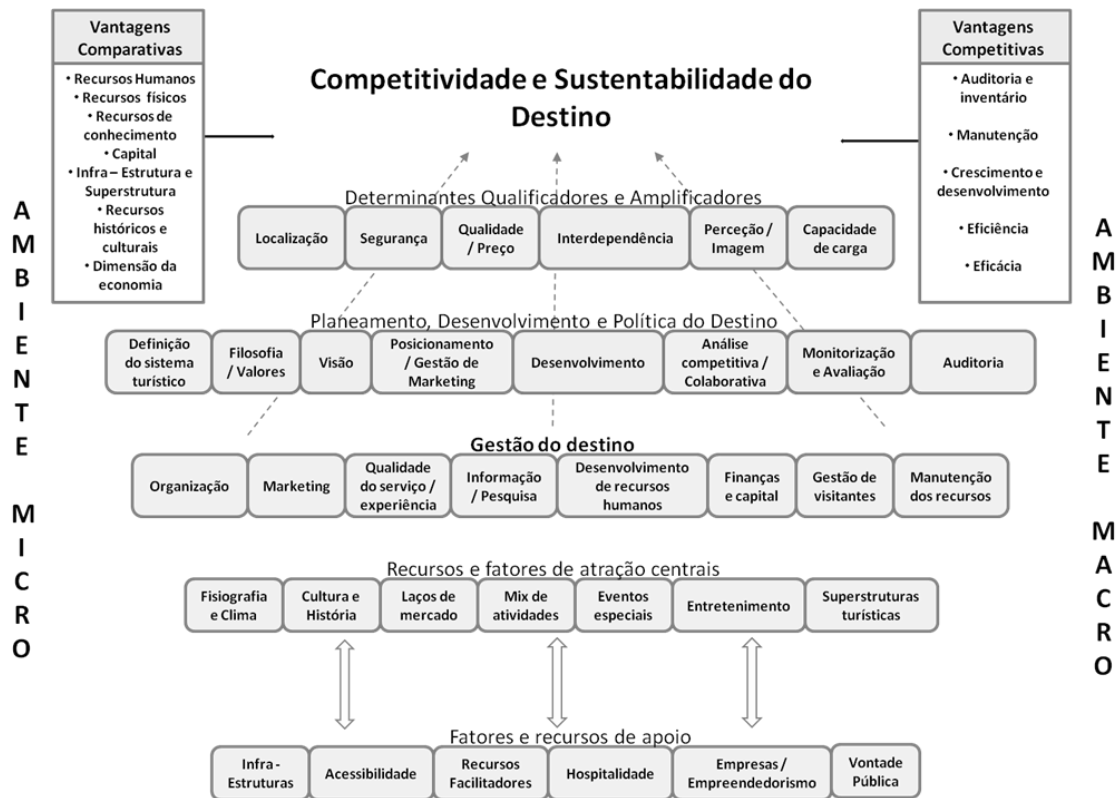
Observando o modelo proposto por Hassan é possível verificar a importância que o autor confere aos aspectos dos ambientes macro e micro (culturais, políticos, socioeconômicos e tecnológicos) a par dos fatores diretamente relacionados com a indústria turística. Tal como o modelo sugere são 4 os principais fatores diretamente relacionados com a competitividade do destino:

- **Vantagem comparativa:** A vantagem comparativa do destino inclui fatores associados tanto ao ambiente macro como micro e que são fundamentais para a competitividade do mercado. (ex. clima/localização; cultura/património; infraestruturas; alianças regionais/globais).
- **Orientação para a procura:** A capacidade do destino responder à instabilidade natural da procura irá influenciar a sua competitividade. Para o efeito, o autor sugere um conjunto de questões: definição dos turistas alvo e identificar as suas motivações, consciência ambiental, níveis de experiência em viagem, perfil demográfico e psicográfico; aceitação dos costumes locais e procura de novidade;

- **Estrutura da indústria:** A existência ou a ausência de uma estrutura da indústria relacionada com o turismo pode ser associada com a capacidade do destino para competir. Segundo o autor fazem parte desta estrutura os fornecedores da indústria (ex. bancos, serviços de saúde, segurança), os prestadores de serviços essenciais (ex. operadores turísticos, hotéis/resorts, transportes públicos) e os *stakeholders* (ex. investidores, ONGs, comunidade local).
- **O compromisso do destino com o meio ambiente:** Segundo o autor, este vai influenciar o potencial para a criação de um mercado competitivo e sustentado. (ex. normas ambientais, políticas de turismo, políticas de investimento “amigas do ambiente”).

Em suma, verifica-se que o autor confere tanta importância ao fator ambiental como aos fatores relacionados com a indústria turística (procura, vantagens comparativas e estrutura da indústria). Efetivamente, Hassan (2000) entende que novas abordagens deverão ser feitas neste sentido, indo além das análises de mercados onde a competitividade se restringia ao ambiente competitivo entre as empresas. O autor defende um novo olhar para os destinos turísticos centrado numa competitividade sustentada e de longo prazo enfatizando, igualmente, a importância da criação de parcerias entre “os três principais constituintes: setor público, setor privado e organizações não-governamentais, incluindo os cidadãos”. Como será possível verificar no capítulo seguinte, esta capacidade de criação de condições para a constituição de parcerias entre os diferentes setores da sociedade, bem como de orientação para um turismo sustentável, poderá ter a sua base numa gestão do destino consciente e centrada neste tipo de questões. Segundo Hassan (2000), gestão do destino deverá concentrar-se numa avaliação sistemática das vantagens comparativas únicas que proporcionam um apelo especial de longo prazo para os segmentos de clientes traçados”.

Paralelamente ao desenvolvimento desta abordagem proposta por Hassan (2000) assente na importância da sustentabilidade ambiental para a competitividade dos destinos, um outro estudo vinha sendo desenvolvido por Richie e Crouch durante a década de 90, culminando no desenvolvimento daquele que viria a ser considerado o mais completo modelo de competitividade de destinos turísticos (Figura 2.4).



**Figura 2.4** Modelo de competitividade de destinos turísticos proposto por Ritchie e Crouch  
**Fonte:** Ritchie e Crouch (2003)

Baseados na teoria das vantagens comparativas de Ricardo (1819), bem como na capacidade de implantação de recursos, segundo a teoria da vantagem competitiva de Porter (1993), os autores examinaram a aplicabilidade de vários estudos em áreas distintas (abrangendo contextos como empresas e produtos, indústrias nacionais e as economias nacionais) na competitividade de destinos turísticos. Tal como Porter (1993), os autores entendem que o sistema turístico é um sistema aberto, isto é, suscetível a influências do ambiente global - macro (ex. economia global, terrorismo, alterações climáticas) e do ambiente interno – micro (ex. fatores políticos, *stakeholders*, concorrência). Nesse sentido, os autores reconhecem a importância de uma gestão atenta e consciente da indústria turística. Por outro lado, consideram que um destino competitivo deverá ser sustentável não só a nível económico, mas igualmente a nível ambiental, social, cultural e político. De acordo com os autores, a competitividade de um destino turístico consiste na forma como a indústria é estruturada tendo em vista a qualidade de vida e a prosperidade económica da população local. Para o efeito, propõem um conjunto de cinco dimensões fundamentais para a criação das condições necessárias ao desenvolvimento de um destino competitivo:

- **Recursos e fatores de atração centrais:** Fatores essenciais que conferem o nível de atratividade ao destino e que motivam a sua escolha por parte dos visitantes. São compostos pela fisiografia e clima (vantagens comparativas), cultura e história (de grande importância e, segundo os autores, mais controláveis do que a fisiografia e clima), laços com o mercado (envolvência, parcerias e redes dentro do ambiente interno), mix de atividades (capacidade para criação de atividades alternativas e diferenciadas), eventos especiais (capacidade do destino proporcionar eventos de interesse elevado), entretenimento (ex. vida noturna, cinema) e superestruturas turísticas (ex. alojamento, transportes, restauração).
- **Fatores e recursos de apoio:** Relacionados com o grupo anterior, estes fatores (ex. acessibilidades, hospitalidade, infraestrutura) são os que facilitam o funcionamento do destino e que contribuem, igualmente, para a sua atratividade. Não sendo os atrativos principais, a sua importância reflete-se na qualidade da experiência dos visitantes.
- **Gestão do destino:** Para os autores, esta dimensão é de grande importância na medida em que o seu sucesso permitirá uma maior eficiência na exploração e rentabilização dos recursos, na criação de mercado, no apoio aos fatores de atração centrais, no apoio à criação das linhas orientadoras ao nível do planeamento, desenvolvimento e políticas do destino e na adaptação às tendências globais. No presente estudo esta dimensão terá especial destaque.
- **Planeamento, desenvolvimento e política do destino:** Orientação do potencial do turismo para um desenvolvimento sustentável a nível económico, social, cultural e ambiental que se traduza na prosperidade económica e no bem-estar da comunidade local
- **Determinantes qualificadores e amplificadores:** Também intitulados, segundo os autores, como “condicionantes situacionais,” são todas as outras características que não constam nos grupos anteriores e que podem influenciar o sucesso e a competitividade do destino.

Segundo os próprios autores o modelo apresentado contém limitações pois é difícil elaborar um modelo aplicável às diferentes circunstâncias de cada destino. Por outro lado, o sistema turístico é um sistema dinâmico e as mudanças provocadas pelo ambiente macro e micro são um constante desafio. Assim sendo, o modelo não deverá ser usado para

decidir, mas sim para ajudar no processo de tomada de decisões. Com este modelo, os autores procuram encontrar as condições para que o turismo possa trazer prosperidade económica a longo prazo, considerando os destinos mais competitivos aqueles que mais eficientemente criam condições de bem-estar sustentáveis para a comunidade local. Para o efeito, tal como sugere o modelo acima exposto, a gestão do destino deverá assumir um papel de relevo na medida em que esta determinará o sucesso das várias dimensões que, quando bem definidas e estruturadas, conferem a competitividade ao destino.

Tal como referido anteriormente, o trabalho realizado por Ritchie e Crouch (2003) serviu como instrumento base para posteriores investigações. Neste seguimento, surgiram novas abordagens como é o caso do modelo integrado de Dwyer e Kim (2003), ilustrado na figura 2.5. Entendendo a competitividade de destinos como um dos veículos para a prosperidade económica regional e nacional, os autores procuraram criar um modelo que permitisse, por um lado, realçar as principais características de competitividade existentes na literatura e, por outro, criar uma lista de indicadores que tornasse possível fazer uma análise comparativa entre destinos e setores da indústria turística. Para o efeito, são adicionados elementos de competitividade de âmbito nacional e empresarial (Dwyer e Kim, 2003).



**Figura 2.5** Modelo integrado de competitividade para destinos turísticos proposto por Dwyer e Kim  
**Fonte:** Dwyer e Kim (2003)

Segundo o modelo integrado proposto pelos autores são quatro as dimensões que influenciam a competitividade do destino: recursos, gestão do destino, condições situacionais e procura. A primeira categoria, recursos, é dividida em dois grupos: recursos endógenos e recursos construídos. O primeiro refere-se aos recursos naturais (ex. clima, paisagem, praias) e culturais (ex. costumes, língua, crenças), já o segundo é composto pelas infraestruturas turísticas, leque de atividades, eventos, entretenimento e compras. Ainda na mesma categoria surge um outro grupo denominado de “recursos de apoio” que tem a ver com as acessibilidades do destino, infraestruturas e equipamentos, qualidade de serviços, hospitalidade e as relações com outros mercados. Tal como no modelo conceptual de Ritchie e Crouch (2003), aqueles que são considerados os principais atrativos de um destino encontram-se interligados, sendo que neste modelo essa ligação é mais perceptível visualmente.

As condições situacionais são as forças do ambiente externo que têm impacto sobre a competitividade do destino (ex. tendências políticas, culturais, tecnológicas). Estas situações poderão influenciar a forma como as empresas e outras organizações atuam, criando tanto ameaças como oportunidades. Por sua vez, a gestão do destino assume, segundo os autores, grande importância na medida em que o seu papel será de garantir a eficiência na exploração dos “recursos” bem como lidar da melhor forma com as “condições situacionais”. Os autores dividem a gestão do destino entre as atividades do setor público (políticas ambientais, legislação, entre outros) e privado (associações de *stakeholders*, formação de recursos humanos, marketing, etc.). Em contraste com o modelo proposto por Ritchie e Crouch (2003), os autores englobam na gestão do destino as atividades de “planeamento, desenvolvimento e políticas do destino” a par da gestão de marketing do destino, organização de gestão do destino (OGD), desenvolvimento de recursos humanos e gestão ambiental. Contrariamente ao modelo conceptual proposto por Ritchie e Crouch (2003), as condições da procura são reconhecidas pelos autores como parte integrante do modelo de competitividade do destino. Segundo os autores, para além do conhecimento de um destino, a chegada de futuros visitantes irá depender das preferências dos turistas e da sua perceção em relação aos produtos oferecidos (Dwyer e Kim 2003).

Por fim, tal como acontece com Ritchie e Crouch (2003), é reconhecida pelos autores a dificuldade da criação de um modelo aplicável a todos os destinos. No entanto, o modelo

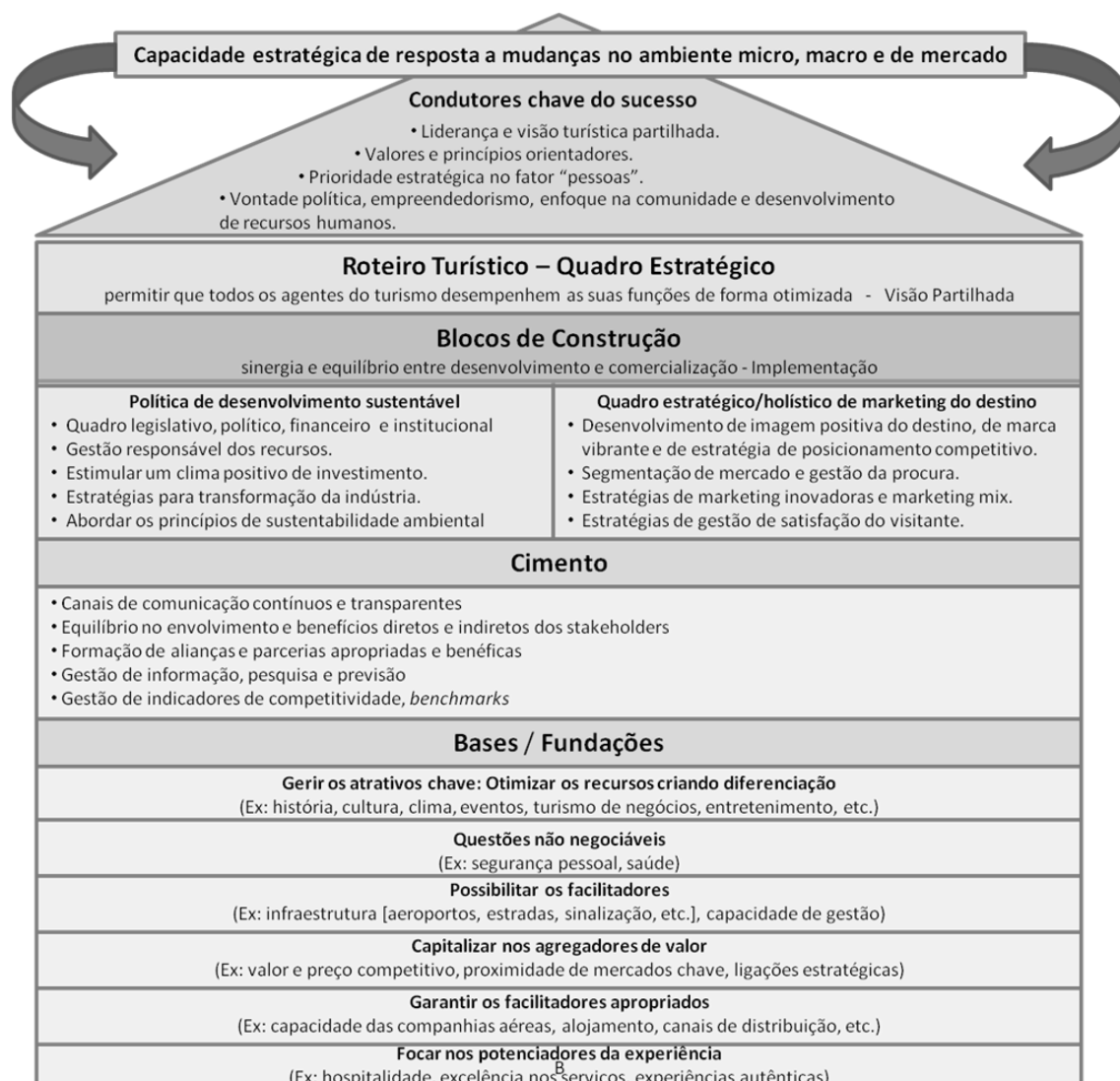


sob análise poderá servir de ferramenta às partes interessadas no setor do turismo para avaliar a performance do destino em relação a potenciais concorrentes, através dos indicadores de competitividade propostos. Importa destacar, como já referido anteriormente, a inclusão das atividades de planeamento, desenvolvimento e políticas do destino dentro da dimensão “gestão do destino”. Desta forma, é sugerida uma comunhão entre setor público e setor privado, onde deverá prevalecer a comunicação como base para um crescimento pensado de forma conjunta. Apesar da distinção entre “governo” e “indústria” estes elementos são inseridos dentro da dimensão à qual corresponde a responsabilidade da criação de linhas orientadoras para o desenvolvimento do turismo no destino: gestão do destino.

No seguimento dos estudos anteriormente abordados, Heath (2003) desenvolve um modelo de competitividade especificamente para a África do Sul. Segundo o autor, os modelos propostos por Ritchie e Crouch e por Dwyer e Kim (2003) não eram completamente relevantes tendo em conta a perspetiva sul-africana, justificando que “não parecem fornecer um tratamento integrado das várias questões que envolvem o conceito de competitividade e não dão ênfase suficiente aos principais condutores chave do sucesso (as pessoas) e às ligações vitais (por exemplo de comunicação e de gestão de informação) que precisam ser considerados no desenvolvimento de um quadro global de competitividade sustentável do destino” (Heath, 2003, pp. 3). A curiosidade deste modelo prende-se com a sua estrutura em forma de casa, permitindo uma diferente perspetiva sobre os elementos que conferem a competitividade aos destinos, tal como se pode verificar na figura 2.6. Analisando a estrutura da “casa”, pode-se depreender que as fundações são, segundo o autor, o suporte fundamental para a competitividade do destino. Elas correspondem aos atrativos chave (ex. clima, história), aos fatores não negociáveis (ex: segurança, saúde), aos possibilitadores (ex. infraestruturas, aeroportos), aos agregadores de valor (ex. proximidade de mercados chave, ligações estratégicas) aos facilitadores apropriados (ex. alojamento, canais de distribuição) e aos potenciadores da experiência (ex. hospitalidade, serviços). Segundo Heath (2003) todos estes fatores assumem uma importância capital para a criação de competitividade no destino, incluindo-os, portanto, na base da estrutura.

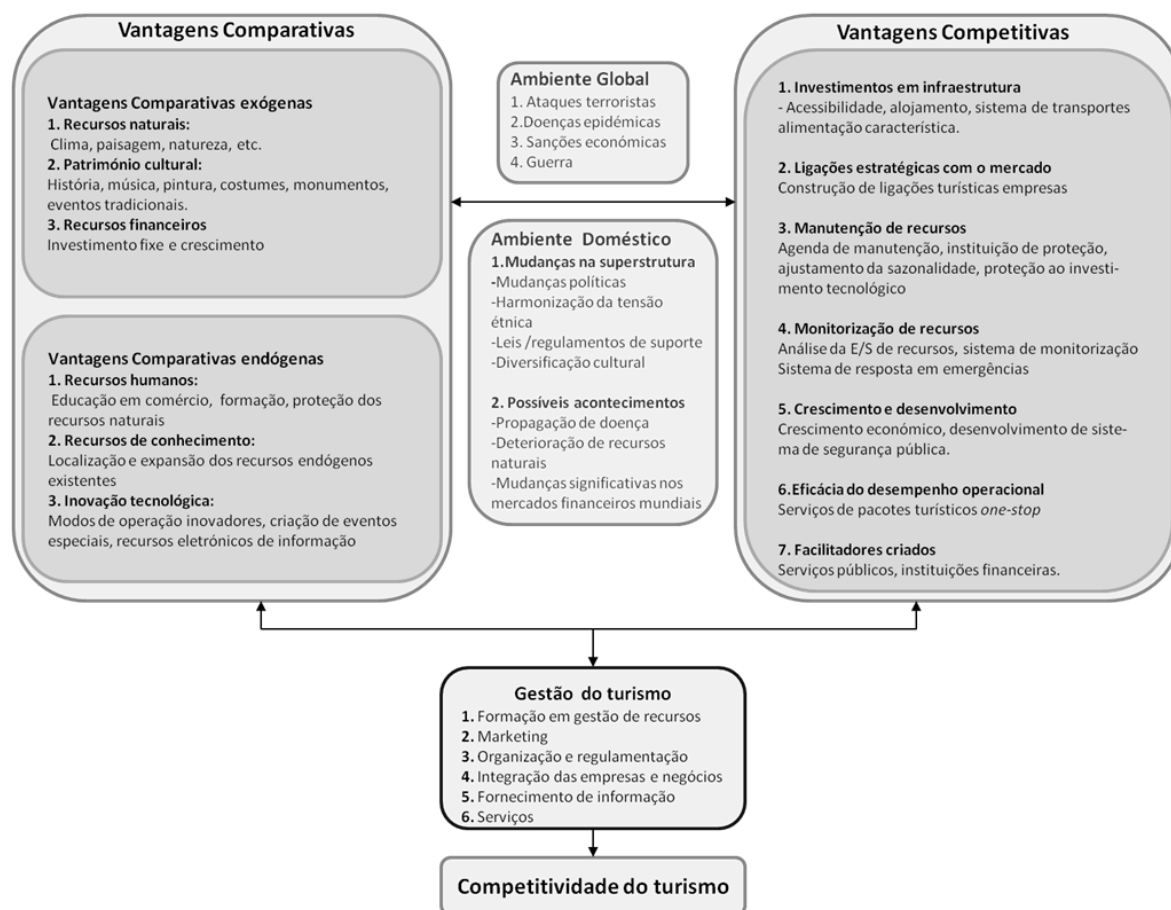
Em seguida, o cimento, que engloba *stakeholders*, comunicação, parcerias e alianças, informação e pesquisa e monitorização será necessário para uma efetiva implementação de, por um lado, “políticas de desenvolvimento sustentável” e, por outro, de um “quadro

holístico e estratégico de marketing”. Segundo Dwyer e Kim (2010), estas atividades correspondentes aos blocos de construção são aquelas que dinamizam o desenvolvimento do turismo e que podem conferir uma vantagem competitiva ao setor. Por fim, Heath (2003) entende que deverá existir uma partilha de visão e de valores por parte dos envolvidos, destacando a importância do envolvimento da comunidade local nos processos de desenvolvimento do destino tendo em vista a sustentabilidade da indústria. Partilhando o conceito de competitividade proposto por Crouch e Ritchie (1999), o autor entende o turismo como um instrumento importante para a prosperidade económica e bem-estar da comunidade local. Nesse sentido, representantes da comunidade local devem participar no desenvolvimento das políticas e estratégias do turismo para que este se possa desenvolver de acordo com os seus valores e perspetivas.



**Figura 2.6 Modelo de competitividade de destinos turísticos proposto por Heath**  
 Fonte: Heath (2003)

Mais recentemente, Hong (2009), partindo dos estudos previamente abordados, desenvolve um estudo com o objetivo de identificar os fatores que mais contribuem para a competitividade dos destinos, partindo da perspectiva de académicos e de governantes com experiência em assuntos relacionados com o turismo. De acordo com o estudo, as vantagens comparativas exógenas continuam a ser apontadas como principal fator de competitividade (49%), seguidas das vantagens competitivas (17%), a gestão do turismo (12%), vantagens comparativas endógenas (11%), ambiente global (6%) e ambiente doméstico (5%). Após a revisão dos vários modelos anteriormente analisados, o autor propõe um novo modelo (Figura 2.7) com base nos indicadores de competitividade mais referenciados na literatura.



**Figura 2.7** Modelo de competitividade de destinos proposto por Hong (2009)

Fonte: Hong (2009)

De acordo com o autor, a competitividade dos destinos turísticos deve ser composta pelas seguintes dimensões: **vantagens comparativas** propostas por Ricardo (1819), tanto exógenas como endógenas, onde figuram tanto os recursos naturais como outros associados ao desenvolvimento tecnológico; **vantagens competitivas** de Porter (1990),

que explicam os diferentes volumes de negócio entre países com os mesmos padrões comerciais; **gestão do turismo** que permite rentabilizar as vantagens comparativas e competitivas; e **ambientes global e doméstico** que podem influenciar a capacidade de um destino em competir.

## **2.5 Conclusões**

No presente capítulo foi possível verificar como o conceito de competitividade tem vindo a ganhar importância no âmbito da indústria turística. Após a análise dos vários modelos de competitividade, verificou-se que a competitividade dos destinos é bastante complexa e multidimensional. Efetivamente, os elementos aqui apresentados como fatores de competitividade englobam um conjunto de fatores económicos, políticos, sociais, ambientais e tecnológicos, entre outros, que, em muitos casos, determinam a capacidade de um destino competir. Nesse sentido, os autores que têm realizado investigação neste âmbito enfatizam a importância de uma gestão eficiente de todos esses aspetos no sentido de garantir a competitividade do setor. No capítulo seguinte, será possível aprofundar a importância das organizações responsáveis pela gestão do turismo, analisando as principais estratégias de gestão relevantes para a competitividade de destinos turísticos.



### 3 GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS

#### 3.1 Introdução

A gestão do setor do turismo tem recebido grande atenção por parte da literatura recente, na medida em que o surgimento de novos destinos, aliado ao aumento do número de turistas e sua heterogeneidade, obrigam os agentes do turismo a encontrarem novas formas de garantir a competitividade nas suas operações. Efetivamente, com a alteração cada vez mais rápida nas tendências globais, torna-se fundamental uma adequação das estratégias por parte das empresas e outras organizações turísticas relativamente aos ambientes interno e externo, cujas dinâmicas podem influenciar positiva e negativamente a sua capacidade de competir (Dwyer *et al.*, 2009). Indicadores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, demográficos e ambientais são as “realidades em constante mudança que compõem o contexto estratégico no qual têm de ser tomadas as decisões” (Dwyer *et al.*, 2012, pp. 305). Partindo deste pressuposto, o presente capítulo tem como objetivo analisar a esfera de ação associada à gestão de destinos turísticos, evidenciando as principais estratégias de gestão defendidas na literatura tendo em vista a competitividade do setor. Com base numa extensa revisão da literatura foi possível identificar a preponderância de sete dimensões associadas à gestão de destinos turísticos: a **organização e estrutura das Organizações de Gestão do Destino (OGD)**, o **marketing**, as **políticas, planeamento e desenvolvimento**, a **gestão ambiental**, a **gestão de crises e riscos**, a **gestão de recursos humanos** e a **monitorização e informação** (Tabela 3.1).

**Tabela 3.1** Dimensões da gestão da gestão de destinos turísticos

DIMENSÕES DA GESTÃO DO DESTINO	AUTOR
Organização e Estrutura	Mihalic, 2000; Dwyer e Kim; Ritchie e Crouch, 2003; OMT, 2007; CGTS, 2013; Bornhorst <i>et al.</i> 2010 ( <i>stakeholders</i> e afiliados); Go e Covers, 2000 (liderança); Hong, 2009 (organização e regulamentação); Mathew, 2009 ( <i>inputs</i> );
Planeamento, Políticas e Desenvolvimento	Go e Covers, 2000 (processos); Mihalic, 2000 (eficiência do destino); Dwyer e Kim (2003); Heath, 2003; Sainaghi, 2006 (processos operacionais); Hong, 2009 (integração de empresas e negócios); Bornhorst <i>et al.</i> , 2010 (políticas e estratégias); CGTS, 2013 (Regulamentação e planeamento);
Marketing	Mihalic, 2000; Dwyer e Kim; Ritchie e Crouch, 2003; Sainaghi, 2006 (marketing interno e comunicação); OMT, 2007; Hong, 2009; Mathew, 2009; Bornhorst <i>et al.</i> , 2010; GSTC, 2013 (promoção);
Gestão Ambiental	Hassan, 2000; Mihalic, 2000; Dwyer e Kim, 2003; Ritchie e Crouch, 2003; GSTC, 2013 (alterações climáticas);
Gestão de Recursos Humanos	Go e Covers, 2000; Dwyer e Kim, 2003; Ritchie e Crouch, 2003; Sainaghi, 2006; OMT, 2007 (qualidade na experiência dos visitantes); Hong, 2009;
Gestão de Crises e Riscos	Faulkner, 2001; Mitroff e Anagnos, 2001; Dwyer e Kim, 2003; Ritchie e Crouch, 2003; Ritchie, 2004; Evans e Elphick, 2005; GSTC, 2013;
Monitorização e Informação	Mihalic, 2000; Ritchie e Crouch, 2003; OMT, 2006; Sainaghi, 2006; Hong, 2009; Bornhorst <i>et al.</i> , 2010; USAD, 2010; CGTS, 2013;

### 3.2 Organização

Tendo em consideração a multiplicidade de fatores que influenciam a competitividade dos destinos, a existência de entidades capazes de liderar e promover um desenvolvimento coordenado do turismo é cada vez mais relevante para alcançar essa competitividade. As Organizações de Gestão do Destino (OGD) assumem um papel cada vez mais decisivo neste âmbito. Se, tradicionalmente, as OGD eram concebidas apenas para efeitos de promoção do destino, hoje em dia, devido ao crescente ambiente competitivo, elas devem ser proactivas na aproximação dos diferentes *stakeholders* do destino no sentido de estabelecer um espírito de cooperação que conduza ao sucesso do destino como um todo. Em conformidade, d'Angela e Go (2009) alertam para a importância da constituição de redes de trabalho e de cooperação entre os *stakeholders* do destino por forma a fortalecer a sua capacidade de competir num mercado cada vez mais saturado.

Segundo Dwyer e Kim (2003) a principal função da OGD consiste em estimular os vários elementos do setor do turismo a trabalhar em conjunto e envolver todas as partes interessadas nos processos de tomada de decisão. De facto, a interação entre os vários *stakeholders* é apontada como um dos principais fatores para o sucesso, tanto do destino como da própria OGD (Bornhorst *et al.*, 2010). Por outro lado, os autores entendem que cabe à OGD fornecer a liderança necessária ao desenvolvimento do turismo no destino dentro de uma perspetiva de sustentabilidade. Em conformidade, Ritchie e Crouch (2003) defendem que a OGD deve constituir a voz do setor do turismo na consciencialização da importância económica e social do turismo junto do governo, comunidade local e restantes *stakeholders*, bem como servir de interface entre o turismo e outros setores da economia. Segundo os autores, embora este papel renovado apresente bastantes novos desafios, por outro lado ele oferece um amplo conjunto de oportunidades que podem assegurar a competitividade e sustentabilidade do destino. No entanto, para que a OGD possa assegurar uma gestão eficiente das dimensões identificadas (ver tabela 3.1), é importante considerar algumas indicações presentes na literatura relativamente à sua **estrutura**.

De acordo com os Critérios Globais de Turismo Sustentável (CGTS, 2013), a estrutura da organização deve ser adequada ao tamanho e escala do destino. Por sua vez, Ritchie e Crouch (2003) aceitam que diferentes modelos de organização públicos ou privados possam ser adotados consoante o destino em questão. No entanto, os autores defendem que maior atenção deve ser conferida a novas formas de organização que englobem os dois

modelos. Efetivamente, se, por um lado, grande parte dos fatores que conferem atratividade a um destino são bens públicos (ex. património histórico, cultural, natureza) por outro lado, são as empresas locais que desenvolvem a oferta através dos seus produtos e serviços (Dwyer e Kim, 2003).

Nesse sentido, uma abordagem holística da gestão de destinos requer, segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT, 2007), um conjunto de parcerias entre diferentes níveis do governo, entre organizações pertencentes ao setor público e entre o setor público e privado. Em conformidade, d'Angela e Go (2009) entendem que a presença de dois níveis de governação, política e corporativa, permite a tomada de decisões estratégicas sem interferir com os processos operacionais diários levados a cabo pela OGD. Por sua vez, Sheehan *et al.* (2007) sugerem que o grupo responsável pela gestão do destino deve ser formado, principalmente, pelos *stakeholders* “primários”, isto é, aqueles que têm mais influência no destino (normalmente governo local, hotéis e atrações, podendo haver abordagens diferentes consoante o destino em estudo). Nesse sentido, os autores consideram ser fundamental a existência de contactos pessoais entre os líderes destas organizações, no sentido de assegurar uma comunicação regular, frequente e clara, bem como desenvolver relações sociais. Apesar da importância e influência dos *stakeholders* primários do destino, Presenza *et al.* (2005) salientam a necessidade de existir uma comunicação com os restantes *stakeholders* (restaurantes, aeroportos, atrações, entre outros). De facto, se os vários agentes do turismo considerarem proactivamente as restantes partes interessadas, a indústria, como um todo, terá mais probabilidade de ganhar retornos significativos a longo prazo (Sautter e Leisen, 1999).

Por outro lado, d'Angela e Go (2009) entendem ser determinante que a competência da equipa de gestão recrutada seja reconhecida pelos *stakeholders* do destino. Segundo os autores, no recrutamento dos membros da organização deve ser considerada a sua experiência no setor e avaliados os resultados obtidos. Dessa forma, será possível constituir uma liderança respeitada e inspiradora que possa fornecer a orientação necessária às organizações e empresas do destino. De acordo com Mathew (2009), uma liderança forte e respeitada é igualmente importante para a atribuição de competências e definição de responsabilidades. Por fim, de acordo com Presenza *et al.* (2005), um grande desafio consiste na gestão das perceções dos *stakeholders* relativamente à OGD, especialmente, no que diz respeito ao retorno sobre o investimento. No que concerne a esta matéria,



d'Angela e Go (2009) procuraram clarificar os riscos, as contribuições e os proveitos inerentes à colaboração entre os *stakeholders* (neste caso empresas locais) e a OGD (Figura 3.1).

Tal como pode ser observado na figura 3.1 o envolvimento e participação das várias organizações e empresas turísticas nas atividades da OGD podem ser benéficos para as duas partes. No entanto, a participação das várias organizações e empresas turísticas nas atividades da OGD deve ser analisada mediante a sua capacidade de colaboração e o seu risco de ameaça (Presenza *et al.* 2005). Segundo Crouch e Ritchie (1999), esta reformulada filosofia de gestão de destinos, assente numa organização multidimensional, numa liderança inspiradora, num espírito de cooperação, permite reunir as condições estruturais necessárias à criação de políticas de **planeamento e desenvolvimento** que assegurem a prosperidade do setor no destino.



**Figura 3.1** Contribuições, recompensas e compensações de riscos

**Fonte:** d'Angela e Go (2009)

### 3.3 Planeamento e desenvolvimento

A competitividade de um destino turístico deve ser avaliada não só pelo número de chegadas, mas também pelo conjunto de medidas que contribuem para a prosperidade económica e o bem-estar da população presente e futura (Ritchie e Crouch, 2003). Dentro desta perspetiva, o planeamento do turismo deve resultar num conjunto de políticas e estratégias que permitam balancear o desenvolvimento necessário, os benefícios económicos e os impactes sociais e ambientais provenientes do turismo (Dwyer e Kim, 2003). Assim sendo, cabe à OGD a tomada de decisões para a criação de atratividade no destino não só com base nas vantagens comparativas e competitivas da indústria, mas também tendo em consideração os interesses dos restantes *stakeholders* (Hong, 2009).

Nesse sentido, Dwyer e Kim (2003) sugerem uma aproximação dos vários *stakeholders* do destino, incluindo o governo e a comunidade local, para que sejam definidas políticas de desenvolvimento para o turismo em conformidade com as expectativas de todas as partes interessadas. Segundo os autores, os próprios membros da indústria turística, nomeadamente associações de hotéis, de transporte, de restauração, de operadores turísticos, entre outros, podem diferir nas suas perceções relativamente aos impactes económicos, ambientais e sociais provenientes do turismo, pelo que é fundamental estabelecer uma **visão de desenvolvimento** onde tanto os membros da indústria turística como os restantes membros da comunidade vejam refletidas as suas expectativas. De acordo com Ritchie e Crouch (2003), as políticas de planeamento e desenvolvimento permitem determinar aquilo em que o destino se quer tornar a longo prazo e identificar quais as estratégias que vão, ou não, de encontro ao que é desejado pelos *stakeholders*.

Por outro lado, quando se aborda o fenómeno do turismo é necessário ter em consideração a complexidade do sistema turístico e perceber que muitos dos aspetos fundamentais para a atratividade, competitividade e sustentabilidade do destino não estão sob controlo do setor do turismo. Efetivamente, questões relacionadas com a economia, sociedade, ambiente, entre outras, estão sujeitas a decisões político-governamentais que podem afetar o funcionamento da indústria. Nesse sentido, Ritchie e Crouch (2003) entendem que um grande desafio para os gestores do destino consiste em procurar influenciar as políticas globais de acordo com a visão dos *stakeholders* e, sempre que isso não seja possível,

adaptar a indústria à realidade. De acordo com os autores, a falta de sofisticação nas relações entre a OGD e o governo pode resultar em “políticas governamentais que enfraquecem significativamente a capacidade do destino em competir” (Ritchie e Crouch, 2003, pp. 151). De facto, a aplicação de taxas, os vistos de permanência, a segurança, o policiamento, os acordos com companhias aéreas, a acessibilidade, o investimento público, a educação, entre muitos outros, são aspetos que estão sujeitos a decisões por parte dos governos que podem ter um grande impacte, positivo ou negativo, no setor do turismo.

Por sua vez, Dwyer e Kim (2003) salientam a importância do envolvimento da **comunidade local** na definição das políticas e estratégias para o desenvolvimento do turismo no destino. Segundo os autores, o apoio e a aceitação da indústria turística por parte da comunidade residente são fundamentais para que o turismo prospere. Em conformidade, Bornhorst *et al.* (2010) entendem que o sistema turístico não engloba apenas os fornecedores de produtos e serviços, mas também a interação entre residentes e turistas, sendo fundamental para o sucesso do destino que os últimos se sintam bem-vindos. De acordo com os autores, ainda que a oferta de produtos e serviços seja forte, o sucesso do destino pode ser hipotecado se a população local não apoiar a indústria turística e receber os visitantes com desdém.

Por conseguinte, é importante que a comunidade local se reveja nos princípios e os valores estabelecidos na visão de desenvolvimento do turismo e que possa participar no cumprimento dos objetivos. No que diz respeito a esta matéria, os CGTS (2013) sugerem uma oferta de programas de formação à comunidade local para melhorar a sua compreensão das oportunidades e desafios do turismo, bem como da sua importância para a sustentabilidade do destino. Por seu turno, Dwyer *et al.* (2012) entendem que a população envelhecida pode, igualmente, ter uma participação ativa no turismo. Segundo os autores, este setor da sociedade deve ser reabilitado e incentivado a participar na indústria do turismo. Os autores salientam ainda a importância do setor proporcionar oportunidades de lazer e de recreação à comunidade local.

Após definida uma visão partilhada pelos *stakeholders*, Ritchie e Crouch (2003) sugerem a realização de uma **auditoria** ao destino da qual deve resultar um inventário de diferentes aspetos, tais como: recursos turísticos, infraestruturas e equipamentos de apoio, experiências e serviços do destino; principais concorrentes e seus produtos; quantificação

do número de visitantes, montante de despesas, impactes económicos; eficácia das estratégias de marketing; consequências do desenvolvimento do turismo no destino a vários níveis (ex. ambiental, social, cultural). Segundo Dwyer e Kim (2003) a auditoria permite determinar, à luz das tendências de mercado, os pontos fortes e fracos do atual estado da indústria e destacar as oportunidades para o desenvolvimento do turismo que possam garantir ou manter uma vantagem competitiva.

Por fim, Volgger e Pechlaner (2014) entendem que a capacidade da OGD em fomentar o trabalho em rede entre as várias organizações e empresas de diferentes setores será determinante para garantir a competitividade e sustentabilidade do destino. De acordo com Hong (2009), uma empresa individual tem mais dificuldade em criar condições de investimento que lhe permitam oferecer os produtos e serviços necessários pelo que um *cluster* de negócios poderá resolver esse problema ao aumentar a capacidade não só de investimento, mas também de conhecimento, de fornecimento e de clientes. Em conformidade, Dwyer *et al.* (2009) entendem que os gestores de empresas turísticas precisam melhorar a sua capacidade de trabalho em rede com outras organizações sejam elas outras empresas turísticas, agências governamentais ou associações da indústria turística. Os autores sugerem que estes devem ser proactivos na aproximação a empresas que estão a desenvolver ou a expandir novos produtos turísticos que preencham os seus segmentos de mercado. Os autores salientam, igualmente, a importância da criação de relações com fornecedores e criadores de tecnologias chave no sentido de se tornarem conhecedores das necessidades e oportunidades dentro da indústria do turismo.

Por outro lado, Ritchie e Crouch (2003) apontam para a avaliação das oportunidades resultantes da cooperação entre OGD potencialmente competidoras. Segundo os autores, uma **colaboração estratégica** entre destinos pode ser importante na captação de mercados de interesse comum. A título de exemplo, os autores os referem a cooperação desenvolvida entre os EUA e o Canadá, tal como entre a Austrália e a Nova Zelândia, na captação de turistas no mercado europeu.

Após a constituição de uma estrutura organizacional com base nos *stakeholders* do destino e definidas as principais políticas de planeamento e desenvolvimento, cabe à OGD criar um conjunto de estratégias que, de acordo com a visão e as oportunidades de desenvolvimento identificadas, permitam o turismo prosperar de forma sustentável.

### 3.4 Marketing

De acordo com a OMT (2011, citada por Pike e Page 2014, pp. 202) “o marketing de destinos é reconhecido como um dos pilares para o crescimento e sustentabilidade futura num mercado cada vez mais globalizado e competitivo”. De facto, num ambiente de negócios que muda rapidamente, tal como assistimos nos dias de hoje, torna-se imperativo permanecer alerta relativamente aos novos mercados e tendências, sabendo adequar as estratégias em consonância com essas mudanças (Liburd e Edwards, 2010).

Segundo Heath (2003), tradicionalmente eram feitas abordagens de marketing “fragmentadas e míopes” com insuficiente coordenação entre os setores público e privado. Contudo, Hassan (2000) afirma que o marketing dos destinos tende a tornar-se cada vez mais estratégico e participativo. Em concordância, Buhalis (2000) defende que dentro do marketing deverão ser equilibrados os objetivos estratégicos de todos os *stakeholders* estimulando um espírito de cooperação e não de competição. Esta ideia já havia sido igualmente enfatizada por Doswell (1997, pp. 229), ao salientar a importância das sinergias entre os setores público e privado na “promoção do sonho” e “venda do pacote” turístico.

Atendendo à referida necessidade de coordenação das atividades de marketing, Sainaghi (2006) entende que devem ser considerados dois tipos de atividades de marketing: as de “comunicação” e de “marketing interno”. Se as primeiras dizem respeito às “operações primárias”, nomeadamente ao contacto com o exterior, vendas e promoção, já as segundas concernem às designadas “operações de suporte”, isto é, ao diálogo contínuo entre a OGD e os restantes *stakeholders*. Segundo o autor, a importância do diálogo entre as várias empresas turísticas, comunidade local, governo e outras organizações prende-se com a necessidade de criar uma rede de relações e canais de informação que possibilitem a partilha de uma “visão de desenvolvimento”.

Neste sentido, Buhalis e O’Conner (2005) defendem ser preponderante a criação de um sistema comunicacional interno que, por um lado, permita a partilha de informação e, por outro, fomente a participação das várias partes interessadas nos processos de tomada de decisão. Efetivamente, o envolvimento dos *stakeholders* num sistema comunicacional dentro do destino, sob coordenação da OGD, possibilita não só estabelecer uma orientação

estratégica para o desenvolvimento de produtos como permite, igualmente, criar uma imagem do destino baseada nas ideias e valores dos vários *stakeholders*, tal como sugere a OMT (2007). De acordo com a literatura, a combinação destes fatores é fundamental para que se crie diferenciação e se consolide um posicionamento que permita competir no mercado (Dwyer e Kim, 2003; Heath, 2003; Ritchie e Crouch, 2003; OMT, 2007; Hong, 2009). Atendendo à literatura recente no âmbito da competitividade de destinos turísticos é possível identificar quatro subconjuntos de atividades de marketing que merecem especial ênfase por parte dos autores: **Marketing Interno, Posicionamento e Branding, Desenvolvimento de Produtos e Promoção**. Nas seguintes secções serão identificados os principais aspetos a serem considerados pelos gestores do turismo no que concerne a cada uma destas atividades.

#### **3.4.1 Marketing interno**

Na presente abordagem, o termo “marketing interno” provém da designação atribuída por Sainaghi (2006) às “operações de suporte”. A escolha deste termo teve por base a alusão ao desenvolvimento dos processos estruturais que possibilitam a consolidação de uma estratégia partilhada dentro do destino, tal como sugere a OMT (2007). Kotler (1994) justifica a necessidade do marketing interno preceder as restantes atividades de marketing na medida em que não tem sentido uma empresa prometer um excelente produto sem que o conjunto dos empregados desta esteja preparado para fornecê-lo. Para o efeito, o autor sugere o desenvolvimento de uma cultura organizacional onde prevaleça a comunicação entre toda a estrutura de uma empresa, no sentido partilhar o conhecimento e qualificar os seus trabalhadores. Como consequência desta política, haverá uma maior probabilidade da empresa poder satisfazer os desejos e necessidades dos clientes. Transferindo esta ideia para o turismo, a OMT (2011) sugere, como base para as atividades do marketing do destino, a partilha de informação relativamente a estudos de mercado realizados para que os vários *stakeholders* possam adequar as suas estratégias de acordo com as tendências identificadas, tal como pode ser observado na figura 3.2. Dwyer *et al.* (2008), consideram fundamental a análise das principais tendências do mercado para evitar desvios estratégicos que podem por em causa a competitividade do destino. Efetivamente, só após reconhecidos os principais interesses da procura associados às viagens será possível ao destino adequar não só a sua oferta ao nível de produtos e serviços, mas também a sua forma de comunicação com os mercados-alvo.



**Figura 3.2** Marketing de destinos turísticos  
**Fonte:** Handbook on tourism product development. OMT (2011)

Tendo em consideração a importância da comunicação e cooperação, o presente subcapítulo consiste num levantamento das principais estratégias a serem consideradas pelos gestores do turismo que possibilitem, por um lado, a criação de condições favoráveis ao envolvimento dos *stakeholders* nas atividades de marketing do destino e, por outro, a adequação das suas estratégias de acordo com a visão do destino.

Segundo Hassan (2000), para manter a competitividade, os gestores do destino devem concentrar-se na avaliação sistemática das vantagens comparativas únicas que proporcionam um apelo especial, isto é, aqueles ativos que não podem ser replicados. Efetivamente, estas vantagens comparativas, como o clima, a cultura, os monumentos, entre outros, continuam a ser o fator mais importante na determinação da competitividade dos destinos (Ritchie e Crouch, 2000; Enright e Newton, 2005; Hong, 2009).

No entanto, para que estas características do destino sejam promovidas de forma eficiente, importa identificar, inicialmente, os mercados mais suscetíveis de serem atraídos por estas, ou seja, deve ser feita uma seleção estratégica dos mercados-alvo. Segundo Ritchie e Crouch (2003), os gestores do destino devem, então, identificar as potencialidades do destino em termos das experiências que podem oferecer tendo em consideração as necessidades e desejos dos mercados onde pretendem competir. De facto, “cada destino apenas pode corresponder a certos tipos de procura pelo que é necessário perceber as motivações das viagens a fim de desenvolver ofertas adequadas aos mercados-alvo”

(Buhalis, 2000, pp. 100). Após identificados os mercados-alvo, importa perceber, comunicar e criar relações com estes. Neste sentido, Dwyer *et al.* (2009), entendem que devem ser partilhadas as bases de dados do marketing pelas várias organizações e empresas turísticas, gerando um fluxo de informação passível de ser utilizada pelas partes interessadas. Para que isso seja possível, os autores propõem a criação de canais de comunicação dentro do destino através de um sofisticado sistema de informação. Segundo Dwyer e Kim (2003), a partilha de conhecimento será uma das principais mais-valias para as empresas envolvidas, já que possibilita o contacto permanente com resultados, estudos de mercado, entre outros documentos, o que, por sua vez, permitirá evitar desvios estratégicos no desenvolvimento de produtos, na comunicação, entre outros. Em consonância, Sainaghi (2006) reforça a necessidade do constante diálogo e comunicação entre os vários *stakeholders*, não só através de canais formais mas também informais, no sentido de consolidar uma visão estratégica. Em suma, é defendida na literatura a necessidade de cooperação e comunicação entre os vários *stakeholders*, tendo por objetivo criar uma rede de conhecimento que permita conferir uma maior eficácia às estratégias de marketing, nomeadamente no **posicionamento e branding**, no **desenvolvimento de produtos** e na **promoção**.

### **3.4.2 Posicionamento e branding**

Numa indústria cada vez mais competitiva, onde o número de OGD a quererem atrair as atenções dos mercados é cada vez maior, os gestores do turismo devem procurar formas de diferenciação através das suas estratégias, sob pena de verem o seu destino tornar-se substituível (Pike, 2004). Se por um lado a diferenciação reside, em grande parte, na inovação com base em produtos diferenciados, por outro, é necessária a capacidade de comunicar essas diferenças, estabelecendo e mantendo uma posição competitiva na mente dos viajantes (Kozak, 2002). De acordo com a OMT (2007), um destino pode oferecer os melhores produtos e serviços, mas se não for criada uma perceção na mente dos viajantes de que se oferece algo diferente, esse destino poderá não estar em posição de convencer potenciais turistas. Nesse sentido, para um destino ser reconhecido e atrair a sua quota de visitantes do mercado turístico global é fundamental estabelecer uma posição no mercado através de uma imagem de marca reconhecida e valorizada. Devido à proliferação de novos destinos a entrarem no mercado, torna-se cada vez mais difícil para os destinos posicionarem-se com base nos seus atributos. Segundo a OMT (2007), as decisões dos viajantes são cada vez mais influenciadas por questões emocionais, sendo fundamental



criar uma empatia entre o destino e os visitantes. Nesse sentido, importa aos gestores do destino identificar dimensões da atratividade do destino que representem posições que possam ser desenvolvidas para criar diferenciação (Pike e Ryan, 2004).

Para Kotler *et al.* (2003), o elemento-chave na construção do posicionamento de um destino é a sua imagem. Segundo o autor, a imagem deve resultar da soma das crenças, ideias e percepções que as pessoas têm de um destino. Por sua vez, Blain *et al.* (2005) acrescentam que a imagem do destino deve ser consistente com as operações e atividades da OGD e estabelecer o tipo de experiência que o visitante pode esperar. No entanto, é necessário ter em conta a complexidade do processo de criação de uma imagem de um destino. Efetivamente, a imagem de um destino é composta por um conjunto de expectativas e percepções que um visitante tem sobre o destino, sendo estas influenciadas não só pelas campanhas promocionais realizadas pelas OGD, mas também por relatos de outros visitantes, por experiências prévias, pelas empresas envolvidas (ex. companhias aéreas, hotéis), entre outros (Buhalis, 2000). De acordo com a literatura, o grau de satisfação do turista resulta da relação existente entre a experiência total vivida e a aquela que é esperada. Assim sendo, o desenvolvimento da imagem certa será determinante para não defraudar as expectativas do turista.

Por outro lado, os consumidores contemporâneos têm cada vez mais produtos e serviços por onde escolher, mas cada vez menos tempo de decisão. Nesse sentido, uma marca reconhecida e valorizada pode ajudar na simplificação do processo de tomada de decisão, diminuindo os riscos da compra e criando expectativas sobre os benefícios (Pike, 2004). Atendendo às referidas circunstâncias, o **branding** de destinos turísticos começa a ser cada vez mais alvo de estudo devido à crescente necessidade de afirmação num mercado cada vez mais competitivo. De acordo com a OMT (2007), o *branding* consiste na forma de comunicar e assinalar o posicionamento competitivo do destino podendo ser desenvolvido não só através da combinação de símbolos, logótipos, slogans, entre outros, mas também com base nas referidas imagens e experiências. Segundo Ritchie e Crouch (2003) uma marca de um destino transmite a promessa de uma experiência inesquecível que está associada a esse destino servindo, da mesma forma, para consolidar a memória de experiências passadas. Para Heath (2003), deve ser conferida especial ênfase ao desenvolvimento e promoção de uma imagem que confira reputação ao destino e que possibilite que este compita no mercado internacional.

Por fim, saliente-se a relação intrínseca entre o posicionamento, o *branding* e a criação da imagem do destino. De acordo com Ritchie e Crouch (2003), a coordenação entre os vários *stakeholders* na definição destes processos é fundamental para criar uma identidade dentro do destino. Nesse sentido, Hankinson (2007) defende a importância de uma liderança visionária, de uma organização de gestão do destino onde os valores que se pretendem transmitir façam parte da cultura organizacional e de uma comunicação clara, consistente e frequente entre os vários *stakeholders*. Segundo Ritchie e Crouch (2003), a existência de uma visão partilhada pelas várias partes interessadas irá contribuir para o **desenvolvimento de produtos** coerentes com a imagem e marca que se pretende transmitir.

### 3.4.3 Desenvolvimento de produtos

Apesar de não existir na literatura um consenso relativamente à definição de produto turístico, na indústria do turismo é reiterada por todos os profissionais a importância do desenvolvimento de produtos inovadores que proporcionem experiências memoráveis (Xu, 2010). Segundo Kozak (2004), existe uma forte relação entre competição e inovação pelo que o desenvolvimento de novos produtos será a “espinha dorsal” da competitividade dos destinos. No entanto, sendo o produto um elemento-chave do marketing *mix*, este deverá ser coerente com os temas que se pretendem desenvolver no destino bem como com o posicionamento e marca definidos (Dwyer *et al.* 2012; OMT, 2007). Por outro lado, só mediante o estudo das principais tendências da procura será possível corresponder às suas necessidades e desejos com produtos e serviços adequados (OMT, 2007). Na presente secção serão analisadas as principais tendências da procura identificadas na literatura e sugeridas as principais implicações que estas devem suscitar no desenvolvimento de produtos.

Considerando as atuais tendências de mercado, um dos grandes desafios para os destinos será lidar de forma eficaz com a crescente variedade de desejos, interesses e gostos da procura, respondendo com uma oferta diversificada. Cooper (2011, citado por Dwyer *et al.* 2009, pp. 72) entende que uma orientação para o cliente é cada vez mais considerada um fator de sucesso para a inovação ao nível dos produtos e serviços. Em conformidade, Dwyer *et al.* (2009) sugerem que o desenvolvimento de produtos deve responder a um ambiente de maior escolha individual, isto é, onde os visitantes cada vez mais se regem por interesses pessoais e não por normas sociais, pelo que importa perceber o seu perfil e

motivações. De facto, com a diversidade de interesses associados às viagens torna-se essencial para os gestores das organizações turísticas corresponder com uma diversidade de produtos e serviços adequados. Por outro lado, verifica-se uma crescente ênfase em múltiplas férias, durante períodos mais curtos, incluindo *short breaks* domésticos. Assim sendo, os agentes do turismo devem ajustar a sua oferta disponibilizando programas opcionais e adequados às crescentes exigências temporais dos visitantes, mediante criação de condições estruturais que permitam vivenciar o maior número de experiências no menor tempo possível. Consequentemente, é importante criar as condições de oferta de pequenos pacotes ajustados às viagens curtas e com pressão de tempo, bem como um sistema de informação e de transporte que poupe e confira valor ao tempo das pessoas (Dwyer *et al.*, 2008).

Apesar desta tendência para os viajantes optarem pelos *short breaks*, existe uma outra corrente de férias prolongadas e com alto valor agregado relacionadas com educação, bem-estar e outras formas de autoaperfeiçoamento (OMT, 2002). De facto, os novos turistas querem estar envolvidos, viver novas experiências, interagir com a comunidade local, aprender algo de novo, no fundo, procuram experiências enriquecedoras. Para alguns turistas “as férias, em vez de serem uma forma de consumo estão a tornar-se num investimento pessoal” (Dwyer *et al.*, 2008, pp. 39). Neste sentido, o desenvolvimento de produtos que procurem captar clientes dentro desta cultura do fazer, aprender, participar, trará competitividade ao destino. De acordo com a OMT (2002), são estes os tipos de produtos que vão de encontro à desejada orientação do marketing de destinos para um conjunto de três palavras começadas por “E”: Entretenimento, Entusiasmo e Educação. Dentro desta perspetiva, eventos desportivos, culturais e outros podem, igualmente, desempenhar um papel crucial nas estratégias de desenvolvimento de produtos.

Um outro aspeto fundamental está associado à necessidade do uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) como ferramenta de apoio aos produtos e serviços. De acordo com Buhalis e O’Connor (2005), as TIC estão a tornar-se num fator chave de competitividade para organizações e destinos turísticos e apenas aqueles que melhor souberem explorar esta realidade poderão potenciar a inovação e garantir competitividade no futuro. Note-se que as TIC capacitam os consumidores a procurar a sua própria informação, a realizar reservas e a comparar preços e produtos antes da sua compra. Muitos dos utilizadores da internet são bastante experientes em viagens e cada vez mais

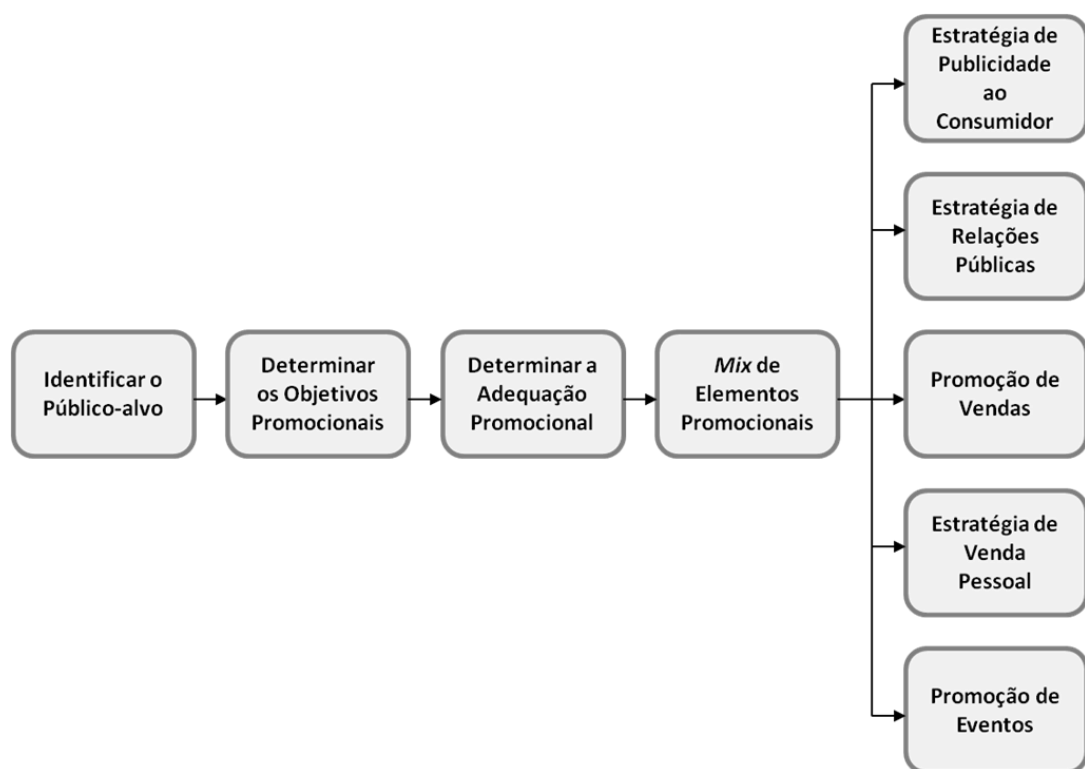
vão querer ser eles a criar os seus próprios pacotes. Segundo Buhalis e O'Connor (2005), os viajantes são agora mais sofisticados e experientes e conferem cada vez mais valor ao dinheiro investido, pelo que exigem interação com os fornecedores para satisfação das suas necessidades e desejos específicos. Por outro lado, as TIC permitem às organizações e empresas turísticas criar interfaces relacionados com o produto que possibilitam a interação entre o consumidor e a empresa durante a estada no destino. Desta forma, através da utilização das TIC, não só é acrescentado valor ao produto como, ao mesmo tempo, as empresas podem recolher informação sobre o perfil dos seus clientes (Dwyer *et al.*, 2008).

Por fim, importa salientar que os destinos devem procurar criar produtos que vão de encontro aos desejos e necessidades da procura, mas que, simultaneamente, se diferenciem dos oferecidos pelos destinos concorrentes. De acordo com Kozak (2004), enquanto as escolhas dos consumidores relativamente às formas de transporte e de realização de reservas são cada vez mais afetadas pelos custos, a escolha de destinos e experiências é cada vez mais afetada pela diferenciação que apresentam relativamente a outros produtos. Em suma, o autor defende que os visitantes avaliam de que forma os destinos estão preparados para satisfazer as suas necessidades e desejos e de que forma os produtos oferecidos são únicos em relação a outros destinos. Neste caso, importa não só conhecer as tendências da procura como importa, igualmente, conhecer os produtos dos destinos que competem nos mesmos mercados. Dwyer *et al.* (2009) alertam ainda para a necessidade de equilíbrio entre os produtos do destino e a imagem que se pretende promover. Segundo os autores pode ser importante a criação de nichos de produtos baseados nos ativos locais e que possam ser consumidos tanto por visitantes como pela comunidade local. Por sua vez, a OMT (2007) entende que as experiências oferecidas devem corresponder às expectativas criadas pela marca. Segundo os autores, não existe nada pior para a marca de um destino do que as experiências existentes não estarem à altura das expectadas.

#### **3.4.4 Promoção**

Após a consolidação de uma visão dentro do destino, definida a posição que se pretende ocupar no mercado e estabelecidos os objetivos estratégicos no desenvolvimento de produtos, os gestores do destino devem focar-se numa estratégia de promoção que permita atrair os potenciais visitantes (OMT, 2007).

Segundo Sheenan *et al.* (2007), a promoção é, normalmente, a principal tarefa da OGD, na qual se tende a investir mais fundos, sendo as principais atividades promocionais feitas através dos média, feiras de turismo, pontos de informação, marketing direto e relações públicas, e-marketing, *workshops*, entre outros. No entender de Buhalis (2000, pp. 112), promover o destino “implica essencialmente o desenvolvimento de canais de comunicação com clientes e outros *stakeholders* no sentido de aumentar a consciência relativamente ao destino e convencer relativamente à compra de produtos”. No entanto, Dwyer *et al.* (2009) entendem que os futuros esforços na promoção devem ir além de meras descrições das atrações do destino, isto é, os gestores do turismo devem passar da promoção dos atributos funcionais dos seus produtos para a promoção dos benefícios emocionais associados a um conjunto valioso de experiências. Do ponto de vista de competitividade, Lin e Huang (2009) sugerem a criação e promoção de imagens de acordo com os perfis dos segmentos de mercado identificados. No seu entender, existem várias classes de turistas pelo que a comunicação deve ser adequada às suas características. Em conformidade, a OMT (2007) defende a identificação clara dos diferentes segmentos de mercado como o primeiro de quatro passos no desenvolvimento das estratégias promocionais, tal como pode ser observado na figura 3.3.



**Figura 3.3** Concepção de uma estratégia promocional  
**Fonte:** OMT, 2007

Após identificados os segmentos de mercado, devem ser definidos os objetivos promocionais tendo em consideração a visão estratégica do destino. Segundo a OMT (2007), os objetivos consistem na consciencialização dos visitantes relativamente à marca do destino, ao seu posicionamento e sua identidade e na criação de ofertas especiais. No entanto, importa encontrar um equilíbrio adequado entre os objetivos que se pretendem atingir e o orçamento disponível. Por outro lado, as estratégias devem ser cuidadosamente avaliadas e monitorizadas verificando o retorno sobre o investimento. Nesse sentido, os gestores do turismo devem, igualmente, procurar conseguir sinergias promocionais que permitam reduzir os encargos individuais.

Por fim, devem ser identificados os canais de informação para fazer chegar as mensagens promocionais bem como promover outro tipo de atividades que possam seduzir o interesse de potenciais turistas, tais como feiras, *workshops*, eventos desportivos/culturais, promoções especiais para combater a sazonalidade, relações públicas, entre outras. Relativamente aos canais de informação, a importância do uso das novas tecnologias de comunicação por parte das empresas e outras organizações turísticas, especialmente as potenciadas pela internet, tem recebido especial destaque na literatura. De acordo com Buhalis (2000), apenas os fornecedores que souberem ser criativos e inovadores no uso das novas tecnologias serão capazes de sobreviver. Em concordância, Dwyer *et al.* (2012) defendem que as pequenas empresas podem beneficiar das novas tecnologias para comunicar diretamente com os seus clientes, devendo estar presentes em redes sociais tais como *Facebook*, *Twitter*, *Second Life* e *Flickr*.

### **3.5 Gestão ambiental**

Quando interesses económicos associados ao turismo são ampliados permitindo incluir outros interesses, nomeadamente os relacionados com as gerações futuras, a oportunidade de criar um valor agregado torna-se mais evidente (Dwyer e Kim, 2003). De facto, com a crescente consciencialização das sociedades relativamente às questões ambientais, nomeadamente as alterações climáticas, o esgotamento de recursos naturais e a perda da biodiversidade, urge a necessidade de os destinos adequarem as suas políticas sustentáveis tendo em vista a atratividade do destino (Dwyer *et al.* 2009).

De acordo com Mihalic (2000), a qualidade ambiental de um destino tornou-se uma questão predominante nas decisões associadas a viagens. Assim sendo, os destinos devem procurar estabelecer objetivos e práticas sustentáveis nas suas estratégias de gestão no sentido de manterem a competitividade no mercado turístico. Em conformidade com Ritchie e Crouch (2003), os destinos que atualmente têm em prática uma gestão sustentável dos recursos tendem a elevar os níveis de competitividade e, ao contrário, aqueles não a têm tendem a tornar-se menos competitivos. Note-se que, em muitos casos, os destinos são dependentes de recursos como o clima e a natureza para a sua vitalidade económica pelo que estes devem ser preservados e mantidos através do turismo (Hassan, 2000; Ritchie & Crouch, 2003). Por tudo isto, existe um foco crescente sobre o papel que a indústria turística pode desempenhar na mitigação das problemáticas ambientais, dentro do qual têm surgido novas designações para práticas turísticas sensíveis às questões ambientais, tais como ecoturismo ou turismo sustentável. Na presente secção serão apresentadas as principais condutas sugeridas na literatura sobre como os destinos se devem organizar relativamente às referidas questões ambientais.

Segundo Mihalic (2000) as estratégias de gestão ambiental devem ser agrupadas em duas categorias: gestão dos impactes ambientais e gestão da qualidade ambiental. No que concerne ao primeiro grupo, o autor enfatiza a necessidade de os destinos procurarem soluções que visem minimizar os impactes causados pelo fluxo de turistas, normalmente relacionados com a modificação do ambiente natural, emissão de gases com efeito de estufa, consumos de energia, água e outros recursos. No entender do autor, a mitigação dos impactes com origem na atividade turística constitui a base para a criação de uma imagem de um destino ambientalmente consciente e responsável. Para a criação dessa imagem contribuem as certificações de produtos e serviços turísticos desenvolvidos através de políticas amigas do ambiente tais como a *Blue Angel*, a *Green Globe* e *Green Hotelier*. De acordo com Ritchie e Crouch (2003), será cada vez mais necessário reconhecer a gestão destes impactes na avaliação da competitividade.

No entanto, segundo Mihalic (2000) e Hassan (2000), esta visão não é suficiente para tornar o destino ambientalmente atrativo pois a sustentabilidade ambiental não se prende apenas com a redução dos impactes provocados pelos visitantes. De acordo com os autores, é igualmente importante o desenvolvimento de medidas de longo prazo que envolvam os vários *stakeholders* com o objetivo de, por um lado, minimizar os impactes

das restantes indústrias e, por outro, recuperar ambientes já degradados. Em conformidade com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA, 2014), os impactos causados pelas demais indústrias existentes num destino constituem um dos grandes problemas que os gestores enfrentam. Saliente-se o caso da China, a título de exemplo, onde as consequências da poluição com origem nas várias indústrias têm influenciado negativa e significativamente a procura turística internacional (Huang, 2012). Se relativamente à primeira categoria as medidas podem até ser, em alguns casos, economicamente atrativas para os gestores das empresas no destino (na medida em que algumas implicam a redução de consumos como água e eletricidade e, por conseguinte, de custos), já na segunda torna-se necessária uma maior consciência ambiental, um investimento substancial e a coordenação dos vários *stakeholders* (Hassan, 2000).

De acordo com Mihalic (2000), estas estratégias de longo prazo permitem criar uma imagem de um destino não apenas ambientalmente consciente, mas de um destino ambientalmente saudável. Também para estes casos existem certificações que atestam a qualidade ambiental de determinados aspetos do destino, como é o caso da Bandeira Azul. Apesar de o autor assumir a codependência entre gestão dos impactos ambientais e gestão da qualidade ambiental ele entende que a segunda categoria tende a ter mais influência no ponto de vista do visitante.

Tendo em consideração que o compromisso ambiental constitui um fator de competitividade para o destino, é defendido na literatura um conjunto de ações que visam estabelecer a gestão, tanto dos impactos como da qualidade total do destino. De acordo com a GSTC (2013), os gestores do destino devem procurar formas de incentivar as empresas a medir, monitorizar, reduzir e relatar publicamente o consumo de energia, água e a sua dependência de energias fósseis bem como de aumentar o uso de transporte de baixo impacto, incluindo o transporte público e ativo (ex: caminhada, bicicleta). Por sua vez, Dwyer *et al.* (2012) defendem a adoção de estratégias de gestão ambiental de longo prazo, tanto por parte da indústria turística como do governo, abraçando um turismo verde com objetivos ambientais definidos. Os autores defendem a consciencialização dos vários *stakeholders* de que os benefícios da redução na emissão dos gases com efeito de estufa e outros poluentes superam os custos envolvidos e sugerem a orientação dos visitantes para a compra de produtos turísticos que vão de encontro às restrições ambientais. No seu estudo de referência na literatura, Mihalic (2000) recomenda o desenvolvimento de uma forte



imagem ambiental do destino através de ações que possibilitem a uso de marcas e símbolos que representem o espírito ambiental do destino. No seu entender, a DMO deverá ser responsável pela coordenação das várias atividades ambientais no destino e deverá procurar, igualmente, estabelecer parcerias com empresas e destinos com políticas ambientalmente saudáveis, bem como criar um elevado nível de consciência no destino relativamente às questões ambientais.

### **3.6 Gestão de crises e riscos**

O facto da indústria turística ser um ambiente aberto (Ritchie e Crouch, 2003), torna-a suscetível de ser influenciada por acontecimentos externos que podem pôr em causa todo um trabalho desenvolvido. De acordo com Robertson *et al.* (2006), desde o início do novo milénio, casos como o 11 de setembro ou o *tsunami* no Índico, aliados ao despoletar da crise económica, entre outros, levaram a uma maior reflexão relativamente a possíveis situações de crise que, durante este período, afetaram negativamente o turismo a nível mundial.

De acordo com Glaesser (2006), a indústria do turismo é o setor da economia mais vulnerável a acontecimentos negativos, pelo que se torna necessário considerar a gestão de crises de forma permanente. Segundo Mitroff e Anagnos (2001), possíveis situações de crise advêm não só de desastres naturais (ex. terremotos, cheias), mas igualmente de um conjunto de fatores, nomeadamente, económicos (ex. quebras nos mercados), de informação (ex. perda de informação relativamente a clientes e fornecedores), físicos (ex. perda de equipamentos), de recursos humanos (ex. perda de pessoal, elementos-chave), de reputação (ex. rumores e difamação) e de atos psicopatas (ex. rapto, terrorismo, violência). Apesar de os autores admitirem que as crises resultantes de cada categoria possam ter diferentes impactes no destino, eles sugerem que a melhor abordagem será desenvolver uma preparação para cada uma das referidas categorias.

Efetivamente, as fases de “pré-acontecimento” (onde ações de prevenção podem ser levadas a cabo) e “prodrómicas” (na eminência de um acontecimento) podem ser determinantes para limitar os impactes de uma crise ou desastre (Faulkner, 2001, pp. 140). Nesse sentido, são vários os estudos que sugerem um planeamento proactivo assente numa previsão estratégica, entre as quais são enfatizadas, de forma generalizada, as seguintes

medidas: o acompanhamento das tendências políticas, económicas, sociais, tecnológicas e ambientais que possam providenciar algum tipo de informação sobre futuros acontecimentos; a constituição de cenários hipotéticos de crise no sentido de preparar os recursos humanos para eventos reais; definição clara de funções e responsabilidades perante uma situação de crise; e partilha de informação e envolvimento dos vários *stakeholders* nos planos de gestão de crises (Dwyer *et al.*, 2009; Evans e Elphick, 2005; Faulkner, 2001; GSTC, 2013; Mitroff e Anagnos, 2001). Segundo Ritchie (2004) através de uma previsão estratégica poderão ser desenvolvidos planos de contingência e de emergência adequados que irão permitir responder de forma eficiente às situações de crise.

Apesar das organizações poderem ser capazes de desenvolver, previamente, estratégias que podem vir a ser úteis na gestão de crises, muitas vezes são incapazes de evitar que estas ocorram. No entanto, o grande desafio consiste em reconhecer as crises atempadamente e implementar estratégias que limitem os danos. Nesse sentido, Dwyer *et al.* (2009) enfatizam que os gestores do turismo devem, efetivamente, procurar garantir que as estratégias de gestão de riscos fazem parte dos planos de gestão das empresas do destino. No momento em que um destino é atingido ou afetado por algum acontecimento negativo, provocando uma situação de crise, urge a necessidade de reação por parte dos gestores do destino. De acordo com Ritchie (2004, pp. 674), tendo por base o estudo das “fases de resposta de uma comunidade perante um desastre”, desenvolvido por Faulkner (2001), esta será a fase de “implementação estratégica”.

Relativamente à fase de “implementação estratégica”, é possível identificar na literatura um conjunto de medidas essenciais a serem consideradas pelas entidades públicas e privadas responsáveis pela gestão do destino, entre as quais se destacam: a avaliação, seleção e implementação das estratégias apropriadas (não deverão ser tomadas decisões estratégicas de forma precipitada, apesar da pressão); a implementação de uma comunicação de crise eficiente (estratégias de relações públicas com os média, empresas, turistas e comunidade local); estratégia de controlo de recursos (ex. físicos, financeiros, humanos) no sentido de lidar de forma eficaz com os incidentes; e identificação e colaboração com os principais *stakeholders* do turismo e dos restantes setores (Dwyer *et al.*, 2009; Evans e Elphick, 2005; Faulkner, 2001; GSTC, 2013; Mitroff e Anagnos, 2001; Ritchie, 2004). Tendo em consideração a necessidade de ação em várias frentes, Soñmez *et al.* (1999) sugerem a criação de equipas com tarefas específicas, nomeadamente, uma

equipa de comunicação/relações públicas que represente o destino e forneça informação precisa, uma equipa de *marketing* para gerir o processo de recuperação de imagem e da marca, uma equipa de coordenação de informação para avaliar os dados causados e ajudar na recuperação, e uma equipa financeira que possa estimar os custos da recuperação e encontrar formas de financiamento.

Uma última fase no processo de gestão estratégica de crises, designada por “resolução” (Faulkner, 2001), consiste na avaliação e na fase de *feedback*, após o destino ou a organização começarem a recuperar da crise e a voltar à normalidade. De acordo com Ritchie (2004), o principal objetivo nesta etapa é controlar a crise e reduzir a sua gravidade ou terminar com ela. Segundo o autor devem ser tiradas ilações que, por vezes, conduzem a mudanças nas estruturas organizacionais, à criação de equipas de gestão de crises, ao fortalecimento da equipa de relações públicas, à atualização dos planos de contingência ou à perda de confiança relativamente a certos segmentos de mercado. Em conformidade, Evans e Elphick (2005) sugerem que as estratégias para gestão de crises futuras tenham por base a análise dos acontecimentos passados e a consulta de indivíduos ou grupos com experiência neste tipo de situação. Por outro lado, os autores entendem que as organizações devem considerar a criação de mecanismos configurados para responder de forma eficaz às situações de crise e desenvolver competências de gestão de crises como parte do processo de planeamento. Por fim, Dwyer *et al.* (2009) entendem que a comunicação das estratégias de gestão de riscos pode ser importante para manter a atratividade nos visitantes. Segundo estes, a perceção dos turistas relativamente à proteção e à segurança no destino continuarão a constituir uma vantagem competitiva pelo que devem ser consideradas nas políticas, no planeamento e desenvolvimento do destino.

### **3.7 Gestão de recursos humanos**

A função dos recursos humanos é fundamental para a performance de qualquer organização. Segundo Dwyer e Kim (2003), o nível de conhecimento dentro de uma organização é cada vez mais importante para manter uma superioridade competitiva pelo que se devem considerar todos os empregados como parte do “cérebro organizacional”. Em conformidade, a OMT (2007) salienta a importância da formação e qualificação dos trabalhadores de qualquer organização ou empresa turística como fator fulcral para assegurar a qualidade na experiência dos visitantes. Por outro lado, devido ao acelerado

ritmo de mudança a nível tecnológico e comunicacional torna-se essencial uma atualização permanente das competências. Nesse sentido, a criação de medidas que visem desenvolver uma mão-de-obra cada vez mais qualificada poderá fazer a diferença entre um destino de excelência e um destino medíocre (Ritchie e Crouch, 2003). Na presente secção serão identificadas na literatura um conjunto de orientações a serem consideradas pelos gestores do turismo no que concerne à sua função relativamente à gestão dos recursos humanos.

No entender de Ritchie e Crouch (2003), apesar de as OGD não se encontrarem numa posição que lhes permita desempenhar um papel direto na educação e formação dos trabalhadores das várias organizações de um destino, elas podem ser preponderantes no suporte à criação de cursos e programas de formação em parceria com o governo e com instituições de ensino. De acordo com Dwyer *et al.* (2008), esta sinergia entre os recursos do governo e o conhecimento e experiência das OGD pode ser determinante para a criação de uma mão-de-obra turística inovadora que, por sua vez, irá constituir uma vantagem competitiva para o destino. Dentro desta perspetiva de competitividade, Dwyer *et al.* (2009) entendem ser fundamental existir uma orientação dos formandos para uma visão cada vez mais holística da indústria do turismo. Segundo os autores, é importante um entendimento de todo o sistema turístico percebendo de que forma a indústria turística se relaciona com os outros setores. Por outro lado, os autores defendem ser igualmente importante a perceção da evolução do setor do turismo a nível mundial no sentido de identificar as principais tendências do mercado. Devido ao fenómeno da globalização e aumento do fluxo de turistas de diferentes origens, os autores sugerem ainda a necessidade de um vasto conhecimento de línguas, da existência de uma forte sensibilidade cultural e de uma visão global relativamente ao turismo. Por fim, os autores abordam a importância da formação em áreas como o turismo sustentável, o planeamento a longo prazo e o uso das novas tecnologias.

Hong (2009), reconhecendo a importância dos recursos existentes num destino como fator principal de atratividade (ex. monumentos, paisagens), sugere a existência de agências ou instituições que garantam a sua proteção. De acordo com o autor, os gestores de recursos devem ter uma formação que lhes permita aplicar os processos de manutenção e de gestão de forma profissional, garantindo uma exploração sustentável dos recursos. Estas ações de formação combinadas com profissionais do campo da preservação permitem aumentar os impactos positivos e diminuir os impactos negativos inerentes à exploração dos recursos.

Por sua vez, a OMT (2007), apesar de corroborar a visão de aproximação das OGD ao governo para a criação de cursos e programas de formação, entende que o papel das OGD pode ser mais alargado, sugerindo, igualmente, uma maior aproximação das OGD às pequenas e médias empresas do destino no sentido de, por um lado, sensibilizar os seus responsáveis para a importância da formação contínua e, por outro, facilitar e promover ações de formação. De acordo com Dwyer *et al.* (2009), apenas numa pequena porção dos negócios turísticos se verifica um investimento na formação dos empregados. Segundo a OMT (2007), esta realidade deve-se ao facto da indústria turística ser constituída, em grande parte, por pequenas e médias empresas que, devido à escassez de recursos, acabam por apartar-se da formação dos seus empregados.

Por fim, é abordada na literatura a necessidade da indústria turística confrontar o problema da perceção da população relativamente às condições de trabalho (Baum, 2007; Nickson, 2007; Dwyer *et al.* 2009). Segundo os autores, existe uma ideia consolidada de que são oferecidas más condições trabalho, de dificuldade em construir uma carreira e de aplicação de baixos salários, quando a indústria turística é comparada com outras indústrias. Nesse sentido, para assegurar a produtividade e o compromisso dos trabalhadores, Dwyer *et al.* (2009) defendem que a indústria turística deve promover-se à comunidade e enfatizar o seu valor económico para a mesma. Em conformidade, a OMT (2007) entende que o turismo deve ser considerado como uma opção de carreira e não apenas como uma opção de trabalho temporário.

### **3.8 Monitorização e informação**

De acordo com a literatura, os gestores do destino devem procurar encontrar formas de avaliar a performance do turismo no destino e perceber em que medida essa performance contribui para o sucesso do destino. Segundo Dwyer e Kim (2003) é determinante avaliar sistematicamente a eficácia das principais políticas e estratégias que tenham sido previamente implementadas, no sentido de evitar desvios estratégicos que possam por em risco a capacidade do destino em competir. De acordo com os autores, deve ser efetuada uma monitorização constante dos principais ativos, recursos, serviços e experiências que determinam a atratividade do destino bem como dos impactes económicos, sociais e ambientais resultantes do turismo. Por sua vez, a GSTC (2013) entende que a

monitorização deve incidir igualmente sobre o comportamento e a satisfação dos visitantes perante a oferta do destino devendo os resultados ser divulgados publicamente.

Por outro lado, o destino deve procurar desenvolver sistemas de informação que forneçam aos gestores do destino informação turística relevante e que conduzam a uma adequação das estratégias dos membros envolvidos na criação de atratividade (Hong, 2009, pp. 116). Segundo Dwyer e Kim (2003), é importante considerar duas categorias de informação: uma informação interna ao destino que confira maior capacidade às empresas do destino em gerir diferentes aspetos dos produtos do destino e resultados de pesquisa e investigação que permitam ao destino adaptar-se às alterações nas condições de mercado através de novas estratégias de marketing (ex. estatísticas de visitantes e seus padrões comportamentais, estudos de satisfação dos visitantes que identifiquem problemas e oportunidades, impactes sociais, económicos e ambientais provenientes do turismo, avaliação da atitude da comunidade local perante o turismo no destino). Em conformidade com os autores, este tipo de informação pode melhorar a capacidade dos *stakeholders* do turismo em prever a procura e auxiliar o planeamento a longo prazo.

Segundo Baggio e Cooper (2010), a produtividade, a inovação e o crescimento económico são, em grande parte, influenciados pela forma como o fluxo de informação e conhecimento é partilhado. Nesse sentido, os autores entendem que a estrutura da rede determinará a rapidez com que os envolvidos executam e planeiam futuras ações dentro do destino o que poderá determinar a sua competitividade. Por sua vez, Tinsley e Linch (2001) referem que especial atenção deverá ser direcionada para as pequenas e médias empresas. Segundo estes, estas organizações podem não ser tão ávidas em conhecimento pelo que consideram necessária a intervenção da OGD no estabelecimento de estruturas e redes de cooperação ao nível do destino.

### **3.9 Conclusões**

Ao longo do presente capítulo foram abordadas as várias dimensões inerentes á gestão de destinos turísticos no sentido de identificar as principais orientações sugeridas na literatura. No final do capítulo é possível perceber a importância da atuação das OGD e de outros agentes da indústria turística para a competitividade dos destinos e a forma como estas devem atuar tendo em consideração todo o sistema turístico. Começando pela organização

das OGD, saliente-se a importância destas serem constituídas por entidades públicas e privadas bem como por profissionais reconhecidos no setor. O reconhecimento da competência da equipa de trabalho será fundamental para a constituição de uma liderança respeitada que permita coordenar os diferentes stakeholders dentro de um espírito de cooperação. A OGD deve ser responsável igualmente pelo marketing do destino, estabelecendo orientações estratégicas para o desenvolvimento de produtos, identificando os principais segmentos de mercados e encontrando as melhores formas de comunicar com estes. Por outro lado, é defendida a importância da qualidade ambiental para a competitividade do destino, pelo que tanto a OGD como as entidades públicas locais devem procurar desenvolver medidas que contribuam para o desenvolvimento de um destino ambientalmente consciente e ativo. É também enfatizado neste capítulo o papel que as OGD devem ter no incentivo à formação contínua nas organizações turísticas do destino bem como na implementação de planos de gestão de crises e riscos que assegurem uma resposta adequada perante um conjunto de situações negativas. Por fim, é destacada a importância de uma monitorização constante das diferentes políticas e estratégias implementadas assim como da existência de canais de informação que permitam que todas as organizações turísticas do destino possam ter acesso a estudos e resultados sobre diferentes aspetos que interfiram com o sucesso do setor no destino.

## PARTE III – Caracterização da cidade do Porto

---





## 4 CARACTERIZAÇÃO DA CIDADE DO PORTO ENQUANTO DESTINO TURÍSTICO

### 4.1 Introdução

O presente capítulo consiste na caracterização da cidade do Porto enquanto destino turístico. Para o efeito, numa primeira secção é feito um enquadramento geral onde são abordados dados relativos à sua população, localização e acessibilidade. Posteriormente, são apresentados dados relativos à oferta turística existente evidenciando os principais produtos turísticos da cidade bem como os principais agentes da oferta, nomeadamente empreendimentos turísticos, agentes de animação e atrações turísticas. Por fim, é feita uma análise da evolução da procura turística.

### 4.2 Enquadramento geral

Conhecida como a Cidade Invicta ou Capital do Norte, a cidade do Porto, capital do distrito homónimo, insere-se na região Norte (NUT II) e sub-região do Grande Porto (NUT III). Sede de um município constituído por 15 freguesias (Figura 4.1) o concelho do Porto possui uma área de 41,42 km<sup>2</sup> e uma população de 237 591 habitantes, o que representa uma densidade populacional de 5 736 hab./ km<sup>2</sup> (INE, 2011).



Figura 4.1. Localização geográfica e freguesias do concelho do Porto

Fonte: Google Maps / Google images.



Figura 4.2. Área metropolitana do Porto

Fonte: [www.amp.pt](http://www.amp.pt) (2014)

O Porto é, igualmente, centro da grande área metropolitana do Porto da qual fazem parte 16 concelhos adjacentes (Figura 4.2): Arouca, Espinho, Gondomar, Maia, Matosinhos,

Oliveira de Azeméis, Paredes, Póvoa de Varzim, Santa Maria da Feira, Santo Tirso, São João da Madeira, Trofa, Vale de Cambra, Valongo, Vila do Conde e Vila Nova de Gaia.

No que concerne à acessibilidade, a cidade do Porto dispõe de diferentes vias de acesso suportadas pelas boas infraestruturas existentes. A nível aeroportuário existem hoje 18 companhias aéreas a operar no aeroporto Francisco Sá Carneiro, disponibilizando 68 ligações diretas à cidade (ANA, 2014). A nível portuário, destaque para o terminal de cruzeiros de Leixões (Figura 4.3) que se afirmará como cais fundamental para atrair um segmento turístico de grande crescimento a nível mundial (Serrano, 2012). Por sua vez, a nível rodoviário a cidade dispõe de ligações diretas por autoestrada ao noroeste espanhol (A28), bem como a outros destinos nacionais como Braga (A3), Coimbra e Lisboa (A1). Estes mesmos destinos estão ligados diretamente ao Porto por via ferroviária, tal como Guimarães e a região do Douro (Régua).



**Figura 4.3** Terminal de cruzeiros do porto de Leixões  
**Fonte:** { HYPERLINK <http://www.qren.pt/np4/3804.html> }

### 4.3 Caracterização da oferta

A cidade do Porto apresenta um assinalável conjunto de recursos turísticos que lhe conferem um grande potencial de atratividade enquanto destino turístico. De acordo com o estudo conducente à estratégia de marketing para o Porto e Norte de Portugal (PNP, 2008), os principais **produtos turísticos** apontados à cidade do Porto são: **Gastronomia e Vinhos, Turismo Cultural, City-Breaks/Turismo Urbano** e **Turismo de Negócios**. Os referidos produtos turísticos são suportados por uma crescente **capacidade de alojamento** e complementados pelos vários **agentes de animação turística** existentes.

### 4.3.1 Gastronomia e Vinhos

A localização geográfica privilegiada da cidade do Porto, situada na confluência de várias rotas comerciais entre o vale do Douro e o oceano Atlântico, conduziu, desde muito cedo, a um forte desenvolvimento urbano sustentado pelas várias atividades económicas aí existentes, dentro das quais emergia o negócio do tão afamado Vinho do Porto (Figura 4.4). Efetivamente, o Vinho do Porto desde sempre conferiu à cidade uma forte projeção internacional, constituindo nos dias de hoje um dos principais atrativos da cidade. De acordo com o estudo de mercado sobre a atratividade das caves de vinho do Porto (Brito, 2011), 70% dos visitantes indicam o termo “Vinho do Porto” como algo que associam imediatamente à cidade, seguido do rio Douro / Barcos / Pontes. De facto, a visita às caves, a degustação dos vinhos e os passeios nos barcos rabelos constituem um dos principais produtos turísticos da cidade.



**Figura 4.4 Cave de Vinho do Porto**  
Fonte: {HYPERLINK [www.calem.pt](http://www.calem.pt) } (2014)

### 4.3.2 Turismo Cultural

Reconhecida como Capital Europeia da Cultura em 2001, a cidade do Porto caracteriza-se pelo vasto património histórico e cultural. De acordo com a Direção Geral do Património Cultural (DGPC, 2014), existem em toda a cidade 22 Monumentos Nacionais (ex. Torre dos Clérigos; Ponte D. Maria Pia), 52 Imóveis de Interesse Público (ex. Castelo do Queijo; Café Majestic) e 19 Monumentos de Interesse Público (ex. Livraria Lello e Irmão; Mercado do Bolhão). Por outro lado, em conformidade com o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2013) é possível visitar 15 museus distribuídos pela cidade (ex. Fundação de Serralves; Museu do Vinho do Porto) e 59 galerias de arte especialmente concentradas

na freguesia de Cedofeita. Contudo, é no **centro histórico da cidade** que se concentra grande parte do património histórico e cultural, nomeadamente nas freguesias de Vitória, S. Nicolau, Miragaia e Sé.

Reconhecido como património cultural da humanidade pela UNESCO em 1996, o centro histórico do Porto (Figura 4.5) preserva, ainda hoje, o seu carácter marcadamente medieval, não obstante os vestígios arquitetónicos das sucessivas épocas, nomeadamente da Romana (ex. cerca Fernandina) Românica (ex. Igreja de São Martinho de Cedofeita), Gótica (ex. Sé do Porto), Renascentista (ex. Convento dos Grilos), Barroca (ex. Igreja e Torre dos Clérigos), Neoclássica (ex. Hospital de Santo António) e Moderna (ex. Edifício Rialto).



**Figura 4.5 Centro histórico da cidade do Porto**

Fonte: { HYPERLINK } <http://www.aender.com.br/?p=3353> (2014)

Contudo, devido à expansão urbana a que se assistiu no século XX e consequente transferência das atividades comerciais para outros pontos da cidade, nomeadamente para a “baixa”, Boavista e Leixões (construção do porto marítimo), o centro histórico sofreu um acentuado declínio cujas faces mais visíveis são a degradação do edificado e a marginalização social (CMP, 2009). Todavia, com o processo de reabilitação do centro histórico, iniciado pela câmara municipal do Porto há 35 anos, esta tendência tem-se invertido, sendo prova disso a grande atratividade que o centro histórico exerce, hoje em dia, nos vários segmentos da população bem como os investimentos recentes e anunciados nos setores do turismo (CMP, 2014).

### 4.3.3 *City-Breaks* / Turismo Urbano

A par do turismo gastronómico e de vinhos e do turismo cultural, a cidade do Porto oferece um conjunto de outras oportunidades de ócio e de lazer, nomeadamente a visita a espaços de arquitetura contemporânea (ex. casa da música, praça de Lisboa (Figura 4.6) e a parques temáticos (ex. Sea life, World of Discoveries), os passeios pelos jardins públicos (ex. parque da cidade, jardim das virtudes), a exploração da zona costeira (ex. desportos náuticos, turismo ativo), a *lamovida* noturna (ex. na baixa, ribeira), os eventos culturais (ex. São João, Primavera Sound), entre outras.

A expansão da cidade ocorrida durante o século XX, apesar das consequências negativas assinaladas na secção anterior, permitiu um desenvolvimento diferenciado de outros pontos da cidade que, hoje em dia, contribuem para a diversidade da oferta turística do Porto. Ainda que grande parte das principais atrações se concentrem na baixa e no centro histórico da cidade, zonas como a Foz ou a Boavista, apresentam um conjunto de diferenciado de recursos turísticos que enriquecem a experiência do visitante.

A combinação de todos estes elementos, aliada às excelentes condições de acessibilidade que a cidade dispõe, fazem do City-Break um produto estratégico para o desenvolvimento do turismo no Porto (PNP, 2008).



Figura 4.6 Praça de Lisboa

Fonte: {HYPERLINK <http://atributos-2.blogspot.pt/2012/11/praca-de-lisboa-porto.html> }

#### 4.3.4 Turismo de Negócios

Sendo um centro económico e empresarial, a cidade do Porto é, igualmente, um destino capaz de apresentar diferentes propostas para a realização de conferências, seminários, congressos, entre outros eventos do género. Dotada de vários espaços apropriados para este tipo de acontecimento, como o Centro de Congressos da Alfândega do Porto (Figura 4.7), distinguido em 2014 como o melhor centro de encontros da Europa pela revista “Business Destinations” (Business Destinations Travel Awards, 2014), O Porto encontra no turismo de negócios um segmento estratégico para o desenvolvimento do económico da cidade.



**Figura 4.7** Centro de congressos da Alfândega do Porto  
**Fonte:** Business Destinations Travel Awards (2014)

Efetivamente, a sua localização geográfica, na costa oeste do continente europeu, aliada à oferta hoteleira e infraestruturas de acesso existentes, fazem da cidade do Porto uma plataforma de negócios privilegiada relativamente aos mercados da UE e dos continentes americano e africano (CMP, 2014).

#### 4.3.5 Empreendimentos turísticos

Tendo por base dados do último anuário estatístico da região norte editado pelo INE (2013), o concelho do Porto dispunha, em 2012, de uma **capacidade de alojamento** para 11912 pessoas distribuídas por um conjunto de 99 estabelecimentos hoteleiros (considerando ainda a classificação dos meios de alojamento anterior à legislação que entrou em vigor em 2008), sendo que cerca de 58% da referida capacidade de alojamento era garantida pelos hotéis, 37% por pensões e apenas 5% por outros estabelecimentos (tabela 4.1).

**Tabela 4.1 Estabelecimentos hoteleiros e capacidade de alojamento no Porto**

	Estabelecimentos				Capacidade de Alojamento			
	Total	Hotéis	Pensões	Outros	Total	Hotéis	Pensões	Outros
Porto	99	58	37	4	11912	9510	1532	870

Fonte: Anuário das Estatísticas da Região Norte – 2012 (INE, 2013)

Contudo, importa salientar que os dados do INE (2013) apenas contabilizam os estabelecimentos hoteleiros, pelo que outro tipo de meios de alojamento como os apartamentos turísticos e o alojamento local não estão incluídos na referida publicação. Através do *website* de reservas de alojamento booking (consultado em setembro de 2014), é possível contabilizar um total de 273 empreendimentos turísticos apenas na baixa do Porto dos quais cerca de 30% correspondem a apartamentos turísticos, 16% a alojamento local e 7% a hostels. Através destes dados é possível concluir que a capacidade de alojamento poderá ser, neste momento, bastante mais elevada do que a correspondente aos últimos dados do INE (2013).

No que concerne à categorização por estrelas dos empreendimentos turísticos, o Registo Nacional de Turismo (RNT, 2014), ainda em desenvolvimento, apresenta, aproximadamente, os mesmos dados que o *booking* na identificação de empreendimentos turísticos aos quais estão atribuídas estrelas. Tal como é possível verificar na tabela 4.2, ambas as fontes indicam a prevalência de empreendimentos turísticos na categoria de duas estrelas, seguidos dos de três, quatro estrelas, cinco estrelas e uma estrela. Contudo, no que diz respeito aos empreendimentos turísticos sem atribuição de estrelas, enquanto no *booking* os dados evidenciam a existência de 161 unidades, no RNT não é contabilizada nenhuma unidade dentro desta categoria.

**Tabela 4.2** Categoria dos empreendimentos turísticos da cidade do Porto

	★	★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★ ★	S/ atribuição
<b>RNT</b>	4	26	20	18	6	0	
<b>Booking</b>	2	25	17	17	6	161	

Fonte: Registo Nacional de Turismo (2014) e [www.booking.com](http://www.booking.com) (2014)



### 4.3.6 Agentes de Animação Turística

A par dos produtos turísticos e da capacidade de alojamento oferecida, a cidade do Porto contabiliza, segundo o RNT (2014), 65 agentes de animação turística dos quais 48 são empresas de animação turística e 17 operadores marítimo-turísticos. As atividades oferecidas dividem-se entre o turismo de natureza e aventura (ex. alpinismo, paintball, btt), o turismo cultural, *touring* paisagístico e cultural (ex. *tours* pedestres, *tours* de bicicleta, autocarros turísticos) e água (ex. aulas de *surf*, passeios de barco, canoagem).

### 4.4 Caracterização da procura

A cidade do Porto tem sido alvo de uma grande procura turística nos últimos anos, como demonstram os dados do INE (2003, 2013), presentes na tabela 4.3. Durante o período estabelecido entre 2002 e 2012, o Porto assistiu a um aumento na ordem dos 70% no número de hóspedes. O mesmo sucede relativamente aos visitantes em museus, onde embora com exatamente o mesmo número de museus em 2002 e 2012, o número de visitantes aumentou em cerca de 230% entre estes dois anos.

Tabela 4.3 Evolução do número de hóspedes, visitantes de museus e chegadas no Aeroporto Francisco Sá Carneiro

	2002	2012
<b>Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros</b>	1 048 462	1 815 157
<b>Hóspedes dos estabelecimentos hoteleiros</b>	560 777	952 185
<b>Visitantes em museus</b>	480 762	1 653 165
<b>Chegadas Aeroporto Francisco Sá Carneiro</b>	1 280 497	2 987 538

Fonte: Anuário das Estatísticas da Região Norte – 2002 e 2012 (INE, 2003, 2013)

A abertura de várias ligações através de companhias *low-cost*, principalmente a partir de 2004, aliada aos recentes prémios e distinções atribuídas à cidade (ex. *European Best Destination 2012/2014*) contribuíram para um aumento exponencial no número de chegadas. De acordo com o Anuário das Estatísticas do Turismo 2012, os desembarques no Aeroporto Francisco Sá Carneiro (AFSC) sofreram um aumento na ordem dos 100% entre 2004 e 2012 (Turismo de Portugal, 2013). Contudo, tal como é possível verificar na tabela 4.4, grande parte do aumento nos desembarques internacionais no AFSC correspondem ao

*boom* nos voos *low-cost*. Hoje em dia, operam no AFSC quinze companhias aéreas com ligações diretas para 65 destinos (ANA, 2014).

**Tabela 4.4 Desembarques provenientes de voos internacionais no AFSC**

Tipos de voo	Ano								
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Tradicionalis</b>	880	846	806	813	843	819	858	958	963
<i>Low-cost</i>	6	163	351	648	939	984	1244	1529	1566
<i>Charters</i>	164	105	97	98	87	60	82	56	41
<b>TOTAL</b>	1057	1117	1254	1559	1869	1863	2184	2543	2570

Fonte: Anuário das Estatístico da Região Norte – 2002 e 2012 (INE, 2003, 2013)

#### 4.4.1 Perfil dos visitantes

De acordo com o INE (2013), a Espanha assumiu-se como o maior mercado emissor, representando cerca de 16% do total das dormidas nos estabelecimentos hoteleiros em 2012, seguida da França (10%), Itália (6,5%), Alemanha (5,5%) e Reino Unido (4 %), Países Baixos (2,5) e EUA (2,5). Segundo o INE (2013), Portugal assume a maior representatividade do número das dormidas no município do Porto com cerca de 30%, enquanto os restantes países fora da União Europeia representam aproximadamente 23%.

#### 4.5 Conclusões

Ao longo do capítulo foram identificados os principais elementos que fazem da cidade do Porto um destino com assinalável potencial turístico. Começando pela sua localização privilegiada, na confluência de mar e rio e pelas excelentes vias de acesso, foi possível verificar que a cidade dispõe, igualmente, de um vasto leque de recursos que lhe permite oferecer diferentes produtos turísticos, nomeadamente, a gastronomia e vinhos, o turismo cultural, os *city-breaks* e o turismo de negócios. Complementando a oferta com um alojamento variado e vários agentes animação turística, o Porto tem conseguido atrair um número assinalável de visitantes. Os dados apresentados na penúltima secção, apontam para um aumento contínuo da procura ao longo da última década.



## PARTE IV – Estudo empírico

---



## **5 OBJETIVOS E METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO**

### **5.1 Introdução**

Depois de todo um processo de pesquisa de informação sobre a competitividade e a gestão de destinos turísticos, efetuou-se um estudo empírico onde se procurou analisar a competitividade do Porto enquanto destino turístico em termos de gestão. O presente capítulo começa com a identificação dos principais objetivos deste estudo empírico, sendo posteriormente apresentados os processos de recolha de dados e de definição da amostra, tendo em consideração a população em estudo.

### **5.2 Objetivos do estudo empírico**

Numa altura em que o turismo na cidade do Porto cresce a um ritmo acelerado, tal como comprovam os dados apresentados no capítulo anterior, aumenta, igualmente, a necessidade de uma gestão eficiente de vários aspetos relacionados com a sua sustentabilidade e competitividade futura. O presente estudo empírico teve como objetivo identificar as prioridades de ação a serem consideradas pelos gestores do turismo do Porto no sentido de garantir a competitividade do destino. Para o efeito, pediu-se aos gestores de várias organizações turísticas da cidade uma análise sobre a importância de diversas orientações defendidas na literatura respeitantes à gestão de destinos turísticos, bem como uma análise do desempenho do Porto, enquanto destino turístico, nessas dimensões. Procurou, deste modo, identificar-se quais as dimensões da gestão a que os responsáveis pela gestão do turismo no Porto deveriam conferir especial atenção.

### **5.3 População em estudo**

A avaliação da gestão do turismo do Porto só poderia ser realizada mediante a análise das perceções dos agentes da oferta turística do Porto que são, efetivamente, aqueles que têm conhecimento dos fatores que influenciam a capacidade de se criar uma oferta competitiva para o Porto. De acordo com Enright e Newton (2004), enquanto os turistas estão bem posicionados para avaliar alguns aspetos visíveis do produto turístico de um destino, tais como a sua atratividade e a qualidade dos serviços que consomem, eles não se encontram em posição de avaliar de que forma o destino se prepara para a criação das condições oferecidas.

Nesse sentido, definiu-se como população do estudo empírico as diferentes organizações que compõem a oferta turística do Porto, nomeadamente empreendimentos turísticos, agentes de animação turística, agentes de viagem e turismo que trabalhem na área de *incoming* e atrações turísticas (Tabela 5.1). Para identificar esta população foi utilizada a base de dados do RNT – especificamente para o levantamento dos empreendimentos turísticos, agentes de animação turística e agentes de viagem - e o sítio web da Câmara Municipal do Porto - para a identificação das atrações turísticas. Foram contactadas todas as organizações que pertenciam à população em estudo.

**Tabela 5.1 População de agentes da oferta turística em estudo**

<b>Oferta turística</b>	<b>N</b>
Empreendimentos turísticos	71
Agentes de animação turística	61
Atrações turísticas (museus, monumentos nacionais, parques temáticos, caves, etc)	49
Agentes de viagens e turismo	80 <sup>2</sup>

**Fonte: RNT (2014); Visitporto (2014)**

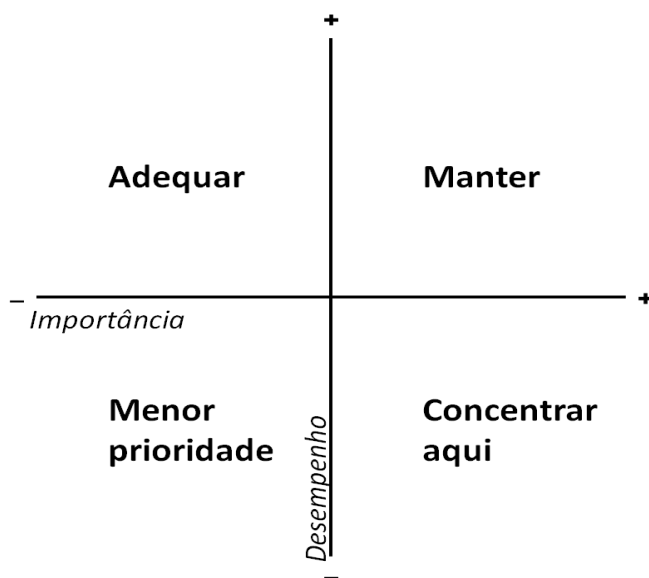
#### **5.4 Recolha de dados**

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), o inquérito por questionário é um método geralmente caracterizado pela possibilidade de interrogar um grande número de pessoas e permitir um tratamento quantitativo de um vasto número de informações. Considerando o tamanho da população em estudo, optou-se pela utilização do questionário como método de recolha de dados. O questionário proposto divide-se em duas partes. A primeira parte é composta por duas questões de resposta aberta e uma de resposta fechada, onde se procura recolher o máximo de informação sobre a gestão do turismo na cidade do Porto. Para o efeito, nas questões de resposta fechada foi pedido aos inquiridos que avaliassem a competitividade do Porto em termos de gestão com base em num conjunto de indicadores identificados na revisão de literatura e que representavam as dimensões de competitividade dos destinos turísticos. Os indicadores correspondem a orientações de gestão para que os destinos turísticos sejam competitivos. Para cada uma das orientações (indicadores), foi pedido aos gestores das diferentes organizações turísticas uma análise sobre a sua importância para a competitividade dos destinos turísticos através do uso de uma escala de

<sup>2</sup> Este número representa a totalidade dos agentes de viagens, sendo que só uma minoria dos que deram alguma resposta no âmbito do inquérito afirmaram trabalhar na área de *incoming*.

tipo Likert de 1 a 7 onde o 1 representava “nada importante” e o 7 “extremamente importante”. Paralelamente, foi pedido que classificassem o desempenho do Porto relativamente aos mesmos indicadores usando, igualmente, uma escala de tipo Likert de 1 a 7 onde o 1 representava “péssimo desempenho” e o 7 “excelente desempenho”. Recorrendo a uma matriz de importância-desempenho, presente na figura 5.1, foi possível determinar as prioridades de ação para o turismo na cidade do Porto.

Do ponto de vista da gestão, parte da informação mais relevante é a que se encontra no quadrante “concentrar aqui”, onde a uma elevada importância corresponde um baixo desempenho. Relativamente aos restantes quadrantes, a matriz fornece a seguinte informação: indica que se deve manter o bom trabalho realizado nos elementos situados no quadrante “manter”; indica uma necessidade de adequar as estratégias adotadas relativamente aos elementos do quadrante “adequar” decorrente de um possível exagero em termos da atenção dada a estes elementos tendo em consideração a sua importância; e aponta para um caráter de ação menos prioritário relativamente aos elementos do quadrante “menor prioridade” tendo em vista os objetivos estabelecidos.



**Figura 5.1** Matriz de importância-desempenho  
**Fonte:** Martilla e James (1977)

Contudo, de acordo com Dwyer et al. (2012), o facto de num questionário ser pedido aos entrevistados que classifiquem, em primeiro lugar, a importância, pode levar a uma postura mais crítica no momento de classificar o desempenho. Nesse sentido, os autores sugerem que uma abordagem qualitativa poderá ajudar a contornar o referido problema. Tendo em



consideração esta realidade, decidiu-se incorporar duas questões de resposta aberta onde é pedido aos inquiridos que indiquem três pontos fortes e três pontos fracos relativamente à gestão do Porto enquanto destino turístico e, posteriormente, que sugiram o poderia ser feito para melhorar a gestão do Porto enquanto destino turístico. Optou-se por colocar as questões abertas antes das questões fechadas, de modo a que as questões fechadas não influenciassem as respostas dos inquiridos nas questões abertas.

Por fim, numa segunda parte, foi pedida uma caracterização de cada uma das organizações turísticas relativamente à sua tipologia, número de clientes por ano, percentagem de visitantes estrangeiros, certificação de qualidade ou ambiental, início de atividade e localização (freguesia).

No sentido de garantir a colaboração dos gestores das organizações o questionário foi administrado pessoalmente mediante uma prévia marcação por telefone. Perante as dificuldades de acesso encontradas relativamente aos gestores das organizações o questionário foi igualmente administrado via *e-mail*.

## **5.5 Conclusões**

O presente estudo empírico tem como objetivo identificar as prioridades de ação a serem consideradas pelos gestores do turismo do Porto no sentido de garantir a competitividade do destino. Nesse sentido, tendo em consideração a vasta população em estudo, composta pelos diferentes agentes da oferta turística, decidiu-se recorrer a um questionário como método de recolha de dados. No questionário é pedido aos gestores de várias organizações turísticas da cidade uma análise sobre a importância de diversas orientações defendidas na literatura respeitantes às diferentes dimensões da gestão de destinos turísticos, bem como uma análise do desempenho do Porto, enquanto destino turístico, relativamente a essas dimensões. Recorrendo a matrizes de importância-desempenho, serão identificadas as dimensões da gestão às quais os responsáveis pela gestão do turismo no Porto devem conferir maior ou menor atenção.

## 6 ANÁLISE DE DADOS

### 6.1 Introdução

No presente capítulo serão analisados os dados obtidos no estudo empírico. Numa primeira secção, é realizada uma breve caracterização da amostra no que concerne à tipologia e categoria das organizações turísticas. Posteriormente, é desenvolvida uma análise qualitativa sobre as perguntas de resposta aberta presentes na primeira parte do questionário (anexo 1). Por fim, procede-se à análise de importância-desempenho sobre os indicadores que compõe a questão de resposta fechada. A análise estatística dos dados é elaborada com recurso ao *software* de análise de dados SPSS. Este capítulo tem por objetivo evidenciar as dimensões de gestão que requerem maior atenção, segundo a perspetiva dos gestores das organizações turísticas da cidade do Porto.

### 6.2 Caracterização da amostra

Tal como referido, o estudo tinha por objetivo analisar a perspetiva dos agentes da oferta turística da cidade do Porto no que respeita à gestão da cidade enquanto destino turístico. Após a administração do questionário às organizações identificadas foi obtido um total de 37 respostas. Como é possível verificar a partir da tabela 6.1, o maior número de respostas válidas obtidas proveio dos agentes de animação turística (48,6%), seguidos dos empreendimentos turísticos (24,3%), agentes de viagens e turismo (21,6) e, por fim, atrações turísticas (5,4%).

**Tabela 6.1** Tipologia das organizações turísticas inquiridas

		Frequência	(%) Válida
Válido	Empreendimentos turísticos	9	24,3
	Agente de animação turística	18	48,6
	Atração turística	2	5,4
	Agente viagens e turismo	8	21,6
	Total	37	100,0

No que concerne à categoria dos empreendimentos turísticos, é possível verificar, na tabela 6.2, a existência de um maior número de respostas válidas por parte dos hostels (5), seguidos dos hotéis de três estrelas (3) e hotéis de duas estrelas (1).

**Tabela 6.2** Categoria dos empreendimentos turísticos

		Frequência	(%) Válida
Válido	Duas estrelas	1	11,1
	Três estrelas	3	33,3
	Hostel	5	55,6
	Total	9	100,0

No que diz respeito à tipologia das atividades oferecidas pelos agentes de animação turística, 83,3% dos agentes de animação turística oferecem atividades de turismo cultural / *touring* cultural e paisagístico, 11,1% atividades ao ar livre / natureza e aventura e, por último, 5,6% atividades na água (tabela 6.3).

**Tabela 6.3** Tipologia das atividades oferecidas pelos agentes de animação turística

		Frequência	(%) Válida
Válido	Ar livre / natureza e aventura	2	11,1
	Turismo cultural / <i>touring</i> cultural e paisagístico	15	83,3
	Água	1	5,6
	Total	18	100,0

Relativamente à tipologia das atrações turísticas apenas foram obtidas duas respostas válidas, correspondendo uma destas a um museu e a outra a uma cave de vinho do Porto, tal como é possível comprovar na tabela 6.4.

**Tabela 6.4** Tipologia das atrações turísticas

		Frequência	(%) Válida
Válido	Museu	1	50,0
	Cave	1	50,0
	Total	2	100,0

### 6.3 Análise qualitativa

A presente secção tem como objetivo apresentar os resultados obtidos na primeira parte do questionário. Nesse sentido, inicialmente serão apresentados os resultados da análise **qualitativa** sobre a primeira questão relativa aos pontos fortes e pontos fracos da gestão do turismo na cidade do Porto e, posteriormente, serão apresentadas as principais sugestões

indicadas pelos inquiridos para melhor a competitividade do Porto enquanto destino turístico.

### **6.3.1 Pontos fortes e pontos fracos da gestão do Porto enquanto destino turístico**

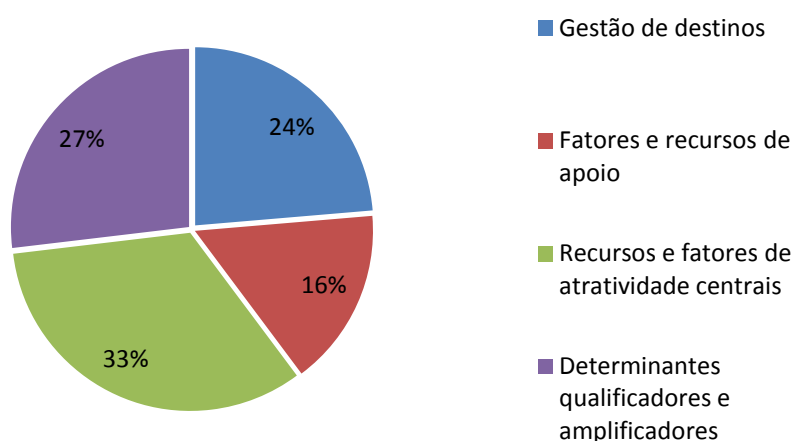
No sentido de complementar a análise de importância-desempenho sobre a gestão do Porto enquanto destino turístico, foi pedido aos gestores das organizações turísticas que indicassem três pontos fortes e três pontos fracos da gestão do turismo na Cidade. Contudo, nem sempre os fatores apontados como pontos fortes e fracos puderam ser enquadrados no âmbito da gestão do destino propriamente dita, mas sim em outros fatores que contribuem para a competitividade do destino tais como, usando a classificação proposta no modelo de competitividade de Ritchie e Crouch (2003), os fatores e recursos de apoio (ex. infraestruturas, acessibilidade, empresas do destino), recursos e fatores de atração centrais (ex. clima, fisiografia, eventos) ou determinantes qualificadores e amplificadores (ex. localização, preço, segurança).

Em todo caso, este facto foi mais perceptível na questão relativa aos pontos fortes do que na relativa aos pontos fracos. No segundo caso, muitas das respostas puderam ser facilmente inseridas no âmbito das dimensões de gestão de destinos identificadas no presente estudo. Assim sendo, os pontos fortes e pontos fracos indicados pelos inquiridos foram, numa primeira fase, categorizados segundo os fatores de competitividade sugeridos por Ritchie e Crouch (2003), nomeadamente: os “fatores e recursos de apoio”, os “recursos e fatores de atratividade centrais”, os “determinantes qualificadores e amplificadores” e a “gestão de destinos” (engloba as políticas, planeamento e desenvolvimento). Posteriormente, procedeu-se à sua contabilização (tabela 6.5).

**Tabela 6.5** Categorização e contabilização dos pontos fortes e dos pontos fracos.

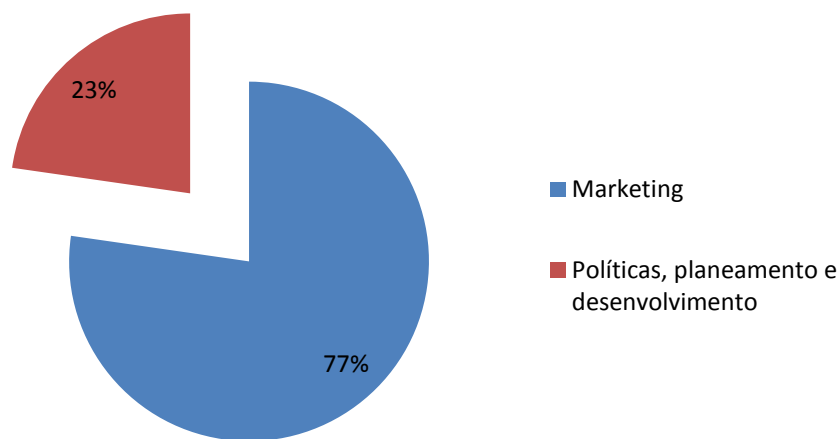
<b>Categoria</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Gestão de destinos	22	74
Fatores e recursos de apoio	15	5
Recursos e fatores de atratividade centrais	31	11
Determinantes qualificadores e amplificadores	25	14
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>104</b>

Na figura 6.1, é possível verificar que apenas 25% dos pontos fortes apontados ao turismo na cidade do Porto estão relacionados com a gestão de destino. Efetivamente, grande parte está relacionada com os recursos e fatores de atratividade centrais (33%) (os mais mencionados foram o “património histórico”, “gastronomia”), seguidos dos determinantes qualificadores e amplificadores (27%) (“preço”, “hospitalidade”) e, por fim, dos fatores e recursos de apoio (16%) (“acessibilidade”, “alojamento”).



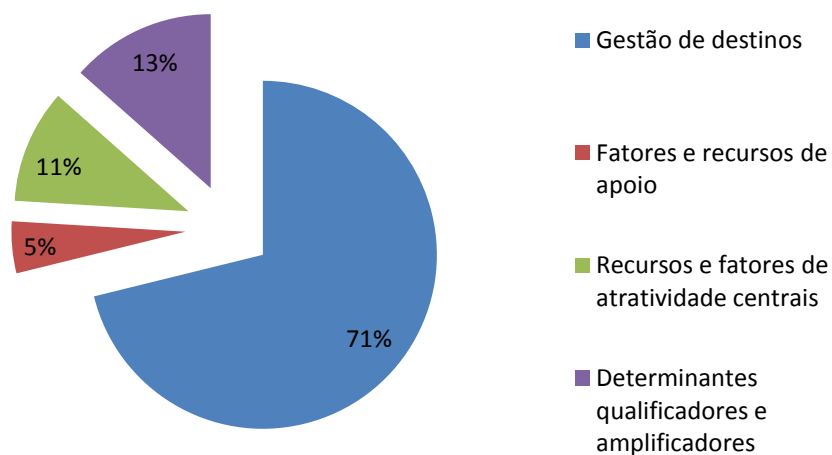
**Figura 6.1** Pontos fortes apontados ao turismo na cidade do Porto numa perspetiva de competitividade

Dos 25% de respostas que correspondem à gestão de destinos, 77% estão relacionados com o marketing (os pontos fortes mais mencionados foram, por ordem decrescente, a “promoção”, “imagem do Porto”, “divulgação”) e 23% com questões relacionadas com as políticas planeamento e desenvolvimento (“liderança”, “parcerias com companhias aéreas”, “incentivo ao empreendedorismo”), tal como se pode verificar na figura 6.2. Saliente-se que nenhum dos inquiridos abordou questões passíveis de serem relacionadas com as restantes dimensões identificadas, nomeadamente a organização, a gestão ambiental, gestão de recursos humanos, gestão de crises e riscos e a monitorização e informação.



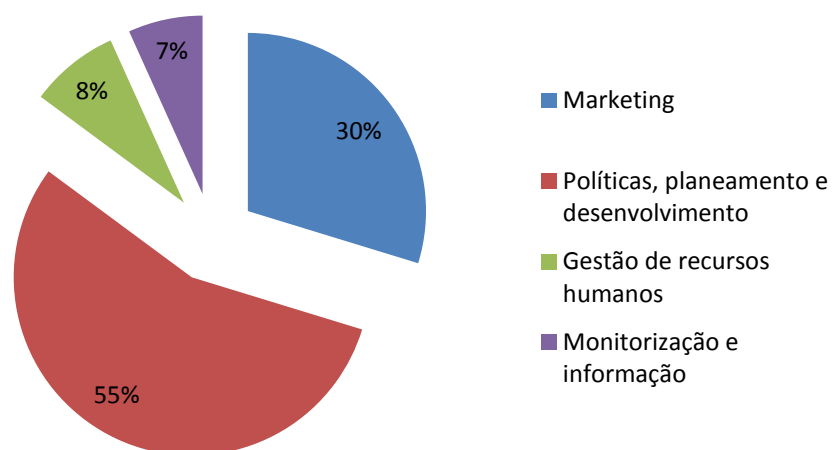
**Figura 6.2** Pontos fortes associados às dimensões da gestão de destinos

Por outro lado, no que diz respeito aos pontos fracos, houve uma maior percentagem de aspetos relacionados com a gestão dos destinos. Na figura 6.3, é possível verificar que 71% dos pontos fracos indicados pertencem ao domínio da gestão do destino. Das restantes categorias a “ falta de estacionamento” foi o ponto fraco mais vezes referido (40%) no âmbito dos fatores e recursos de apoio (que representam somente 5% dos pontos fracos identificados), a “degradação do património histórico” o ponto fraco mais vezes referido (70%) no que concerne aos recursos e fatores de atratividade centrais (correspondentes a 11% dos pontos fracos) e a “limpeza” o ponto fraco mais vezes referido (36%) no que respeita aos determinantes qualificadores e amplificadores (que representam 13% dos pontos fracos).



**Figura 6.3** Pontos fracos apontados ao turismo na cidade do Porto numa perspetiva de competitividade

Após identificados os pontos fracos associados à gestão dos destinos, procedeu-se à sua separação por dimensões da gestão. Na figura 6.4, é possível verificar que grande parte dos pontos fracos da gestão do destino está associada às políticas, planeamento e desenvolvimento (55%), seguidos do marketing (30%), gestão de recursos humanos (8%) e monitorização e informação (7%). Importa salientar que após a apreciação de todas as respostas, nenhuma foi passível de ser enquadrada no âmbito das restantes dimensões, nomeadamente a gestão ambiental, a organização e a gestão de crises e riscos.



**Figura 6.4** Pontos fracos associados às dimensões de gestão do destino

No que diz respeito às políticas, planeamento e desenvolvimento as respostas mais frequentes foram a “falta de interação, planificação, coordenação, comunicação entre os agentes do turismo”, “sazonalidade” e “burocracias”. Relativamente ao marketing, os pontos fracos mais vezes apontados à cidade do Porto foram a “promoção nacional e internacional” e “perceção de destino *low-cost*” e, no que concerne ao desenvolvimento de produtos, o “desgaste da oferta” e “descaraterização”. Ao nível da gestão dos recursos humanos a “falta de qualificação dos funcionários” foi o fator mais apontado. Por fim, os inquiridos referiram a “falta de informação entre as empresas” e a “falta de sinalização / informação para os visitantes” como pontos fracos relativos à monitorização e informação.

### 6.3.2 Sugestões para melhorar a gestão do Porto enquanto destino turístico

Procurando complementar o estudo empírico, foi igualmente pedido aos inquiridos que indicassem sugestões para uma melhor gestão do Porto enquanto destino turístico. As respostas obtidas foram sendo agrupadas segundo a sua relação com as dimensões da gestão de destinos previamente identificadas, tal como é possível verificar na tabela 6.6.

**Tabela 6.6** Categoria das sugestões para melhorar a gestão do Porto enquanto destino turístico

<b>Dimensões</b>	<b>n</b>
Marketing	10
Monitorização e informação	1
Recursos Humanos	3
Políticas, Planeamento e Desenvolvimento	17
Organização	2
Gestão ambiental	1
Gestão de crises e riscos	0
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>

Das 34 sugestões indicadas por um total de 25 inquiridos que responderam a esta questão, 50% são relativas às “políticas, planeamento e desenvolvimento”, mais precisamente no domínio da coordenação e colaboração entre os diferentes agentes. As principais sugestões apontam para a criação de redes institucionais que contribuam para um maior “envolvimento/ colaboração/ cooperação/ coordenação” entre os intervenientes da indústria turística. Por sua vez, o marketing esteve na base de cerca de 29% das sugestões propostas. Neste âmbito, os inquiridos sugerem a criação de produtos turísticos de inverno que combatam a sazonalidade bem como um maior cuidado no desenvolvimento de produtos diferenciados. Ao nível da gestão de recursos humanos os inquiridos sugeriram a necessidade da criação de “incentivos para a formação”, “cursos com vertente prática obrigatória” e “competências que permitam aos agentes do turismo um maior envolvimento nas políticas, planeamento e desenvolvimento”. Foi também sugerida uma “maior interação entre autarquia e setor privado” o que pode dizer respeito à estrutura da OGD.



#### 6.4 Análise de importância-desempenho

Na presente secção, procedeu-se a uma análise da competitividade do Porto em termos de gestão do destino. Esta análise consistiu numa análise de importância-desempenho com base num conjunto de 46 indicadores, divididos por sete dimensões de gestão dos destinos turísticos, procurando verificar: (i) a importância dos diversos indicadores para os destinos turísticos (em geral) serem mais competitivos em termos de gestão; (ii) o desempenho que o Porto apresenta em cada um dos indicadores; (iii) os aspetos em que existem maiores diferenças entre a importância e o desempenho e, conseqüentemente, os aspetos em que seria mais relevante melhorar o desempenho do Porto. Para cada uma das dimensões efetuou-se, inicialmente, um teste de confiabilidade, recorrendo ao teste *Cronbach alpha* para verificar a consistência interna de cada dimensão e subdimensão. Posteriormente, realizou-se um teste t para amostras emparelhadas para inferir sobre a diferença de médias entre importância e desempenho. Por fim, procedeu-se à análise de estatísticas descritivas para verificar as médias de resposta atribuídas à importância e ao desempenho para cada um dos indicadores da gestão de destinos turísticos. Através das médias de resposta obtidas para a importância e para o desempenho em cada uma das dimensões (figura 6.5), foi definido o valor para o cruzamento dos eixos nos gráficos de análise de importância-desempenho, tal como sugerido por Dwyer *et al.* (2012).



Figura 6.5 Médias de importância e de desempenho relativamente às dimensões da gestão de destinos.

Tal como é possível verificar na figura 6.5, a média da importância das diversas dimensões foi de 5,97, enquanto a do desempenho foi de 3,84 valores, pelo que se cruzaram os eixos nestes valores.

#### **6.4.1 Importância-desempenho das políticas, planeamento e desenvolvimento**

Tal como é possível verificar na tabela 6.7, a presente dimensão apresenta uma boa consistência interna, tanto em termos da importância como do desempenho, já que o resultado obtido como o teste de *Cronbach alpha* é superior a 0,7 nos dois casos. Para cada subdimensão efetuou-se o mesmo teste de confiabilidade, sendo que apenas na subdimensão associada à visão de desenvolvimento se obteve um resultado inferior a 0,7. Contudo, de acordo com a literatura, tratando-se de um estudo relativamente exploratório, e sendo o *Cronbach alpha* não inferior a 0,6 e próximo de 0,7 (0,668) também se pode assumir que a subdimensão tem uma consistência considerável (Hair *et al.*, 1998). Apenas na subdimensão associada à “coordenação e colaboração” é retirado um indicador, nomeadamente a “liderança forte e respeitada”, pois a sua exclusão permite obter uma maior consistência na subdimensão “Importância da Coordenação e Cooperação” (0,825)<sup>3</sup>.

O teste t permite verificar que existem diferenças estatisticamente significativas entre a importância e o desempenho<sup>4</sup> (tabela 6.7). Tendo em consideração as estatísticas descritivas é possível verificar que de uma forma geral o valor médio atribuído à importância dos indicadores (5,98) é superior ao desempenho (3,97). O mesmo se verifica no que diz respeito a cada uma das subdimensões com especial destaque para a visão e para a coordenação e colaboração. Se no primeiro caso a uma elevada importância (6,14) corresponde um desempenho positivo (4,60), já no segundo é possível verificar o contrário pois a uma média de importância de 6,11 valores corresponde um desempenho de 3,81. Por outro lado, é possível verificar ainda na tabela 6.7 que uma das variáveis da subdimensão “comunidade local”, nomeadamente “reabilitação da população sénior envolvendo-a no turismo” apesar de ser considerada relativamente importante (4,97) para a competitividade

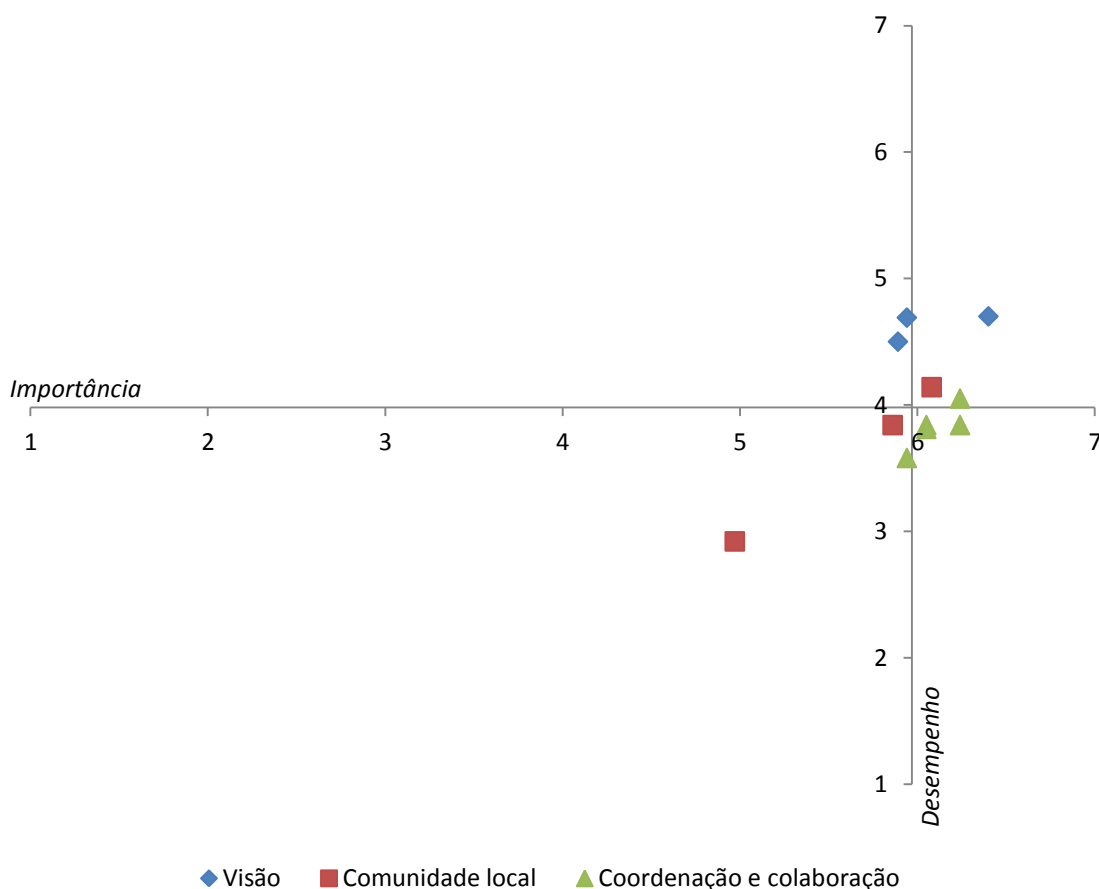
---

<sup>3</sup> Sempre que se excluiu um indicador de uma subdimensão de importância, também se retirou o mesmo item na respetiva dimensão relativa ao desempenho. Também aconteceu o contrário. Sempre que se excluiu um indicador de uma subdimensão de desempenho, também se retirou o mesmo item na respetiva dimensão relativa à importância.

<sup>4</sup> Em todas as dimensões, o teste t evidenciou existirem diferenças estatisticamente significativas entre importância e desempenho.

dos destinos, apresenta um desempenho visivelmente negativo (2,92). Destaque ainda para o reduzido desvio padrão de 0,552 na importância atribuída aos indicadores para a competitividade dos destinos (tabela 6.7). Em contraponto, existe uma maior variação na classificação do desempenho, onde o desvio padrão sobe para 1,044, o que reflete uma maior divergência de opiniões no que respeita ao desempenho da cidade do Porto relativamente às políticas, planeamento e desenvolvimento.

Por fim, através da figura 6.6, é possível visualizar que enquanto na “visão de desenvolvimento” tem vindo a ser feito um bom trabalho (comparativamente com os restantes itens), é necessário haver uma maior concentração de esforços no que respeita à coordenação e colaboração, especialmente nos itens “redes de trabalho entre empresas turísticas, agências governamentais e associações do setor do turismo”, “cooperação entre empresas com produtos turísticos destinados aos mesmos segmentos de mercado” e “estímulo à criação de parcerias e alianças entre organizações públicas e privadas”.



**Figura 6.6** Matriz importância-desempenho das políticas, planeamento e desenvolvimento.

Relativamente à comunidade local, destaca-se o desempenho positivo na formação e educação sobre as oportunidades do turismo, o que evidencia estar a ser feito um bom trabalho relativamente aos outros itens. Por outro lado, os resultados indicam que os restantes itens da subdimensão não assumem um caráter prioritário, estando por isso situados no quadrante “menor prioridade”.

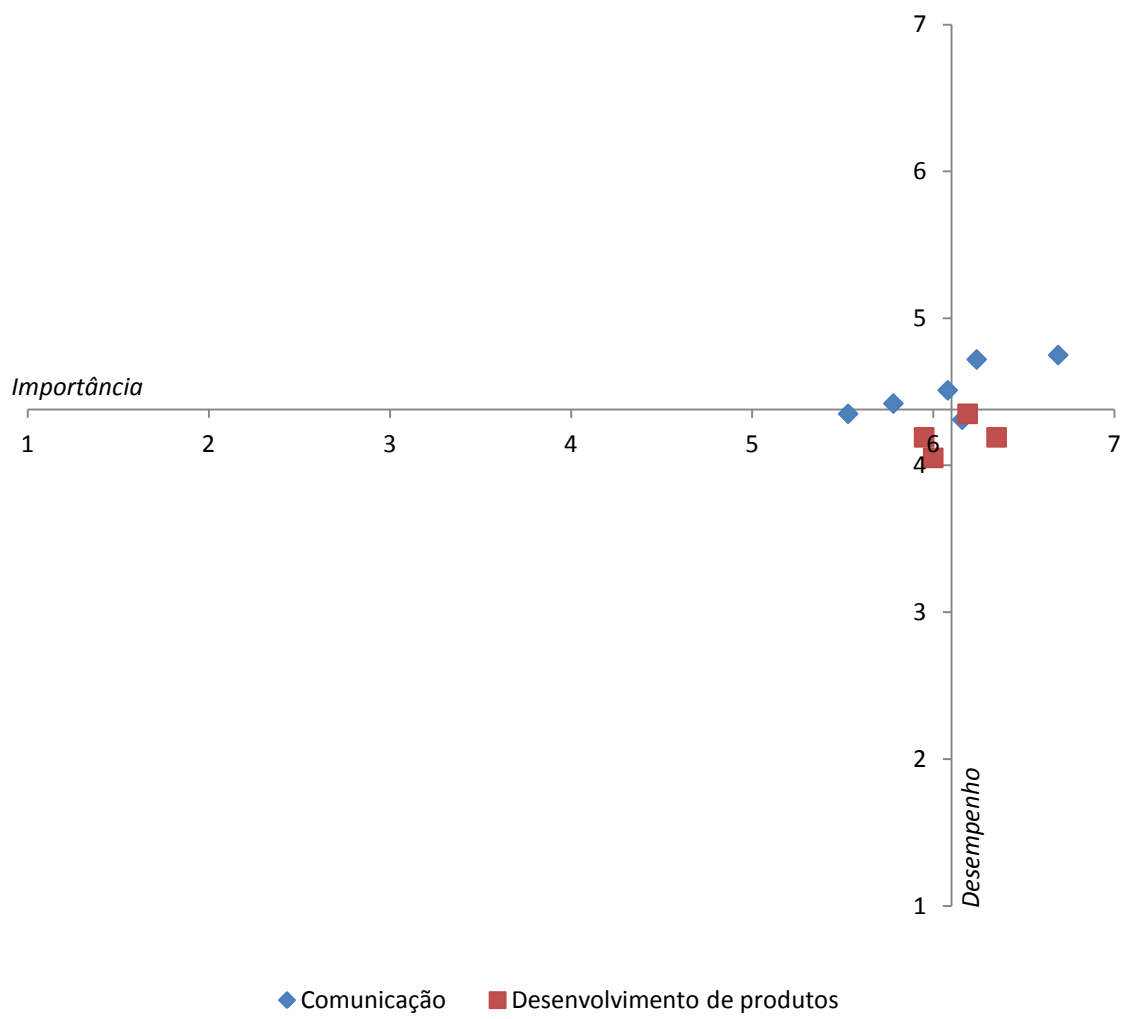
**Tabela 6.7** Análise importância-desempenho das políticas, planeamento e desenvolvimento, testes de t para amostras emparelhadas

DIMENSÃO Subdimensão Indicador	IMPORTÂNCIA				DESEMPENHO				TESTE T (a.e.)	
	N	Média	Desvio padrão	Cronbach Alpha (*)	N	Média	Desvio padrão	Cronbach Alpha (*)	t	p
<b>POLÍTICAS, PLANEAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b>	<b>37</b>	<b>5,98</b>	<b>0,552</b>	<b>0,790</b>	<b>37</b>	<b>3,97</b>	<b>1,044</b>	<b>0,931</b>	<b>10,405</b>	<b>0,000</b>
<b>Visão</b>	<b>37</b>	<b>6,14</b>	<b>0,700</b>	<b>0,668</b>	<b>37</b>	<b>4,60</b>	<b>1,038</b>	<b>0,877</b>	<b>7,646</b>	<b>0,000</b>
Existência de uma visão de longo prazo para o desenvolvimento do setor turístico	37	6,40	0,730	0,704*	37	4,70	1,244	0,833*	7,643	0,000
Conformidade entre a visão de desenvolvimento do turismo e as expectativas das organizações turísticas e comunidade local	36	5,94	0,924	0,376*	36	4,69	1,117	0,783*	5,789	0,000
Conformidade entre a visão de desenvolvimento e as políticas e estratégias adotadas	36	5,89	1,008	0,582*	36	4,50	1,056	0,859*	6,043	0,000
<b>Comunidade Local</b>	<b>37</b>	<b>5,63</b>	<b>1,037</b>	<b>0,770</b>	<b>37</b>	<b>3,61</b>	<b>1,131</b>	<b>0,826</b>	<b>8,954</b>	<b>0,000</b>
Formação e educação da comunidade local sobre as oportunidades e desafios do turismo	36	6,08	1,025	0,811*	36	4,14	1,199	0,776*	8,030	0,000
Envolvimento da comunidade local nas políticas, planeamento e desenvolvimento do turismo	37	5,86	1,251	0,550*	37	3,84	1,424	0,662*	7,756	0,000
Reabilitação da população sénior envolvendo-a no turismo	37	4,97	1,500	0,657*	37	2,92	1,256	0,819*	7,217	0,000
<b>Coordenação e Cooperação</b>	<b>37</b>	<b>6,11</b>	<b>0,642</b>	<b>0,825</b>	<b>37</b>	<b>3,81</b>	<b>1,287</b>	<b>0,936</b>	<b>9,038</b>	<b>0,000</b>
Estímulo à criação de parcerias e alianças entre organizações públicas e privadas	37	6,05	0,970	0,759*	37	3,84	1,537	0,924*	7,437	0,000
Coordenação entre o turismo e outros setores da economia	37	6,24	0,723	0,766*	37	4,05	1,615	0,913*	7,243	0,000
Redes de trabalho entre empresas turísticas, agências governamentais e associações do setor do turismo	37	6,24	0,796	0,764*	37	3,84	1,424	0,913*	7,793	0,000
Cooperação entre empresas com produtos turísticos destinados aos mesmos segmentos de mercado	37	6,05	0,880	0,800*	37	3,81	1,351	0,930*	8,498	0,000
Colaboração estratégica com destinos concorrentes para captação de mercados de interesse comum	36	5,94	0,086	0,852*	36	3,58	1,228	0,925*	8,206	0,000

\*Alpha de cronbach se item for excluído

#### **6.4.2 Importância-desempenho do "marketing"**

Tal como é possível verificar na tabela 6.8, a dimensão do marketing apresenta uma boa consistência interna tanto na totalidade dos indicadores (0,882 no caso da importância e 0,955 no caso do desempenho) como dentro de cada subdimensão. Importa referir que a subdimensão “comunicação” engloba tanto o posicionamento como a promoção. No que concerne às estatísticas descritivas, a dimensão do marketing apresenta uma elevada importância para a competitividade dos destinos (6,10) à qual corresponde um desempenho positivo em todos os seus indicadores. Contudo, tal como é possível verificar na tabela 6.8, nesta dimensão existem diferenças estatisticamente significativas entre a importância e o desempenho nos indicadores, sendo esta diferença maior na subdimensão “desenvolvimento de produtos”. Importa salientar o baixo desvio padrão (0,641) na atribuição da importância à dimensão, o que evidencia a sua relevância para a competitividade dos destinos, segundo os inquiridos. Na figura 6.7, é possível verificar um bom trabalho nos itens da comunicação relacionados com a imagem do destino (comparativamente com os restantes itens), o caráter menos prioritário atribuído aos itens relacionados com a promoção e no desenvolvimento de produtos, especialmente na promoção dos benefícios emocionais dos produtos e em assegurar a coerência entre os produtos e a imagem e marca do destino. e, por fim, a necessidade de centrar as atenções em alguns aspetos do desenvolvimento de novos produtos tais como a identificação e exploração dos ativos únicos existentes no destino e a oferta de experiências diferenciadas.



**Figura 6.7** Matriz importância-desempenho do marketing

**Tabela 6.8** Análise de importância-desempenho do "marketing", testes de t para amostras emparelhadas

DIMENSÃO Subdimensão Indicador	IMPORTÂNCIA				DESEMPENHO				TESTE t (a.e.)	
	N	Média	Desvio padrão	Cronbach Alpha (*)	N	Média	Desvio padrão	Cronbach Alpha (*)	t	p
<b>MARKETING</b>	<b>38</b>	<b>6,10</b>	<b>0,641</b>	<b>0,882</b>	<b>37</b>	<b>4,36</b>	<b>1,209</b>	<b>0,955</b>	<b>7,672</b>	<b>0,000</b>
<b>Comunicação (posicionamento e promoção)</b>	<b>37</b>	<b>6,05</b>	<b>0,678</b>	<b>0,807</b>	<b>37</b>	<b>4,48</b>	<b>1,224</b>	<b>0,922</b>	<b>6,895</b>	<b>0,000</b>
Consistência entre a imagem do destino que é promovida e o tipo de experiência que o visitante pode esperar	36	6,69	0,577	0,793*	36	4,75	1,556	0,923*	7,048	0,000
A imagem e marca promovidas posicionam o destino de forma adequada para competir nos mercados identificados	37	6,24	0,895	0,790*	37	4,72	1,406	0,895*	5,582	0,000
O marketing do destino é realizado com conhecimento dos produtos dos concorrentes	37	6,16	1,014	0,787*	37	4,31	1,564	0,911*	6,233	0,000
As mensagens promocionais do destino representam os valores das organizações turísticas e da comunidade local	37	5,78	0,976	0,762*	37	4,42	1,422	0,901*	4,567	0,000
Utilização das novas tecnologias para comunicar diretamente com os clientes por parte das pequenas empresas	38	6,08	0,912	0,769*	38	4,51	1,446	0,894*	5,703	0,000
Maior ênfase na promoção dos benefícios emocionais dos produtos e serviços turísticos do que na promoção dos seus aspetos funcionais	38	5,53	1,202	0,751*	38	4,35	1,317	0,921*	3,657	0,000
<b>Desenvolvimento de produtos</b>	<b>37</b>	<b>6,12</b>	<b>0,721</b>	<b>0,818</b>	<b>37</b>	<b>4,20</b>	<b>1,211</b>	<b>0,930</b>	<b>8,248</b>	<b>0,000</b>
Identificação e exploração adequada dos recursos turísticos únicos existentes no destino	37	6,35	0,587	0,763*	37	4,19	1,391	0,905*	7,930	0,000
Coerência entre os temas privilegiados e o desenvolvimento de produtos	37	6,00	0,913	0,746*	37	4,05	1,353	0,925*	7,754	0,000
Oferta de experiências que se diferenciem de outros destinos	37	6,19	0,995	0,780*	37	4,35	1,274	0,907*	7,274	0,000
Conformidade entre o desenvolvimento de novos produtos e os recursos turísticos e marca do destino	37	5,95	0,815	0,792*	37	4,19	1,309	0,895*	6,516	0,000

*Cronbach alpha* se item for excluído.



### 6.4.3 Importância desempenho da “gestão ambiental”

No que diz respeito à gestão ambiental, a dimensão apresenta uma boa consistência interna com um valor de *Cronbach alpha* de 0,861 ao nível da importância e 0,868 ao nível do desempenho, pelo que não se torna necessário retirar nenhum item (tabela 6.9). A dimensão apresenta uma importância elevada para a competitividade dos destinos (6,00), contudo, o desempenho do Porto ao nível da gestão ambiental é considerado negativo (3,72). Importa destacar que a maior diferença entre a importância e o desempenho se encontra no item "contribuição dos gestores das organizações turísticas para garantir a qualidade ambiental do destino" que, sendo considerado o fator com mais importância (6,08), apresenta o valor médio de desempenho mais negativo (3,68). Este facto é visível na figura 6.8, onde o referido item é aquele que requer maior atenção. Contudo, convém salientar, novamente, que todos os itens têm um desempenho negativo e uma elevada importância, pelo que todos eles deveriam ser alvo de atenção. Por fim, refira-se que no desempenho no item relativo à imagem ambiental do destino o desvio padrão é ligeiramente superior aos restantes itens (1,466), tal como se pode verificar na tabela 6.9, o que realça a existência de uma maior diversidade de opiniões neste âmbito.

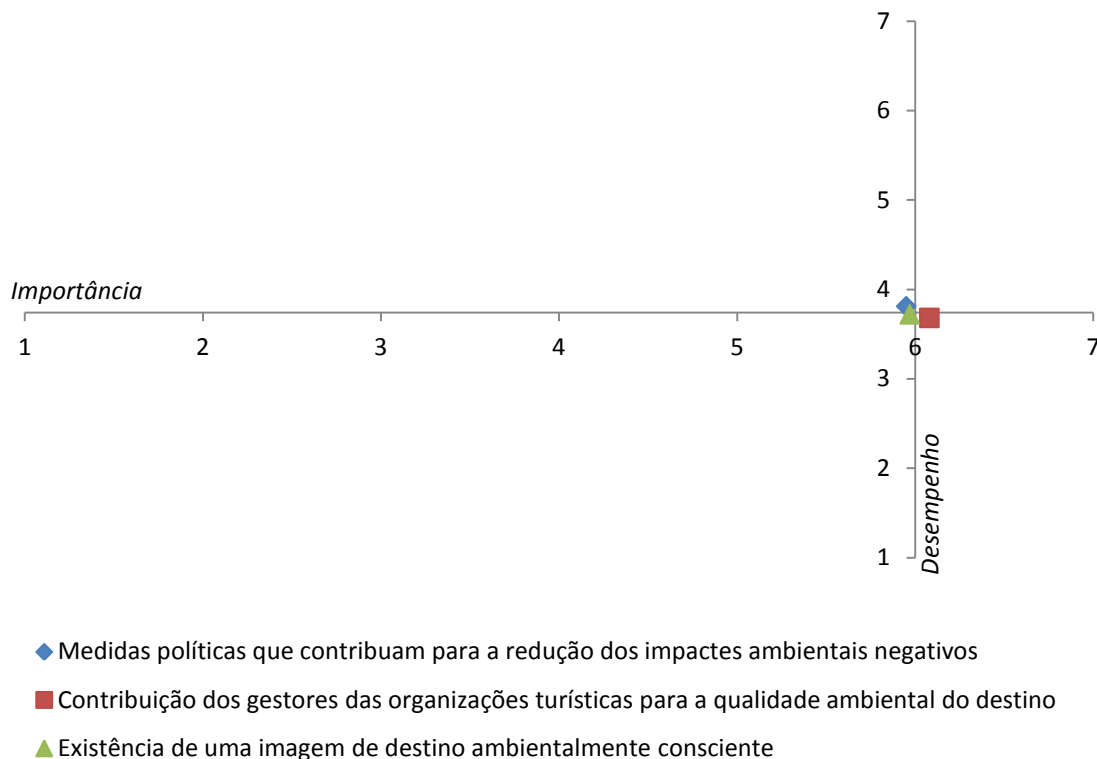


Figura 6.8 Matriz importância-desempenho da "gestão ambiental"

**Tabela 6.9** Análise de importância-desempenho da "gestão ambiental", testes de t para amostras emparelhadas

DIMENSÃO Subdimensão Indicador	IMPORTÂNCIA				DESEMPENHO				TESTE t (a.e.)	
	N	Média	Desvio padrão	Cronbach Alpha (*)	N	Média	Desvio padrão	Cronbach Alpha (*)	t	p
<b>GESTÃO AMBIENTAL</b>	<b>37</b>	<b>6,00</b>	<b>0,837</b>	<b>0,861</b>	<b>37</b>	<b>3,72</b>	<b>1,256</b>	<b>0,868</b>	<b>8,736</b>	<b>0,000</b>
Existência de medidas políticas que contribuam para a redução dos impactes ambientais negativos provenientes do turismo	37	5,95	0,998	0,856	37	3,81	1,351	0,736	7,164	0,000
Contribuição dos gestores das organizações turísticas para garantir a qualidade ambiental do destino	37	6,08	0,924	0,754*	36	3,68	1,355	0,688*	8,037	0,000
Existência de uma imagem de destino ambientalmente consciente	36	5,97	0,910	0,862*	36	3,72	1,466	0,869*	8,119	0,000

\*Valor de cronbach alpha se item for excluído.

#### 6.4.4 Importância-desempenho da “gestão de recursos humanos”

Tendo em consideração os dados presentes na tabela 6.10, é possível verificar que existe uma boa consistência interna na dimensão “gestão de recursos humanos”, tanto ao nível da importância (0,905) como do desempenho (0,915). Efetivamente, os dados obtidos com o teste de confiabilidade *Cronbach alpha* apontam para uma boa consistência entre os itens tanto na subdimensão associada à “formação” (0,900 ao nível da importância e 0,853 ao nível do desempenho) como na subdimensão relativa às “competências” (0,723 e 0,863). É possível verificar na tabela 6.10 que os itens associados à competência dos funcionários das organizações turísticas apresentam um melhor desempenho, especialmente no item “conhecimento dos funcionários das organizações turísticas em tecnologias de informação e comunicação” (4,06). De facto, tendo em consideração a análise de importância-desempenho é possível verificar, na figura 6.9, que os indicadores associados à “formação” nomeadamente o fornecimento de formação contínua nas organizações e a colaboração entre a indústria turística e as instituições de ensino, merecem maior atenção. Os resultados indicam que as ações de formação levadas a cabo pela OGD junto das organizações turísticas são um fator a que poderá ser conferida menor prioridade. Importa destacar ainda que o indicador relativo às competências em turismo sustentável, apesar de ser o fator com segundo maior grau de importância na subdimensão das competências, é aquele em que existe o pior desempenho no que diz respeito às competências dos funcionários.

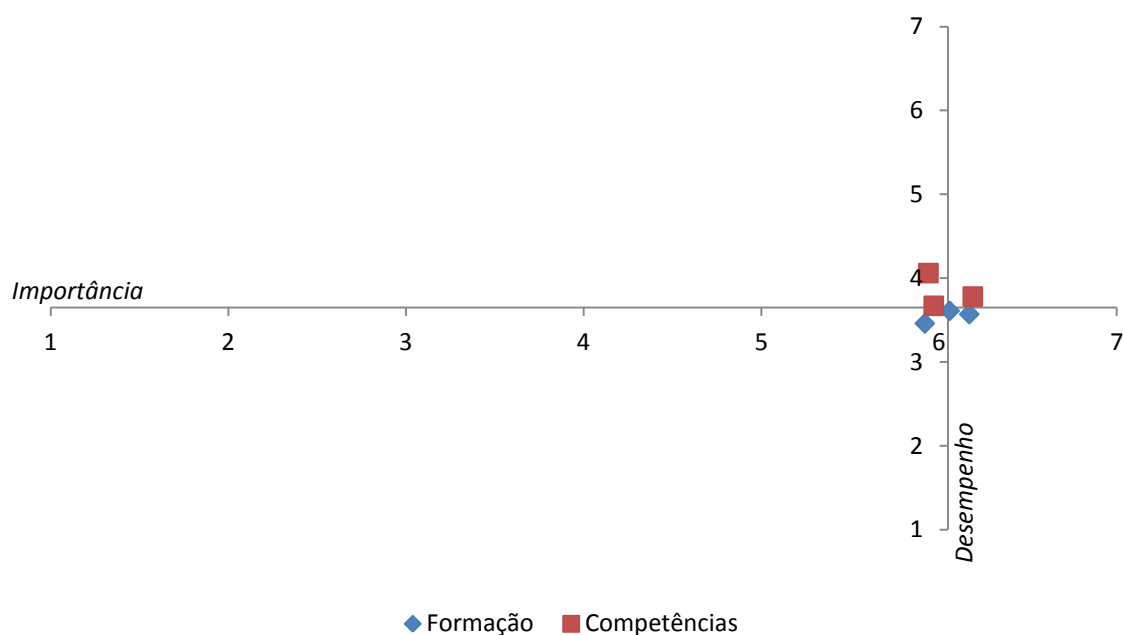


Figura 6.9 Matriz importância-desempenho da "gestão de recursos humanos"

**Tabela 6.10** Análise de importância-desempenho da "gestão de recursos humanos", testes de t para amostras emparelhadas

DIMENSÃO Subdimensão Indicador	IMPORTÂNCIA				DESEMPENHO				TESTE t (a.e.)	
	N	Média	Desvio padrão	Cronbach Alpha (*)	N	Média	Desvio padrão	Cronbach Alpha (*)	t	p
<b>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>37</b>	<b>6,05</b>	<b>0,774</b>	<b>0,905</b>	<b>37</b>	<b>3,65</b>	<b>1,131</b>	<b>0,915</b>	<b>11,510</b>	<b>0,000</b>
<b>Formação</b>	<b>37</b>	<b>6,05</b>	<b>0,896</b>	<b>0,900</b>	<b>37</b>	<b>3,50</b>	<b>1,146</b>	<b>0,853</b>	<b>11,563</b>	<b>0,000</b>
As organizações turísticas fornecem formação contínua aos seus funcionários	35	6,17	0,923	0,886*	35	3,57	1,243	0,803*	10,398	0,000
A(s) OGD(s) facilita(m) e promove(m) ações de formação junto das organizações turísticas do destino	37	5,92	1,010	0,863*	37	3,46	1,145	0,763*	9,962	0,000
Colaboração entre a indústria turística e as instituições de ensino na adequação dos programas de formação	36	6,06	1,040	0,818*	36	3,61	1,358	0,825	9,418	0,000
<b>Competências</b>	<b>37</b>	<b>6,05</b>	<b>0,727</b>	<b>0,723</b>	<b>37</b>	<b>3,80</b>	<b>1,228</b>	<b>0,863</b>	<b>10,340</b>	<b>0,000</b>
Competências dos funcionários das organizações turísticas em princípios e práticas de turismo sustentável	36	5,97	0,971	0,715*	36	3,67	1,414	0,830*	8,282	0,000
Competência dos funcionários com cargos de gestão em termos de liderança pro-ativa numa indústria de rápida mudança	37	6,19	0,877	0,456*	37	3,78	1,357	0,676*	9,416	0,000
Conhecimento dos funcionários das organizações turísticas em tecnologias de informação e comunicação	36	5,94	0,860	0,711*	36	4,06	1,330	0,896*	8,281	0,000

\* Cronbach alpha se item for excluído

#### 6.4.5 Importância-desempenho da gestão de crises e riscos

Tal como nas restantes dimensões, a gestão de crises e riscos apresenta uma boa consistência interna. Através da tabela 6.11, é possível verificar um resultado superior a 0,7 no teste de confiabilidade *Cronbach alpha* (0,832 no caso da importância e 0,887 no caso do desempenho). A dimensão apresenta uma importância de 5,79 na totalidade dos seus itens, à qual corresponde um desempenho de apenas 3,56. Apesar da importância atribuída aos itens ser bastante idêntica, o item “colaboração entre governo e organizações turísticas no desenvolvimento de estratégias de gestão de crises e riscos” é o item que apresenta um desempenho mais baixo, próximo dos 3 valores (3,46), devendo constituir a maior prioridade de ação, tal como é possível observar na figura 6.10. Relativamente aos restantes indicadores, o resultado não é visualmente perceptível. Na presente dimensão é possível verificar uma maior variância nas respostas, com o desempenho no item “colaboração entre governo e organizações turísticas no desenvolvimento de estratégias de gestão de crises e riscos” a ter um desvio padrão de 1,742, sendo o item com maior desvio padrão em todas as respostas obtidas com o questionário.

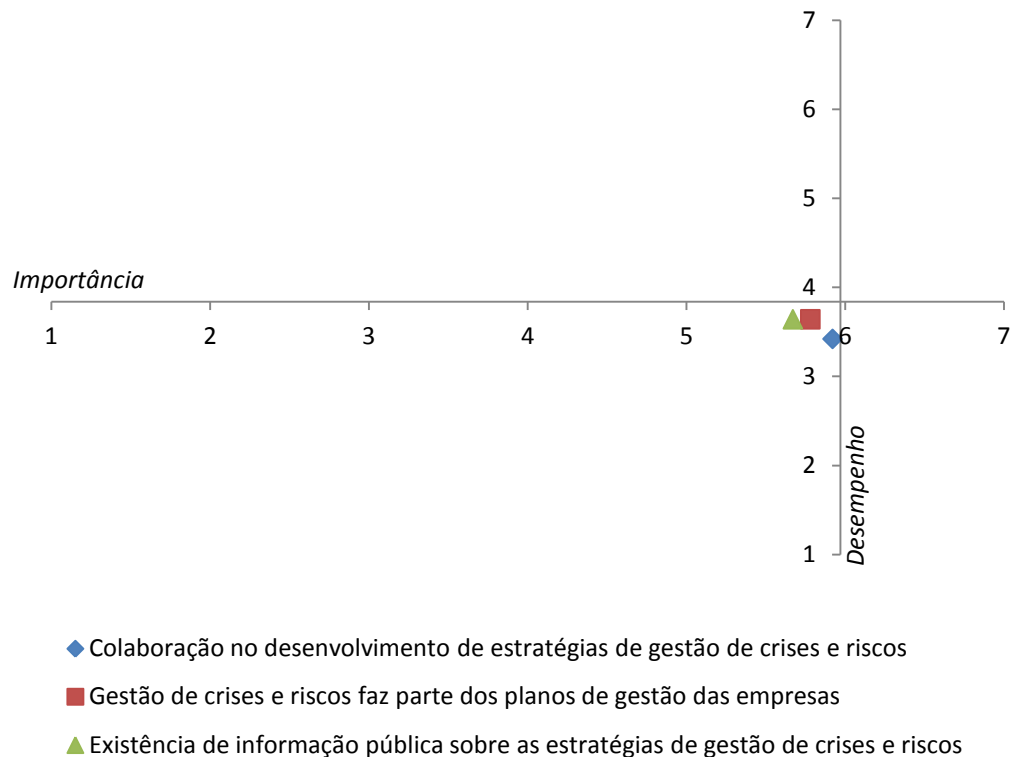


Figura 6.10 Matriz importância-desempenho da "gestão de crises e riscos"

**Tabela 6.11** Análise de importância-desempenho da "gestão de crises e riscos", testes de t para amostras emparelhadas

DIMENSÃO Subdimensão Indicador	IMPORTÂNCIA				DESEMPENHO				TESTE t (a.e.)	
	N	Média	Desvio padrão	Cronbach Alpha (*)	N	Média	Desvio padrão	Cronbach Alpha (*)	t	p
<b>GESTÃO DE CRISES E RISCOS</b>	<b>36</b>	<b>5,79</b>	<b>0,809</b>	<b>0,832</b>	<b>36</b>	<b>3,56</b>	<b>1,187</b>	<b>0,887</b>	<b>7,670</b>	<b>0,000</b>
Colaboração entre governo e organizações turísticas no desenvolvimento de estratégias de gestão de crises e riscos	36	5,92	0,967	0,768*	36	3,42	1,360	0,897*	8,660	0,000
Estratégias de gestão de crises e riscos fazem parte dos planos de gestão das empresas	36	5,78	0,929	0,597*	36	3,64	1,477	0,732*	6,980	0,000
Existência de informação pública sobre as estratégias de gestão de crises e riscos	36	5,67	0,956	0,903*	36	3,64	1,742	0,880*	5,673	0,000

\*Valor de cronbach alpha se item for excluído.

#### 6.4.6 Importância-desempenho da “monitorização e informação”

A dimensão relativa à monitorização e informação apresenta uma boa consistência interna, tal como sugerem os testes de confiabilidade superiores a 0,7 em ambas as subdimensões, tanto no caso da importância como do desempenho (tabela 6.12). É possível verificar que a “monitorização” apresenta valores superiores à “informação” tanto no que diz respeito à importância (6,21/6,03) como ao desempenho (4,00/3,48). Com uma média de 6,30, o item “avaliação da satisfação dos visitantes” é aquele ao qual é atribuída maior importância (6,30) e no qual se verifica um melhor desempenho (4,24). Por outro lado, a “utilização e partilha de bases de dados do marketing para compreender e comunicar com os mercados-alvo”, da subdimensão informação, com uma importância média de 6 valores, é o item que apresenta um desempenho mais baixo (3,41). Através da figura 6.11 é possível verificar que, de acordo com os resultados obtidos, é necessário concentrar esforços na gestão da informação entre as organizações do destino.

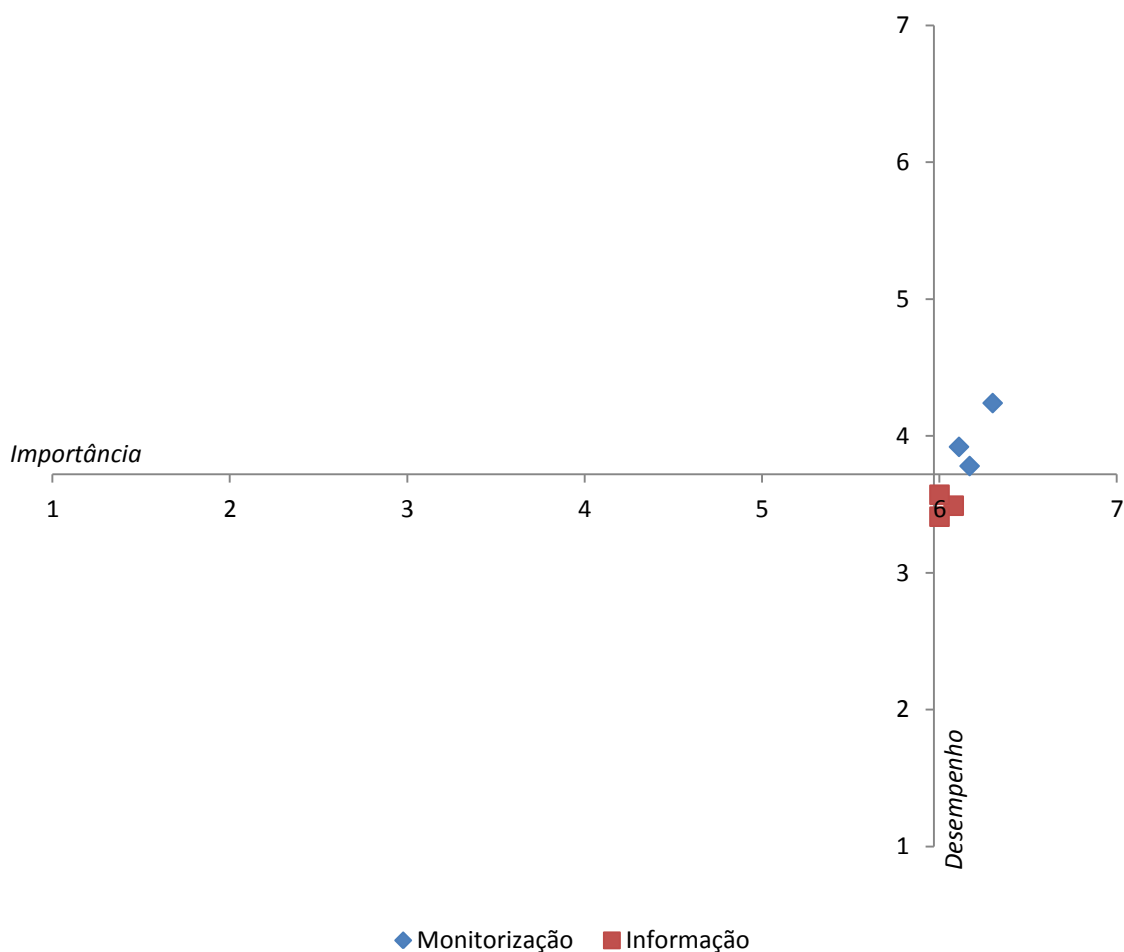


Figura 6.11 Matriz importância-desempenho da "monitorização e informação"

**Tabela 6.12** Análise de importância-desempenho da "monitorização e informação", testes de t para amostras emparelhadas

DIMENSÃO Subdimensão Indicador	IMPORTÂNCIA				DESEMPENHO				TESTE t (a.e.)	
	N	Média	Desvio padrão	Cronbach Alpha (*)	N	Média	Desvio padrão	Cronbach Alpha (*)	t	p
<b>MONITORIZAÇÃO E INFORMAÇÃO</b>	<b>37</b>	<b>6,12</b>	<b>0,737</b>	<b>0,917</b>	<b>37</b>	<b>3,72</b>	<b>1,216</b>	<b>0,942</b>	<b>10,223</b>	<b>0,000</b>
<b>Monitorização</b>	<b>37</b>	<b>6,21</b>	<b>0,759</b>	<b>0,848</b>	<b>37</b>	<b>4,00</b>	<b>1,227</b>	<b>0,907</b>	<b>10,046</b>	<b>0,000</b>
Avaliação da satisfação dos visitantes no destino	37	6,30	0,777	0,917	37	4,24	1,362	0,930	9,529	0,000
Avaliação sistemática da eficácia das políticas e estratégias implementadas	36	6,17	0,971	0,900	36	3,78	1,396	0,804	8,373	0,000
Utilização de resultados de pesquisas no desenvolvimento das políticas e estratégias do turismo no destino	36	6,11	0,854	0,892	36	3,92	1,251	0,851	8,729	0,000
<b>Informação</b>	<b>37</b>	<b>6,03</b>	<b>0,791</b>	<b>0,870</b>	<b>37</b>	<b>3,48</b>	<b>1,243</b>	<b>0,938</b>	<b>9,427</b>	<b>0,000</b>
Partilha de informação com as pequenas e médias empresas	37	6,08	0,924	0,895	37	3,49	1,407	0,928	9,073	0,000
Partilha dos resultados da monitorização do destino entre as várias organizações turísticas	37	6,00	0,882	0,905	37	3,57	1,385	0,928	8,579	0,000
Utilização e partilha de bases de dados do marketing para compreender e comunicar com os mercados-alvo	37	6,00	0,850	0,900	37	3,41	1,481	0,921	9,185	0,000

\*Valor de *cronbach alpha* se item for excluído.



#### 6.4.7 Importância-desempenho da “organização”

Tal como na dimensão das políticas, planeamento e desenvolvimento, ao testar a confiabilidade entre as variáveis através do teste de *Cronbach alpha*, foi possível verificar que a variável “acesso das organizações turísticas ao financiamento e a capitais de risco” reduzia bastante o valor da consistência interna da dimensão pelo que optou-se pela sua exclusão. Após este processo, obteve-se um valor de *Cronbach alpha* de 0,702 para a dimensão “organização” no caso da importância e de 0,938 no caso do desempenho (tabela 6.13). Saliente-se a diferença entre a importância e o desempenho existente no indicador “participação dos setores público e privado na OGD” que, sendo o segundo atributo considerado mais importante para a organização, é o que apresenta um desempenho inferior. Nesse sentido, a figura 6.12 aponta para necessidade de concentrar esforços na estrutura da organização, principalmente no âmbito da participação dos setores público e privado.

Por outro lado, os resultados obtidos indicam que existe uma considerável confiança na competência nos responsáveis pela gestão do destino sendo dada menor importância às questões financeiras da OGD.

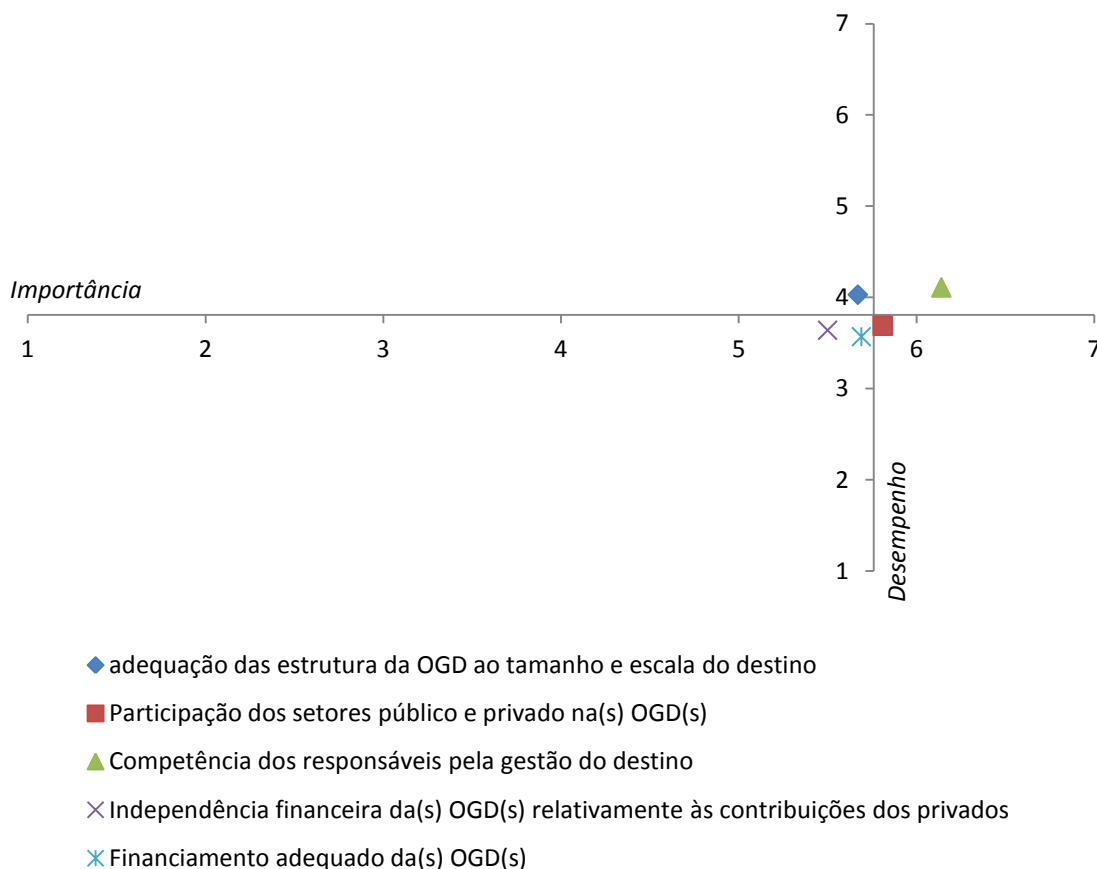


Figura 6.12 Matriz importância-desempenho na "organização"

**Tabela 6.13** Análise de importância-desempenho da "organização", testes de t para amostras emparelhadas

DIMENSÃO Subdimensão Indicador	IMPORTÂNCIA				DESEMPENHO				TESTE t (a.e.)	
	N	Média	Desvio padrão	Cronbach Alpha (*)	N	Média	Desvio padrão	Cronbach Alpha (*)	t	p
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>36</b>	<b>5,76</b>	<b>0,689</b>	<b>0,702</b>	<b>36</b>	<b>3,81</b>	<b>0,117</b>	<b>0,938</b>	<b>9,122</b>	<b>0,000</b>
Adequação da estrutura da(s) Organização(ções) de Gestão do Destino (OGD) ao tamanho e escala do destino	36	5,67	0,956	0,712*	36	4,03	1,183	0,936*	6,055	0,000
Participação dos setores público e privado na(s) OGD(s)	36	5,81	0,822	0,671*	36	3,69	1,191	0,908*	8,621	0,000
Competência dos responsáveis pela gestão do destino	36	6,14	0,899	0,615*	36	4,11	1,237	0,932*	8,795	0,000
Independência financeira da(s) OGD(s) relativamente às contribuições dos privados	36	5,50	1,231	0,645	36	3,64	1,199	0,907*	7,111	0,000
Financiamento adequado da(s) OGD(s)	35	5,69	1,207	0,606*	35	3,57	1,420	0,933*	7,168	0,000

*Cronbach alpha* se item for excluído.

#### 6.4.8 Importância-desempenho de todas as dimensões da gestão de destinos turísticos

É possível verificar, com recurso à figura 6.13, que o marketing é a dimensão onde os inquiridos consideram que se tem feito um melhor trabalho. Em seguida, as políticas, planeamento e desenvolvimento apresentam igualmente um desempenho superior à média, parecendo, contudo, existir uma necessidade de adequação de algumas estratégias. No que concerne à organização e à gestão de crises e riscos, estas parecem ser consideradas de menor prioridade para a competitividade do Porto enquanto destino. Por fim, tal como é possível perceber através da figura 6.13, a gestão ambiental, a gestão de recursos humanos e a monitorização e informação constituem prioridades de ação para os gestores do turismo da cidade do Porto.

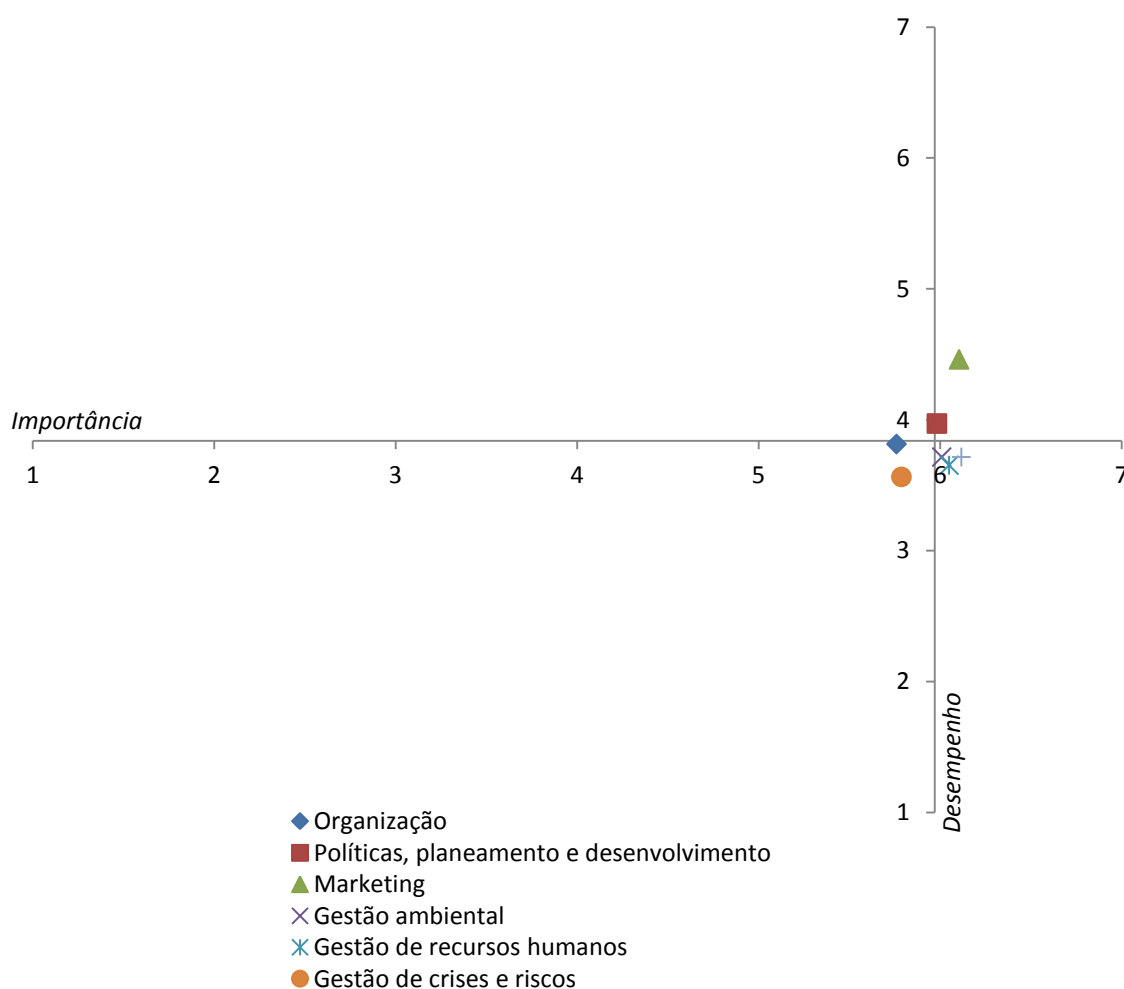


Figura 6.13 Matriz importância-desempenho das dimensões da gestão de destinos turísticos

**Tabela 6.14** Análise de importância-desempenho das dimensões da gestão de destinos turísticos, testes de t para amostras emparelhadas

DIMENSÃO	IMPORTÂNCIA				DESEMPENHO				TESTE t (a.e.)	
	N	Média	Desvio padrão	Cronbach Alpha (*)	N	Média	Desvio padrão	Cronbach Alpha (*)	t	p
POLÍTICAS, PLANEAMENTO E DESENVOLVIMENTO	37	5,98	0,552	0,790	37	3,97	1,044	0,931	10,405	0,000
MARKETING	38	6,10	0,641	0,882	37	4,36	1,209	0,955	7,672	0,000
GESTÃO AMBIENTAL	37	6,00	0,837	0,861	37	3,72	1,256	0,868	8,736	0,000
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	37	6,05	0,774	0,905	37	3,65	1,131	0,915	11,510	0,000
GESTÃO DE CRISES E RISCOS	36	5,79	0,809	0,832	36	3,56	1,187	0,887	7,670	0,000
MONITORIZAÇÃO E INFORMAÇÃO	37	6,12	0,737	0,917	37	3,72	1,216	0,942	10,223	0,000
ORGANIZAÇÃO	36	5,76	0,689	0,702	36	3,81	1,117	0,938	9,122	0,000

Por fim, importa realçar diferenças existentes no que concerne à classificação da importância das dimensões de gestão e ao desempenho do Porto nessas dimensões tendo em consideração a tipologia da organização inquirida. Através da figura 6.14, é possível verificar que as organizações turísticas no setor do alojamento atribuem uma maior importância do que as restantes organizações a todas as dimensões identificadas, à exceção da gestão ambiental e da gestão de crises e riscos.

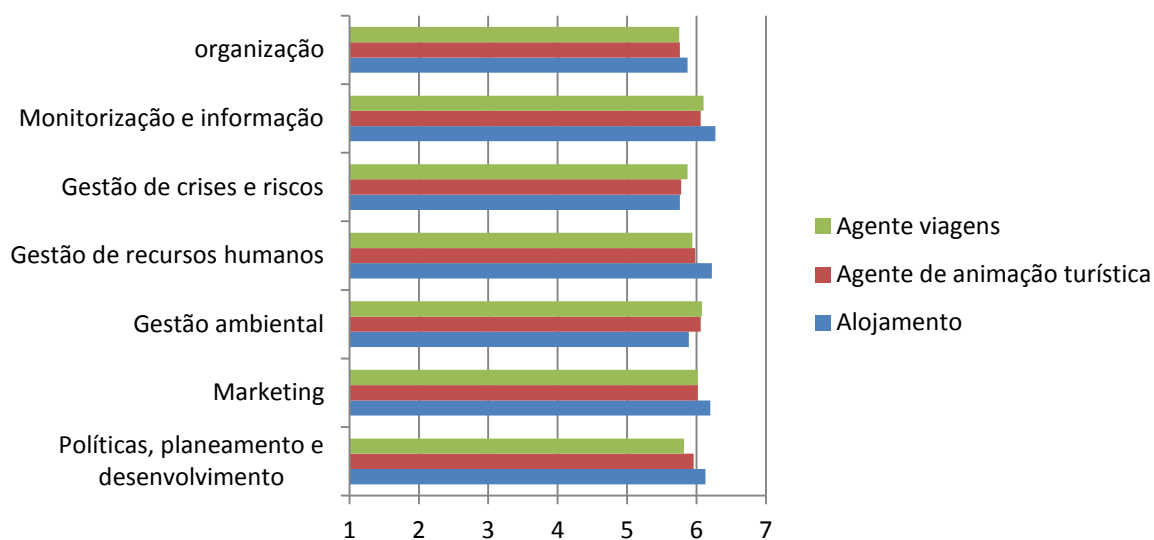


Figura 6.14 Classificação da importância das dimensões segundo a tipologia das organizações turísticas

Por outro lado, no que diz respeito ao desempenho, saliente-se o facto de os agentes de viagens e turismo atribuírem ao Porto um melhor desempenho em todas as dimensões, quando comparados, com as restantes organizações turísticas (figura 6.15).

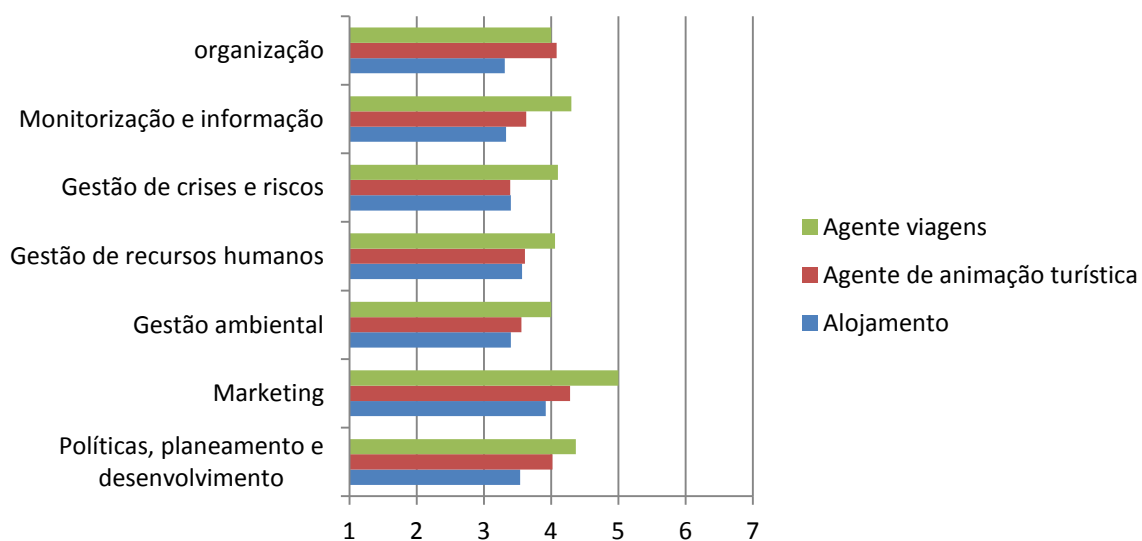


Figura 6.15 Classificação do desempenho do Porto segundo a tipologia das organizações turísticas

## 6.5 Conclusões

No presente capítulo foram apresentados os principais resultados obtidos com a análise de dados. Tal como foi possível verificar na segunda secção, a amostra é bastante reduzida tendo em consideração a população total definida para o estudo, contando apenas com um total de 38 respostas ao questionário. Contudo, a partir das respostas obtidas foi possível constatar que os inquiridos vêm no marketing a principal referência da gestão do Porto enquanto destino turístico. Efetivamente, tanto nas questões de resposta aberta como nas questões de resposta fechada, o marketing sempre apresentou resultados mais positivos do que as restantes dimensões. Contudo, ao nível do desenvolvimento de produtos os inquiridos apresentam alguns pontos negativos especialmente na coerência entre a imagem do destino e a proliferação de novos produtos que podem levar à “descaracterização” da cidade.

Por sua vez, as políticas, planeamento e desenvolvimento apontam para uma necessidade de adequação das estratégias. De facto, se por um lado a totalidade da dimensão apresenta o segundo melhor desempenho verificado na análise quantitativa, por outro, muitos dos pontos fracos apontados à gestão do Porto enquanto destino turístico estão relacionadas precisamente com as políticas planeamento e desenvolvimento, nomeadamente a falta de coordenação e cooperação entre os agentes as diferentes organizações turísticas (55%). Em conformidade, a matriz de importância-desempenho relativa à dimensão aponta para uma necessidade de concentrar esforços no que respeita à subdimensão da coordenação e cooperação entre os agentes do turismo. Também nas sugestões os inquiridos enfatizam especialmente a necessidade de uma maior coordenação e cooperação entre os diferentes agentes do turismo.

No que concerne às restantes dimensões, a gestão de crises e riscos bem como a organização não parecem constituir uma prioridade de ação para os gestores das organizações turísticas, apesar de nas referidas dimensões se verificar uma maior variância nas respostas o que indica uma diferença maior entre as opiniões dos inquiridos. Em todo caso, parece existir uma confiança nas entidades responsáveis na gestão do destino, já que à “competência da equipa responsável pela gestão do destino” surge como único indicador em que se deve “manter o bom trabalho”, segundo os inquiridos.

Por fim, tanto através a análise qualitativa como através da análise de importância-desempenho é possível verificar que existem preocupações ao nível da formação e das competências dos recursos humanos, bem como no que diz respeito à partilha de informação entre as organizações do destino. Efetivamente, ambos os casos são considerados prioridades de ação. Se, no primeiro caso, fica evidente a necessidade de melhorar a formação dos funcionários das organizações turísticas, facto perante o qual os inquiridos sugerem um ajuste entre instituições de ensino e organizações turísticas, no segundo caso, é necessário concentrar esforços na criação de canais de comunicação entre as diferentes organizações do destino para que a informação de resultados, estudos e pesquisas possa ser usada para evitar desvios estratégicos. Importa salientar, igualmente, a necessidade dar prioridade às questões ambientais, nomeadamente através de um maior envolvimento das organizações turísticas na qualidade ambiental do destino.

Destaque ainda para as diferenças existentes entre os três principais grupos de inquiridos, onde é possível verificar que os agentes de viagens e turismo tendem a classificar de forma mais positiva o desempenho do Porto relativamente às diferentes dimensões, apesar de considerarem as dimensões menos importantes para a competitividade dos destinos quando comparados com os restantes grupos.

## PARTE V - Conclusões

---





## **7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **7.1 Introdução**

A presente dissertação teve como principal objetivo identificar as prioridades de ação a serem consideradas pelos gestores do turismo da cidade do Porto, numa perspetiva de contribuir para aumentar a competitividade do Porto enquanto destino turístico. Para o efeito, tornou-se necessário entender o ambiente competitivo da indústria do turismo, identificar os elementos que determinam a competitividade dos destinos e perceber o papel que a gestão de destinos pode desempenhar na gestão desses elementos. Ao longo desta fundamentação teórica, identificou-se um conjunto de estratégias de gestão de destinos que permitiu desenvolver um estudo empírico aplicado ao turismo na cidade do Porto. O estudo realizado culminou com a obtenção de informação relevante a ser considerada pelos gestores do turismo no destino. Neste capítulo, serão apresentadas as principais conclusões resultantes de cada uma das fases do processo de investigação, desde a fundamentação teórica à discussão dos resultados obtidos com o estudo empírico, terminando-se com um conjunto de sugestões a serem consideradas pelos gestores do turismo da cidade do Porto, tendo em vista a competitividade do Porto enquanto destino turístico. Por fim, serão postas em evidência as principais limitações deste estudo, bem como apontadas recomendações para investigações futuras que possam complementar o presente estudo.

### **7.2 Conclusões e Implicações**

Ao longo desta dissertação foram sendo abordados diferentes conceitos que se revelaram essenciais para justificar a pertinência do estudo empírico desenvolvido, nomeadamente os conceitos de “competitividade”, “vantagem competitiva” e “competitividade de destinos turísticos”. Inicialmente, foi possível concluir que a conceptualização de competitividade suscita alguma controvérsia na literatura, tanto no domínio do turismo como no âmbito da economia. Apesar de a ideia de “criação de um desempenho superior ao da concorrência” ser a base das múltiplas conceptualizações sugeridas, a variação em torno do conceito prende-se com o facto de este poder ser analisado sob diferentes perspetivas: os políticos estão interessados na competitividade da economia como meio de garantir a prosperidade económica e o bem-estar da população; as indústrias confinam os seus interesses à prosperidade do setor no qual se inserem; por sua vez, empresários e gestores preocupam-se com a capacidade das suas empresas competirem em mercados específicos.

Contudo, se durante um vasto período de tempo a competitividade foi determinada segundo a teoria das vantagens comparativas, hoje em dia existe uma ideia partilhada de que num mundo mais aberto e globalizado, onde o acesso à informação, à tecnologia, às matérias-primas, entre outros, encontra cada vez menos constrangimentos, a competitividade será cada vez mais determinada por uma questão de estratégias e menos pelos recursos naturais existentes. Nesse sentido, os países, indústrias e empresas enfrentam desafios e prioridades distintos à medida que se vão direcionando de economias baseadas em recursos para economias baseadas no conhecimento. É dentro desta perspetiva que emerge o conceito de vantagem competitiva, desenvolvido por Porter (1990), que viria a ter enorme impacto na literatura em turismo. A partir desta nova abordagem foi possível concluir que os recursos turísticos de um destino (vantagens comparativas) tendem a perder peso competitivo quando não explorados de uma forma consciente, eficiente e diferenciada (vantagem competitiva). Por outro lado, com a proliferação de novos destinos, aliada ao aumento do número de turistas e à sua heterogeneidade, os agentes do turismo enfrentam o desafio de encontrarem novas formas de garantir a competitividade nas suas operações. Efetivamente, com a alteração cada vez mais rápida nas tendências globais, torna-se fundamental uma adequação das estratégias por parte das empresas e outras organizações turísticas relativamente aos ambientes interno e externo, cujas dinâmicas podem influenciar positiva e negativamente a sua capacidade de competir.

Esta combinação entre vantagens comparativas e vantagens competitivas serviu de base para a criação de diversos modelos analíticos de planeamento e desenvolvimento de destinos turísticos, onde os autores procuraram identificar os principais fatores que determinam a sua competitividade. Após a análise dos modelos propostos, concluiu-se que a par das vantagens comparativas (recursos endógenos e exógenos), das vantagens competitivas (uso eficiente dos recursos), do ambiente interno e externo (ex. situação política, crises, clima de guerra, catástrofes naturais) a competitividade é, em grande parte, determinada pela forma como o setor é gerido. Efetivamente, as constantes mudanças nos indicadores políticos, sociais, económicos, culturais, ambientais, tecnológicos, entre outros, requerem uma gestão atenta por parte dos destinos, no sentido de manterem ou melhorarem a sua posição favorável no mercado face a destinos potencialmente concorrentes.

Partindo desta perspectiva, é defendida na literatura a necessidade da criação de organizações com competências específicas para liderar e promover, de forma sustentada, um desenvolvimento integrado dos destinos, tendo em consideração a complexidade do sistema turístico: Organizações de Gestão do Destino (OGD). Embora o papel destas organizações apresente bastantes desafios, ele oferece também um amplo conjunto de oportunidades que podem assegurar a competitividade e sustentabilidade dos destinos. Com base na análise de diversos estudos sobre gestão de destinos turísticos, foi possível identificar a preponderância de sete dimensões associadas à gestão de destinos e à estrutura e esfera de ação destas organizações que parecem assumir particular relevância para assegurar a competitividade dos destinos: “a organização e estrutura”, as “políticas, planeamento e desenvolvimento”, o “marketing”, a “gestão ambiental”, a “gestão de recursos humanos”, a “gestão de crises e riscos” e a “monitorização e informação”.

Numa altura em que o turismo na cidade do Porto cresce a um ritmo acelerado, com uma forte procura a suscitar não só a proliferação de negócios relacionados com o turismo, como também a atenção da imprensa internacional associada ao setor, aumenta, igualmente, no Porto, a necessidade de uma gestão eficiente dos diferentes aspetos que contribuem para o futuro da competitividade dos destinos turísticos. Partindo desta perspectiva, desenvolveu-se um estudo empírico com o objetivo identificar as prioridades de ação a serem consideradas pelos gestores do turismo do Porto. Para o efeito, pediu-se aos gestores de várias organizações turísticas da cidade uma análise sobre a importância de diversas orientações defendidas na literatura respeitantes às diferentes dimensões da gestão de destinos turísticos, bem como uma análise do desempenho do Porto, enquanto destino turístico, relativamente a essas dimensões.

Numa primeira análise, foi possível verificar que os inquiridos consideram que todas as dimensões identificadas são muito importantes para a competitividade dos destinos turísticos. Contudo, a monitorização e informação, o marketing e a gestão de recursos humanos tendem a ser considerados ainda mais importantes que as restantes dimensões. Importa salientar que, tal como no estudo desenvolvido por Dwyer, *et al* (2012), a gestão de crises e riscos é a dimensão à qual é atribuída menor importância para a competitividade dos destinos. Este dado pode estar relacionado com o facto de tanto em Portugal como na Eslovénia, onde foi desenvolvido o estudo referido, existir uma baixa ocorrência de

acontecimentos que suscitem uma situação de crise, nomeadamente questões relacionadas com insegurança, terrorismo, catástrofes naturais, tensão social, entre outros.

Posteriormente, recorrendo a matrizes de importância-desempenho, identificaram-se as dimensões da gestão às quais os responsáveis pela gestão do turismo no Porto devem conferir maior ou menor atenção. Com base nos principais resultados obtidos, foi possível verificar que existe a necessidade de desenvolver esforços no que diz respeito, principalmente, a três dimensões: a) gestão de recursos humanos; b) gestão ambiental; c) monitorização e informação.

- a) Através da análise de importância-desempenho, os inquiridos enfatizaram as debilidades existentes ao nível da formação dos funcionários das organizações turísticas. De acordo com os resultados obtidos, os gestores das organizações turísticas devem conferir especial atenção ao fornecimento de formação contínua junto dos seus funcionários bem como estar cientes da importância da colaboração com as instituições de ensino no ajuste entre os cursos de formação e as necessidades do mercado. Apesar dos inquiridos, de uma forma geral, reconhecerem competências dos funcionários das organizações turísticas no que concerne ao uso das tecnologias de informação e comunicação, parece existir um défice nas competências respeitantes a princípios e práticas de turismo sustentável e à capacidade de liderança pró-ativa numa indústria de rápida mudança. Tendo em consideração a preponderância que o capital humano constitui para o sucesso de qualquer organização, poderá ser importante que os responsáveis pela gestão do turismo promovam ações de formação junto das organizações turísticas do destino no domínio das temáticas abordadas.
- b) Um dos principais fatores que poderá contribuir para aumentar a competitividade do Porto enquanto destino turístico é a sustentabilidade ambiental. Contudo, apesar dos gestores das organizações turísticas reconhecerem a importância da sua contribuição para a qualidade ambiental do destino, os resultados obtidos apontam para um fraco desempenho da cidade do Porto neste âmbito. De acordo com a literatura, poderá ser importante a participar dos códigos de conduta ambiental prestando mais atenção às práticas gerais de turismo sustentável, desenvolver práticas ambientais distintas com recurso a certificações de boas práticas locais ou

através de certificações ambientais internacionais que contribuam para a criação de uma imagem de destino ambientalmente consciente. Contudo, apesar das certificações serem importantes para o reconhecimento do esforço feito pelas organizações turísticas, o que tem mais impacto nos visitantes é, de acordo com a literatura, a totalidade da experiência no destino. Nesse sentido, poderá ser importante não só demonstrar os esforços desenvolvidos na mitigação dos impactos ambientais provocados pelo turismo, mas principalmente contribuir para qualidade ambiental do destino como um todo.

- c) Tendo em consideração os resultados obtidos, existe também a necessidade de concentrar esforços na criação de um sistema de informação que possibilite a partilha de resultados obtidos em estudos e pesquisas desenvolvidos no destino. Este fator é ainda mais determinante no que respeita às pequenas e médias empresas que, pela escassez de recursos, podem ter mais dificuldade no desenvolvimento de estudos que lhes confirmem maior capacidade de adaptar-se às alterações nas condições de mercado através de novas estratégias de marketing. Nesse sentido, os responsáveis pela gestão do turismo devem procurar desenvolver canais de comunicação entre os diferentes agentes da oferta através dos quais possa ser partilhada informação turística relevante que contribua para evitar desvios estratégicos que comprometam a sua capacidade de competir.

Foi igualmente pedido aos inquiridos que apontassem dois pontos fortes e dois pontos fracos relativos à gestão do Porto enquanto destino turístico. Como resultado, foi possível verificar que, à semelhança do que aconteceu na análise quantitativa importância-desempenho, também nesta abordagem qualitativa, tanto os recursos humanos como a gestão ambiental foram identificados pelos inquiridos como sendo pontos fracos da gestão do turismo no Porto. No que respeita à formação dos recursos humanos, muitos dos inquiridos evidenciam uma deficiente formação dos profissionais do turismo, apontando como pontos fracos da gestão do turismo na cidade do Porto os “recursos humanos pouco qualificados”, o que vai de encontro aos resultados obtidos na análise de importância-desempenho. Também no que concerne à qualidade ambiental do destino, grande parte dos inquiridos aponta a “limpeza” como ponto fraco. Este resultado vai de encontro não só aos resultados obtidos com a análise quantitativa mas também ao estudo desenvolvido por Dias (2010, pp. 193), no qual os visitantes identificam, igualmente, a “sujidade/ lixo / limpeza

das ruas” como principais desvantagens associadas ao centro histórico do Porto. Efetivamente, parece existir a necessidade de redefinir estratégias neste sentido. Já no que diz respeito à monitorização e informação, esta dimensão não foi identificada pelos agentes da oferta, no âmbito da abordagem qualitativa, como sendo um ponto fraco na gestão do Porto enquanto destino turístico.

Relativamente às restantes dimensões, o marketing do destino foi apontado nas duas abordagens como a dimensão onde se considera estar a ser feito o melhor trabalho. No entanto, importa salientar que tanto na abordagem qualitativa como na quantitativa, o desenvolvimento de produtos revelou ser uma subdimensão que merece uma maior atenção por parte dos gestores do turismo. Se na análise quantitativa os inquiridos atribuem um menor desempenho à “identificação e exploração adequada dos recursos turísticos únicos existentes no destino” e à “oferta de experiências que se diferenciem de outros destinos”, na análise qualitativa, uma assinalável parte dos pontos fracos apontados ao turismo no Porto está relacionada com a “descaracterização” e “desgaste da oferta”. Nesse sentido, poderá ser importante harmonizar o desenvolvimento dos produtos com aquilo que são os recursos do destino e projetar aquilo que se quer para o futuro do Porto enquanto destino turístico.

Tal como sucede na dimensão do marketing, também na dimensão das políticas, planeamento e desenvolvimento é possível retirar algumas conclusões importantes ao analisar conjuntamente os dados quantitativos e qualitativos. Efetivamente, apesar de na análise de importância-desempenho a dimensão, na sua totalidade, não demonstrar constituir uma prioridade de ação, é possível verificar que na subdimensão da coordenação e cooperação, o mesmo não acontece. Este facto assume uma maior importância ao verificar que grande parte dos pontos fracos apontados à gestão do turismo na cidade do Porto no âmbito da abordagem qualitativa, estão precisamente relacionados com a “falta de interação/ planificação/ coordenação/ entre os agentes do turismo”. Nesse sentido, poderá ser importante uma maior aproximação dos diferentes *stakeholders* do destino no sentido de desenvolverem um espírito de cooperação que permita à indústria do turismo prosperar de uma forma integrada. Para o efeito, a “liderança” e as “competências” reconhecidas à OGD local poderão ser fundamentais para, por um lado, desenvolver estratégias que fomentem a colaboração entre os agentes da oferta e, por outro lado, coordenar a sua implementação.

Por último, foi pedido aos inquiridos que sugerissem um conjunto de medidas que contribuíssem para uma melhor gestão do Porto enquanto destino turístico. Os resultados obtidos vão de encontro, em grande parte, aos pontos fracos previamente identificados. Assim sendo, grande parte dos inquiridos sugere, por um lado, a criação de redes institucionais que contribuam para a interação e cooperação entre os agentes do turismo e, por outro, uma maior capacidade de diferenciação no que respeita ao desenvolvimento dos produtos tendo em consideração a crescente descaracterização do destino.

Tendo em consideração os resultados obtidos tanto com a análise de importância-desempenho como com as duas questões de resposta aberta, conclui-se que existe uma necessidade acrescida de gerir de forma eficiente os seguintes aspetos do destino: formação de recursos humanos; qualidade ambiental do destino; partilha de informação turística entre os agentes do turismo; coordenação e cooperação entre os agentes do turismo; desenvolvimento de produtos de acordo com os recursos, valores e imagem do destino. Importa assinalar igualmente que, à exceção do marketing, os inquiridos atribuem um desempenho negativo ao Porto em grande parte das orientações sugeridas na literatura, respeitantes a diferentes dimensões da gestão de destinos. Nesse sentido, apesar de terem sido identificadas as prioridades de ação, poderá ser importante não descurar a possibilidade de melhorar nas diferentes dimensões já que, segundo os inquiridos, todas elas são de grande importância para a competitividade dos destinos.

### **7.2.1 Limitações e recomendações**

Apesar do principal objetivo do estudo empírico ter sido conseguido, nomeadamente a identificação das prioridades de ação a serem consideradas pelos gestores do turismo na cidade do Porto, a presente dissertação apresenta algumas limitações. Uma das principais limitações consiste na escassez de tempo para avaliar de uma forma mais consistente, a importância dos indicadores presentes no questionário. Efetivamente, o uso da análise de importância-desempenho requer que os indicadores sejam devidamente selecionados. Apesar dos atributos terem sido selecionados com base na literatura recente e de referência no âmbito da competitividade e da gestão de destinos turísticos, faltam alguns indicadores que reforçariam as dimensões. No entanto, foi necessário ter igualmente em consideração a extensão do questionário que, com 46 indicadores, já revelou ser muito extenso. Partindo deste pressuposto, poderia ter sido benéfico elaborar um estudo exploratório onde



investigadores e outras pessoas com experiência no âmbito das dimensões identificadas pudessem contribuir para selecionar os indicadores mais ajustados a cada dimensão.

Por outro lado, encontraram-se grandes dificuldades para obter as respostas junto da população definida para o estudo empírico. Se, por um lado, o *timing* poderá não ter sido o mais ajustado, já que os questionários começaram a ser administrados na época alta, por outro, a linguagem académica usada poderá ter limitado, em parte, a participação dos gestores de pequenas organizações que reconheceram algumas dificuldades de interpretação dos indicadores. Por conseguinte, a amostra utilizada no estudo empírico poderá ter trazido limitações ao estudo por ser muito pequena. Nesse sentido, será importante, por um lado, em futuros estudos, ajustar os *timings* para a administração dos questionários sempre que a população em estudo seja formada pelos agentes da oferta e, por outro, avaliar a totalidade da população e perceber de que forma devem ser construídas as perguntas para que se possa obter o maior número de respostas e que estas sejam representativas da realidade.

Por fim, o questionário revelou ser um pouco extenso. Nesse sentido, e com o objetivo de contribuir para aumentar a competitividade do Porto, será importante, em futuros estudos, procurar desenvolver uma análise mais focada em cada uma das dimensões que constituem prioridades de ação para o gestores do turismo no Porto, podendo, dessa forma, incluir-se no estudo outros indicadores que fortaleçam a análise sobre cada dimensão. Tendo em consideração as limitações e recomendações aqui evidenciadas, este estudo empírico poderá ser aplicado noutros destinos que tenham por objetivo manter ou aumentar a sua competitividade face a potenciais concorrentes através de uma gestão integrada das diferentes dimensões.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baggio, R. & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourist destination: the effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, 30 (10), 1-15
- Baum, T. (2000). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, vol. 28, pp. 1382-1399
- Blain, C.; Levy, S.E.; Ritchie, J.R.B. (2005). Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. *Journal of Travel Research*, 43(4), pp. 328-338.
- Bornhorst, T.; Brent Ritchie, J.R.; Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & Destinations: an empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31, pp. 572-589
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, vol. 21 (1), pp. 97-116.
- Buhalis, D. & O'Connor, P. (2005). Information Communication Technology: Revolutionising tourism. *Tourism Recreation Research*, Vol. 30(3), pp.7-16
- CGTS (2013). Global Sustainable Tourism Criteria for Destinations. suggested performance indicators, Version 1.0, 10 December 2013.
- Crouch, G.I. (2007). Modelling Destination Competitiveness: A survey analysis of the impact of competitiveness attributes. Brisbane, Australia: CRC for Sustainable Tourism
- Crouch, G.I. & Ritchie, J.R.B. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, vol. 44 (3), pp. 137-152.
- d'Angella, F. & Go, F.M (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, vol, 30, pp. 429-440
- Dias, F. (2010). Estatísticas do turismo urbano: o centro histórico do Porto e o turismo. *Actas do Seminário Centros Históricos: Passado e Presente*, pp. 167-189.
- Doswell, R. (1997). *Tourism: How effective management makes the difference*. Oxford: Routledge
- Dwyer, L. & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6:5, pp. 369-414.
- Dwyer, L.; Cvelbar, L.K.; Edwards, D.; Mihalic, T. (2012). Fashioning a destination tourism future: The case of Slovenia. *Tourism Management*, vol. 33, pp. 305-316
- Dwyer, L.; Edwards, D.; Mistilis, N.; Roman, C.; Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, vol. 30, pp. 63-74

- Dwyer, L.; Edwards, D.; Mistilis, N.; Scott, N.; Roman, C.; Cooper, C. (2008). Trends underpinning tourism to 2020: an analysis of key drivers for change. STCRC Sustainable Tourism Monograph Series
- Enright, M.J. & Newton, J. (2005). Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and universality. *Journal of Travel Research*, vol. 43, May 2005, pp. 339-350
- Evans, N. & Elphick, S. (2005). Models of Crisis Management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 7, pp. 135-150
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, vol. 22, pp. 135-147
- FEM (2013). *The Global Competitiveness Report 2012–2013*. Geneva: World Economic Forum.
- Garelli, S. (2014). The fundamentals and history of competitiveness. *World Competitiveness Yearbook 2014*, pp. 492-507
- Glaesser, D. (2006). *Crisis management in the tourism industry*. 2nd ed. Oxford: Elsevier
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall International.
- Hakinson, G. (2007). The Management of Destination Brands: Five Guiding Principles based on Recent Developments in Corporate Branding Theory. *Journal of Brand Management*, 14(3), pp.240-254
- Hassa, S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, vol. 38, pp. 239-245
- Heath, E. (2003) Towards a model to enhance Africa's sustainable tourism competitiveness. Proceedings of the Australian Tourism and Hospitality Research Conference. Coffs Harbour, february.
- Hong, W-C. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 12:2, pp. 105-132
- Huang, C. (2012). *The impact of local environmental quality on internacional tourism demand: The case of China*. Master's Thesis. Paper 21. University of San Francisco, California.
- INE (2003). *Anuário Estatístico da Região Norte – 2002*. Lisboa: INE
- INE (2013). *Anuário Estatístico da Região Norte – 2012*. Lisboa: INE
- Kotler, P. (1994). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. New Jersey: Prentice Hall, inc, Englewood Cliffs

- Kotler, P.; Bowen, J.T.; Makens, J.C. (2003). *Marketing for hospitality and tourism*. (3rd ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Kozak, M. (2002). Destination benchmarking. *Annals of Tourism Research*, vol. 29 (2), pp. 497-519.
- Kozak, M. (2004). *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*. Wallingford: CABI publishing
- Krugman, P. (1994). *Competitiveness: an internacional economics reader* – New York: Council on Foreign Relations.
- Liburd, J.J. & Edwards, D. (2010). *Understanding the sustainable development of tourism*. Oxford: Goodfellow Publishers
- Lin, C.T. & Huang, Y. L. (2009). Mining tourist imagery to construct destination image position model. *Expert System with Application*, 36, 2513-2524
- Mathew, V. (2009). Sustainable Tourism: A case of destination competitiveness in South Asia. *South Asian Journal of Tourism and Heritage* (2009), Vol. 2, Nº. 1
- Martilla, J. A. & James, J. C. (1977). Importance performance analysis. *Journal of marketing*, 41(1), 77e79.
- Mihalic, T. (2000). Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. *Tourism Management*, vol. 21, pp. 65-78
- Mitroff, I. & Anagnos, G. (2001). *Managing crises before they happen: what every executive needs to know about crises management*. New York: AMACOM
- Murdock, A. (2013). Top ten european travel destinations for 2013. In *Lonely Planet*. Acedido em 20 de Janeiro de 2014, em <http://www.lonelyplanet.com/europe/travel-tips-and-articles/77757>
- Nickson, D. (2007). *Human resource management for the hospitality and tourism industries*. Oxford: Elsevier
- OMT (2002). *UNWTO Tourism 2020. Vol .7. Vision global forecasts and profiles of market segments*. Madrid: UNWTO
- OMT (2007). *UNWTO A practical guide to tourim destination management*, Madrid: UNWTO
- OMT (2011). *UNWTO Handbook on tourism product development*, Madrid: UNWTO
- OMT (2013). *UNWTO Annual Report 2013*, Madrid: UNWTO
- Pike, S. (2004). Destination brand positioning slogans: towards the development of a set of accountability criteria. *Acta Turistica* 16(2), pp. 102-124.

- Pike, S. & Ryan, C. (2004). Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective and conative perceptions. *Journal of Travel Research*, 42 (4): pp. 333-342
- Pike, S. & Page, S.J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, vol. 41, pp. 202-227
- PNUMA (2014). *UNEP Year Book: Emerging issues in our global environment*. Disponível em: [http://www.unep.org/yearbook/2014/PDF/UNEP\\_YearBook\\_2014.pdf](http://www.unep.org/yearbook/2014/PDF/UNEP_YearBook_2014.pdf)
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategy*. Wallingford: CAB International
- Porter, M. (1993). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Presenza, A.; Sheehan, L.; Ritchie, J.R.B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, vol. 3, pp. 1-16
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ricardo, D. (1817). *On the principles of political economy and taxation*. Baltimore: Penguin.
- Ritchie, Brent. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crises management in the tourism industry. *Tourism Management*, vol. 25, pp. 669-683
- Ritchie, J.R.B. & Crouch, G.I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingfor: CABI Publishing.
- Robertson, D.; Kean, i.; Moore, S. (2006). *Tourism risk management: An authoritative guide to managing crises in tourism*. APEC. International Centre for Sustainable Tourism. Singapore: APEC
- Sainaghi, R. (2006). From contents to process: Versus a dynamic destination management model (DDMM). *Tourism Management*, vol. 27, pp. 1053-1063
- Saraniemi, S. e Kylänen, M. (2011). Problematizing the concept of tourism destination: an analysis of different theoretical approaches. *Journal of Travel Research*, vol. 50(2), pp. 133-143
- Sautter, E. T & Leisen, B (1999) Managing Stakeholders: a Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*, 26 (2), pp. 312-328.
- Scott, R.; Lodge, C. (1985). *Competitiveness in the World Economy*. Harvard Business School Press, Boston, MA. 1985
- Simões, A. (2009). *Posicionamento estratégico de Coimbra face a potenciais concorrentes*. Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro.

- Sheehan, L.; Ritchie, J.R.B.; Hudson, S. (2007). The destination promotion triad: Understanding asymmetric stakeholder interdependencies among the city, hotels and DMO. *Journal of Travel Research*, vol. 46 (1), pp. 64-74
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (Modern Library). Nova York: Random House.
- Soñmez, S.F.; Apostolopoulos, Y.; Tarlow, P. (1999). Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism. *Journal of Travel Research*, vol. 38 (1), pp. 13-18
- Strassberg, A. (2014). 52 places to go in 2014. In *The New York Times*. Acedido em 10 de Setembro de 2014, em [http://www.nytimes.com/interactive/2014/01/10/travel/2014-places-to-go.html?placeId=readerchoice&ref=travel&smid=fb-nytimes&smtyp=cur&bicmp=AD&bicmlukp=WT.mc\\_id&bicmst=1409232722000&bicmet=1419773522000&r=5](http://www.nytimes.com/interactive/2014/01/10/travel/2014-places-to-go.html?placeId=readerchoice&ref=travel&smid=fb-nytimes&smtyp=cur&bicmp=AD&bicmlukp=WT.mc_id&bicmst=1409232722000&bicmet=1419773522000&r=5)
- Tinsley, R. & Lynch, P.A. (2001). Small tourism business networks and destination development. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 20 (4), pp. 367-378
- Turismo de Portugal, I.P. (2013). Anuário das estatísticas do turismo, 2012.
- Volgger, M. & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, vol. 41, pp.64-75
- Xu, J. B. (2010). Perception of tourism products. *Tourism Management*, vol. 31, pp. 607-610.

## **ANEXOS**

## Anexo 1 – Questionário administrado aos gestores das organizações turísticas

**Universidade de Aveiro**  
Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

O presente inquérito insere-se no âmbito de uma investigação científica para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo, na Universidade de Aveiro. O trabalho tem por objetivo analisar a gestão do Porto enquanto destino turístico numa perspetiva de competitividade.

A sua contribuição é de grande importância para a realização da investigação, na medida em que esta depende da existência de um número mínimo de respostas. A confidencialidade dos dados é garantida, sendo estes apresentados de forma agregada.

Desde já agradeço a sua colaboração,  
David de Oliveira e Sá

### I - Gestão do Porto enquanto destino turístico

1. Indique, por favor, 3 pontos fortes e 3 pontos fracos da gestão do Porto enquanto destino turístico.

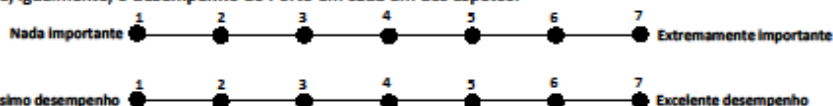
Pontos fortes:

.....  
.....  
.....

Pontos fracos:

.....  
.....  
.....

2. Assinale, por favor, a importância dos seguintes aspetos para que os destinos turísticos sejam competitivos. Assinale, igualmente, o desempenho do Porto em cada um dos aspetos.



(Para cada coluna, assinale com uma circunferência ("O") apenas uma opção em cada linha)

Indicadores	Grau de importância	Desempenho do Porto
<i>Existência de uma visão de longo prazo para o desenvolvimento do setor turístico</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Conformidade entre a visão de desenvolvimento do turismo e as expectativas das organizações turísticas e comunidade local</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Conformidade entre a visão de desenvolvimento e as políticas e estratégias adotadas</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Formação e educação da comunidade local sobre as oportunidades e desafios do turismo</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Envolvimento da comunidade local nas políticas, planeamento e desenvolvimento do turismo</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Reabilitação da população sénior envolvendo-a no turismo</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Existência de uma liderança inspiradora e respeitada para o setor do turismo</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Estímulo à criação de parcerias e alianças entre organizações públicas e privadas</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Coordenação entre o turismo e outros setores da economia</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Redes de trabalho entre empresas turísticas, agências governamentais e associações do setor do turismo</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Cooperação entre empresas com produtos turísticos destinados aos mesmos segmentos de mercado</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Colaboração estratégica com destinos concorrentes para captação de mercados de interesse comum</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Adequação da estrutura da(s) Organização(ões) de Gestão do Destino (OGD) ao tamanho e escala do destino</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7



Indicadores	Grau de importância	Desempenho do Porto
<i>Participação dos setores público e privado na(s) OGD(s)</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Competência dos responsáveis pela gestão do destino</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Independência financeira da(s) OGD(s) relativamente às contribuições dos privados</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Financiamento adequado da(s) OGD(s)</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Acesso das organizações turísticas ao financiamento e a capitais de risco</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Consistência entre a imagem do destino que é promovida e o tipo de experiência que o visitante pode esperar</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>A imagem e marca promovidas posicionam o destino de forma adequada para competir nos mercados identificados</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>O marketing do destino é realizado com conhecimento dos produtos dos concorrentes</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Identificação e exploração adequada dos recursos turísticos únicos existentes no destino</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Coerência entre os temas privilegiados e o desenvolvimento de produtos</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Oferta de experiências que se diferenciam de outros destinos</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Conformidade entre o desenvolvimento de novos produtos e os recursos turísticos e marca do destino</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>As mensagens promocionais do destino representam os valores das organizações turísticas e da comunidade local</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Utilização das novas tecnologias para comunicar diretamente com os clientes por parte das pequenas empresas</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Maior ênfase na promoção dos benefícios emocionais dos produtos e serviços turísticos do que na promoção dos seus aspetos funcionais</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Existência de medidas políticas que contribuem para a redução dos impactos ambientais negativos provenientes do turismo</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Existência de uma imagem de destino ambientalmente consciente</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Contribuição dos gestores das organizações turísticas para garantir a qualidade ambiental do destino</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>As organizações turísticas fornecem formação contínua aos seus empregados</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>A(s) OGD(s) facilita(m) e promove(m) ações de formação junto das organizações turísticas do destino</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Colaboração entre a indústria turística e as instituições de ensino na adequação dos programas de formação</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Formação dos funcionários das organizações turísticas em princípios e práticas de turismo sustentável</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Competência dos funcionários com cargos de gestão em termos de liderança proativa numa indústria de rápida mudança</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Conhecimento dos funcionários das organizações turísticas em tecnologias de informação e comunicação</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Colaboração entre governo e organizações turísticas no desenvolvimento de estratégias de gestão de crises e riscos</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Estratégias de gestão de crises e riscos fazem parte dos planos de gestão das empresas</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Existência de informação pública sobre as estratégias de gestão de crises e riscos</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Avaliação da satisfação dos visitantes no destino</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Indicadores	Grau de importância	Desempenho do Porto
<i>Avaliação sistemática da eficácia das políticas e estratégias implementadas</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Utilização de resultados de pesquisas no desenvolvimento das políticas e estratégias do turismo no destino</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Partilha de informação com as pequenas e médias empresas</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Partilha dos resultados da monitorização do destino entre as várias organizações turísticas</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Utilização e partilha de bases de dados para compreender e comunicar com os mercados-alvo</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

3. Indique, por favor, o que poderia ser feito para melhorar a gestão do Porto enquanto destino turístico.

.....

.....

.....

**II - Caracterização da organização turística**

(Assinale com um **X** as opções correspondentes)

**1. Tipologia da organização turística**

Estabelecimento Hoteleiro

Categoria:  5 estrelas  4 estrelas  3 estrelas  2 estrelas  1 estrela

Agente de Animação Turística

Atividades:  Ar livre/natureza e aventura  Turismo cultural/touring cultural e paisagístico  Água

Atração Turística

Categoria:  Museu  Monumento  Parque Temático  Outro:

**2. Mercado da Organização**

Número aproximado de clientes / visitantes por ano: \_\_\_\_\_

**3. Certificação**

Qualidade  Ambiental  Nenhuma certificação

4. Início de atividade (Ano): \_\_\_\_\_

5. Localidade (Freguesia): \_\_\_\_\_

Muito obrigado pela sua colaboração!