



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

BRAGA

**O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo e o
Desenvolvimento Sustentável: o caso da Guiné-Bissau**

Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade
Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre
em **Turismo**, especialização em **Administração e
Gestão do Turismo**.

Aníbal Paulo Cabral

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

Fevereiro 2019



CATÓLICA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

**O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo e o
Desenvolvimento Sustentável: o caso da Guiné-Bissau**

Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em **Turismo**, especialização em **Administração e Gestão do Turismo**.

Aníbal Paulo Cabral

Sob a Orientação da Professora Doutora Ana Maria
Kankura Salazar

Dedicatória

Dedico esta dissertação aos meus pais: Paulo Luís Cabral (já falecido) e a Carlota da Silva, Gertrudes Barros Tavares, Geránil Cabral, Anígerson Cabral e Domingas Bitchala (mana Loty). Pelo apoio e colaboração neste projeto, compreensão, tolerância e paciência.

Agradecimentos

À Senhora Professora Doutora Ana Salazar pela sua aceitação e disponibilidade como orientadora, colaboração e envolvimento neste estudo sem a qual seria difícil a sua materialização. Ao longo do desenvolvimento desta investigação, a Senhora Professora prontificou-se, disponibilizou-se, acompanhou e encorajou-me com as suas críticas construtivas, sob duas consideradas dimensões: afetiva e académica.

A relação de convivência professora e aluno, estimulando a harmonia e o gosto ao longo de todo o período de trabalho; academicamente, agradeço pelo alto teor pedagógico nas discussões de trabalhos, sugestões e orientações, permitindo que se alcança mais confiança e segurança no desenvolvimento desta investigação, com a motivação dada por: *Viva! Está num bom caminho!* Impulsionou-me a nível da confiança para trabalhar mais e questionar ao pormenor, sempre que se justificava.

À equipa de Professores que me acompanhou durante os dois anos deste percurso, do primeiro ano ao desenvolvimento desta investigação, com profissionais preocupados e diversificados, o meu obrigado!

À Direção do Centro Regional de Braga e aos funcionários em geral pela cordialidade, serviço e atenção prestados.

Pela integração, à Pastoral Universitária de Braga, especialmente ao seu diretor, Professor Doutor Eduardo Duque e aos seus colaboradores, um muito obrigado.

Ao Professor Doutor Salvador Magalhães Mota pela atenção, disponibilidade e colaboração.

À comunidade paroquial de São Vitor e ao seu pároco, Padre Sérgio Torres e à sua equipa, pelo apoio, acolhimento e ajuda na integração.

Aos meus Colegas da Residência Universitária Católica de Braga do ano 2016 até ao presente, obrigado pela receção, colaboração, apoio à integração e solidariedade.

Aos meus incansáveis Amigos que assumiram o meu projeto como um todo, onde colaboraram, participaram e caminharam a meu lado, para esta conquista, a minha gratidão.

Aos meus irmãos e Familiares pela solidariedade, encorajamento, apoio e reconhecimento.

A Todos os que se disponibilizaram a favor deste estudo, mobilizando recursos e sinergias para ultrapassarmos dificuldades nesse percurso, obrigado.

O sucesso do planeamento turístico será tanto maior quanto consiga potenciar os resultados dos impactos considerados como positivos e reduzir, ou mesmo eliminar, os efeitos dos impactos negativos (Silva e Umbelino 2017, p. 18).

Resumo

Desenvolveu-se a presente investigação em torno do Processo de Planeamento Estratégico em Turismo e o Desenvolvimento Sustentável, aplicado ao caso da Guiné-Bissau, com o objetivo de determinar e propor um processo de planeamento estratégico do turismo que contribuirá para o desenvolvimento sustentável socioeconómico deste país.

Em termos de metodologia, este estudo seguiu um design descritivo, através da aplicação de um questionário a uma amostra não probabilística por conveniência e julgamento de 166 pessoas. Com base na análise de dados secundários e dos resultados obtidos, foi possível a aplicação de ferramentas de análise estratégica ao destino Guiné-Bissau.

O procedimento técnico levado a cabo permitiu a observação de todas as etapas do processo e a conclusão a que se chegou num estudo de caso sobre planeamento turístico na Guiné-Bissau e consequente mecanismo para promover o seu desenvolvimento sustentável assente nas propostas apresentadas, definição de objetivos, segmentação e posicionamento, sugestões de estratégia, recomendações e ações a desenvolver para o efeito, suportadas a partir da análise da realidade deste destino.

Palavras-chave:

Turismo; Planeamento Estratégico; Desenvolvimento Sustentável; Ferramentas e modelos de gestão; Guiné-Bissau.

Abstract

The present study focuses on the Strategic Planning in Tourism and Sustainable Development Process, applied to the context of Guinea-Bissau, with the aim of establishing and proposing a process of strategic touristic development that can contribute to the sustainable development of the aforementioned country.

Concerning methodology, this study follows a descriptive design, through the presentation of a questionnaire to a non-probabilistic sample, selected through the parameters of convenience and judgment, of 166 people. Through an analysis of the obtained results and secondary data, it was possible to analyze Guinea-Bissau, as a touristic destination, via the selected tools.

The technical procedure undertaken allowed the analysis and observation through a case study, about tourist planning in Guinea-Bissau. This led to the conclusion that this country's sustainable development can be achieved and maintained through specific presented proposals, objectives definition, segmentation and positioning, strategy suggestions, recommendations and actions that can reach that main goal, taking into account a grounded analysis of the Guinean reality.

Keywords: Tourism; Strategic planning; Sustainable development; Management models and tools; Guinea-Bissau.

Lista de Siglas, Acrónimos e Abreviaturas

a.C.	antes de Cristo
BAD	Banco Africano de Desenvolvimento
BOAD	Banco Oeste Africano de Desenvolvimento
CE	Comissão Europeia
CEDEAO	Comunidade de Estados para o Desenvolvimento da África Ocidental
CST	Conta Satélite do Turismo
DENARP I/II	Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza
ET2027	Estratégia para o Turismo 2027
EUA	Estados Unidos da América
FCFA	Franco da Comunidade Financeira Africana
FMI	Fundo Monetário Internacional
GB	Guiné-Bissau
ICOF	Inquérito sobre o Consumo e Orçamento das Famílias
IDH	Índice do Desenvolvimento Humano
ILAP	Inquérito Ligeiro para Avaliação da Pobreza
INE	Instituto Nacional de Estatística
MICS	Inquérito por Amostragem aos Indicadores Múltiplos
UN	Nações Unidas
OMT	Organização Mundial do Turismo
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PEDT	Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo
PEE	Programa de Estabilização Económica
PIB	Produto Interior Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RGPH	Recenseamento Geral da População e Habitação
SEAT-GB	Secretaria de Estado do Ambiente e do Turismo - República da Guiné-Bissau
SWOT	Strenghts – Forças/Pontos fortes; Weaknesses – Fraquezas/Pontos fracos Opportunities – Oportunidades; Threats – Ameaças;
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UEMOA	União Económica Monetária Oeste Africana
UIOOT	União Internacional dos Organismos Oficiais do Turismo
UNWTO	United Nations, World Tourism Organization
VIH/SIDA	Vírus de Imunodeficiência Humana/Síndrome Inumodeficiência Adquirida

Índice

Capítulo I – Introdução	1
1. Tema e relevância	1
1.2. Problema e objetivos do estudo	1
1.3. Metodologia.....	2
1.4. Estrutura da dissertação	3
Capítulo II – Processo de Planeamento Estratégico em Turismo	4
2. Introdução.....	4
2.1. A evolução do turismo.....	5
2.2. Conceitos e definições do Turismo	6
2.3. Conceito e modelos de planeamento estratégico	11
2.4. Tipos de planeamento	12
2.5. Sistema do Turismo: oferta turística, procura turística.....	17
2.5.1. Procura turística.....	20
2.5.2. Oferta turística.....	22
2.6. Modelos de planeamento estratégico.....	25
2.6.1. Modelo PASOLP	26
2.6.2. Modelo de Getz	27
2.6.3. Vantagem da planificação estratégia em turismo.....	30
2.6.4. As fases do planeamento estratégico.....	33
2.6.5. Níveis do planeamento	44
2.6.6. Abordagens e princípios no planeamento do desenvolvimento turístico.....	48
2.6.7. Os princípios a considerar no planeamento do turismo	51
2.6.8. Componentes do processo de planeamento turístico (nacional e regional) ..	52
2.6.9. Planeamento e modelos de gestão estratégica.....	53
2.7. Ferramentas de análise estratégica	58
2.7.2. A análise SWOT.....	60
2.7.3. Processo de <i>benchmarking</i>	62
2.7.4. <i>Stakeholders</i> do processo de planeamento estratégico em turismo.....	64
2.8. Princípios do Desenvolvimento Sustentável	66
2.8.1. Contributos do turismo para o desenvolvimento socioeconómico.....	69
2.9. Objetivos.....	74
2.10. Estratégia	75

2.11. Segmentação.....	80
2.12. Posicionamento.....	85
2.13. O <i>Marketing-Mix</i>	87
2.14. Produto turístico.....	89
2.15. Distribuição do produto turístico.....	93
2.16. Promoção turística.....	94
2.17. Preço.....	95
2.18. Pessoas.....	98
2.19. Conclusão.....	98
Capítulo III – Metodologia.....	100
3. Introdução.....	100
3.1. Processo de pesquisa.....	100
3.3. Objetivos.....	102
3.4. <i>Design</i> da pesquisa.....	103
3.5. Método de recolha de dados.....	104
3.6. Processo de amostragem.....	109
3.7. Métodos de análise de dados.....	111
3.8. Conclusão.....	112
Capítulo IV – O Planeamento Estratégico em Turismo: o caso da Guiné-Bissau.....	113
4. Introdução.....	113
4.1. Caracterização da Guiné-Bissau.....	113
4.2. Síntese de períodos de planeamento.....	114
4.3. Sustentabilidade da Guiné-Bissau.....	118
4.4. Identificação das tendências em turismo.....	120
4.5. A análise PEST da Guiné-Bissau.....	126
4.6. Benchmarking.....	128
4.6.1. Análise comparativa entre os planos estratégicos do turismo de Cabo Verde e Portugal.....	128
4.7. Caracterização dos inquiridos ou respondentes.....	131
4.8. A análise SWOT.....	140
4.9. Imagem do destino.....	144
4.11. Ações (pergunta 12 a 14) a desenvolver no turismo na GB.....	147
4.12. Os principais <i>stakeholders</i> do turismo na GB.....	149

4.13. Ciclo de vida (destino GB e produto turístico).....	150
4.14. Mercado-alvo (segmentos do mercado)	150
4.15. Posicionamento.....	151
4.16. Os objetivos	152
4.17. Estratégia	154
4.18. Programas	155
4.19. Outras ações a nível de <i>marketing</i> turístico para GB	156
4.19. Conclusão	157
Capítulo V – Conclusão	158
5. O tema	158
5.1. Recomendações e contribuições.....	159
5.2. Limitações	164
5.3. Sugestão de pesquisa futura.....	165
Referências bibliográficas	167
Anexo I – Questionário	175

Índice de figuras

Figura 1 - Sistema de planeamento	11
Figura 2 - O processo planeamento participativo.....	16
Figura 3 - O sistema de inter-relações do turístico: principais áreas de interdependência	19
Figura 4 - Modelo PASOLP	27
Figura 5 - Fases do planeamento estratégico.....	35
Figura 6 - O ciclo de planeamento	38
Figura 7 - Etapas no processo de planeamento	39
Figura 8 - Contextos do planeamento.....	39
Figura 9 - Etapas básicas do processo de planificação turística.....	44
Figura 10 - Articulação de Plano, Programas, Medidas e Projetos	46
Figura 11 - Encadeamento do planeamento turístico	54
Figura 12 - A análise SWOT	60
Figura 13 - Matriz TOWS ou análise da matriz SWOT (A) e Matriz SWOT (B)	61
Figura 14 - Fases do processo de benchmarking.....	63
Figura 15 - Matriz de Ansoff.....	78
Figura 16 - As Estratégias Competitivas Genéricas	79
Figura 17 - Posicionamento.....	86
Figura 18 - O Marketing-Mix.....	88
Figura 19 - Produtos turísticos específicos.....	90
Figura 20 - Fases do ciclo de vida dos produtos	91
Figura 21 - Níveis e profundidade dos canais de distribuição no mercado turístico.....	94
Figura 22 - Restrições e recomendações ao preço.....	97
Figura 23 - Guiné-Bissau.....	114
Figura 24 - Etapas dos planos estratégicos do turismo de Cabo Verde e Portugal	129
Figura 25 - Paisagem socio-natural do país.....	151

Índice de tabelas

Tabela 1 - As questões relacionadas com planeamento estratégico	14
Tabela 2 - Planeamento estratégico versus planeamento tradicional	15
Tabela 3 - Perguntas básicas de um processo de planeamento.....	17
Tabela 4 - As principais componentes da oferta turística.....	23
Tabela 5 - Os elementos da oferta turística	24
Tabela 6 - Razões que fundamentam a relevância do planeamento do turístico	32
Tabela 7 - Fases do planeamento.....	36
Tabela 8 - Etapas do planeamento turístico.....	37
Tabela 9 - Etapas do processo de planeamento turístico	42
Tabela 10 - Níveis de ação ou de abrangência do planeamento	45
Tabela 11 - Abordagens e princípios no planeamento do desenvolvimento turístico	49
Tabela 12 - Princípios a ter em consideração no planeamento do turismo	51
Tabela 13 - As componentes essenciais do planeamento turístico	52
Tabela 14 - Forças e fraquezas por tipos de governação segundo a OMT	56
Tabela 15 - Tipologia de Stakeholders	64
Tabela 16 - Pilares/Princípios do Desenvolvimento Sustentável	68
Tabela 17 - Principais acontecimentos/marcos internacionais no âmbito do desenvolvimento sustentável.....	72
Tabela 18 -Sustentabilidade forte e fraca	73
Tabela 19 - 14 temas prioritários para o desenvolvimento sustentável.....	74
Tabela 20 - Características dos objetivos	75
Tabela 21 - Exemplos de categorias e de critérios de segmentação aplicados ao turismo	81
Tabela 22 -Variáveis de segmentação do mercado turístico	82
Tabela 23 - Segmentos do mercado turístico.....	83
Tabela 24 - Critério de segmentação do mercado turístico	84
Tabela 25 - Evolução do composto de marketing	88
Tabela 26 - Material informativo.....	95
Tabela 27 - Alguns métodos de definição de preços no mercado turístico	96
Tabela 28 - Comparação entre três tipos de gerais de pesquisa	104
Tabela 29 - Dados primários versus dados secundários	105
Tabela 30 - Pontos fortes e fracos do questionário.....	106

Tabela 31 - Relação das perguntas (questões) aplicadas com os objetivos da dissertação	107
Tabela 32 - Períodos de planeamento mundial e acontecimentos relacionados na Guiné- Bissau	115
Tabela 33 - Tendências e impactos.....	123
Tabela 34 - Indicadores do turismo	125
Tabela 35 - Turismo em 2030.....	126
Tabela 36 - Características dos dois planos.....	130
Tabela 37 - A importância empreendimentos turísticos para o desenvolvimento.....	136
Tabela 38 - O grau de importância de tipos de turismo para o desenvolvimento da GB	138
Tabela 39 - Imagem do país que se deve comunicar (transmitir) para o exterior	139
Tabela 40 - Importância dos meios de comunicação e eventos promocionais na comunicação da marca GB.....	140
Tabela 41 - Mercados turísticos importantes para a GB (ordem decrescente).....	140
Tabela 42 - Análise SWOT (pontos fracos e ameaças).....	141
Tabela 43 - Análise SWOT (pontos fortes e oportunidades)	142
Tabela 44 - Categoria sobre outra imagem.....	145
Tabela 45 - Categoria sobre atributos diferenciadores do turismo na GB.....	146

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Origem (país) dos respondentes.....	132
Gráfico 2 - Habilitações literárias.....	133
Gráfico 3 - Género/ sexo de inquiridos	133
Gráfico 4 - A idade (faixa etária) de inquiridos.....	134
Gráfico 5 - Setor de atividade (empresa/organização) dos inquiridos.....	134
Gráfico 6 - Conhecimento da existência de um plano estratégico do turismo na GB..	135
Gráfico 7 - Grau de importância do turismo para o desenvolvimento socioeconómico GB	136
Gráfico 8 - Grau de importância do turismo para o desenvolvimento socioeconómico GB	137
Gráfico 9 - Importância das regiões para o desenvolvimento turístico	138

Capítulo I – Introdução

Apresenta-se o tema desenvolvido nesta investigação, o problema, os principais objetivos (geral e específicos) do estudo, bem como os procedimentos metodológicos e o desenho estrutural aplicado na dissertação.

1. Tema e relevância

O tema desta dissertação corresponde ao seguinte: *O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo e o Desenvolvimento Sustentável: o caso da Guiné-Bissau.*

Considera-se o tema da investigação relevante para a realidade guineense, visto que a componente de Planeamento Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo no país merece prioridade, tendo em conta o potencial natural e cultural do mesmo. Tal poderá auxiliar o processo de desenvolvimento socioeconómico e de relançamento da economia nacional. Pois, sem planeamento, é difícil que o turismo se desenvolva como tem sido cultura e prática nas principais referências mundiais como a França, Espanha, EUA, Alemanha, Itália e Portugal segundo Ruschmann (1997); Marques (2005); Silva (2009); Fazenda (2011); Silva (2013); Costa (2015) e Estratégia Turismo 2027 (2017).

1.2. Problema e objetivos do estudo

Define-se o problema desta investigação do seguinte modo: Qual o processo de planeamento estratégico do turismo que poderá contribuir para o desenvolvimento sustentável da Guiné-Bissau?

Relativamente aos objetivos, estes são divididos em geral e específicos. Contudo, segundo Hall Heath e Wall (*cit. in* Hall, 2001, p. 116) ao diferenciarem os conceitos dos objetivos em relação à filosofia e às metas, observaram que estes

São metas mensuráveis capazes de serem transformadas em ações e que possuem um enfoque mais específico quanto a magnitude, tempo e responsabilidade e que são consideradas realizáveis num prazo específico. (...) também envolvem um elemento de competição por recursos limitados.

Assim, define-se:

Objetivo geral:

- ♦ Determinar e propor um processo de planeamento estratégico do turismo que contribuirá para o desenvolvimento sustentável socioeconómico da Guiné-Bissau.

Objetivos específicos:

- ♦ Elaborar um diagnóstico da situação, através da aplicação das ferramentas e modelos de planeamento estratégico do turismo à região;
- ♦ Identificar as fases do processo de planeamento estratégico em turismo;
- ♦ Identificar os *stakeholders* do processo de planeamento estratégico do turismo na região;
- ♦ Definir segmentos-alvo, posicionamento, objetivos, estratégia e planos de ação a implementar;
- ♦ Aferir os contributos do turismo para o desenvolvimento socioeconómico da região.

1.3. Metodologia

No que diz respeito à metodologia optou-se por um *design* exploratório durante o processo da revisão bibliográfica; e por um *design* descritivo para a análise quantitativa e a pesquisa de campo de acordo com os objetivos deste estudo, anteriormente apresentados neste capítulo. O método de recolha de dados foi feito através de questionário (dados primários) submetido a um pré-teste, resultando em alterações na sua estrutura. O questionário apresenta-se em duas versões: *online* e em papel (*word*) e foi dividido em três seções: i. o processo do planeamento do turismo para Guiné-Bissau; ii. ações a desenvolver e, iii. a caracterização dos inquiridos ou respondentes. O processo de amostragem é não-probabilística por julgamento e por conveniência. Os dados foram analisados com recurso à estatística descritiva (perguntas fechadas) usando o programa/software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e quanto às perguntas abertas foi usado o método de análise de conteúdo, isto é, são aplicados métodos de pesquisa qualitativa nas perguntas abertas e quantitativa nas fechadas.

1.4. Estrutura da dissertação

O presente estudo encontra-se dividido em cinco capítulos: Capítulo I – Introdução; Capítulo II – Processo de Planeamento Estratégico em Turismo; Capítulo III – Metodologia; Capítulo IV – Processo de Planeamento Estratégico - o caso da Guiné-Bissau e Capítulo V – Conclusão.

No primeiro capítulo apresenta-se o tema, o enquadramento da dissertação, os objetivos, a metodologia e a estrutura que a compõe.

O segundo capítulo, o de revisão bibliográfica, centra-se no processo teórico de planeamento em turismo, os principais modelos e as vantagens de uma exploração racional e participada de operadores turísticos, habitantes locais e turistas/visitantes, etapas e relevância para o destino ou território em causa.

A segunda parte do trabalho inicia-se com o terceiro capítulo, no qual é apresentada e justificada a metodologia da investigação empírica aplicada neste estudo: o problema, objetivos, *design*, amostragem, os métodos de recolha e de análise dos dados.

O quarto capítulo refere-se ao caso da Guiné-Bissau (GB), enquanto contexto escolhido para esta pesquisa com base num diagnóstico e avaliação aprofundada deste destino, propondo um modelo de planeamento estratégico para o turismo, gestão, políticas, ações e mecanismos adequados para potenciar a atividade turística e melhorar a vida da comunidade local e residente.

Finalmente, no capítulo V – Conclusão, são apresentadas as ideias mais pertinentes desta investigação e as recomendações para o setor turístico da Guiné-Bissau, assim como as limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

Capítulo II – Processo de Planeamento Estratégico em Turismo

2. Introdução

São apresentadas várias seções desenvolvidas ao longo deste capítulo, começando com a evolução histórica do turismo em diferentes períodos da antiguidade até ao presente, assim como o conceito e definição do sistema do turismo, incluindo a oferta e a procura turísticas.

Posteriormente, é abordado o processo de planeamento em turismo e as suas vantagens, a participação dos agentes turísticos, habitantes locais e turistas/visitantes, as etapas de planeamento e a relevância para o destino ou território turístico. É também estabelecido o conceito do processo e modelos de planeamento estratégico, as fases que o incorporam, os níveis, escalas e os principais modelos adotados por planeadores e referenciados na literatura da especialidade como *o de Product's Analysis Sequence for Outdoor Leisure Planning* (PASOLP) de Baud-Bovy e de Fred Lawson e o modelo de Donald Gestz, mais desenvolvido.

São ainda apresentadas as principais ferramentas de análise estratégica: análise Política, Economia, Social e Tecnologia (PEST); Strengths – Forças/pontos fortes; Weaknesses – Fraquezas/pontos fracos; Opportunities – Oportunidades; Threats – Ameaças (SWOT), 5 Forças de Porter, a Matriz de Ansoff, e o processo de *benchmarking*, enquanto instrumentos auxiliares na planificação e na gestão empresarial e turística.

Apresentam-se também os objetivos, a estratégia e o *marketing-mix*. Ainda, a segmentação do produto e do mercado turístico, as categorias e os seus critérios aplicados ao turismo, variáveis e as fases do ciclo de vida dos destinos, níveis e profundidade dos canais de distribuição no mercado turístico, a promoção turística, o preço e as pessoas.

2.1. A evolução do turismo

O percurso da revisão bibliográfica testemunhou que o fenómeno turístico teve o seu início desde a Antiguidade, marcada por viagens motivadas por várias razões como necessidade de comércio entre povos, o turismo de negócio que antecedeu o de lazer, as grandes viagens de exploração e a descoberta de novas terras, o turismo de aventura que data de milénios a. C. (antes de Cristo). Na Idade Média por razões religiosas, o turismo de saúde (visitas a termas), durante o Império Romano, o turismo desportivo referente aos jogos Olímpicos da civilização helénica (Ignarra, 2013). A antiguidade desse fenómeno foi também observada por McIntosh e Gupta (*cit. in* Ignarra, 2013, p. 2).

O invento do dinheiro pelos sumérios (babilónios) e o auge do comércio iniciaram-se aproximadamente no ano 4000 a. C., talvez assinalando o começo da era moderna das viagens. Os sumérios foram os primeiros a conceber a ideia do dinheiro e aplicá-la em transações comerciais (também inventaram a escritura e a roda, pelo que podem ser considerados fundadores das viagens). O homem podia pagar por transporte e alojamento fora com dinheiro ou por meio da troca de bens.

As pirâmides egípcias e os seus monumentos serviam de fatores atrativos no ano 3000 a. C., a quem, através do rio Nilo e por via terrestre viajava. As grandes viagens realizadas para a China e para a Índia há mais de 1000 anos a. C. dos Fenícios; a tradição das viagens que se faziam por Heródoto à Grécia Antiga, ao Egito, ao Mar Morto e à Fenícia (Ignarra, 2013).

O desenvolvimento de rodovias no Império Romano estimulou viagens e foram também verificadas as primeiras viagens de lazer na época. A classe nobre deste império realizava viagens longas a cavalo, através de postos de troca de animais, surgindo nessa altura os primeiros serviços de hospedaria e hotelaria. Na atual Turquia, antiga região do Éfeso, as primeiras atividades de turismo surgem através de eventos como apresentações de mágicos, animais amestrados, acrobatas e de outros artistas. Concentravam mais de 700 000 visitantes. Findo o Império Romano, viveu-se o grande decréscimo das viagens devido aos perigos para os viajantes, sobretudo no que diz respeito às expedições a centros religiosos da Europa para a libertação de Jerusalém do domínio árabe. No ano de 1388, com a autorização de viagens aos peregrinos por rei Ricardo II, reestabeleceu-se a segurança em viagens. Nesse período as famílias nobres enviavam os filhos para estudar nos centros culturais europeus, aparecendo deste modo o intercâmbio cultural (Ignarra, 2013).

Na Idade Moderna, com o nascimento do capitalismo comercial, a criação de vias de circulação de comerciantes no território europeu deu início às feiras de trocas de mercadorias. Segundo Ignarra (2013) há autores que consideram o século XVII como o início do turismo na base do crescimento industrial, da riqueza da classe comercial e participação ou viagens na educação. As grandes viagens de Marco Polo (1271) à China motivadas pela exploração comercial foram consideradas as maiores viagens turísticas de longo percurso. Em 1160, Benjamim de Turtla viajou pela Europa, Pérsia e Índia. As grandes navegações intercontinentais como a de Fernão de Magalhães e outras nos séculos XV e XVI. O surgimento de caminhos de ferro, no século XIX, de longa distância servia para transportar passageiros, como em Inglaterra.

O aparecimento da aviação civil impulsionou de que maneira o avanço no setor/atividade turística, permitindo um grande intercâmbio no setor. Um marco também para este fenómeno foi o fim da Segunda Guerra Mundial; no ano 1953 foram registados 23 milhões de turistas internacionais, tendo subido para 55 milhões, em 1955, o que permitiu e deu abertura à revolução tecnológica assistida no campo da indústria, permitindo gerar riqueza e melhoria de vida da população mundial (Ignarra, 2013).

2.2. Conceitos e definições do Turismo

Etimologicamente turismo provém do latim *tornare*; em grego *tornos* significa uma volta; movimento ao redor de um “ponto central”.

Segundo Abranja (2018, p. 5), referindo o conceito do termo afirma que

A complexidade da atividade turística, natureza e a sua particularidade dificultam até ao presente momento o consenso a nível de um único conceito que pudesse abranger todos os outros anteriormente existentes até aos dias de hoje conforme almejam os estudiosos, investigadores, academias sobre este termo.

Para Boyer (*cit. in* Cunha, 2013a) é uma atividade proveniente de viagens – Grand Tour –, realizadas pelos ingleses nos finais do século XVII como complemento da educação. Para Foster (1967) foi em 1760, em que apareceu documentada a palavra *tour*. Contudo, a expressão *turista* generalizou-se em 1838, altura da publicação das *Mémoires*

d'unTouriste de Stendhal. Era uma palavra de uso restrito na época, designando apenas quem viajava por puro prazer ou por aumento de conhecimento (Cunha, 2013a).

Em 1963, em Roma, realizou-se a Conferência das Nações Unidas sobre o Turismo e as Viagens Internacionais da qual a definição do termo Turista passou a corresponder aos visitantes que permanecem pelo menos 24 horas no destino/país ou exclusivamente deslocamentos ao estrangeiro, movimentos internacionais por motivos de lazer, repouso, férias, saúde, estudo, religião, desporto, negócios e outros (Cunha, 2013a).

Entende-se que este conceito foi evoluindo de década para década e de autor para autor, de acordo com a literatura consultada, procurando alcançar uma forma mais completa do termo, embora a sua especificidade continue a limitar essas tentativas, acabando as várias definições por divergirem entre si em pormenores como as que vem sendo discriminadas.

Para Ignarra (2013, p.16)

O turismo é uma combinação de atividades, serviços e indústrias que se relacionam com a realização de uma viagem: transportes, alojamentos, serviços de alimentação, lojas, espetáculos, instalações para atividades diversas e outros serviços receptivos disponíveis para indivíduos ou grupos que viajam. É uma indústria mundial de viagens, hotéis, transportes e todos as demais componentes, incluindo o marketing turístico, que atende às necessidades e os desejos dos viajantes. (...) deslocamento de pessoas de seu local de residência habitual por períodos determinados e não motivados por razões de exercício profissional constante.

Com o mesmo propósito de esclarecer o debate em torno do conceito de turismo, várias literaturas da especialidade foram construindo os mais diversos significados, em que quase na generalidade comungaram o fator deslocamento de um lugar para outro, tempo da viagem. Contudo, para uns é uma atividade de entretenimento e hospitalidade, havendo ideias mais abrangentes no caso de (La Torre *cit. in* Ignarra, 2013), que referiu o tempo mínimo ou máximo da visita.

Para a Organização Mundial do Turismo (OMT) (*cit. in* Ignarra, 2013) o turismo engloba atividades das pessoas que viajam e permanecem em lugares fora de seu ambiente usual durante não mais do que um ano consecutivo, por vezes, negócios ou outros fins.

Para Schullard (*cit. in Ignarra, 2013, p.14*)

(...) a soma das operações, especialmente as de natureza económica, diretamente relacionadas com a entrada, a permanência e o deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região.

Segundo McIntosh (*cit. in Ignarra, 2013*) o turismo pode ser definido como a ciência, a arte e a atividade de atrair e transportar visitantes, alojá-los e cortesmente satisfazer suas necessidades e desejos.

De acordo com Jafari (*cit. in Ignarra, 2013*) na sua contribuição relativa ao conceito do Turismo, que é o estudo do homem longe de seu local de residência, da indústria que satisfaz suas necessidades, e dos impactos que ambos, ele e a indústria, geram sobre os ambientes físico, económico e sociocultural da área receptora.

Para La Torre (*cit. in Ignarra, 2013, p.15*) este significa uma prática social, isto é,

O turismo é um fenómeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupo de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem do seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, económico e cultural.

Segundo Mathieson e Wall (*cit. in Ignarra, 2013, p.15*) é uma atitude de deslocação de carácter temporário circunscrito a um espaço estranho a de convivência habitual movida por certas ambições

(...) o movimento temporário de pessoas para locais de destinos externos a seus lugares de trabalho e moradia, as atividades exercidas durante a permanência desses viajantes nos locais de destino, incluindo os negócios realizados e as facilidades, os equipamentos e os serviços criados, decorrentes das necessidades dos viajantes.

Conclui-se que embora as motivações para viagens sejam de natureza de férias, visita a familiares, lazer, desporto, motivos profissionais, congressos, este é um fenómeno indissociável, ou seja, como observa (Ignarra, 2013, p.13) “o turismo está relacionado com as viagens, mas nem todas as viagens são consideradas turismo”.

Considera-se que o turismo seja uma das expressões que, apesar de representar uma atividade económica de grande importância para os países e organizações, conheceu evoluções e tem merecido debates por parte das instituições internacionais e académicas, tendo pela primeira vez surgido através de Herman von Scullern zu Schrattenhoffen no ano 1910, passando 32 anos mais tarde há um conceito mais evoluído com Hunziker e

Krapf (*cit. in* Cunha, 2013a) definindo-o como o conjunto das relações e fenômenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente e temporária.

Para a Organização das Nações Unidas (ONU) (*cit. in* Cunha, 2013b, p.7) o turismo deriva da noção de tempo livre que “é tempo não consagrado ao trabalho e que é um fenômeno socioeconômico historicamente diferenciado tendo uma relação direta com os lazeres”. A OMT (*cit. in* Cunha, 2013b) especificou o termo numa versão mais perceptível, afirmando que compreende as atividades desenvolvidas por indivíduos (visitantes) no decurso das suas viagens e estadas para e em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapassa um ano para fins recreativos, de negócios e outros.

Devido a limitações de vários conceitos até aqui conhecidos sobre o turista, em 1983, a União Internacional dos Organismos Oficiais do Turismo (UIOOT), apresenta o conceito de visitante como aquele que faz deslocações internas de uma região para outra feitas no território nacional (turismo interno). A ONU (*cit. in* Cunha, 2013a e 2013b) na sequência da Conferência Internacional sobre Viagens e Estatísticas de Turismo que se realizou em 1991, adotou o termo “visitante”, como conceito básico de todo o sistema estatístico do turismo, comumente partilhado por todos os países e organizações internacionais, propondo os seguintes conceitos:

- i) Visitante: é toda a pessoa que se desloca a um local situado fora do seu ambiente habitual durante um período inferior a 12 meses consecutivos e cujo motivo principal da visita é outro que não seja o de exercer uma atividade remunerada no local visitado;
- ii) Turista: é todo o visitante que passa pelo menos uma noite num estabelecimento de alojamento coletivo ou num alojamento privado no local visitado;
- iii) Visitante do dia: same day visitor, ou excursionista é todo o visitante que não passa a noite no local visitado, incluindo os passageiros de cruzeiros e as tripulações de meios de transporte desembarcados.

Como forma de clarificar os três termos acima referidos, cumpre dizer que o “visitante” se refere à deslocação de um ambiente tradicional do deslocado para outro mais estranho

e diferente, é também realçado o período de estada neste lugar (tempo mínimo de uma noite e máximo de doze meses), assim como o propósito da viagem que não é aquele relacionado a auferir rendimento financeiro, excluindo deste modo todas as viagens frequentes entre o local onde o deslocado reside e aqueles onde trabalha, estuda ou desenvolve uma atividade regular, caso contrário é considerado de residente, prisioneiros, nómadas, funcionários afetos a representações diplomáticas e exércitos (Cunha, 2013a). Importa ainda salientar os principais aspectos destacados e a terem em consideração quanto aos conceitos ou definições do termo Turista:

- i. Ausência da residência e da área atualmente designada de ambiente habitual dos deslocados;
- ii. Estabelecimento do tempo ou período mínimo e máximo de permanência no destino pelo deslocado;
- iii. Eleições de tipos de atividades específicas a desenvolver ao longo da viagem e durante o tempo de permanência no destino ou local;
- iv. Motivações ou razões que influenciam o deslocamento do visitante ou turista.

No sentido da sua clarificação, a ONU (*cit. in* Ignarra, 2013, p.17) afirma que um Turista é:

Toda a pessoa, sem distinção de raça, sexo, língua e religião, que ingresse no território de uma localidade diversa daquela em que tem residência habitual e nele permaneça pelo prazo mínimo de 24 horas e mínimo de seis meses, no transcorrer de um período de 12 meses, com finalidade de turismo, recreio, desporto, saúde, motivos familiares, estudos, peregrinações religiosas ou negócios, mas sem propósitos de imigração.

É importante salientar dois aspectos relativos ao tempo máximo de seis meses e ao fenómeno humano de imigração. Chama-se excursionista – quando o visitante não pernoita numa localidade turística, (...) aquele que viaja e permanece menos de 24 horas num local que não seja o da sua residência fixa ou habitual, com as mesmas finalidades que caracterizam os turistas, mas sem neste passar uma noite, é considerado “excursionista” ou “turista de um dia” segundo a perspectiva de Ignarra (2013).

2.3. Conceito e modelos de planeamento estratégico

O planeamento constitui um instrumento indispensável, hoje em dia, para a orientação da vida das organizações (públicas e privadas) enquanto componente de gestão estratégica. Nesta perspetiva, Inskip (*cit. in* Vieira, 2007) resume a ação de planear como forma de “organizar o futuro”. Para Mintzberg (*cit. in* Vieira, 2007, p. 30) o planeamento é “pensar o futuro”, é “tomar decisões”, é um procedimento formalizado para produzir um resultado articulado sob a forma de um sistema de decisões integrado”. Segundo Vieira (2007, p. 31) o “planeamento é um processo que visa o futuro, intervindo sobre ele de forma ativa, não estática, e dura enquanto não se atingirem os objetivos propostos”.

Para Hall (2001, p. 24) o planeamento

É um tipo de tomada de decisões e elaboração de políticas; ele lida, entretanto, com um conjunto de decisões interdependentes ou sistematicamente relacionadas e não com decisões individuais. (...) planejar é, portanto, apenas uma parte de um processo global de “planeamento-decisão-ação”.

Acrescenta ainda que o ato de planeamento passa por um sistema composto de três elementos como se verifica (Figura 1): a informação, a decisão e a ação.

Figura 1 - Sistema de planeamento



Fonte: adaptado de Ignarra (2013)

Por sua vez, Amato (*cit. in* Ignarra, 2013) defende o planeamento de forma mais genérica e abrangente, podendo incorporar setores de atividades variados e de acordo com essa definição consiste na definição de objetivos, na ordenação de recursos materiais e humanos, na determinação dos métodos e formas de organização, no estabelecimento das

medidas de tempo, quantidade e qualidade, na localização espacial das atividades e outras especificações necessárias.

Enquanto um instrumento de orientação, para Ignarra (2013, p. 80).

o plano é o documento mais abrangente e também mais superficial. Um plano turístico abrange a análise de todas as variáveis envolvidas no fenómeno, porém trata cada uma delas de forma superficial.

Ignarra (2013) justificou que o plano turístico incorpora aspetos mais globais em termos das suas fases de processo do desenvolvido e de forma mais envolvente do início ao fim.

2.4. Tipos de planeamento

As tipologias de planeamento pressupõem, entre as várias opções existentes, que para planear uma atividade deve haver a possibilidade de adotar a fusão entre tipos diferentes de planeamento de acordo com a realidade, contexto, metas e objetivos que se pretendem alcançar num dado período de tempo. Direcionando, especificamente, com mais ênfase, nesta seção para o tipo de planeamento estratégico (Vieira, 2007, p.50) conceitualizou-o como

Ferramenta através de qual se aplica sobre a realidade a capacidade de intervir e de refletir o curso dos acontecimentos (tática). O planeamento estratégico está sujeito à visão partilhada do futuro e baseado nos valores, focalizado no objetivo, responsabilizando perante a sociedade (accountability) os seus responsáveis. [Este substitui o planeamento tradicional sobretudo no que diz respeito ao planeamento a longo prazo. O mesmo autor sublinhou que o seu objetivo] é de intervenção sobre a realidade numa forma abrangente, sistémica (considerando toda a sua valência: sociológica, antropológica, económica, ambiental, de organização do território, política, etc.) com vista a serem alcançados num futuro previsível, objetivos coletivamente discutidos e consensualmente aceites por todos no quadro do desenvolvimento sustentável.

Segundo Sorkin (*cit. in* Vieira, 2007), o planeamento estratégico é um processo sistemático para gerir a mudança e criar o melhor futuro possível, tratando-se de um processo criativo de identificação e acompanhamento das ações mais importantes, tendo em atenção as forças e fraquezas, bem como as ameaças e oportunidades.

Daí que para Vieira (2007), este tipo de planeamento permite apoiar o pensamento estratégico e a gestão estratégica, obrigar a uma reflexão estratégica e a uma abordagem sistémica, a mobilizar e a envolver toda a estrutura administrativa, a proporcionar meios

de controlo e avaliação permanente, a definição de objetivos estratégicos e uma estratégia de diferenciação abrangente.

De acordo com Ignarra (2013, p. 82) na seção referente ao planeamento estratégico para o turismo observou que

Se refere ao objetivo maior correspondente, à missão que por sua vez aponta a razão fundamental do planeamento, o seu papel social. Este nível de planeamento enquanto processo a partir do qual as organizações se adaptam eficientemente ao seu ambiente ao longo do tempo, integrando planeamento e gestão num único processo.

Para Hall (2001, p. 110) o planeamento estratégico

É considerado uma componente essencial para o planeamento do turismo sustentável. Uma estratégia é um meio para atingir um fim desejado (...) processo pelo qual as organizações se adaptam eficientemente ao seu ambiente ao longo do tempo, integrando planeamento e gestão em um único processo. O plano estratégico é, portanto, o documento resultante de um processo de planeamento estratégico que serve para orientar futuros rumos, atividades, programas e ações. (...) [cujo resultado] é o impacto que o processo exerce nas organizações, suas atividades e seu ambiente, inclusive nas várias partes interessadas.

Para alcançar a meta do planeamento Gluck *et al.* (*cit. in* Hall, 2001) identificaram três mecanismos-chave: i) uma estrutura de planeamento que ultrapasse as fronteiras organizacionais e se concentre em decisões estratégicas referentes a partes interessadas e recursos; ii) o processo de planeamento que estimule o raciocínio inovador e proporcione a capacidade de adaptação aos ambientes e iii) um sistema de valores organizacionais que reforce o compromisso com a estratégia organizacional.

Do ponto de vista turístico, o planeamento refere-se aos destinos turísticos, implicando impactos nos atrativos locais, nos serviços turísticos, nas infraestruturas regionais e na vida da comunidade local residente, sendo a sua eficácia diretamente proporcional ao grau de envolvimento de atores da vida local (Ignarra, 2013).

De acordo com Hall (2001) e Ignarra (2013), o planeamento estratégico deve-se orientar, e procura lidar ou relacionar com as seguintes questões:

- i.** Onde estamos agora?: diagnosticar/verificar (monitorizar e avaliar);
- ii.** Para onde queremos ir?: planear, coordenar;
- iii.** Como chegaremos lá?: fazer (estratégia e ação).

Tabela 1 - As questões relacionadas com planeamento estratégico

<p>Onde estamos agora? – verificar (monitorizar e avaliar)</p>	<p>Identificar os propósitos que o planeador pretende alcançar, orientá-los de acordo com a sua importância e considerar até que ponto eles são conciliáveis uns com os outros. Tendo a formulação da missão, das metas e dos objetivos como uma componente crítica do planeamento turístico estratégico.</p>
<p>Para onde queremos ir? – planear e coordenar</p>	<p>Coordenação – relacionamentos institucionalizados formais entre redes de organizações existentes, interesses e/ou indivíduos. A coordenação (relacionar unidades ou decisões de modo que se adaptem umas às outras), atuando razoavelmente consistentes e coerentes. Coordenação em turismo ocorre horizontalmente, entre diferentes órgãos governamentais que podem ser responsáveis por várias atividades de turismo relacionadas no mesmo nível de governo e verticalmente entre diferentes níveis de governo (local, regional, e nacional) dentro de um sistema administrativo e político (Spann, 1979). Coordenação administrativa – acordo entre as partes sobre metas, objetivos e políticas; coordenação política – quando há conflito quanto aos objetivos políticos que precisam ser coordenados e implementados. A colaboração é um processo altamente dinâmico que consiste em vários elementos: a) as partes interessadas são interdependentes; b) as soluções surgem ao se lidar com as diferenças de modo construtivo; c) há o envolvimento de participação conjunta; d) as partes interessadas precisam assumir responsabilidade coletiva em relação à futura direção do domínio; e) a colaboração é um processo emergente.</p>
<p>Como chegaremos lá? – fazer (ação)</p>	<p>Os governos e órgãos públicos procuram determinar se as atividades do setor público estão a atingir as metas ou objetivos de forma mais eficiente possível. A avaliação também pode procurar determinar por que as atividades do planeamento público atingem ou não seus objetivos, possibilitando que as lições aprendidas em caso de êxito sejam aplicadas em outros pontos e que os erros sejam corrigidos O’Faircheallaigh e Ryan (<i>cit. in</i> Hall, 2001). A avaliação deve-se preocupar em como os seus resultados são consumidos e empregados Hogwood e Gunn (<i>cit. in</i> Hall, 2001). Indicadores de sustentabilidade proporcionam uma estrutura teórica e prática para definir o significado de sustentabilidade em várias escalas, da global à comunitária, e para a mensuração do processo em relação àquela meta. Servem de “verificação de realidade” para assegurar que os processos estratégicos, de planeamento e gestão estejam a caminhar nas direções desejadas e que órgãos e indivíduos sejam responsabilizados por suas decisões e ações. Indicadores de sustentabilidade também possibilitam a comparação entre diferentes regiões, mas têm maior valor quando medem resultados obtidos numa nação, região, comunidade ou local em relação a si próprios ao longo do tempo (Hall, 2001).</p>

Fonte: adaptado de Hall (2001)

Devido às suas características e utilidade, este modelo de planeamento na perspectiva de (Costa, 2015), são apresentadas as seguintes vantagens:

- i. Incide nos pontos fortes de uma cidade ou região e descobre oportunidades;
- ii. Coloca os problemas locais em uma perspectiva regional, nacional e internacional;
- iii. Canaliza a energia e os recursos disponíveis até objetivos críticos ou prioritários;

- iv. Fomenta a cooperação entre o setor público e o privado e fortalece o tecido social;
- v. Promove a coordenação entre instituições e entre níveis da Administração, e proporciona uma visão comum da situação tanto ao setor público quanto ao privado.

Com vista a clarificar resumidamente as duas formas de planeamento: tradicional e estratégico (Vieira, 2007) estabeleceu as principais características diferenciadoras entre o estratégico e o tradicional segundo (Tabela 2).

Tabela 2 - Planeamento estratégico versus planeamento tradicional

Planeamento Tradicional	Planeamento Estratégico
Baseado no processo, preocupa-se com a forma de alcançar o objetivo	Baseado no capital humano, mobiliza as pessoas para um objetivo
Um olhar pessoal (por ex., do gestor)	Um olhar coletivo, participado
Elaborado pelos planeadores	Elaborado pelos executores
Pretende eliminar riscos	Assume riscos
Reservado, difuso, pouco claro	Transparente
Considera o futuro como um prolongamento do passado	Focalizado numa direção, num caminho e em objetivos futuros
Plano a prazo	Guia para o futuro
Rotineiro e regulamentador	Criativo e estimulante
Reativo	Proactivo

Fonte: adaptado de Vieira (2007)

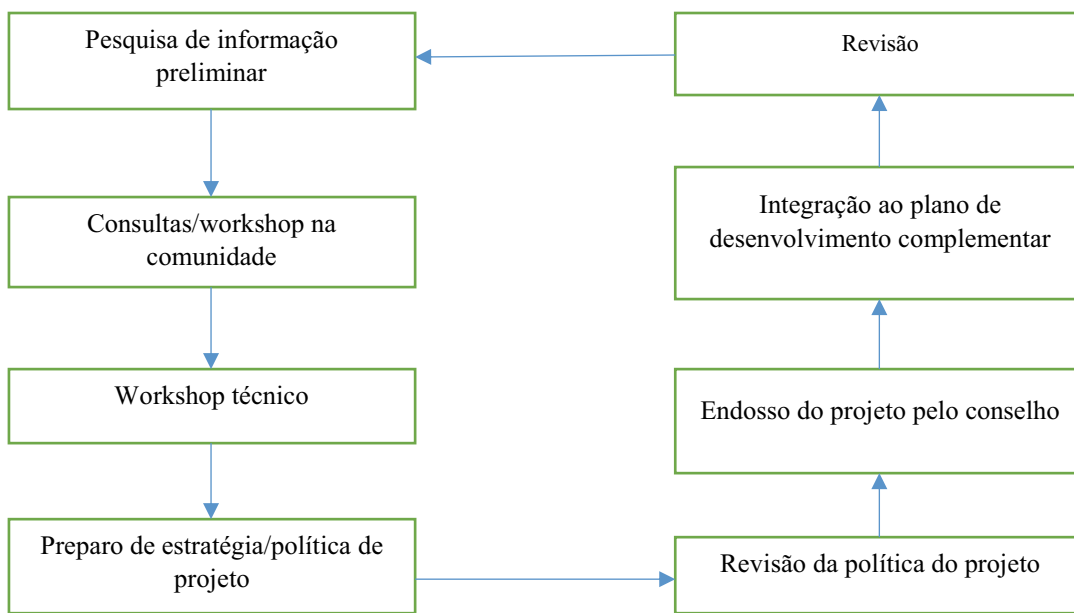
No seguimento da abordagem do estudo sobre os tipos de planeamento, tomando em consideração as particularidades, os princípios e a própria importância de cada um para o benefício da atividade de planificação em particular a do turismo, destacam-se os seguintes conceitos, de acordo com o proposto por Ignarra (2013):

- i. Tempo: longo, médio e curto prazo;
- ii. Geográfico: local, municipal, regional, nacional, continental e mundial;
- iii. Administrativo: público, privado e misto;
- iv. Económico: microeconómico e macroeconómico;
- v. Setorial: setorial, intersetorial e global;
- vi. Abrangência: estratégico, tático e operacional;
- vii. Grau de envolvimento: participativo e não participativo;
- viii. Finalidade: preventivo e corretivo.

O planeamento não participativo restringe-se ao trabalho dos especialistas, relativamente aos elementos ligados à atividade económica do turismo.

O planeamento participativo busca envolver no processo da elaboração do diagnóstico, e principalmente na formulação das estratégias de desenvolvimento, o maior número possível de atores, não só as autoridades locais responsáveis pelas políticas de turismo, mas também as autoridades ligadas ao meio ambiente, à cultura, às infraestruturas básicas, ao ensino e participação, à saúde e segurança pública; à classe trabalhadora do setor e a todos os representantes da comunidade, da sociedade organizada, conforme se verifica na Figura 2.

Figura 2 - O processo planeamento participativo



Planeamento preventivo considera-se como aquele que é realizado para estruturação de empresas ou de localidades, visando desenvolver a atividade turística de forma ordenada e controlada, de acordo com os ditames de sustentabilidade Braga (*cit. in* Ignarra, 2013). Enquanto para o próprio Ignarra (2013, p. 83) define Planeamento preventivo como aquele que

Tem por função definir ações direcionadas para a adequação das infraestruturas básicas, respeitando as necessidades da população local, a preparação da comunidade local para atuar no setor sem necessidade de importação de mão de obra, a regulamentação e organização da visitação de recursos turísticos, a fim de manter a integridade ambiental.

O planeamento corretivo visa melhorar a situação da atividade turística já existente, otimizando potencialidades e corrigindo situações de insucessos ou de decadência (Ignarra, 2013, p. 83).

Ainda, Ignarra (2013) admitiu que o planeamento pode ser do tipo indicativo quando aponta as diretrizes orientadoras para os atores do processo; de planeamento autoritário quando constituído por normas, regras e regulamentos que são obrigatórios.

Tabela 3 - Perguntas básicas de um processo de planeamento

O QUÊ?	Definine o objeto do planeamento.
POR QUÊ?	Define os objetivos, as justificativas.
QUEM?	Define os agentes e destinatários do planeamento.
COMO?	Define a metodologia de se fazer, os meios para se alcançar os objetivos.
ONDE?	Define espacialmente a localização daquilo que se quer implantar ou transportar.
QUANDO?	Estabelece o cronograma das atividades necessárias para se atingir os objetivos estabelecidos.
QUANTO?	Dimensiona os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para se atingir os objetivos determinados.

Fonte: Adaptado de Ignarra (2013)

Metodologicamente, referente ao processo do planeamento estratégico (Ignarra, 2013, p. 80) o planeamento significa a busca de respostas para sete perguntas básicas, orientadas tecnicamente, por etapas que segundo à fórmula proposta na tabela 3 corresponde “às respostas a essas questões compõem o conteúdo de um planeamento, o qual, quando se consubstancia em um documento, pode dar origem a um plano, programa ou projeto”.

2.5. Sistema do Turismo: oferta turística, procura turística

O sistema é encarado como um todo, cujas partes dependem umas das outras para funcionarem entre si; como um bloco único. Segundo Capra (*cit. in* Hall, 2001, p. 69).

Um sistema é um todo integrado cujas propriedades essenciais surgem dos relacionamentos entre as partes constituintes. A conceção de sistema trata, portanto, da compreensão de um fenómeno no contexto de um todo mais amplo.

Segundo Mill e Morrison (*cit. in* Hall, 2001, p. 79) defendem “um sistema turístico de orientação mais comercial, constituído em quatro partes: mercado, viagem, destino e marketing”. O segundo segmento descreve a análise onde, quando e como se comporta o turista individual. O terceiro segmento do modelo consiste num estudo do mix de destino, isto é, as atrações e serviços usados pelo turista. A quarta componente do modelo ressalta

na importância do marketing em encontrar pessoas para viajar. Estes autores afirmam ainda que “o sistema é como uma teia de aranha – ao se tocar um ponto, as reverberações são sentidas em toda a sua superfície”. De acordo com o papel ou função de cada membro ou elemento deste fenómeno (Hall, 2001, p. 71-72) afirma que

Um sistema é, portanto, um meio de nos separarmos da realidade de uma forma que a torna mais compreensível” realçando ainda o mesmo autor “a estrutura de um sistema é formada por elementos e os relacionados entre eles. Elementos são a unidade básica de um sistema.

A interligação ou interdependência entre a oferta e a procura turística são fundamentais por forma a serem compreendidas e levadas em conta para o planeamento do turismo, visto que uma não existe sem a outra, são duas componentes indispensáveis no desenvolvimento do próprio turismo. Pois, segundo Cunha (2013a, p. 96)

Para apreender o turismo é necessário o conhecimento do conjunto das relações que cria porque estamos perante uma teia complexa de dependências e conexões (...) um conjunto de elementos inter-relacionados, coordenados de forma unificada e organizada, para alcançar determinados objetivos.

De acordo com Cunha (2013a), dentro das características do turismo enquanto atividade dinâmica, de socialização entre povos e culturas, de nações desenvolvidas e menos desenvolvidas, identificou que os sistemas podem ser de duas formas:

- ♦ Sistema fechado: é um objeto ou um ser que não revela nenhuma ação ou comportamento perceptível do exterior, sem entradas (*inputs*) nem saídas (*outputs*).
- ♦ Sistema aberto: é aquele que é influenciado pelo mundo exterior implicando, pelo menos, um fluxo de energia proveniente do exterior que assegura a sua manutenção ou preservação. De acordo com Lainé (*cit. in* Cunha, 2013a), para que um objeto seja reconhecido como sistema aberto deve satisfazer as seguintes condições que constituem o paradigma sistémico: é constituído por estruturas ou está em estruturação; visa determinadas finalidades; evolui no tempo: é evolutivo; tem uma certa atividade: comportamento e; situa-se num ambiente com o qual estabelece relações.

O turismo enquanto sistema, corresponde segundo Cunha (2013a, p. 99) a

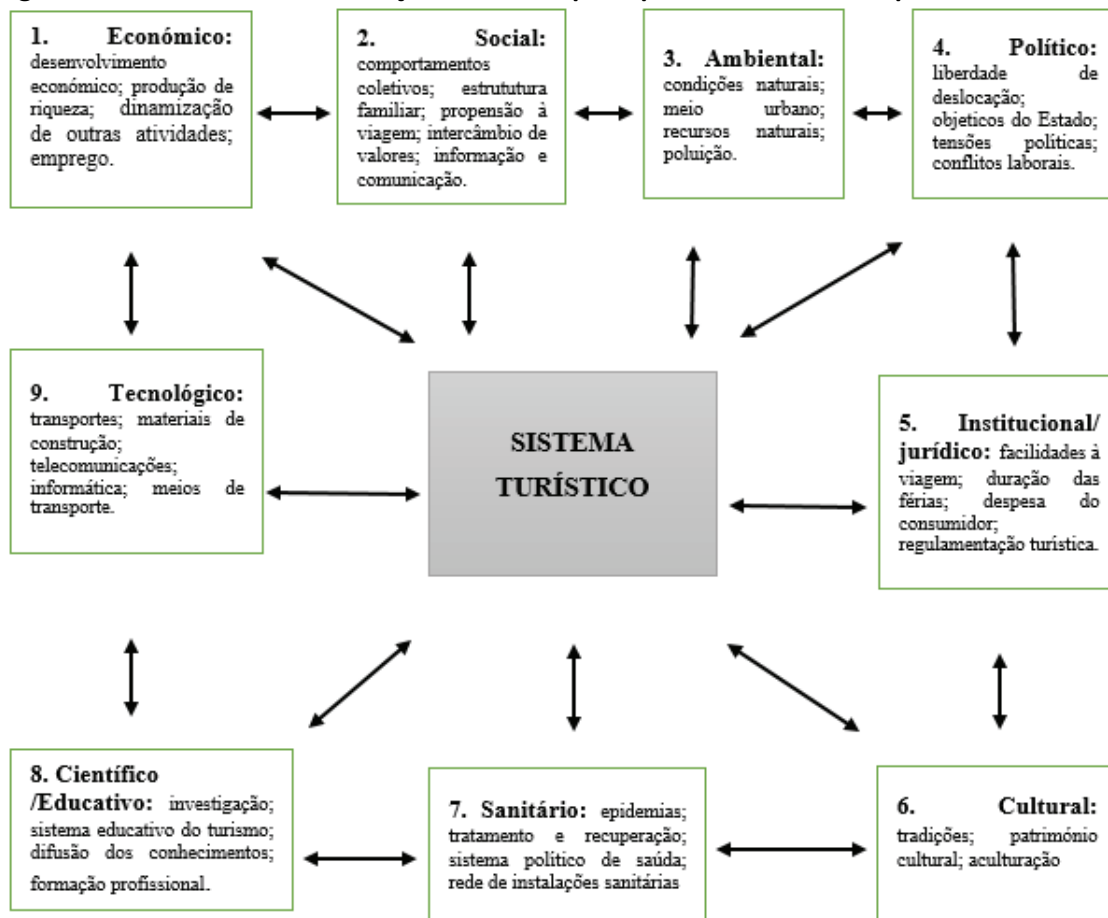
Um conjunto de elementos que estabelecem conexões interdependentes entre si de carácter funcional e espacial, como sejam as zonas de proveniência dos visitantes (emissoras), as zonas de destino (recetoras), as rotas de trânsito e todas as atividades que produzem os bens e serviços turísticos (atividade turística).

Ainda Cunha (2013a, p. 99) sobre o conceito do sistema em turismo acrescentou que

A análise sistêmica implica a identificação das componentes do sistema turístico, dos laços que entre si estabelecem e das influências que exercem sobre o conjunto. (...) A partir da identificação e das componentes essenciais do turismo podemos considerar que o sistema funcional do turismo, isto é, o conjunto dos elementos que determinam o funcionamento do turismo e que constituem a base do seu desenvolvimento, assente na oferta e na procura.

Segundo Cunha (2013a, p.104) o sistema turístico estabelece interações fundamentais com setores e áreas tão vitais para o seu sucesso e vice-versa: sistema económico e financeiro, sistema social, ambiental e ecológico, político, jurídico-institucional, cultural, sanitário, educativo e científico e tecnológico, conforme apresentado (Figura 3).

Figura 3 - O sistema de inter-relações turístico: principais áreas de interdependência



Fonte: adaptado de Cunha (2013a)

Este sistema de interrelações entre o turismo e os setores em torno dele, em que economicamente cria riqueza, emprego e desenvolvimento socioeconómico; enquanto fenómeno social, aproxima culturas, povos e facilita intercâmbio de valores, influencia atitudes, transforma o meio que o rodeia para o seu benefício, às vezes criando duplo efeito a esse meio, favorável ou desfavorável. A sua dinâmica depende em geral de ações políticas em curso, podendo favorecer ou criar estímulos para viagens e investimentos,

contactos com práticas culturais diferentes, mas também leis que regulamentam o setor e seus intervenientes, favorecendo o exercício da atividade turística equilibrada e a maior confiança entre os agentes, serviços burocráticos que permitem eficácia nos processos administrativos. Em termos sanitários, para além de garantir conforto aos residentes, serve de motivação para atrair viajantes, estimulando confiança aos turistas ao longo das suas estadas e futuras viagens. Contudo, antes dos fatores anteriormente referidos, importa destacar o papel que a qualidade dos recursos humanos desempenham em qualquer atividade humana, hoje em dia, com recursos qualificados que garantem serviços de qualidade, administração mais sólida, inovação nos setores e promoção no sistema, sobretudo em termos tecnológicos, capazes de relacionar e aproximar os diferentes setores de forma holística (Cunha, 2013a).

2.5.1. Procura turística

A procura turística constitui umas das componentes fundamentais do turismo a ter em consideração no sistema turístico e para o seu desenvolvimento. Deste modo, é entendida como “conjunto de bens e serviços que as pessoas que se deslocam na qualidade de visitante adquirem para realizar as suas viagens, expressos em termos de quantidade (Cunha, 2013a, p. 117). Fazem parte desta componente, os produtos almejados ou que influenciam a deslocação de uma pessoa ou grupo para usufruírem destes, beneficiando dos serviços que oferece dando como contrapartida um valor monetário. De acordo com o mesmo autor, a procura turística é assumida da seguinte forma:

- ♦ Procura física – é constituída pelos fluxos turísticos, que se medem pelas chegadas às fronteiras de cada país e pelas dormidas nos meios de alojamento, quer tenham, origem no próprio país quer no exterior;
- ♦ Procura monetária – é dada pelo valor do conjunto dos consumos realizados pelos visitantes de origem externa e interna, ou seja, do valor das quantidades de bens e serviços que adquirem em razão das suas deslocações e que se medem pelas receitas turísticas. São todos os gastos realizados pelos visitantes, por causa da viagem, que constituem a procura monetária;

- ♦ Procura geográfica – define as localidades onde se geram os movimentos turísticos (origens), as zonas de trânsito e os locais para onde eles se dirigem com vista à satisfação das suas necessidades (os destinos);
- ♦ Procura global – é avaliada pela «taxa de partida» (a população desse país que passa férias e a sua população total) que exprime a participação da sua população nas viagens (...), quer se destine a viajar para o estrangeiro quer no interior do próprio país.

Conclui-se ao longo desta etapa que existe uma parte de pessoas que já realizaram as suas viagens para satisfazer as necessidades, existindo ao mesmo tempo uma grande percentagem de interessados de realizar as suas viagens, mas devido a razões de ordem pessoal, financeira e/ou, laboral, não as conseguem cumprir, fato que leva (Cunha, 2013a) a dividir a procura em dois grandes grupos:

- ♦ Procura efetiva – é constituída pelo número de pessoas que num determinado período participa na atividade turística, ou seja, que viajam por razões turísticas;
- ♦ Procura potencial – é a parte da população que, num determinado momento não viaja por qualquer motivo mas que tem condições para viajar no futuro quando se verificarem alterações das situações que, no período considerado, impediram a realização da viagem.

Dada a preocupação que o fenómeno turístico tem vindo a causar, como potencial económico associada à sua dinâmica na esfera mundial, em particular nos países desenvolvidos e emergentes economicamente, concluiu-se que a procura turística internacional se caracteriza pelo seu crescimento constante. De 1950 a 2012 houve um aumento de 25 a 1 035 milhões de turistas, respetivamente, com a tendência de em 2020 o número de turistas em todo o mundo ser de 1 360 milhões e 1 810 milhões em 2030. Em termos de receitas foram no mesmo período de 2 mil milhões de dólares para cerca de 1 042 mil milhões e, quanto à sua heterogeneidade, isto é, razões ou motivos de viagens são de carácter pessoal, sociais, profissionais e familiares. No que diz respeito à sazonalidade, a região geográfica da Europa recebeu em 2011 cerca de 52% dos fluxos turísticos mundiais, relativamente à concentração turística, consta que os maiores focos atrativos do mundo continuam a ser o mar, as montanhas e as metrópoles, onde se situam os principais centros culturais e mais procurados pelos turistas (Cunha, 2013a).

É importante observar que o crescimento acentuado da procura turística, a partir da segunda metade do século XX, ou seja, pós-Segunda Guerra Mundial era constituído por jovens e adultos de países mais desenvolvidos (devido às condições económicas, acesso à informação e a instrução relevantes - domínio de línguas). Atualmente, a procura é mais diversificada, englobando ricos, menos abastados, o jovem e o menos jovem, o idoso, o homem e mulher, os casados e as suas famílias, os que vivem sozinhos (solteiros), e os recém-reformados (de 60 a 70 anos) segmentos com necessidades específicas, e certas condições para os satisfazer (Silva e Umblino, 2017). Assim, compreende-se que os turistas hoje em dia são mais instruídos e viajados, mais experientes, o que os tornam mais exigentes, procurando experiências verdadeiramente emocionantes, momentos marcantes nas suas vidas, que lhes possam proporcionar memórias exaltantes e, até recursos para a afirmação do seu prestígio social Sharpley e Stone (*cit. in* Silva e Umblino, 2017).

A procura turística diz respeito aos grupos com interesses comuns, constituindo segmentos únicos como as comunidades de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis (LGBT), grupos de amigas em férias conjugais, grupos de pessoas com determinados tipos de deficiências, avós na companhia de netos, homens na companhia de filhos de tenra idade sem a presença de qualquer companheira. Estas características e a especificidade da procura turística têm criado pressão no núcleo das empresas, no sentido de cada vez se apostar mais na segmentação e na especialização das suas ações de mercado.

2.5.2. Oferta turística

Numa definição mais genérica proposta por Cunha (2013a, p. 161), a oferta turística corresponde ao

Conjunto de todas as facilidades, bens e serviços adquiridos ou utilizados pelos visitantes bem como todos aqueles que foram criados com o fim de satisfazer as suas necessidades e postos à sua disposição e ainda a elementos naturais ou culturais que concorrem para a sua deslocação.

A oferta turística visa o visitante e não o residente, pelo que se apresentam seis características distintas:

- i. os bens produzidos não podem ser armazenados, sem possibilidade de criar *stocks*, os serviços não podem ser guardados em *stock* (Marques, 2005), ou seja, só existe produto quando houver procura;
- ii. o consumo turístico é condicionado pela presença do cliente, ou seja, o consumo do produto turístico só se realiza a nível local, deslocando até onde é produzido para poder consumi-lo;
- iii. a simultaneidade da produção e do consumo, isto é, os dois processos ocorrem no mesmo local e ao mesmo tempo;
- iv. a oferta turística é imóvel, contrariamente a outros setores de atividade, no turismo a única forma é deslocar-se até ao destino para poder consumir o produto;
- v. o produto turístico é compósito, isto é, existe transversalidade e complementaridade de serviços e setores diferentes no consumo turístico;
- vi. a intangibilidade (imateriabilidade do produto turístico), ou seja, apenas observados e experimentados no ato de consumo (Cunha, 2013a).

Tabela 4 - As principais componentes da oferta turística

Recursos turísticos (são fundamentais para a oferta)	A (OMT <i>cit. in</i> Cunha, 2013a, p. 165) “todos os bens e serviços que, por intermédio da atividade humana, que tornam possível a atividade turística e satisfazem as necessidades da procura”. Compreendidos em naturais: o clima, a flora e a fauna, a paisagem, as praias e as montanhas; Artificiais: a arte, a história, os monumentos, os parques temáticos.
Infraestruturas (subterrâneas e de superfície)	São fundamentais para o sucesso e equilíbrio do desenvolvimento do turismo. Abastecimentos de águas, sistemas de esgotos, gás e eletricidade, sistemas de drenagem, estradas, aeroportos, parques de estacionamento, marinas, facilidades de transporte.
Equipamentos	Satisfazem diretamente as necessidades da procura turística: alojamento, restaurantes, entretenimento e diversões, estabelecimentos comerciais.
Acessibilidades e transportes (base de atividade turística)	Também nos restantes meios de transporte, com impacto no turismo, se verificam grandes inovações, desde o aparecimento dos comboios de alta velocidade, encurtando distâncias e aumentando a atratividade e a acessibilidade dos destinos, ao crescimento da indústria dos cruzeiros com navios com maior capacidade e aposta no entretenimento a bordo, assim como do caravanismo ou do “rotel” (<i>rolling hotel</i>), no caso dos transportes terrestres (Silva e Umbelino, 2017). Desde sempre, turismo e transporte têm estado associados, com os transportes a serem uma peça fundamental para o desenvolvimento dos destinos, da sua acessibilidade e atratividade e dos fluxos turísticos (Silva e Umbelino, 2017) (cfr. Tabela 5) .
Hospitalidade e acolhimento	(cfr. Tabela 5)

Fonte: elaboração própria a partir de Cunha (2013a)

De facto, estes elementos são fundamentais para a comercialização do produto turístico (oferta), por ser a base de atividade turística, ou seja, indispensáveis para acomodação da atividade, melhorando a vida dos visitantes na região ou local visitado. Para Cunha (2013a) os recursos constituem a base do desenvolvimento turístico, porque são eles que determinam a atração de um país ou de uma região e definem as suas potencialidades turísticas.

Segundo o entendimento de Silva e Umbelino (2017) a oferta turística (Tabela 5) está fortemente associada a um conjunto de elementos que não só facilita a vida dos turistas no processo de deslocamento de local de origem ao destino (estadia, trânsito e regresso dos mesmos), como também são elementos de estabilidade no local, da paz, da segurança de visitante, de confiança e pacificação dos destinos, que quando os garantem são-lhes conferido o estatuto de produto de alta qualidade e valor, prestígio e reconhecimento internacional para a segurança da vida humana e conforto e também para investimento.

Tabela 5 - Os elementos da oferta turística

Acessibilidade	É indispensável na qualidade da dimensão da oferta, tendo a viagem ao local do consumo uma etapa decisiva na vida dos turistas, isto é, “liga o seu local [de turista] de vida habitual ao destino turístico e o respetivo retorno”. Também aspectos como a duração da viagem, as frequências disponíveis, o conforto dos meios em operação ou o custo, meios de transporte, equipamentos e serviços, influenciam enormemente na decisão de turistas e ao mesmo tempo dependem de tipos de turistas.
Segurança	Vem acrescentar outra preocupação quer aos turistas, quer às autoridades públicas e aos agentes turísticos, uma vez que a estes cabem a responsabilidade criar condições e segurança aos visitantes.
Hospitalidade	Para além dos seus recursos de atração, a imagem de marca de um destino turístico depende, em grande parte, das características da hospitalidade que pode proporcionar. Entende-se por hospitalidade a arte de bem receber, ou seja, a estrutura e a rede de serviços que, através da qualidade do seu desempenho, visam atender a procura turística de forma agradável, gerando conforto e emoções positivas Lockwood e Medlik (<i>cit. in</i> Silva e Umbelino, 2017).
Era digital	O advento da era digital é um outro fator que também caracteriza sobremaneira a oferta turística, aproximando os agentes turísticos aos turistas e, os turistas aos potenciais destinos, disponibilizando e multiplicou mais a informação.
Experiência	Atualmente, está em voga a dimensão experiência, característica muito desejado pelos turistas hoje em dia, influenciando nas viagens e escolhas de destinos turísticos. Pois, afirmam Silva e Umbelino (2017, p. 14) que os turistas “são compradores de emoções. Buscam registos para o alforge das suas memórias de

	vida, recordações especiais que utilizam para seu deleite, mas também nas conversas sociais ou que mesmo adaptam nos seus exercícios profissionais”, estando ainda a questão do “velho turismo” em oposição ao “novo turismo”, sendo aquele caracterizado por uma oferta pouco diversificada e massificada ao passo que este recheado de oferta crescente e se reinventa todos os dias, disponível em todos os cantos do mundo e modelável às dimensões e aos gostos de cada tipologia de turistas.
Turismo de nicho	Procura fugir aos padrões mais comuns, dispersando-se pelo território e ao longo do ano (...) com uma vocação de baixos números, de baixa densidade, de ajustamento ao gosto ou aos recursos de poucas pessoas; convém, contudo, não associar ou limitar a oferta de nicho a determinados produtos turísticos, é no modelo de oferta que se instalam diferenças entre especialização e massificação.

Fonte: elaboração própria a partir de Silva e Umbelino (2017)

Dada à particularidade, à complexidade do sistema e às necessidades dos turistas, a participação torna-se exigente e a interação de múltiplos agentes de atuação direta na atividade turística são essenciais, tais como: a informação, a operação e o agenciamento de viagens, o alojamento, a animação e atividades cujos objetivos transcendem o âmbito turístico, com destaque para os transportes coletivos e privados, a restauração e bebidas, as infraestruturas e os equipamentos sociais, culturais e desportivos (Silva e Umbelino, 2017).

Geograficamente, identificam-se três tipologias regionais básicas referentes à origem, ao destino e ao trânsito de acordo com Pearce e Leiper (*cit. in* Hall, 2001):

- i. Região geradora – é a região de origem do turista e o local em que a viagem começa e termina;
- ii. Rota ou região de trânsito – é a região pela qual o turista deve viajar para atingir seu destino;
- iii. Região de destino – é a região que o turista escolhe visitar e na qual ocorrem as mais óbvias consequências do sistema.

2.6. Modelos de planeamento estratégico

De seguida são apresentados os dois modelos de planeamento estratégico aplicados ao setor turístico, que neste estudo merecem destaque.

2.6.1. Modelo PASOLP

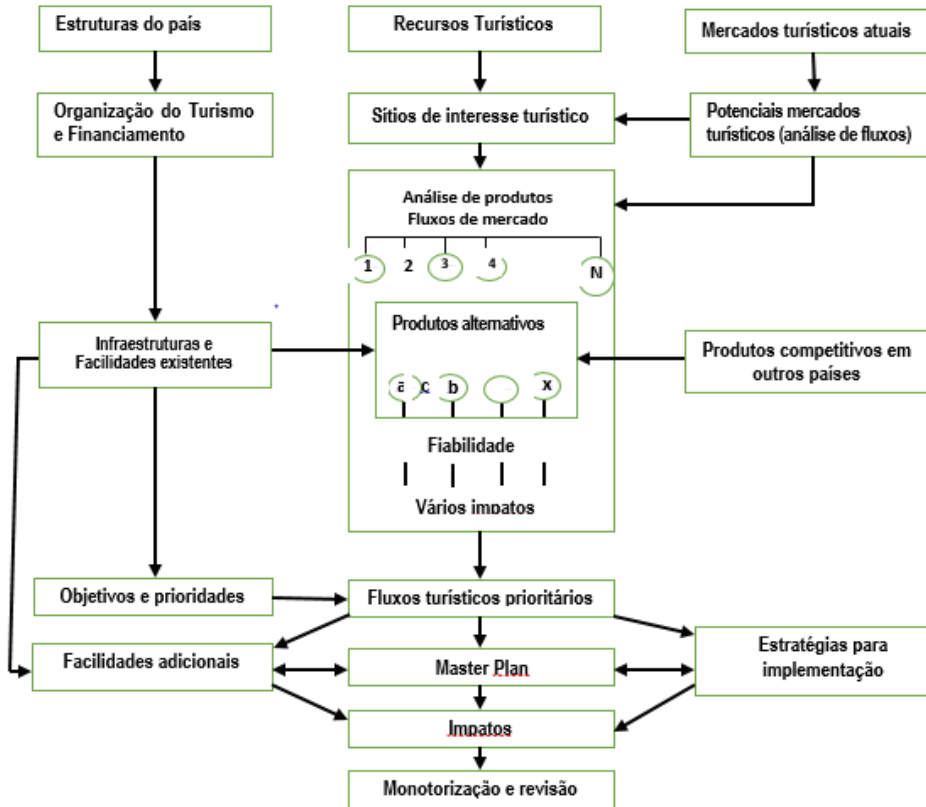
O modelo de planeamento turístico designado por modelo *Product's Analysis Sequence for Outdoor Leisure Planning* (PASOLP), de Baud-Bovy e de Fred Lawson (*cit. in* Vieira, 2007 e Fazenda, 2011), salienta que o desenvolvimento turístico não deve ser visto unicamente numa perspetiva economicista ou utilitarista, mas também numa visão de integração e interconexão e, por outro lado, considera os recursos turísticos e as estruturas do país.

Este modelo recomenda uma abordagem sistémica do fenómeno turístico Beni (1998) e a necessidade de um planeamento integrado, assente em equipas multidisciplinares, com envolvimento e participação das comunidades locais, que defenda o interesse coletivo e a sustentabilidade do turismo, como ilustra (Figura 4).

A ideia de envolver equipas multidisciplinares e interdisciplinares, de diferentes forças da sociedade, com maior participação de todos, isto é, o mais integrado possível, foi mais tarde defendida por Silva (2013) e Silva e Umbelino (2017, p. 26) ao afirmarem que

Considera-se essencial realizar um trabalho de planeamento consistente, envolver uma vasta equipa interdisciplinar, incorporar os saberes empíricos dos agentes políticos e da sociedade, conhecer aprofundadamente a realidade dos territórios, analisar intensamente a concorrência e as boas-práticas e estabelecer um sistema adequado de monitorização e avaliação que se reflita dinamicamente nas estratégias e ações definidas.

Figura 4 - Modelo PASOLP



Fonte: Baud-Bovy (cit. in Fazenda, 2011)

Estas abordagens e princípios para o planeamento reveste o processo de maior importância e responsabilidade social, devendo ser assumido para o desenvolvimento sustentável.

2.6.2. Modelo de Getz

O modelo de Donald Getz (1986) é mais abrangente e corresponde às principais expectativas do turismo, hoje em dia. Aposta ainda na cientificidade do planeamento, integrando a compreensão, a descrição, a modelação, a projecção e a implementação de estratégias de controlo, com destaque para o sistema do turismo com as perspetivas ligadas aos aspetos físicos e sociais, assim como o estudo e o planeamento do turismo sob um raciocínio económico.

Neste sentido Getz (cit. in Vieira, 2007) deu um contributo marcante para o planeamento do turismo, ou seja, numa revisão da literatura sobre 150 modelos do planeamento turístico, o autor concluiu que o planeamento do turismo era predominantemente

orientado para o desenvolvimento do projeto, com base em processos de planeamento para a resolução de problemas. Muitas vezes, é uma definição restrita e carece de abrangência (Getz, 1986). No ano seguinte Getz (*cit. in* Hall, 2001; Marujo, 2010; Costa, 2015) deu um impulso significativo para a classificação dos métodos de planeamento aplicados à atividade do turismo, agrupando-os em quatro tipos diferentes: i) fomento ou impulsionista; ii) abordagem económica voltada para indústria; iii) abordagem físico-espacial e iv) abordagem virada para o bem-estar da comunidade, com ênfase no papel desempenhado pelo anfitrião na atividade turística.

Para Getz (*cit. in* Hall, 2001, p. 43)

Os quatro procedimentos podem ser executados em conjunto, mas não são necessariamente sequenciais. Essa categorização, porém, é uma forma conveniente de examinar as maneiras diferentes e às vezes coincidentes pelas quais se realiza o planeamento turístico e os métodos de pesquisa e planeamento, os problemas e modelos associados com cada uma delas.

A observação neste modelo evidencia o papel do contexto de cada realidade e especificidade que a envolve, condicionando a direção e o modelo adequado a implementar.

Segue-se resumidamente abaixo a explicação destes quatro métodos diferentes defendidos segundo Getz (1987) e subscritos por Hall (2001); Marujo (2010) e Costa (2015):

i. Fomento ou impulsionista: utilizado no desenvolvimento e planeamento turístico desde que se iniciou o turismo de massa. O desenvolvimento turístico é inerentemente bom e promove vantagens automáticas para o anfitrião. Dá pouca atenção aos impactos económicos, sociais e ambientais potencialmente negativos do turismo e, em vez disso, recursos culturais e naturais são considerados objetos a serem explorados para o bem do desenvolvimento turístico (Hall, 2001).

ii. Abordagem económica orientada para a indústria: o planeamento turístico deve centrar as suas atenções nos fatores económicos, impulsionadores do incremento do lucro que passa a ser visto como prioritário em relação aos problemas sociais e ecológicos. Ou seja, a atividade turística pode ser usada como ferramenta pelos governos para atingir determinadas metas de reestruturação e crescimento económicos, geração de empregos e

desenvolvimento regional por meio da provisão de incentivos financeiros, pesquisa, *marketing* e auxílio na divulgação (Hall, 2001).

iii. Abordagem físico-espacial: teve origem no trabalho dos geógrafos, planeadores do uso do solo urbano e regional e conservacionistas que defendem uma abordagem racional para o planeamento dos recursos naturais. O planeamento turístico ambiental contemporâneo, segundo Evans (*cit. in* Hall, 2001, p. p. 52)

É concebido como uma abordagem integrada e holística ao ambiente que transcende os limites departamentais e profissionais, e visa a assegurar a meta de longo prazo de sustentabilidade ambiental.(...) para que o planeamento ambiental com vista à sustentabilidade (...) seja pelo menos um pouco eficiente, os processos políticos de controvérsia e debate públicos tanto formais quanto informais, precisarão desempenhar um papel muito mais representativo do que feito até agora.

iv. Abordagem virada para o bem-estar da comunidade: defende o máximo de envolvimento da comunidade local no processo de planeamento Hall (2001) e Page (2006). Apesar de levar em consideração os visitantes, incide as suas ações e prioridades na melhoria de vida da comunidade como observaram McIntosh e Goeldner (*cit. in* Hall, 2001) tendo em vista a necessidade de maior envôncia da comunidade no turismo nas suas cinco metas de desenvolvimento turístico segundo McIntosh e Goeldner (*cit. in* Hall, 2001, p. 53-54), tais como:

Proporcionar uma estrutura para elevar o padrão de vida dos residentes locais por meio dos benefícios económicos gerados pelo turismo; ii) desenvolver uma estrutura e oferecer instalações recreativas para residentes e visitantes; iii) assegurar que os tipos de avanços ocorridos nos centros de visitantes e resorts sejam adequados aos objetivos dessas áreas; iv) criar um programa de desenvolvimento consistente com a filosofia cultural, social e económica do governo e das pessoas que vivem na região visitada; v) otimizar a satisfação do visitante.

Conforme a perspectiva da última abordagem defendida por Getz (*cit. in* Hall, 2001, p. 55)

As comunidades são o destino de maior parte dos visitantes. Consequentemente, é nas comunidades que ocorre o turismo. Por causa disso, o desenvolvimento e a administração da indústria do turismo devem ser aplicados eficientemente nas comunidades.

Para Murphy (*cit. in* Hall, 2001, p. 57)

Se o turismo quiser se tornar a indústria bem-sucedida e duradoura que muitos afirmaram ser, deverá ser planeado e administrado como uma indústria de recursos renováveis, baseada em capacidades locais e tomadas de decisão comunitárias.

Os processos e técnicas de planeamento tiveram de se adaptar às constantes alterações políticas, sociais, culturais, económicas e ambientais e, em resultado disso, tem havido uma significativa evolução nos paradigmas do planeamento do turismo, em estreita relação com o planeamento físico e com a promoção, de uma forma mais equilibrada, que

reconhece a necessidade de um maior envolvimento da comunidade e sensibilidade ambiental Getz; Gunn; Inskoop; Murphy; Pearce; Timothy; Tosun e Jenkins; Ruhanen (*cit. in* Silva, 2009).

Na visão de Carvalho (*cit. in* Marujo, 2010), o planeamento turístico é uma condição necessária para a viabilidade, a organização e a sustentabilidade da própria atividade, capaz de por fim às formas até aqui observadas, como por exemplo a abordagem top-down, marginalizando as populações locais Vieira (2007, p. 74). Depreende-se que os modelos de Baud-Bovy e Fred Lawson (1977, 1982) e de Getz (1986), de acordo com a perspetiva de Vieira (2007); Silva (2009); Fazenda (2011) e Costa (2015) podem ser aproveitados, ou seja, fazendo-se uma fusão entre si.

2.6.3. Vantagem da planificação estratégia em turismo

Atualmente, a planificação estratégica em turismo está em destaque na vida das organizações e empresas, Estados e governos (centrais e regionais), tendo como um dos propósitos minimizar os impactos negativos da exploração da indústria turística, podendo deste modo maximizar os ganhos, rendimentos e prever o desenvolvimento de forma mais organizada e controlada. Como sustenta Murphy (*cit. in* Hall, 2001, p.19), planear tem a ver com prever e regular a mudança em um sistema e promover um crescimento ordenado a fim de aumentar os benefícios sociais, económicos e ambientais do processo do desenvolvimento.

Alguns autores sustentam a necessidade da atividade turística ser planeada sob o ponto de gerar impactos negativos, isto é, se não é devidamente planeada (Fazenda, 2011), contudo, nos dias de hoje constitui um fator que gera impactos positivos se for bem planeada, sendo assim o seu planeamento constitui um único instrumento capaz de regular e prevenir todos os tipos de impactos advindos desta atividade.

Numa atitude sempre de obter maiores vantagens socioeconómicas, culturais e políticas sobre a exploração turística de um país ou região, os estudos, as teorias e a literatura

apresentadas nesse sentido, na perspetiva de Hall (2001, p. 35) define-se a vantagem da planificação estratégia em turismo, por forma a corresponder a um procedimento que

Serve para auxiliar a determinar quem perde ou ganha no processo de desenvolvimento turístico, além de ajudar a contribuir para formas mais sustentáveis de turismo nas quais se vê o equilíbrio das metas económicas, ambientais e sociais e que geram resultados mais justos às partes interessadas, o que significa não apenas os incorporados, o setor turístico e o turista, mas também a comunidade maior, cujo destino está sendo consumido. Mais fundamentalmente, o planeamento turístico deve tratar da criação de locais sustentáveis.

Um planeamento bem elaborado visa solucionar problemas futuros, sendo preciso definir e alcançar objetivos, estabelecer as orientações e as ações para promover o progresso ao longo do tempo, com forte incidência territorial e raízes ideológicas e culturais que visam transformações e decisões, não apenas como resultado imediato para imprevistos ocasionados, por circunstâncias fortuitas ou externas, na base modelo de gestão que coordena ações e atitudes sociais em torno de uma visão e missão bem definidas Ruschmann (1997); Silva e Umbelino (2017).

Para Vieira (2007, p. 77) relativamente à importância do planeamento do desenvolvimento turístico sustentável afirma que

O turismo é um dos mais importantes agentes de mudança em qualquer sociedade e por isso não se pode deixar evoluir sem planeamento (...) sendo uma das razões dinamizar e enquadrar a iniciativa privada e permitir uma mais eficiente utilização dos recursos nacionais, sobretudo quando a iniciativa privada não está desperta para um determinado setor ou quando, deixada livre na sua atuação, acaba por pôr em causa o bem comum.

O planeamento é um meio exclusivo para alcançar o desenvolvimento certo, no lugar certo e no tempo certo, a partir de aumento dos seus efeitos, precavendo-se os efeitos negativos Inskeep (*cit. in* Vieira, 2007).

Em termos gerais, o planeamento (Chiavenato e Sapiro, 2009, p. 30) identifica a necessidade do planeamento estratégico procurando evidenciar as vantagens que uma organização, com tradição de planificar é mais bem sucedida e orienta melhor o seu destino em relação às que não o tem como hábito, isto é,

As evidências mostram que as organizações que planeiem estrategicamente, em geral, alcançam um desempenho superior às demais. As organizações bem-sucedidas buscam uma adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e a sua estratégia. Por sua vez, a estratégia define a estrutura organizacional e os processos internos no sentido de alcançar efeitos altamente positivos sobre o desempenho organizacional.

Apresentam-se, de seguida, os principais benefícios do planeamento estratégico fundamentado em seis pontos, do seguinte modo: i) um claro sentido de visão estratégica para a organização; ii) compreensão aprimorada de um ambiente altamente mutável e competitivo; iii) foco sobre aquilo que é estrategicamente importante para a organização no futuro, com objetivos de longo prazo; iv) comportamento proativo em relação aos elementos do ambiente externo, de modo interdependente com os elementos do ambiente interno; v) comportamento sistémico e holístico envolvendo toda a organização e vi) interdependência com o ambiente externo.

No âmbito turístico, Inskip e Gartner (*cit. in* Vieira, 2007, p. 78-79) identificaram um conjunto de razões (Tabela 6) que fundamentam a relevância do planeamento do desenvolvimento turístico:

Tabela 6 -- Razões que fundamentam a relevância do planeamento do turístico

A nível do enquadramento global	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Define as <i>guidelines</i> (diretrizes) para o processo de desenvolvimento, nomeadamente os objetivos a alcançar, a forma de controlar o seu sucesso e de responsabilizar os diversos intervenientes. ♦ Apoia a implementação do pensamento estratégico, orientando o destino turístico para alcançar a sua missão e objetivos estratégicos, e da gestão estratégica. ♦ Garante a sustentabilidade de todo o processo de desenvolvimento impedindo que as causas dos seus importantes e irreversíveis efeitos socioeconómicos, territoriais e ambientais sejam deixadas sob controlo da iniciativa privada. ♦ Permite integrar e concertar o desenvolvimento turístico – um setor transversal a toda a sociedade – com o desenvolvimento de outros setores da atividade nacional criando novas oportunidades. ♦ Permite coordenar a atividade dos setores privado e público e dar indicações à atividade privada para esta desenvolver a sua atividade de uma forma enquadrada. ♦ Permite adaptar o processo de desenvolvimento turístico à evolução da sua envolvente externa alterando as estratégias e as medidas a implementar e obrigando a uma reflexão estratégica permanente. ♦ Permite programar a evolução do processo de desenvolvimento, atribuindo-lhes os recursos de forma faseada. ♦ Garantir a participação de todos os atores no processo de desenvolvimento turístico. ♦ Obriga a uma abordagem sistémica dos vários planos estratégicos unificando as decisões e o esforço da organização e proporcionando meios de controlo e da sua avaliação permanente.
A nível da oferta	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Permite balancear a oferta com a procura, sobretudo através de um maior controlo sobre aquela, promovendo a sua viabilidade. Este apoio é indispensável num setor que além de exigir vultuosos capitais é de grande risco, tem um retorno a muito longo prazo e uma procura muito flexível e variável em função de fatores fora do controlo dos investidores. ♦ Reduz o esforço de coordenação e concertação necessário para o desenvolvimento de um setor com um tecido empresarial muito fragmentado. ♦ Permite programar as necessidades de recursos humanos.

A nível da procura	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Facilita, perante uma concorrência cada vez mais aguerrida entre os vários destinos turísticos, os esforços de concertação comercial quer a nível público quer a nível privado e entre ambos, através de parcerias. ♦ Permite definir uma estratégia de diferenciação abrangente (mais do que produto turístico compósito) e os padrões de ação que a definem quanto ao posicionamento no mercado, ao confronto com a concorrência, as relações com clientes e os fornecedores, à expansão de produtos e serviços, etc. ♦ Permite acompanhar e monitorar a evolução do turismo provocada pelas renovadas motivações dos turistas que geram novos tipos de turismo exigindo uma constante adaptação.
A nível institucional	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Facilita a mobilização da estrutura organizacional, administrativa ou empresarial para a missão e a visão de uma forma proativa, envolvendo-a no mesmo processo e com os mesmos objetivos. ♦ Permite organizar institucionalmente o setor a nível da organização da Administração Pública nacional e local, do quadro legislativo e da fiscalidade. ♦ Permite antecipar as necessidades de formação e de capitais. ♦ Impede decisões e ações voluntárias e casuísticas de consequências desastrosas e irremediáveis a longo prazo, sobretudo nos países em que o turismo é recente. ♦ Permite reduzir o importante e negligenciado «risco turístico» nas suas várias formas (terrorismo, falta de higiene alimentar, intrusão na hotelaria, insegurança rodoviária, falta de apoio na doença ou em caso de acidente, riscos naturais).

Fonte: Inskip e Gartner (*cit. in* Vieira, 2007)

Portanto, o planeamento (estratégico) determina as bases seguras, estáveis, duradouras para obter benefícios socioeconómicos para a sociedade, manter a sustentabilidade turística que protege o meio ambiente e a cultura local Silva (2009) e Fazenda (2011).

2.6.4. As fases do planeamento estratégico

Relativamente às etapas do processo de planeamento estratégico, o modelo proposto por Costa (2015), parece mais simples e completo de acordo com o esquema apresentado: i) definição do sistema; ii) formulação dos objetivos; iii) obtenção dos dados; iv) análise e interpretação; v) elaboração preliminar, análise e revisão do projeto de plano; vi) aprovação do plano; vii) elaboração do plano final; viii) implementação e monitorização. No seguimento do esquema proposto por este grupo de autores, conforme a Figura 5, o processo conta com 8 etapas diferentes:

i) A definição do sistema - determina a escala a que o planeamento deve ser efetuado; qual a área que o plano deve abranger; o mercado que deve constituir-se como objeto de estudo; as características e o propósito do planeamento;

ii) A formulação dos objetivos - visa a definição prévia dos objetivos a alcançar, que assumirão a responsabilidade de nortear o processo de planeamento, confere o sentido ao processo de planeamento, devendo o tempo ser específico, por forma a tornar-se completo na sua formulação e fazer-se acompanhar por um cronograma de realizações para a efetivação do seu cumprimento. Deve ser merecedor da concordância de todos os atores intervenientes e da confiança de toda a população, para que a probabilidade de sucesso seja efetiva. É nesta fase que ganha sentido a prática de um planeamento participativo (*communicative planning*), consubstanciado num processo de participação pública.

iii) A obtenção de dados - desenvolvimento de pesquisas e outros métodos de recolha de dados, de modo a permitir unir toda a informação indispensável para a construção do Plano. Esta informação deve contemplar um exame à situação existente, as características da área a desenvolver, particularmente naquilo que respeita à procura dos serviços turísticos, dos recursos e atrações turísticas, dos serviços e das infraestruturas disponíveis, assim como as das regiões que são suas concorrentes diretas;

iv) A análise e interpretação dos dados - obriga a que os dados coligidos sejam objeto de uma interpretação, para que eles possam ter significado. A sua interpretação permite alcançar conclusões a partir das quais emergem as recomendações que orientarão a realização de um plano preliminar;

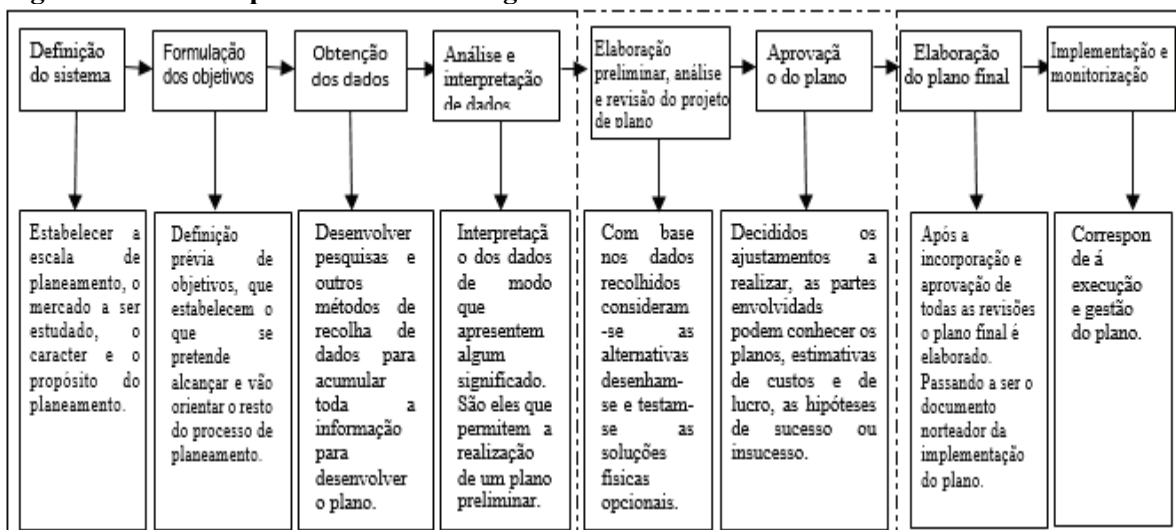
v) A elaboração preliminar - análise e revisão do projeto de plano; colocação da equipa de planeadores perante a necessidade de considerar as alternativas, de proceder ao “desenho” e aos testes das soluções físicas alternativas. É nesta etapa que se elaboram modelos à escala, maquetas para ajudar a compreender melhor os esboços, o uso do solo, projetar uma imagem do desenvolvimento preconizado. Nesta fase realizam-se os planos de investimento, os instrumentos financeiros a partir da informação subtraída ao mercado, elaboram-se cronogramas de investimento para cada fase do projeto e são dados a conhecer os fluxos de pessoas, bens e capitais esperados, assim como todos os requisitos legais para a materialização do projeto. O plano preliminar segue através do processo de análise e a revisão e é suscetível de poder ser aperfeiçoado;

vi) A aprovação do plano - permite às partes envolvidas, com interesse direto no projeto, conhecer o(s) plano(s) através das suas diferentes peças: esboços, desenhos, maquetas, cadernos de encargos, estimativas de custos e de lucros, conhecer as oportunidades e ameaças que possam influenciar o sucesso ou determinar o insucesso;

vii) A elaboração do plano final - apresenta como principal ponto de interesse, a elaboração do plano final. Isto só acontece depois de terem sido aprovadas e incorporadas no projeto de plano todas as revisões possíveis constituindo-se, assim, o produto final como o documento de trabalho que conduz a fase de implementação do plano. Consagrando todas as orientações para os agentes envolvidos, designadamente: uso do solo; plano de infraestruturas, das quais as redes viárias assumem particular preponderância; definição dos padrões arquitetónicos e paisagísticos e as análises económicas, financeiras e de comportamento dos mercados. Após a conclusão do documento “plano” importa voltar a abrir um processo de consulta pública capaz de facultar uma difusão dos conteúdos para congregar vontades através de um envolvimento e participação da população, no ato da sua discussão;

viii) A implementação e monitorização do plano - execução e gestão do plano, onde todas as ações de implementação do plano são objeto de retroação contínua. É a monitorização contínua do processo que permite a efetivação dos ajustes necessários à trajetória que se pretende ver seguida, tendo em vista a consecução dos objetivos previamente determinados e permite olhar para o planeamento como um processo flexível e dinâmico, onde se procede a etapas como a projeção, a implementação, a avaliação, a revisão dos procedimentos, as metas e os objetivos a atingir, de modo sistemático.

Figura 5 - Fases do planeamento estratégico



Fonte: Inskeep; Mill e Morrison; McIntosh *et al.* (cit. in Costa, 2015)

Uma segunda hipótese de desenvolvimento de um plano estratégico é o apresentado pela OMT; Mill e Morrison; Barretto; Dowling; Cooper; Mota *et al.* (cit. in Silva, 2009) são:

auditoria, planejamento, desenvolvimento e monitorização, os quais devem ser objeto de desagregação, por tarefas mais detalhadas (Tabela 7):

Tabela 7 - Fases do planejamento

Fase	Ações	
Auditoria	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento e preparação do plano - Levantamento dos recursos e portfolio de produtos - Análise de mercados, da concorrência e de impactos - Avaliação do potencial turístico - Análise SWOT - Diagnóstico estratégico 	
Planeamento	<ul style="list-style-type: none"> - Missão e formulação da política turística - Objetivos gerais e específicos - Ajustamento da SUPERESTRURA jurídico – administrativa - Plano Diretor Físico - Enquadramento das ações operacionais ao nível da INFRAESTRUTURA e da SUPERESTRUTURA 	
	Proposta de valor e linhas de desenvolvimento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias estratégicas - Oferta: valorização e organização; política de qualidade; recursos humanos - Regiões e destinos - Hierarquização de produtos - Mercados: interno e emissores - Matriz tridimensional produtos/regiões/ mercados - Diretrizes para a comercialização - Orientações para a promoção
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Desenho e concretização das diretrizes, medidas, programas, ações e projetos - Afetação de responsabilidades - Identificação dos recursos necessários - Cronologia de ações 	
Monitorização	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo da execução - Definição dos critérios de avaliação das medidas, dos programas, das ações e dos projetos - Equipa de acompanhamento do Plano - Análise de desvios - Pistas para reformulações do Plano 	

Fonte: Mota *et al.* (cit. in Silva, 2009)

Ignarra (2013, p. 84) identificou dois modelos de etapas de planejamento turístico, sendo um modelo (A) de 9 etapas com sequência mais detalhada em relação ao modelo (B), com seis (6) etapas (Tabela 8).

Estas etapas do planejamento são evidenciadas de acordo com experiências desenvolvidas de um plano de turismo. Ignarra (2013) considerou que o planejamento é um sistema circular em que as etapas apresentadas na Tabela 8, se vão relacionando de modo dialético

e dinâmico. Deve ser uma ação permanente de projetar, implantar, medir, reprojeter, reimplantar, medir novamente e assim sucessivamente, eliminando os possíveis problemas e satisfazer os usuários.

Tabela 8 - Etapas do planejamento turístico

Modelo - A	Modelo - B
Definição do sistema; Formulação dos objetivos; Levantamento de dados; Análise e interpretação; Planeamento preliminar; Aprovação do plano; Plano final; Implementação; Avaliação dos resultados.	Diagnóstico; Prognóstico; Estabelecimento de objetivos e metas; Definição dos meios de se atingir os objetivos; Implantação do plano; Acompanhamento dos resultados.

Fonte: Ignarra (2013)

Conclui-se que o desenvolvimento do turismo depende do envolvimento de todos os parceiros e interessados à atividade turística de forma articulada, estabelecendo parcerias e dinâmicas desde a concepção à execução de projetos que visam o desenvolvimento local (destino). Como afirmou Hall (2001, p. 101).

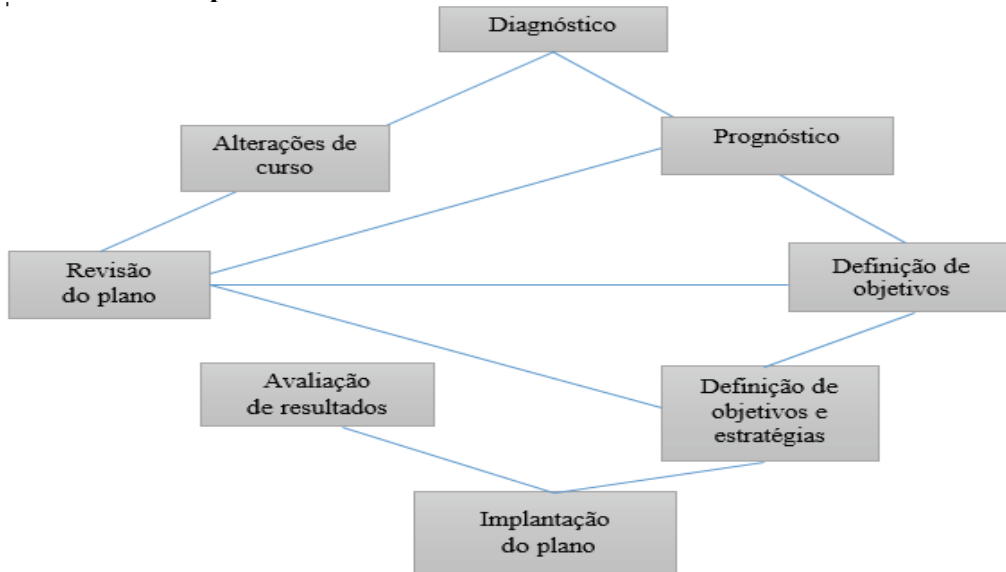
Pode-se dispor do melhor modelo de planejamento no mundo, mas a menos que se tenha a capacidade de operá-lo, o que poderá envolver a discussão do caso com políticos e com as pessoas perante as quais se é responsável, ele terá pouco valor prático, embora ainda possa proporcionar um estímulo para mudança em outro lugar.

Para Silva e Umbelino (2017, p. 26)

O planejamento deve sustentar-se numa adequada análise de contexto interno e externo e nas melhores políticas para responder às expectativas das comunidades e promover o desenvolvimento, uma tomada de decisão fundamentada, em direção a um futuro desejável, intervindo sobre de forma ativa, permanente e dinâmica.

Este é um processo complexo e com elevado nível de incerteza, devido a vários fatores, dos quais se destacam: a dificuldade de previsão do futuro; a tendência para atuar mais ao nível reativo do que prospetivo; a dependência de fatores externos, cada vez mais atuantes e dinâmicos; a necessidade de dados e informação nem sempre são suficientes e fiáveis; a tentação de se estabelecer uma visão e políticas demasiado otimistas; a insuficiência no envolvimento de diversos *stakeholders* e o desequilíbrio na interação entre agentes e os seus interesses; a dificuldade de articulação dos diferentes planos ao nível regional e setorial.

Figura 6 - O ciclo de planejamento

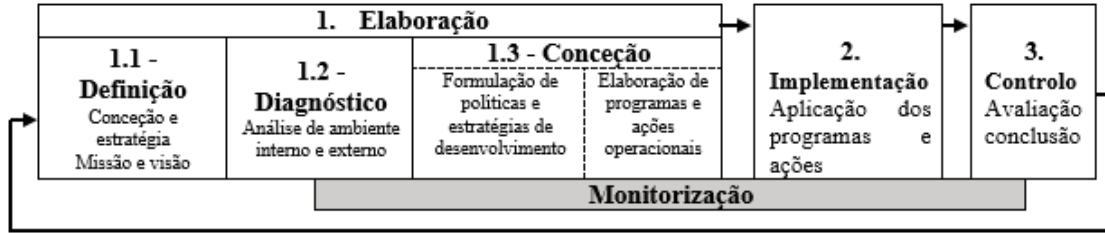


Fonte: Ignarra (2013)

O processo de planejamento segundo Silva e Umbelino (2017) visa uma ambição motivada para chegar a um horizonte concreto cheio de valores e recursos a por a disposição dos homens para satisfazer as suas necessidades, quer âmbito pessoal, quer de âmbito de grupo. Ainda se concluiu que “é um processo cíclico e desenvolvido em etapas” (Silva e Umbelino, 2017, p. 38) como representado na Figura 7.

A primeira fase, a definição, engloba a concepção da estratégia, os valores organizacionais, a missão e os desígnios pretendidos; a segunda fase, o diagnóstico, assume a análise interna e externa dos recursos, as acessibilidades, a procura, os mercados, a concorrência, as condições para o investimento e a oferta; a terceira fase, a concepção, pressupõe o desenvolvimento do plano propriamente dito (definição de objetivos, metas e estratégias de ação): a) nível estratégico com a definição das medidas essenciais para que os objetivos venham a ser implementados; b) nível operacional com os objetivos específicos, mensuráveis, realista, atingíveis, relevantes e limitados temporalmente. E, as quarta e quinta fases contemplam a implementação e o controlo (monotorização) que devem ocorrer em simultâneo e que visam controlar os desvios e as alterações de contexto.

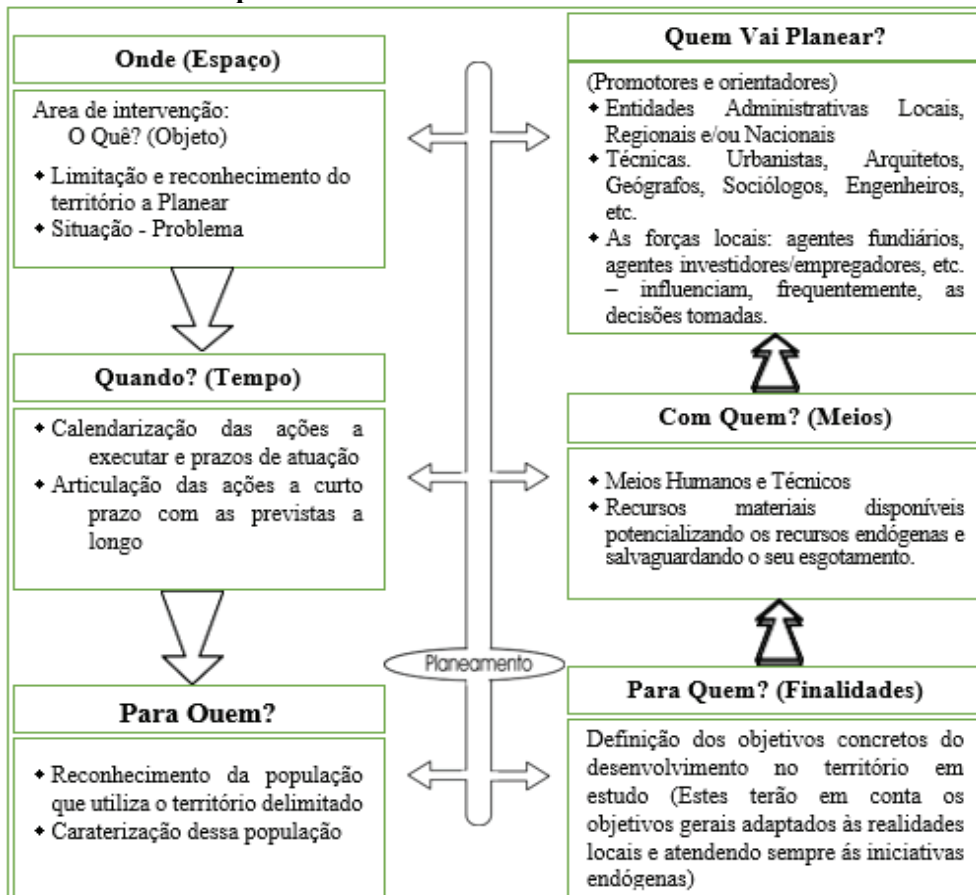
Figura 7 - Etapas no processo de planejamento



Fonte: Silva e Umbelino (2017)

Referindo a Figura 8, o plano turístico deve orientar-se da seguinte forma: i) a definição dos objetivos (finalidades); ii) os recursos materiais e humanos (meios) e iii) as entidades promotoras, forças locais e técnicos especialistas (*stakeholders*).

Figura 8 - Contextos do planejamento



Fonte: Pereira et al. (*cit. in* Costa, 2015)

O esquema proposto por Pereira et al. (*cit. in* Costa, 2015) apresenta contextos do planejamento dividido em três partes essenciais, em forma de perguntas, que visam orientar para o enquadramento num lugar (ou organização), temporalmente identificado para o alvo: *onde?*, correspondendo à área de atuação ou intervenção, o objeto da ação;

quando?, que define o horizonte temporal, valorizando-se o articulado entre as ações e o cronograma de execução e última parte direciona ao público alvo, a população ou comunidade de um destino, *para quem?*.

O plano turístico é composto por diversas fases de acordo com Pereira et al. (*cit. in* Costa, 2015), tais como: i) decisão de adotar o planeamento e escolha de uma metodologia; ii) definição das grandes opções a atingir e identificação dos objetivos; iii) hierarquização das opções e objetivos em função da sua importância relativa; iv) implementação de um sistema de informação contínua; v) elaboração de alternativas de ação com a ajuda de modelos; vi) avaliação das diferentes alternativas contrapostas às opções e objetivos; vii) seleção da alternativa e viii) implementação da alternativa através de investimentos públicos ou controlo dos investimentos privados.

Também para Sorkin, Ferris e Hudak (*cit. in* Costa, 2015) considera-se fundamental a verificação das seguintes fases no planeamento estratégico ao nível da comunidade: i) estudar o ambiente; ii) selecionar as chaves de saída; iii) estabelecimento razões ou metas claras; iv) empreender análises externas e internas; v) desenvolver metas, objetivos e estratégias com respeito por cada possível saída; vi) desenvolver a implementação do plano de modo a produzir ações estratégicas para o exterior e vii) monitorizar, atualizar e apresentar.

De acordo com Anderson (*cit. in* Hall, 2001) as etapas do processo de planeamento são: i) identificar os problemas e opções; ii) fixar metas, objetivos e prioridades; iii) recolher e interpretar os dados; iv) preparar planos; v) esboçar programas para implementação do plano; vi) avaliar impactos em potencial dos planos e programas de implementação; vii) rever e adaptar planos; viii) rever e adaptar programas de implementação de planos e ix) administrar programas de implementação, monitorizar seus impactos.

É atribuído ao planeamento estratégico as seguintes características fundamentais conforme defendem Kaufman e Harvey (*cit. in* Costa, 2015):

- i. promove uma participação mais diversa e extensa no processo de planeamento;
- ii. coloca maior ênfase na compreensão da comunidade no seu contexto externo, determinando as suas oportunidades e ameaças pela análise ambiental;
- iii. aceita um comportamento competitivo de uma parte da comunidade;

iv. enfatiza a avaliação de forças da comunidade e fraquezas no contexto de oportunidades e ameaças.

Posterior ao estudo das fases de planeamento turístico são vários os autores e as instituições, vocacionados ao estudo do planeamento turístico, que propõe fórmulas para se orientar na sua elaboração e execução, conforme o que é apresentado pela Comissão Europeia em 2007, instituição de referência em matéria do turismo (*cit. in* Fazenda, 2011), a qual defende que o desenvolvimento do processo de elaboração de um plano turístico, deve começar pela mobilização e consciencialização dos parceiros, envolvendo-os desde logo no início do processo do planeamento. Há de facto uma multiplicidade relativa às fases do planeamento turístico, alguns mais resumidos, incorporando nelas aspetos mais detalhados de acordo com as literaturas da especialidade. Inskip; OMT; Mill e Morrison; Cooper et al. (*cit. in* Fazenda, 2011) apresentam o processo de planeamento turístico por etapas, conforme (Tabela 9). Estas quatro perspetivas apresentam grandes semelhanças em termos de sequência para o desenvolvimento no processo de elaboração do plano de turismo nacional e regional, concluindo que a adoção de uma em relação a outra depende das seguintes situações do território: a realidade/contexto e ambiente, a equipa e/ou entidade responsável para a elaboração do plano, as exigências e as políticas das autoridades locais.

De acordo com Hall (2001) e Vieira (2007) poderá encarar-se o planeamento como um processo contínuo que, partindo do diagnóstico do contexto interno e externo, incorpora as expectativas das comunidades e assume a tomada de decisão fundamentada, em direção a um futuro desejável, intervindo sobre ele de forma ativa, permanente e dinâmica.

Tabela 9 - Etapas do processo de planejamento turístico

Inskeep (1991) e OMT (1998, 2004b)	Cooper et al. (2001)	Mill e Morrison (1992)	Fazenda (2011)
Estudos preparatórios e Termos de referência	Reconhecimento e preparação do plano	Afirmação dos objetivos gerais	Diagnóstico prospetivo multissetorial e análise SWOT
Determinação dos objetivos de desenvolvimento	Definição de objetivos inerentes à estratégia	Seleção da estratégia	Objetivos estratégicos (hierarquizados)
Pesquisa e diagnóstico de recursos turísticos	Pesquisa de dados existentes e novos	Delimitação dos objetivos específicos	Programas de Ação e Medidas de intervenção
Análise e síntese	Análise (potencial turístico, mercado e impactos)	Definição dos programas de ação	Tipologia dos projetos prioritários (os mais estruturantes e sustentáveis)
Formulação da Política e do Plano	Formulação da política e do Plano	Afetação de responsabilidades	
Recomendações	Recomendações	Identificação dos recursos necessários	Estabelecimento de mecanismos e indicadores de monitorização do Plano
Implementação e Monitorização	Implementação e Monitorização e reformulação	Estabelecimento da cronologia das ações e Critérios de monitorização	

Fonte: Inskeep; OMT; Mill e Morrison; Cooper et. al (*cit. in* Fazenda, 2011)

Assim, para Pujadas e Font (*cit. in* Costa 2015) é aconselhada a aplicação de uma metodologia para a elaboração e a execução dos planos estratégicos que deve ser caracterizada por uma flexibilidade e capacidade de adaptação às especificidades do território ao qual se destina, faseados do seguinte modo: i) a organização do plano e identificação dos temas críticos; ii) o diagnóstico interno e externo; iii) a definição de metas, objetivos e estratégias e iv) a definição dos objetivos para cada linha estratégica e a identificação das ações que se têm de desenvolver.

Segundo Ruschmann (1997, p. 157-159),

O plano de desenvolvimento turístico é entendido como o conjunto de medidas, tarefas e atividades por meio das quais se pretende atingir as metas, o detalhamento e os requisitos necessários para o aproveitamento de áreas com potencialidade turística. O processo de elaboração do plano deve considerar as características e as singularidades regionais que exigem a adoção de metodologia e de técnicas adequadas a cada caso.

Referindo à sua própria pedagogia orientada para a elaboração de planos turísticos, Ruschmann (1997) argumenta que as etapas devem obedecer a disposição seguinte:

- ♦ Identificação clara do problema, definir a meta final e os objetivos. Trata-se da conscientização da situação turística vigente na localidade a ser estudada;

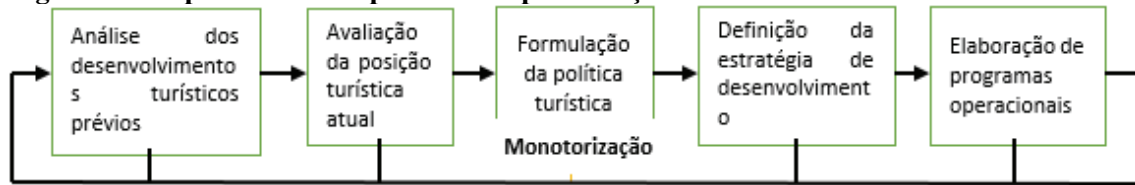
- ♦ Caracterização geral: delimitação da área de estudo; aspetos históricos e a administração geral; aspetos socioeconómicos;
- ♦ Aspetos turísticos: condições naturais; atrativos socioculturais;
- ♦ Infraestrutura turística: hospedagem; alimentos e bebidas; entretenimento; condicionamento físico e saúde; agradecimento; outros serviços; recursos humanos para o turismo;
- ♦ Turismo recetivo: caracterização de procura; caracterização da vocação e do tipo de turismo; marketing;
- ♦ Turismo emissivo;
- ♦ Análise e avaliação da oferta e da procura, da imagem e da vocação turística do destino, considerando os seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e os riscos do desenvolvimento do turismo;
- ♦ O diagnóstico (apresentação de uma visão analítica do fenómeno turístico na localidade, das variáveis que a determinam e das relações mais importantes);
- ♦ O prognóstico (seja ele favorável ou não);
- ♦ As diretrizes básicas para o desenvolvimento (ou recuperação) do turismo (as linhas-guia, que determinam prazos, instrumentos e responsabilidades);
- ♦ Os prazos (ação de curto, médio ou longo espaço de tempo);
- ♦ As responsabilidades dos órgãos envolvidos na implementação (públicos e privados);
- ♦ Definir, classificar e ordenar os instrumentos necessários para viabilizar as diretrizes propostas;
- ♦ Os programas de ação coerentes, interdependentes e apresentar prioridade;
- ♦ Os projetos avaliados pelos órgãos públicos ou empresas privadas responsáveis pela sua execução.

Esta autora continua a defender a importância de ser consultada a comunidade residente no local onde se pretende executar as ações do desenvolvimento turístico, por forma a avaliar e respeitar as opiniões, de acordo com o plano. De acordo com Ruschmann (1997, p.162)

Um plano turístico terá a aprovação e o apoio da população dos destinos se essa população for esclarecida sobre os benefícios do turismo para a coletividade nos aspetos socioeconómicos, com a garantia de que os impactos sobre a sua qualidade e seu nível de vida serão favoráveis.

Para Pearce (*cit. in* Silva 2013) as etapas básicas do processo de planificação turística apresentam-se, segundo ilustra a Figura 9:

Figura 9 - Etapas básicas do processo de planificação turística



Fonte: Pearce (*cit. in* Silva 2013).

De acordo com Fazenda (2011) as fases do planeamento estratégico de um destino turístico consiste na: i) Mobilização dos stakeholders “Mandato político”; ii) Análise da situação - onde nos encontramos neste momento?; iii) Enquadramento estratégico - para onde queremos ir?; iv) Implementação do Plano - como lá chegamos? e v) Gestão e monitorização - a estratégia está a gerar os resultados previstos? Versão semelhante às propostas anteriormente por Silva e Umbelino (2017), Figura 7 e por Pearce (*cit. in* Silva 2013).

2.6.5. Níveis do planeamento

Consideram-se níveis ou escala do planeamento em turismo a dimensão em termos de abrangência territorial ou organizacional, sendo forma de definir prioridades de acordo com os objetivos e metas de uma organização (país, região ou empresa). Segundo Silva e Umbelino (2017) o planeamento é aplicado a diversas escalas territoriais (internacional, nacional, regional e local), aos setores de atividade e às organizações, dividindo-se em três níveis de ação: estratégico; tático e operacional. Para Ignarra (2013, p. 81) “o planeamento classificado de acordo com o seu nível de abrangência relaciona as variáveis tempo e espaço ao mesmo tempo”.

De acordo com Silva e Umbelino (2017) a nível estratégico definem-se a visão, as políticas e as estratégias gerais da organização e a um nível de categoria intermédio, no seio das organizações, finalmente o mais baixo para execução de ações concretas, operacionalização de atividades e do desenvolvimento de serviços organizacionais (Tabela 10).

Tabela 10 -- Níveis de ação ou de abrangência do planejamento

Variável do Planejamento	Estratégico	Tático	Operacional
Nível e objetivos	Institucional, definição de estratégias	Intermédio	Planeamento, execução e gestão de ações concretas
Nível de decisão	Alta direção	Médias gerências	Supervisores
Área de abrangência	Organização ou território como um todo: país, região, setor, empresa	Departamento ou área do território: região, produto, departamento	Atividade ou ação: produto, local, atividade
Abordagem e detalhe	Macro, genérico	intermédio	Micro, pormenorizado
Prazo/ Tempo	Longo prazo (≥ 5 anos)	Médio prazo (2 a 5 anos)	Curto prazo (≤ 2 anos)
Grau de incertaza	Elevado	Médio	Baixo

Fonte: Adaptado de Ignarra (2013) e Silva e Umbelino (2017)

Para a execução de projetos (nível operacional) é fundamental que haja articulação entre os seguintes elementos: plano, programas, medidas e projetos, em que cada um corresponde a um nível de abrangência do planejamento, que foram adequados, conforme a (Figura 10), com o objetivo geral (Fazenda, 2011).

Estes níveis do planejamento, segundo Ignarra (2013) e Silva e Umbelino (2017) identificam as responsabilidades do seguinte modo:

- i) planejamento a nível estratégico - situa-se a montante, define os objetivos gerais (objetivo maior) da organização, a visão, à missão [fundamental do planejamento], o seu papel social, as políticas e estratégias gerais da organização. Onde as organizações se adaptam eficientemente ao seu ambiente ao longo do tempo, integrando planejamento e gestão de um único processo;
- ii) nível tático, o intermédio no seio das organizações, estabelece os objetivos específicos, visando à formulação dos programas e projetos. Transforma as diretrizes e as normas em ações no âmbito dos sistemas administrativos e dá suporte às decisões que indicam a direção que se deve seguir. Estabelece a ligação entre o nível anterior [estratégico] e o posterior [operacional];
- iii) nível operacional: corresponde ao mais especializado e detalhado, geralmente ao nível da aplicação ou execução de ações concretas, operacionalização de atividades e do desenvolvimento de serviços organizacionais.

Figura 10 - Articulação de Plano, Programas, Medidas e Projetos



Fonte: CE (*cit. in* Fazenda, 2011).

Nos países desenvolvidos, o planeamento tornou-se numa cultura transversal da atividade humana conhecendo evoluções ao longo de várias décadas, de acordo com a necessidade social, particularmente em turismo Silva (2009); Fazenda (2011); Costa (2015); Silva e Umbelino (2017).

De acordo com Silva e Umbelino (2017, p. 27), em muitas das sociedades o planeamento e ordenamento turístico são, em primeira linha, da responsabilidade da administração pública, que desde logo deve mobilizar os diferentes atores a participar ativamente em todos os processos, para atuarem em diversas áreas e em particular:

- ♦ Definir políticas e estratégias e coordenação da ação;
- ♦ Proteger o interesse público e do ordenamento do território;
- ♦ Assegurar uma política legislativa e de regularização adequada;
- ♦ Atuar para garantir a recolha e a distribuição de dados e de informação e monitorização da atividade;
- ♦ Promover investimento direto e privado;
- ♦ Estimular o desenvolvimento e a melhoria da oferta;
- ♦ Atuar como facilitador e promotor da interação entre os diversos agentes e a sociedade;
- ♦ Estimular a valorização do território, a promoção e outros aspetos do *marketing*.

Referente à escala do planeamento turístico, esta deve observar os diferentes parâmetros territoriais, abaixo discriminados, de acordo com a perspectiva de Fazenda (2011):

- i. Âmbito geográfico: internacional (continental ou transfronteiriças entre dois países), nacional (país), regional (região), destinos específicos (um centro ou parque temático), local (cidade).
- ii. Relativo ao tempo de execução ou duração (período/prazo de vigência) visa três dimensões: curto prazo (até 1 ano); médio prazo (entre 1 e 5 anos) e longo prazo (mais de 5 anos). Contudo, o autor acrescenta modelos mais restritos destinados a casos mais específicos como um resort) ou a múltiplos fins, de natureza mais estratégica (planeamento estratégico turístico de um determinado território, abarcando vários aspetos económicos, ambientais e sociais).
- iii. Conteúdo programático: planear o quê, para quê e para quem como referiu (Vieira, 2007).

No entendimento de Silva (2013) são identificados diversos tipos de escalas agrupadas segundo critérios comuns que quase se assemelham ao de (Fazenda, 2011): **i)** Âmbito geográfico – A nível mundial (por exemplo Objetivos do Milénio estabelecidos pelas Nações Unidas), internacional (de um país para outro ou continente), Nacional (nível de um país), regional (no interior do país) ou local (cidade); **ii)** Duração – A longo, médio e curto prazo¹; **iii)** Abrangência – Incorpora desde os níveis globais, setoriais e os especializados e **iv)** Destinatários – Governo Central ou Regional, autarquias, ONG ou empresas.

Do ponto de vista de Ruschmann (1997) convencionou-se a divisão de escala do planeamento turístico na seguinte estrutura: abrangência, níveis e prazos.

- i. Quanto à abrangência do planeamento turístico: um recurso (ou localidade) e seu entorno; planeamento regional (que considera a homogeneidade geográfica, as coincidências culturais e económicas que unificam os espaços, distinguindo-os de outros semelhantes);
- ii. Relativo aos níveis podem ser: internacional (recurso comum a dois ou mais países: rios, lagos, mares e montanhas, ao uso múltiplo ou à reciprocidade da frequência dos transportes), nacional, regional e local com base na necessidade dos turistas, residentes ou habitantes locais e aos objetivos nacionais, ficando a responsabilidade

¹ O planeamento a longo prazo geralmente é a nível estratégico e superior a 5 anos, sendo mais frequente entre 10 a 15 anos. Os de curto prazo são essencialmente planos de ação a nível operacional, com um período de implementação até aos 2 anos, e os de médio prazo superior a 2 anos e até 5 anos. Contudo, estes períodos são aproximados e dependem de diversos fatores.

de governo definir os níveis em local, podendo ser de nível internacional, nacional, regional e local;

- iii. Concernente aos prazos: **i)** longo prazo – (estipulado em 20 anos, podendo tanto estender-se como ser abreviado, de acordo com os objetivos propostos) estende-se a partir da atualidade até à final da capacidade potencial de um empreendimento ou ação, visando ao desenvolvimento de novos produtos. Não lhe cabe propor modificações radicais no produto oferecido visando a sua adequação “total” às novas tendências do mercado com objetivo virado: explorar as potencialidades do destino que irão configurá-la no mercado; criar produtos derivados da oferta original; avaliar as chances do destino em novos segmentos do mercado e; planejar novos produtos com base nas novas tendências do mercado. Ocorre a decisão sobre a conceção do produto ou a sua identidade mercadológica. A partir daí, determinam-se os produtos que serão oferecidos ao mercado, quem participará da sua composição, em que períodos e para quais segmentos do mercado. Todas as decisões voltadas para os objetivos e as ações direcionadas para a sua execução; **ii)** Médio prazo – objetivo de implantar as ações propostas a longo prazo relacionadas aos equipamentos destinados ao atendimento dos desejos e das necessidades da procura, horizonte temporal é de cinco anos e **iii)** Curto prazo – fase inicial da hierarquia na implantação de equipamentos e no desenvolvimento de atividades em núcleos recetores, geralmente são ajustes e soluções que podem ser implantados no espaço de tempo de um ano, correspondem à soluções para a necessidades imediatas e visam viabilizar o funcionamento adequado de serviços e equipamentos turísticos.

2.6.6. Abordagens e princípios no planeamento do desenvolvimento turístico

De acordo com a OMT e Inskeep (*cit. in* Fazenda, 2011) existem várias abordagens básicas que se podem combinar para um processo de planeamento turístico enquanto processo interativo e prolongado, visando a flexibilidade e incluindo várias componentes do sistema turístico, integrando outros planos e políticas do setor e de outros setores socioeconómicos que seja planeados, de forma sustentável, com a participação dos diversos atores, capaz de ser implementado e orientado para a ação, conforme apresentado (Tabela 11).

Tabela 11 - Abordagens e princípios no planeamento do desenvolvimento turístico

<p>Abordagem contínua, incremental e flexível</p>	<p>Sem prejuízo da política e do plano adotados, o planeamento turístico deve ser visto como um processo contínuo de forma a adaptar-se à evolução de externalidades. Num mundo em constante mutação é muito provável que as envolventes do turismo se alterem ao longo do tempo, pelo que, o planeamento não se circunscreve à conceção de um Plano e projetos, sendo antes um processo interativo e prolongado no tempo. O planeamento turístico deverá, assim, ser incremental e flexível, o qual através do feedback obtido a partir dos <i>stakeholders</i> e de mecanismos de monitorização, deverá ser capaz de permitir ajustamentos face às alterações verificadas, sem pôr em causa os objetivos e as políticas inicialmente definidas Inskeep (1991); OMT (1998).</p>	
<p>Abordagem abrangente</p>	<p>Todos os aspetos do desenvolvimento turístico devem ser considerados no processo de planeamento, devendo incluir as várias componentes do sistema turismo (atracões turísticas e atividades, alojamento, transportes, outras infraestruturas, elementos institucionais, etc.). Neste âmbito, Inskeep (1991) e OMT (1998), defendem uma abordagem compreensiva e holística do sistema turismo. Segundo Vieira (2007, p. 83) “a tradição ainda em vigor de reduzir o fenómeno turístico a um fenómeno de natureza económica está em vias de extinção».</p>	
<p>Abordagem integrada</p>	<p>Relacionada com a abordagem abrangente, o turismo deve ser planeado e desenvolvido como um sistema integrado, incluído nas políticas e planos de desenvolvimento geral Inskeep (1991) e OMT (1998). O planeamento em Turismo deverá, pois, ser integrado com outros planos e políticas do setor de âmbito local, regional e nacional. O planeamento turístico é um processo integrado a dois níveis: (i) desde logo, deve estar enquadrado no sistema de planeamento nacional e regional, tendo em consideração os instrumentos de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integração com políticas nacionais, designadamente as políticas socioeconómicas (desenvolvimento regional, imagem e promoção externa. • Integração com o ambiente físico envolvente (capacidade de carga, atratividade dos destinos turísticos, salvaguarda dos recursos turísticos) • Integração com as tradições socioculturais • Integração com os setores de economia mais relacionados com o turismo (transportes, construção) • Integração com o esforço financeiro público para a construção das grandes infraestruturas • Integração com o mercado do turismo internacional (procura, segmentação dos mercados, etc.)

	planeamento existentes (Vieira, 2007) e (ii) deve ter em consideração os outros setores socioeconômicos, em todos os seguintes níveis de integração.	<ul style="list-style-type: none"> • Integração com os atores da indústria turística (administração pública, empresários, população local, ONG's, etc.) Baud-Bovy (<i>cit. in</i> Vieira, 2007).
Abordagem ambiental e sustentável	O planejamento deverá promover um desenvolvimento turístico sem pôr em causa os recursos naturais e culturais (dos quais depende a sua sustentabilidade e viabilidade), contribuindo desta forma para a conservação dos mesmos e, por conseguinte, para o aumento da qualidade de vida das populações locais e dos níveis de satisfação dos visitantes Inskeep (1991); OMT (1998).	
Abordagem participada	Deverá ser promovido o maior envolvimento possível dos atores institucionais e empresariais e da população no processo de planejamento Inskeep (1991) e OMT (1998). Ainda que possa constituir um “caminho” mais difícil (Gunn, 1994) defende também a importância do envolvimento e participação dos diversos atores (incluindo populações locais) no processo de planejamento.	
Abordagem implementável/ exequível	O planejamento do turismo deve traduzir-se na implementação dos objetivos, medidas e projetos previstos. Isto é, o desenvolvimento da política, do plano e das recomendações devem ser concebidos de forma a serem realisticamente implementados e as técnicas e os mecanismos de implementação devem ser considerados, incluindo o desenvolvimento de um Programa de Ação ou estratégia especificamente identificada Inskeep (1991) e OMT (1998).	
Abordagem de planeamento estratégico	A abordagem do planejamento estratégico, mais orientado para a ação, constitui também uma das abordagens básicas que, por vezes, deve estar subjacente ao planejamento do turismo. Apesar de menos abrangente que um Plano de longo prazo, poderá ser adaptado com eficácia dentro dos parâmetros do planejamento de longo prazo, nomeadamente, através de um Programa de Ação de curto/médio prazo Inskeep (1991) e OMT (1998).	

Fonte: OMT e Inskeep (*cit. in* Fazenda, 2011)

Essa combinação resulta de estudos levados a cabo pelas instituições como a (OMT, 1998), e académicos com reconhecidos qualidades na literatura da especialidade e de experiências de décadas no setor do Turismo, entre eles Inskeep; Vieira; Baud-Bovy; Gunn (*cit. in* Fazenda, 2011).

2.6.7. Os princípios a considerar no planeamento do turismo

Considerando as abordagens e princípios no planeamento do desenvolvimento turístico como se fosse uma orientação geral do setor de turismo e a sua relação com outros setores com que se cruza e demais áreas sociocultural, interessa associá-los aos princípios a ter em consideração no planeamento do turismo proposto por Christos Spanoudis (*cit. in* Vieira, 2007). Se forem levados em linha de conta, o processo irá cumprir os propósitos que um planeamento sustentável reclama observar como: princípio da hierarquização do planeamento, a satisfação das necessidades locais e dos turistas, desenvolvimento turístico a par de outras atividades e oportunidades, priorizar o uso dos recursos locais em detrimento dos externos, respeito à comunidade recetora em vários níveis, incluindo a capacidade de carga e respeito à sustentabilidade em todas as suas dimensões ambiental, socioeconómico e cultural como a Tabela 12.

Tabela 12 -Princípios a ter em consideração no planeamento do turismo

O planeamento turístico deve subordinar-se aos níveis de planeamento hierarquicamente superiores (princípio da hierarquização do planeamento)
A satisfação das necessidades locais quanto às infraestruturas deve ter prioridade sobre a satisfação das necessidades dos turistas
O desenvolvimento turístico só se entende se for acompanhado pelo desenvolvimento de outras atividades e oportunidades de emprego para a população local, permitindo balancear a vida económica regional, equilibradamente, entre várias alternativas e de eliminar a dependência de apenas uma atividade
A utilização dos recursos locais deve ter prioridade sobre a utilização de recursos externos, minimizando-se os spillovers [transbordamento] e garantindo-se assim que o efeito multiplicador do turismo tem maior efeito local
A dimensão humana e cultural da comunidade de acolhimento deve ser respeitada e mantida
A capacidade física e humana regional para acolher turistas deve ser calibrada e respeitada
Devem ser impedidos os «guetos» turísticos onde existe um isolamento dos turistas relativamente à população local
Respeito pela salvaguarda da sustentabilidade do desenvolvimento [o que implica ainda o respeito pelos seguintes princípios]: A população local deve manter o controlo do processo de desenvolvimento e participar na definição da missão e visão do processo e na atribuição de recursos A distribuição dos benefícios deve ser equitativa O horizonte temporal do processo de planeamento deve ser de longo prazo para se minimizar o efeito especulativo dos terrenos A sustentabilidade do desenvolvimento deve ser salvaguardada e monitorizada Os limites de mudança toleráveis pela população devem ser respeitados»

Fonte: Christos Spanoudis (*cit. in* Vieira, 2007)

2.6.8. Componentes do processo de planeamento turístico (nacional e regional)

Para Inskeep e OMT (*cit. in* Fazenda, 2011), as componentes essenciais inerentes ao planeamento turístico nacional e regional, constituem elementos indispensáveis no âmbito específico do turismo cuja existência corresponde a um turismo propriamente dito conforme as características apresentadas por cada uma dessas componentes: mercados turísticos; recursos turísticos e/ou atrações turísticas e atividades; alojamento; outras facilidades turísticas e serviços; transportes; infraestruturas básicas e; elementos institucionais, apresentadas na Tabela 13.

Tabela 13 - As componentes essenciais do planeamento turístico

Mercados Turísticos	São componentes que devem ser tidos em conta a sua existência e potenciais no destino. A identificação dos mercados e nichos de mercado poderá contribuir para o desenvolvimento de produtos turísticos alternativos, como sendo TER (Turismo no Espaço Rural) e Ecoturismo (estes com menor densidade e por conseguinte com menor impactes ambientais no local). Nesta componente deverá ser tida em consideração a população residente, enquanto recetora dos visitantes e utilizadora das facilidades existentes no destino para os turistas OMT (<i>cit. in</i> Fazenda, 2011).
Recursos Turísticos e/ou atrações turísticas e atividades	Atrações naturais: parques naturais, praias, lagos, rios, albufeiras, Atrações culturais: Locais e monumentos históricos, sítios arqueológicos, património cultural imaterial ligado ao artesanato, costumes, cerimónias, etc. Atrações construídas: parques temáticos, casinos, pistas de esqui, eventos especiais (feiras, festivais, atividades desportivas de competição) Inskeep; OMT (<i>cit. in</i> Fazenda, 2011).
Alojamento	Hotelaria e outras facilidades de alojamento e animação – elementos fundamentais para que os visitantes possam permanecer no destino e desta forma seja possível a obtenção de benefícios, como sendo económicos Inskeep OMT (<i>cit. in</i> Fazenda, 2011).
Outras facilidades turísticas e serviços	Postos de informação turística, restaurantes e outros estabelecimentos similares, serviços de correios, facilidades médicas, serviços bancários, lojas de souvenirs, serviços de segurança pública, etc. Inskeep; OMT (<i>cit. in</i> Fazenda, 2011).
Transportes	Transportes adequados e boas acessibilidades para e no destino são essenciais para o desenvolvimento turístico. Transporte inclui facilidades e serviços, como sendo, ligações aéreas, infraestruturas aeroportuárias e rodoferroviárias, serviços de transportes - horários e eficiência dos serviços prestados Inskeep; OMT (<i>cit. in</i> Fazenda, 2011).
Infraestruturas básicas	Saneamento básico, energia, tratamento de resíduos, etc. Inskeep; OMT (<i>cit. in</i> Fazenda, 2011).
Elementos institucionais	Para o desenvolvimento e gestão do Turismo é necessário o envolvimento de vários privados, nomeadamente instituições de ensino (formação em turismo e hotelaria), empresas e agências de marketing, visando a promoção do destino, órgãos regionais e locais do turismo, entre outros. Todas estas instituições a par da comunidade local

	deverão estar envolvidas em todo o processo de planeamento para que sejam concretizados os objetivos de um plano Inskeep; OMT (<i>cit. in</i> Fazenda, 2011). Na verdade, o planeamento sobre um destino turístico é também atuar no domínio inter-organizacional com uma multiplicidade de intervenientes individuais e organizacionais, implantado numa área com fronteiras geográficas e político Jamal e Getz (<i>cit. in</i> Fazenda, 2011).
--	---

Fonte: adaptado de Fazenda (2011)

Pelo papel desempenhado por cada um, as componentes são interdependentes e complementares, básicas e transversais à atividade turística e planeamento turístico virado para o desenvolvimento da região. Pois, a ausência de uma, pressupõe fragilidade no sistema e conseqüente insatisfação da necessidade de turistas. Indicando a força e necessidade desta atividade atuar em colaboração, criar estruturas fortes e planeadas para dar respostas às suas exigências.

2.6.9. Planeamento e modelos de gestão estratégica

No concernente ao planeamento e gestão estratégica, merece evidenciar que as orientações estratégicas de desenvolvimento turístico realizam-se numa perspetiva macro partindo da escala nacional, seguindo-se o seu desenvolvimento para o nível da escala regional sempre em função das aptidões e vocações dos níveis regionais, com posterior transposição para o plano dos destinos turísticos ou das localidades Gunn; Costa; Silva et al. (*cit. in* Silva, 2009). Segundo a OMT (*cit. in* Silva, 2009) é ao nível dos destinos que se definem os aspetos operacionais; procedimentos da organização real, da oferta turística e dos seus produtos. Os destinos enquanto fim último das viagens turísticas, oferecem condições mais favoráveis para construir um sistema turístico integrado Gunn; Costa; Silva et al; Cooper e al; CE; OMT (*cit. in* Silva 2009).

Para Costa (*cit. in* Silva, 2009) e Fazenda (2011) é nos destinos turísticos que acontecem as intervenções concretas enquanto nas escalas nacional e regional são fóruns de decisões mais importantes, de âmbito genérico e enquadrante das atividades turísticas. A gestão de destinos consiste na gestão coordenada de todas as partes envolvidas que compõem esse espaço que se assenta numa abordagem estratégica OMT (*cit. in* Fazenda, 2011).

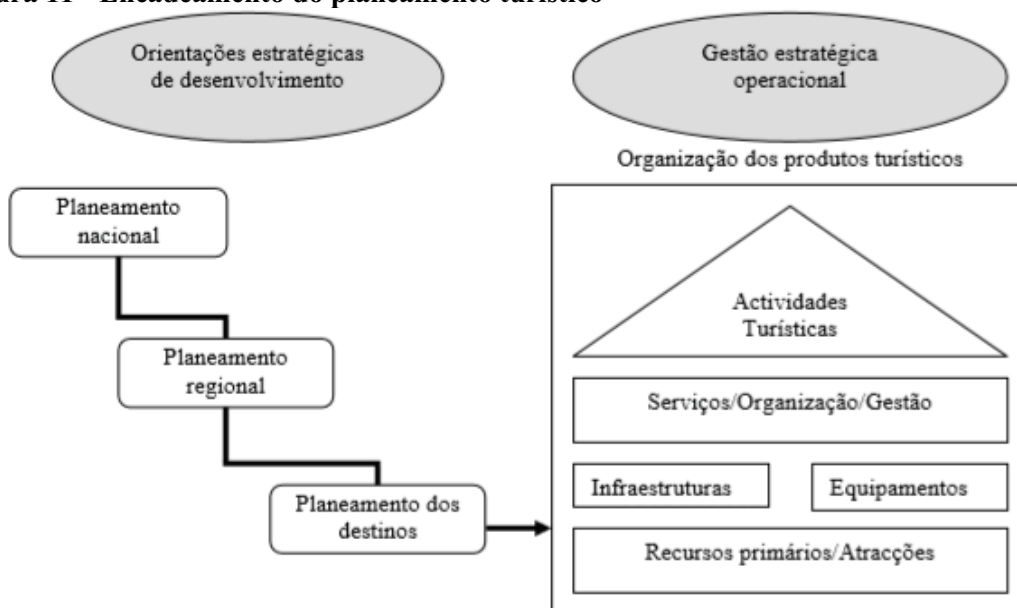
Por sua vez, a CE (*cit. in* Silva, 2009, p. 483) afirma que “a gestão integrada dos destinos turísticos é um termo utilizado para abranger todas as formas de influenciar o impacto do turismo num destino turístico”. Devendo incorporar elementos como o planeamento turístico ou Plano de Ação para a Gestão do Destino (com objetivos, as metas, os programas e projetos), observando a infraestruturização do destino, a política de gestão dos visitantes e de marketing, adequação dos sistemas de informação, incentivo às empresas, normalização do setor e critérios de monitorização OMT; CE (*cit. in* Silva, 2009 e Fazenda, 2011). Ainda, remata esta organização europeia – CE (*cit. in* Silva, 2009, p. 481) que

(...) os destinos devem ser locais com os quais os atores chave do turismo tenham uma afinidade natural e com quem seja possível cooperar (...) podendo assumir a forma de (...) uma cidade, um complexo balnear ou de montanha, ou uma área rural bastante grande com uma identidade demonstrada (...).

Neste sentido, justifica-se as razões e os procedimentos relativos aos níveis de planeamento, fases e escalas assim como horizonte temporal (Figura 11).

Este aspeto também foi salientado por (Fazenda, 2011), ao reconhecer que é a partir da escala regional (ou destino) que o planeamento integrado e estratégico poderá ser mais eficaz e eficiente na promoção de um turismo sustentável se o setor público for estimulado para parcerias que envolvem os intervenientes, os *stakeholders* e os representantes da sociedade civil local.

Figura 11 - Encadeamento do planeamento turístico



Fonte: Silva (2009)

De acordo com a CE (*cit. in* Silva, 2009 e Fazenda, 2011) esta organização geográfica do espaço europeu aconselha para a criação de Organizações de Gestão de Destinos nas quais tomam os seguintes parceiros ou instituições: i) autoridades locais (ou regionais); ii) setor privado incluindo organizações representativas do ambiente; iii) sociedade civil ou as comunidades. Pois, enquanto parceiros para desenvolvimento do turismo juntos constituem aliança forte para equilíbrio na sua exploração e desenvolvimento regular do destino. Cabe-lhe ainda às seguintes tarefas ou responsabilidades; garantir a liderança; fomentar a coordenação e rede de parcerias (criando e estimulando mecanismos de comunicação e participação entre os parceiros); assegurar a manutenção de infraestruturas e serviços de interesse geral relevantes; proporcionar planos eficazes de ordenamento do território e de controlo do desenvolvimento e promover campanhas educativas a residentes, turistas e operadores; promover e dar atenção à informação, consulta e comunicação que garanta a participação de todos os atores; mobilizar os recursos financeiros e humanos afetos à gestão turística; proporcionar planos eficazes de ordenamento do território e de controlo do desenvolvimento; promover campanhas educativas relevantes, destinadas a residentes, turistas e operadores.

Entende-se que para uma correta administração dos destinos, convém optar por uma das formas de governação que para Ritchie e Crouch e OMT (*cit. in* Fazenda, 2011) é apropriada para um destino turístico, contendo a seguinte natureza: i) departamento de uma autoridade pública; ii) parceria de autoridades públicas, com o apoio de parceiros; iii) parceria de autoridades públicas, com o apoio de uma unidade de gestão conjunta; iv) autoridade(s) pública(s), recorrendo a outsourcing [terceirização] de empresas privadas; v) parcerias público-privadas para funções específicas (normalmente sob a forma de organização sem fins lucrativos) e vi) associação ou empresas fundadas exclusivamente pelo setor privado para funções específicas.

Como organização governativa e indispensável para a dinâmica da atividade turística nas localidades ou destinos, pelas suas características e particularidade também apresentam forças e fraquezas (Tabela 14).

Tabela 14 - Forças e fraquezas por tipos de governação segundo a OMT

Forças	
Setor público	Setor privado
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Abordagem estratégica de longo prazo ◆ Criação de <i>awareness</i> no destino ◆ Gestão do domínio público ◆ Apoio às micro e PME's ◆ Assegurar a qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Abordagem tática de curto prazo ◆ Focalização em vendas ◆ Gestão da relação com cliente (CRM) ◆ Focalização nas oportunidades de mercado ◆ Célere capacidade de decisão
Fraquezas	
Setor público	Setor privado
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de visão perspicaz para o desenvolvimento de novos negócios ◆ Níveis baixos na geração de receitas comerciais ◆ Aversão ao risco ◆ Tolera a baixa performance ◆ Lento na tomada de decisões ◆ Desconfiança do sector privado e da motivação lucro 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falhas ao nível das preocupações para um bem público alargado ◆ Interesse limitado no planeamento a longo prazo ◆ Recursos inadequados ◆ Frustração pelo sector público

Fonte: OMT (*cit. in* Fazenda, 2011)

Neste contexto, Middleton e Hawkins (*cit. in* Silva, 2009, p. 482) ao referirem que a atuação dos gestores de um destino turístico deverá “(...) equilibrar os interesses das partes interessadas com os interesses ambientais de longo prazo do destino, e, ao mesmo tempo, ir ao encontro das exigências e expetativas dos clientes (...)”.

As organizações como a CE e a OMT (*cit. in* Silva, 2009) consensualmente, subscrevem que o desempenho dos destinos turísticos deve visar os seguintes objetivos estratégicos de médio e longo prazo, em termos de resultados finais: i) contribuir para o reforço do bem-estar, da qualidade de vida e do aumento da prosperidade da população local; ii) proporcionar permanentemente aos visitantes uma experiência turística que maximize a sua satisfação; iii) propiciar a rentabilidade das empresas locais e dos efeitos multiplicadores daí decorrentes para o destino; iv) otimizar os impactes do turismo assegurando um equilíbrio sustentável entre os benefícios económicos e socioculturais e os custos ambientais e v) fornecer um impulso para o desenvolvimento regional integrado e cumprir com a sua parte em relação às orientações turísticas estabelecidas nos planos regional e nacional.

Para além da importância de estratégia apropriada baseada num plano de ação como diretriz do perfil do turismo no destino, contendo prioridade e coordenada ações dos

intervenientes no setor, a OMT e CE (*cit. in* Silva, 2009) observam que há um conjunto de etapas configuradas em cinco fases a cumprir para concretizar gestão estratégica dos destinos turísticos a saber:

Primeira fase: mobilização de todos os *stakeholders* no sentido de sensibilização para a preparação do plano estratégico, o qual deve ser elaborado com base numa identidade e visão partilhada; segundo a CE (*cit. in* Silva, 2009), é designada de “mandato político”;

Segunda fase: diagnóstico do destino, o que implica o levantamento dos recursos turísticos, a análise das infraestruturas de suporte, a arrumação por produtos turísticos e a caracterização da procura;

Terceira fase: a definição das escolhas estratégicas, as quais não dispensam a construção de uma visão global para o turismo no destino, a definição dos objetivos gerais e específicos, o levantamento das questões-chave e análise da capacidade de carga;

Quarta fase: definição do plano de ação com atribuição de prioridades, afetação de responsabilidades, levantamento dos recursos necessários e desagregação temporal das intervenções;

Quinta fase: monitorização do processo através da construção de indicadores e de processos de acompanhamento, com fixação dos procedimentos de avaliação periódica e regular da estratégia.

Estas fases propostas referidas pelas duas organizações internacionais, sendo a OMT de vocação para o turismo de nível mundial e a CE de carácter geográfico mas com a componente turística incorporada, vão ao encontro das fases do planeamento anteriormente identificadas neste estudo pela literatura da especialidade como Ruschmann (1997); Hall (2001); Silva (2009); Fazenda (2011); Ignarra (2013); Costa (2015); Silva e Umbelino (2017). Traçando orientações e passos evidentes sobre os procedimentos a seguir no processo de planeamento propriamente dito bem como para concretizar a gestão estratégica dos destinos turísticos.

A OMT (*cit. in* Silva, 2009) observou cinco critérios para a seleção de indicadores sustentados da seguinte: i) na relevância do indicador para o assunto selecionado; ii) na viabilidade de obtenção e análise da informação requerida; iii) na credibilidade e fiabilidade da informação; iv) na clareza e facilidade de compreensão entre os utilizadores e v) na comparabilidade ao longo do tempo e entre regiões.

Segundo sustenta Silva (2009, p. 486) “o caminho do planeamento estratégico, ou da gestão integrada da qualidade, assume características indispensáveis na organização dos destinos”, aspetos confirmados pelas literaturas consultas ao longo deste estudo.

2.7. Ferramentas de análise estratégica

Neste ponto serão apresentadas algumas ferramentas que auxiliam o processo de planeamento, nomeadamente ao nível da análise estratégica.

2.7.1. A análise PEST

Segundo a consulta bibliográfica levado a cabo neste estudo, é imprescindível compreender o processo organizacional de uma empresa ou organização antes de atuar ou tomar qualquer que seja iniciativa, seja ela de âmbito interna ou externamente à entidade, nesta linha de entendimento Oliveira et al. (2016, p. 100) conceituam a análise fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos (PEST) como “ferramenta utilizada para a compreensão dos fatores gerais do envolvente da organização que poderão ter um impacto sobre a mesma”, compreendendo os pormenores dos fatores de âmbito políticos, económicos, sociais e tecnológicos, é possível prever, imaginar e tomar decisão face à vida futura da instituição em causa.

Para Silva e Umbelino (2017) na fase de diagnóstico é comum recorrer-se a um conjunto de abordagens, ferramentas e modelos de gestão para apoio ao processo de planeamento como a PEST. Estes autores sustentam que a adequação e a opção na adoção desta técnica depende das especificidades de cada situação e, em particular, se se trata de planeamento de destinos, produtos ou empresas, dependendo da sua estrutura organizacional (da empresa).

Sendo uma abordagem especialmente associada ao planeamento e à gestão estratégica de organizações, quer se refere ao processo de criação da organização, quer do desenvolvimento e reposicionamento, o PEST é uma ferramenta que visa identificar e caracterizar os vários fatores externos à organização, agrupados por tipologias, que podem

influenciar direta ou indiretamente que para além do PEST, destacam-se e os Ambientais e Legais (AL) Silva e Umbelino (2017).

Na perspetiva apresentada por Silva (2011, p. 21) a análise PEST-E vem sendo “modelo de análise da envolvente externa macro ambiental da organização”, como a seguir foram descritos em variáveis Político-Legais, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas.

- ♦ Variáveis Político-Legais: estabilidade governativa, legislação e regulamentação dos mercados, política fiscal, legislação laboral;
- ♦ Variáveis Económicas: evolução do produto, taxas de juro, taxas de inflação, nível de desemprego, níveis salariais, custo da energia e de outros fatores produtivos;
- ♦ Variáveis Socioculturais: tendências demográficas, hábitos de consumo, estilos de vida, distribuição do rendimento, sistema educativo;
- ♦ Variáveis Tecnológicas: investimentos públicos e privados em I&D, proteção de patentes, velocidade de transferência de tecnologia.

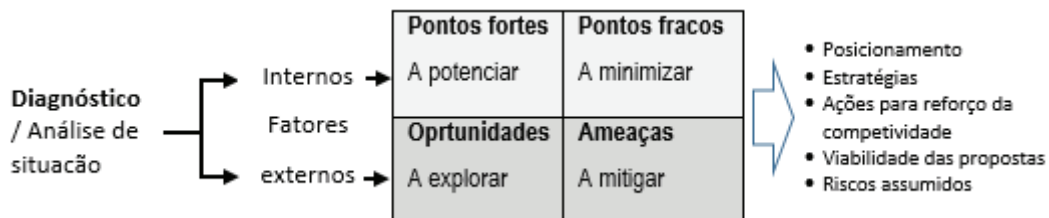
Parafraseando a visão de Silva (2011) e Oliveira et al. (2016), relativo aos quatro fatores ou variáveis cujos iniciais significam PEST, o primeiro fator, político tem muito a ver com a vida do envolvente empresarial referente às decisões políticas que vão surgindo a nível de medidas (leis, legislações e diretrizes governamentais, normas) terão impactos sobre o sucesso ou não do envolvendo política da organização, no campo económico corresponde a setores sociais e parceiros, podendo alterar o hábito e poder económico exercido sobre certos produtos e serviços em detrimientos de uns mais caros ou mais baratos o que influencia o poder económico da família relativamente ao desenvolvimento alcançado. Socialmente, está relacionada à sua organização social, tecido político-económico e opções sociais prioritárias como educação e saúde para a organização e criação de riquezas para atingir certo patamar em que alcance e progressão depende da preparação social pelas autoridades na definição da política com vista a melhoria de nível de vida social. Finalmente, a opção tecnológica de uma empresa, organização pública ou privada depende do nível e dimensão alcançada no momento atual, bem como da política em vigor e futura associada aos recursos (humanos, financeiros, material e temporal) possuídos em cuja implementação cabe a esses recursos.

Resumidamente, todos estes fatores se encontram fora do controlo direto da empresa, da organização, podendo representar ameaças ou oportunidades que a organização deverá procurar evitar ou aproveitar.

2.7.2. A análise SWOT

Esta ferramenta é proveniente da Harvard Business School e foi proposta em 1969 pelos professores Learned, Christensen, Andrews e Guth. A análise SWOT (Strengths - pontos fortes, Weaknesses - pontos fracos, Opportunities – oportunidades e Threats - ameaças) é uma ferramenta auxiliadora aplicada no planeamento e gestão estratégica ao nível das empresas, produtos e/ ou serviços e destinos, determinando a sua posição ao nível interno designados de pontos fortes e pontos fracos da organização e externamente face ao meio envolvente através de oportunidades e ameaças a que a organização é capaz de usufruir ou enfrentar. Caracteriza a posição estratégica da organização quanto à concorrência atual e potencial Silva (2011); Silva e Umbelino (2017). Os resultados são sistematizados numa matriz que facilita a interpretação e o cruzamento entre os diversos pontos listados nas quatro entradas (Figura 12).

Figura 12 - A análise SWOT



Fonte: Silva e Umbelino (2017)

Segundo Silva e Umbelino (2017), estes dois grandes grupos, fatores internos e fatores externos, atuam cada um num campo específico relativo à vida da organização que consiste no seguinte: os pontos fortes referem-se às aptidões e aos ativos que permitem estabelecer vantagens competitivas em relação à concorrência (conhecimento, recursos financeiros, recursos humanos, capacidade de inovação, acessibilidades, carteira de clientes, qualidade, notoriedade, etc.); os pontos fracos ao oposto (falta de produtividade, limitações financeiras, marca fraca, equipamentos desadequados, etc.) salienta ainda o recurso a auditorias ou a técnicas complementares, como as de *benchmarking* e a matriz

de Ansoff, à frente desenvolvidas, permitem melhorar o conhecimento do contexto interno e ajudar a estabelecer as forças e as riquezas, em comparação com outras empresas ou destinos concorrentes.

Quanto aos fatores externos (oportunidades e ameaças), correspondendo às seguintes: as oportunidades, aspetos positivos, face ao qual a empresa se coloca, devem ser determinadas ou identificados as tendências de evolução no perfil dos turistas, boas acessibilidades e concorrência reduzida) e; as ameaças ou aspetos negativos que podem dificultar ou mesmo colocar em risco a vantagem competitiva (novos concorrentes, escassez de recursos humanos qualificados ou de recursos financeiros para apoio ao investimento, preços de serviços complementares elevados, insegurança, etc.).

Sobre a forma como as organizações e os destinos podem tirar partido e potenciar os pontos fortes e oportunidades e superar ou atenuar os pontos fracos e ameaças. Silva e Umbelino (2017) propõem o cruzamento entre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças ou através da matriz TOWS (Threats - ameaças), (Opportunities - oportunidades), (Weaknesses - pontos fracos) e (Strengths - pontos fortes) esta criada por Weihrich (1982) conforme a Figura 13.

Figura 13 - Matriz TOWS ou análise da matriz SWOT (A) e Matriz SWOT (B)

		(A)		(B)	
F. internos F. externos		Pontos fortes	Pontos fracos	F. internos F. externos	
Oportunidades		Medidas de consolidação e reforço da competitividade. Estratégia ofensiva suportada nas vantagens competitivas	Medidas de mudança estratégica. Alterações estruturantes a nível interno para irem ao encontro das oportunidades	Oportunidades	I Estratégia agressiva
Ameaças		Medidas de defesa e de sustentabilidade. Estratégias com medidas suportadas nos pontos fortes para colmatar as ameaças	Medidas de coesão e redução de riscos. Estratégia defensiva, evitando competir nesses segmentos, ou promover reformas profundas	Ameaças	II Estratégia de ressegmentação III Estratégia de diversificação
					IV Estratégia defensiva

Fonte: Pearce e Robinson (cit. in Silva e Umbelino, 2017)

De acordo Silva (2011) esta ferramenta deve ser dinâmica e permanente numa perspetiva não apenas da análise da situação atual, sendo relevante uma comparação com o passado, a situação prevista e a sua evolução futura.

A análise SWOT constitui uma ferramenta eficiente de análise sistemática, promove a ligação entre o ambiente externo e o interno, facilitando a definição de estratégias e medidas que potenciem os pontos fortes e as oportunidades, acentuando a mudança e a resiliência em relação aos pontos fracos e ameaças. Os resultados contribuem para a definição da posição competitiva e do direcionamento estratégico e para melhorar a perceção dos riscos a que as organizações e destinos estão expostos.

Para Pearce e Robinson (*cit. in* Silva e Umbelino, 2017), na base da matriz SWOT clássica, desenvolveu-se um modelo de análise que se considera mais abrangente e proficiente, esquematicamente, representada por uma tabela de dupla entrada com a seguinte interpretação: I. estratégia agressiva, caso os fatores se posicionem predominantemente neste quadrante, significa que a empresa apresenta produtos com grandes vantagens competitivas, devendo adotar uma estratégia agressiva e de crescimento; II. estratégia de ressegmentação, se predominarem as oportunidades, mas com um ambiente interno caracterizado por importantes debilidades, é conveniente recorrer-se a esta estratégia que procure corrigir esses pontos fracos; III. estratégia de diversificação, significa que a empresa está integrada num meio envolvente hostil, neste caso a sua estratégia deve ser direcionada para procurar diversificar a oferta de produtos e serviços ou de mercados e; IV. estratégia defensiva, posição que representa grandes desvantagens competitivas que se pressupõe proclamar uma estratégia defensiva, podendo mesmo levar ao abandono desses produtos e mercados.

2.7.3. Processo de *benchmarking*

A semelhança de outros instrumentos de gestão, o *benchmarking* é um processo que assume papel fulcral no planeamento e na gestão das empresas e destinos, baseada na observação das melhores práticas, desempenhos e estratégias organizacionais e das formas como estes podem ser incorporados, com vista à definição de estratégias de atuação e à melhoria dos processos dentro da organização ou destinos Watson (*cit in* Silva e Umbelino, 2017). Com

vista a conhecer a posição interna da organização e empresas das mesmas áreas de atuação, propõe-se um conjunto de questões cuja resposta facilita a melhor aplicação de *benchmarking* ao longo do processo do planeamento e de gestão das empresas e destinos. Neste sentido, o processo de *benchmarking* pressupõe a resposta às seguintes questões:

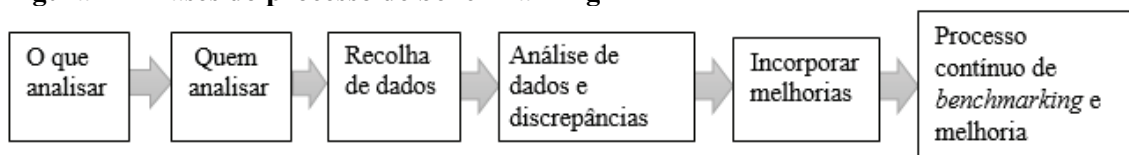
- ♦ Qual é a nossa posição em termos competitivos?
- ♦ Quem são os melhores, em que são melhores e porque são melhores?
- ♦ Como podemos tornar-nos melhores e o que necessitamos de adaptar?

Este processo inicia-se com a identificação das áreas e das organizações ou dos destinos a analisar [diagnóstico], seguindo-se a recolha e a análise de dados, para de seguida se proceder à identificação de lacunas e de potenciais melhorias a incorporar (Figura 14). A fase final consiste na definição de um plano para incorporar ações que permitam a melhoria do desempenho ou mesmo de estratégias inovadoras comprovadas segundo Silva e Umbelino (2017).

Considera-se a técnica de *benchmarking* complexa por duas razões seguintes segundo Silva e Umbelino (2017): primeiro, porque pressupõe o profundo conhecimento da própria organização ou destino, segunda considerada mais complexa pela dificuldade em obter informação relevante sobre as outras organizações, em particular as concorrentes. Remata Silva e Umbelino (2017, p. 44) que essa

Dificuldade se acentua nos setores de serviço, como o turismo, pela complexidade e pela multiplicidade de variáveis em causa e sua interdependência, levando frequentemente à necessidade de múltiplas comparações considerando diferentes parâmetros ou áreas de ação.

Figura 14 - Fases do processo de benchmarking



Fonte: Silva e Umbelino (2017)

É um processo que mais se utilizada no começo ou fase inicial do processo de planeamento, devendo ser um procedimento continuado e devidamente monitorizado. Aspeto que para Silva e Umbelino (2017, p. 44) corresponde à necessidade “reforçada pelo facto de o mercado ser cada vez mais dinâmico e os ciclos de inovação tendencialmente mais curtos”. A sua comparação realiza-se tanto a nível interno como externo, a nível interno ter a ver com evolução do desempenho em diferentes ciclos ou

entre diversas unidades de negócios ou regiões turísticas, sendo comumente mais externo a sua realidade, particularmente a partir da comparação com concorrentes diretos ou com os que apresentam melhores desempenhos (líderes/*best-in-class*), mesmo que se operem no mercado distinto (Silva e Umbelino, 2017).

2.7.4. Stakeholders do processo de planejamento estratégico em turismo

O termo, de acordo com Freeman e McVea (*cit. in* Cândido, 2012, p. 31) corresponde a “qualquer grupo ou indivíduo que pode ser afetado ou pode afetar a realização dos objetivos e o desempenho de uma organização”, devendo ser mais participativos, interativos e proativos de acordo com Sampaio (2017). Para Stoner e Freeman (*cit. in* Sabino et al., 2005, p. 16) existe duas formas de *stakeholders*. O primeiro corresponde a “qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que inversamente é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização” e o segundo mais restrito do termo, é “qualquer grupo ou indivíduo, identificável, no qual a organização é dependente para sua contínua sobrevivência.”

De acordo com várias propostas de especialistas sobre o *stakeholders* Mitchell, Agle e Wood (*cit. in* Cândido, 2012) inovaram teoricamente com o modelo dinâmico através das seguintes características (um ou mais): poder, legitimidade e urgência. Atributos que se forem identificados, permitirão maiores expectativas em relação à estratégia da organização. Os autores Caballero, Garcia e Quintás (*cit in* Cândido, 2012) identificaram sete tipos de *stakeholders* (Tabela 15).

Tabela 15 - Tipologia de Stakeholders

<i>Stakeholder</i> Adormecido	Embora tenha poder para impor a sua vontade à organização, não tem legitimidade nem urgência, ficando assim o seu poder suspenso com pouca ou nenhuma interação com a organização. No entanto, devido à possibilidade de obter um segundo atributo, a organização deve permanecer atenta.
Stakeholder Arbitrário	Possui legitimidade, mas não tem poder para influenciar a organização nem alega urgência. A organização deverá ter em conta que este <i>stakeholder</i> no aspeto da responsabilidade social organizacional, pois tende a ser mais recetivo.
<i>Stakeholder</i> Reivindicador	Sempre que um grupo ou entidade detêm o atributo de urgência, estamos a falar de <i>stakeholders</i> reivindicadores. Não tem poder nem legitimidade, tendo menor possibilidade de influenciar a organização, no entanto, esta deverá manter-se atenta à possibilidade do <i>stakeholder</i> obter um segundo atributo.

<i>Stakeholder</i> Dominante	A influência na organização é determinada pelos atributos poder e legitimidade, pelos quais espera e recebe muita atenção por parte da organização.
<i>Stakeholder</i> Perigoso	Possui os atributos do poder e da urgência, mas não o da legitimidade o que torna este stakeholder coercivo representando uma ameaça para a organização.
<i>Stakeholder</i> Dependente	Detém os atributos da urgência e legitimidade, no entanto não possui poder, dependendo assim de outro <i>stakeholder</i> para as reivindicações serem consideradas pela organização.
<i>Stakeholder</i> Definitivo	Uma vez reunidos os atributos poder e legitimidade, o <i>stakeholder</i> poderá ser identificado como definitivo. Alegando também urgência, a organização deverá prestar atenção acrescida a esse <i>stakeholder</i> .

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (*cit. in* Cândido, 2012)

Em termos turísticos é uma entidade fundamental para o seu desenvolvimento, sobretudo, no planeamento estratégico do destino turístico, existindo quatro etapas do processo de gestão proposto por Freeman (*cit. in* Cândido, 2012), a saber: a primeira etapa passa pela identificação de todos os *stakeholders* em relação ao desenvolvimento turístico sustentável. Para Sautter e Leisen (*cit. in* Cândido, 2012) há um bloco de *stakeholders* que podem afetar ou ser afetados pela indústria turística.

A segunda etapa é determinar qual o interesse e importância de cada grupo de *stakeholders*. Esta importância não será determinada pela posse de recursos, tais como dinheiro ou informação, mas sim pela contribuição de cada grupo para o desenvolvimento sustentável do destino Getz e Timur (*cit. in* Cândido, 2012).

A terceira etapa consiste em determinar a eficácia com que as expectativas e necessidades dos *stakeholders* estão a ser cumpridas pelo destino Getz e Timur (*cit. in* Cândido, 2012).

A quarta etapa procura modificar as políticas e as prioridades aplicadas no desenvolvimento turístico do destino, considerando os interesses dos *stakeholders* que não estão satisfeitos. O que implica a capacidade e a vontade das organizações do destino agirem de acordo com os interesses dos *stakeholders*, podendo-se tornar necessário nomear alguns stakeholders de confiança para representar os diversos interesses e formular uma política equilibrada Getz e Timur (*cit. in* Cândido, 2012).

Considerando todos estes elementos, advertências, orientações e instruções quanto aos *stakeholders* no processo de planeamento estratégico em turismo por ser uma atividade de vital importância e interesse social para Hall, (2001, p. 17 e 89):

O turismo é hoje uma importante área de interesse académico, governamental, industrial e público” (...) é, portanto, algo que fazemos a fim de atender ou satisfazer o ideal do interesse público” (...), sendo “o planeamento estratégico é considerado uma componente essencial para o planeamento turismo sustentável. Uma estratégia é um meio para atingir um fim desejado.

De acordo com Gunn (*cit. in* Hall, 2001, p. 29) entre várias abordagens que se levantou sobre o planeamento turístico e hipóteses referentes ao seu valor e características:

(...) todos os participantes devem estar envolvidos – não apenas os planeadores profissionais; hoje em dia, deve ser pluralista, envolvendo dimensões sociais, económicas e físicas; o planeamento é político e assim existe uma necessidade vital considerar os objetivos sociais e equilibrá-los com outras aspirações (muitas vezes conflitantes) e; planeamento turístico deve ser estratégico e integrador.

Dando ênfase neste remate (Hall, 2001, p. 34) sustenta que “deve haver maior reflexão sobre hipóteses e bases de planeamento turístico, pois o planeamento turístico deve ser de refletir o verdadeiro funcionamento do mundo real”. Por outro lado, enquanto atividade que envolve direta e/ou indiretamente toda a comunidade. (Ignarra 2013, p. 82) realça o aspeto do ponto vista turístico, o planeamento refere-se aos destinos turísticos, implicando impactos nos atrativos locais, nos serviços turísticos, nas infraestruturas regionais e vida da comunidade local residente, tendo a sua eficácia diretamente proporcional ao grau de envolvimento de atores da vida local.

Portanto, segundo Ruschmann (1997, p. 23) justifica-se, afirmando que

A atividade turística deve andar sempre coordenada, articulada entre os vários intervenientes e interessados do setor como forma de permitir a sua exploração racional sem por em causa o meio ambiente e a própria natureza em geral.

Assim, o turismo é uma atividade cujo desenvolvimento sustentável quer parcerias, cooperação e envolvimento para o seu sucesso.

2.8. Princípios do Desenvolvimento Sustentável

O Desenvolvimento Sustentável, de acordo com Relatório – Brundtland - da Comissão Mundial sobre o Ambiente e Desenvolvimento de 1987 (*cit. in* Vieira, 2007; Fazenda, 2011; Cunha, 2013; Sampaio, 2017), significa um processo de mudança pelo qual a

exploração dos recursos, a orientação dos investimentos e as alterações técnicas e institucionais se harmonizam e reforçam o potencial atual e futuro de satisfação das necessidades dos homens.

Cunha (2013) observou que o seu significado está ligado historicamente ao do meio ambiente, sendo na atualidade mais global e integra os aspetos socioculturais, económicos e ecológicos. Para a OMT (*cit. in* Cunha, 2013a) a sustentabilidade de turismo tem de ser entendida segundo três princípios fundamentais (Tabela 16)

Os pilares do desenvolvimento sustentável devem ser entendidas ou tomadas em constante harmonia evolutiva, pois a medida que o turismo usufruir do ambiente, alterando ou transformando o estado natural deve ao mesmo tempo proceder a restauração e mitigação dos efeitos negativos de forma a criar oportunidades futuras na mesma localidade e para os mesmos residentes, sem em algum momento se comprometa a dimensão a vida social local ou criar atraso ou comprometimento numa ou outro aspeto do seu avanço futuro, economicamente, tornando a comunidade local mais robusto financeiramente, afastando de si pobreza que inicialmente tenha existido.

Tabela 16 - Pilares/Princípios do Desenvolvimento Sustentável

Sustentabilidade Económica	Sustentabilidade Ambiental/ ecológica	Sustentabilidade Sociocultural
Assegura que o desenvolvimento economicamente é eficiente e os recursos são geridos de forma a servirem as gerações vindouras (tal forma que fica garantida a sua utilização pelas gerações futuras). Implica a criação de prosperidade nos diferentes níveis da sociedade. Visa, fundamentalmente, promover a viabilidade das empresas e das suas atividades e a sua capacidade de laboração no longo prazo. Isto é, assegura o emprego e os níveis satisfatórios de rendimento associados a um controlo sobre os custos e benefícios dos recursos que garantem a continuidade para as gerações futuras. É o princípio da solidariedade ;	Assegura que o desenvolvimento é compatível com a manutenção dos processos ecológicos (biológicos) essenciais e a diversidade biológica. Implica a conservação e gestão dos recursos, especialmente os não renováveis e que são fundamentais para a subsistência. Requer atuações para reduzir a contaminação do ar, da Terra e da água e para conservar a diversidade biológica e o património natural. É o princípio da precaução ;	Assegura que o desenvolvimento melhora o controlo das pessoas sobre as suas vidas (destinos), é compatível com a cultura e com os valores das pessoas. Implica o respeito pelos direitos humanos e igualdade de oportunidades para toda a sociedade. Requer uma distribuição justa dos benefícios, centrado na redução da pobreza. Centra-se principalmente nas comunidades locais e na manutenção e reforço dos seus sistemas de subsistência e no reconhecimento e respeito pelas diferentes culturas, evitando qualquer forma de exploração. É o princípio da participação ;

Fonte: OMT; PNUMA (*cit in* Vieira, 2007; Fazenda, 2011; Cunha, 2013, 2017; Sampaio, 2017)

Admite-se que as três dimensões apresentadas na (Tabela 16) como um todo, incorporam a generalidade do desenvolvimento humano, isto é, a vida humana nas suas múltiplas dimensões. Neste particular (Cunha, 2013, p. 401) afirma que no âmbito do turismo o desenvolvimento sustentável é um modelo que permite

Assegurar uma melhor qualidade de vida à população residente; garantir melhor qualidade das experiências aos visitantes; manter a qualidade do ambiente e, assegurar a obtenção de benefícios por parte dos empresários e pela comunidade.

2.8.1. Contributos do turismo para o desenvolvimento socioeconómico

O rigor e os Princípios do Desenvolvimento Sustentável, objetivando cada dimensão, as orientações que preconizam a sua adoção numa perspetiva sustentada no princípio da solidariedade; da precaução e da participação; tanto o turismo como o resultado da própria exploração da sua atividade irá proporcionar transformações sociais significativas cujo impacto refletirá na melhoria da vida humana (nos destinos). Sendo conforme UNWTO (*cit. in* Cunha, 2013b, p. 389) quanto aos benefícios económicos do turismo, evidenciou que “o potencial do turismo para ajudar aliviar a pobreza é enorme e as receitas turísticas são já a principal exportação para 83% dos países em desenvolvimento”.

Devido à sua eficácia e resultados que o turismo tem tido a nível mundial, considera-se segundo Mondher et al. (*cit. in* Cunha, 2013b) que é “cada vez mais encarado como um meio para alcançar um melhor desempenho económico”. Sublinhando este autor que o desenvolvimento económico “é o aumento do rendimento e a melhoria do nível de vida, devidos ao crescimento económico, que provocam o crescimento do turismo” (Cunha, 2013b, p. 156).

É fundamental referir que o desenvolvimento das últimas décadas revela um crescimento económico sem precedentes, sendo que os países em desenvolvimento se direcionam a uma velocidade maior que os industrializados no século passado. Em 1960, cerca de 70% da população sobrevivia em péssimas condições, contrariamente aos finais do século XX, só se encontrava nessas condições 30%. A parte da população mundial que conhecia desenvolvimento humano satisfatório saiu de 20%, em 1960, para 60% passados pouco mais de 30 anos, multiplicando-se a riqueza das nações nesse período, tendo triplicado o rendimento *per capita*, apesar da duplicação da população (Cunha, 2013b). Segundo a ONU (*cit. in* Cunha, 2013b), cerca de mil milhões de pessoas viverem com menos de 1 dólar por dia o progresso do desenvolvimento humano tem sido “impressionante”. Entre 1960 a 2000 a esperança de vida nos países em desenvolvimento aumentou de 46 para 63 anos, as taxas de mortalidade das crianças com menos de 5 anos reduziram-se para metade e os rendimentos reais *per capita* mais do que duplicaram.

Ao longo da segunda metade do século XX, o aumento da riqueza dos países desenvolvidos traduziu-se por um desenvolvimento contínuo da partida para férias,

tendência também perceptível a países em vias de desenvolvimento. Quando as receitas turísticas internacionais nestes países representam os 2% do PIB, o turismo constitui uma atividade motora, contribuindo para desenvolvimento económico autossustentado. Já nos países desenvolvidos em termos de receitas (receptor) em relação ao respetivo PIB, representam percentagem superior àquela, se considera que o turismo desempenha uma função motora das suas economias (Cunha, 2013b).

Vieira (2007, p. 21) procurando estabelecer a diferença entre o desenvolvimento global e do turismo considera que

O desenvolvimento turístico é parte integrante do processo do desenvolvimento global (...), sendo em sentido lato como o processo temporalmente evolutivo e qualificado do fenómeno turístico.

Tem inúmeras causas (sociais, económicas, demográficas, tecnológicas, etc.), efeitos (culturais, sociais, económicas, etc.) e utiliza meios e recursos (humanos, naturais, físicos, etc.). Dando ênfase ao desenvolvimento económico e, enquanto aspeto de que se interessa nesta seção (Vieira, 2007, p. 21) afirma que

O turismo contribui de forma significativa para a prosperidade e desenvolvimento económico dos destinos turísticos, fundamentalmente nos países mais pobres ao contribuir para a elevação do nível de eficácia e eficiência referentes criação de emprego e de remuneração dos fatores produtivos.

Segundo Vieira (2007), em relação à contribuição turística para o desenvolvimento observou que acontece a nível de fatores de competitividade inter-regional e internacional, tangíveis e intangíveis, desempenho económico (interna e internacional); proporciona a existência de infraestruturas sociais e coletivas e; gerando mais conhecimento pela interculturalidade e mais oportunidades para o empreendedorismo no quadro de grande exigência quanto à qualidade territorial.

Ainda, de acordo com Vieira (2007 p. 22-23) realçou quanto à contribuição do desenvolvimento turístico que essa deva ser de forma que

A comunidade alcance objetivos de nível superior como o bem-estar da população, viver mais, viver melhor e viver mais feliz durante o tempo de vida de cada um e de acordo com os seus próprios conceitos de felicidade.

Para a OMT (*cit. in* Vieira, 2007 p.24) o desenvolvimento turístico sustentável “satisfaz as necessidades dos turistas e das regiões de acolhimento ao mesmo tempo que protege e potencia novas oportunidades para o futuro”. Segundo Goeldner et al. (*cit. in* Vieira, 2007) referentes a estes objetivos do processo de desenvolvimento turístico acerca de

condições de vida da população residente e visitantes, infraestruturas a seguir discriminados:

- ◆ Proporcionar um quadro para aumentar o padrão de vida da população através dos benefícios gerados pelo desenvolvimento turístico.
- ◆ Desenvolver as infraestruturas e proporcionar estruturas de animação para os visitantes e para a população local.
- ◆ Garantir tipos de desenvolvimento no interior dos centros e *resorts* turísticos apropriados para as finalidades dessas áreas.
- ◆ Estabelecer um programa de desenvolvimento consistente com a filosofia cultural, social e económica do Governo e da população do país ou área de acolhimento.
- ◆ Otimizar a satisfação dos visitantes.

Segundo Inskeep (*cit. in* Vieira, 2007) identificou os objetivos do desenvolvimento turístico em económicos e sociais.

i) Os objetivos económicos do desenvolvimento turístico:

- ◆ Gerar benefícios económicos como divisas externas, rendimento, emprego e receitas fiscais, servir de catalisador para o desenvolvimento de outras atividades económicas como a agricultura, a indústria, a construção civil e as pescas;
- ◆ Financiar e justificar infraestruturas coletivas que vão também beneficiar as comunidades de acolhimento e de passagem;
- ◆ Gerar meio para melhorar o ambiente e preservar os valores culturais.

ii) Os objetivos sociais do desenvolvimento turístico:

- ◆ Proporcionar oportunidades de valorização pessoal e de educação e formação à população local;
- ◆ Proporcionar o intercâmbio de culturas.

Segundo a OMT (*cit. in* Vieira, 2007 p. 29) ”a melhoria de qualidade de vida da população local” é suportada pelo desenvolvimento económico e pelo bem-estar físico e social, isto é, segundo o conceito do desenvolvimento sustentável.

Face às iniciativas do âmbito internacional desenvolvidas que se resultaram em conferências, cimeiras e compromissos, estados e organizações (ONGs) assumiram desafios relacionados ao desenvolvimento sustentável no qual se identificou os principais

acontecimentos ou marcos (Tabela 17) a nível mundial Fazenda (2011); Silva (2013) e Costa (2015).

Tabela 17 - Principais acontecimentos/marcos internacionais no âmbito do desenvolvimento sustentável

Designação	Ano	Tema / Objetivos / Área de atuação
Declaração Universal dos Direitos Humanos	1948	Documento aprovado pelas NU que estabelece os direitos e liberdades humanas que todos os estados devem procurar garantir aos seus cidadãos.
Relatório Meadows	1972	Este relatório (também designado por “Os limites do Crescimento”) foi encomendado pelo Clube de Roma e representa um marco sobre os modelos de desenvolvimento.
Conferência de Estocolmo	1972	I Conferência das NU sobre o Meio Ambiente Humano constitui a 1ª reflexão conjunta sobre a relação entre a proteção do ambiente e o desenvolvimento humano.
Relatório World Conservation Strategy	1980	Apresenta o conceito de sustentabilidade como uma aproximação estratégica a um modelo de desenvolvimento coerente com os objetivos de utilização sustentável dos recursos e da conservação do ambiente.
Relatório de Brundtland (Nosso Futuro Comum)	1987	Publicado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, traz o conceito de desenvolvimento sustentável para a agenda internacional.
Protocolo de Montreal	1987	Regula a produção e o consumo de produtos nocivos para a camada de ozono.
IDH e RDH	1990	O Programa das NU para o Desenvolvimento elabora o Índice de Desenvolvimento Humano e inicia a publicação anual do Relatório do Desenvolvimento Humano.
Rio 92, Cúpula da Terra II Conf. das NU sobre o Meio Ambiente Humano	1992	O termo “Desenvolvimento Sustentável” é adotado pelas NU. Estabelecimento de vários acordos e protocolos como a Carta da Terra e a Agenda 21, e criação da Comissão das NU sobre Desenvolvimento Sustentável, a Convenção-Quadro sobre Mudança do Clima e da Convenção sobre Diversidade Biológica. Na sua declaração final são listados 27 princípios de sustentabilidade.
Declaração de Lanzarote	1995	Aprovada na I Conferência Mundial do Turismo Sustentável, esta Carta do Turismo Sustentável é composta por 18 artigos.
Conferência especial das NU	1997	Revista a implementação da Agenda 21 (Rio + 5).
Protocolo de Quioto	1997	Cimeira na qual os países industrializados se comprometeram a reduzir as emissões de gases com efeito de estufa em pelo menos 5% em relação aos valores de 1990.
Código Ético Mundial para o Turismo	1999	Adotado pela Resolução A/RES/406 (XIII) na 13ª Assembleia Geral da OMT.
Declaração do Milénio ONU	2000	Estabelecimento de medidas e metas com vista a objetivos fundamentais da humanidade como a erradicação da pobreza, a promoção da dignidade humana e a promoção da paz, da democracia e da sustentabilidade ambiental.

Cimeira de Joanesburgo Rio+10	2002	Conferência das NU onde se aprovou a necessidade de promover políticas que integrem de forma integrada os 3 pilares do desenvolvimento sustentável e se definiu um plano de ação para o combate à pobreza e a gestão dos recursos naturais.
Declaração de Ecoturismo de Québec	2002	Cúpula de especialistas em ecoturismo que aprovaram a Declaração de Ecoturismo de Québec com aval do Programa de Meio Ambiente das NU e da OMT.
Comissão de Desenvolvimento Sustentável	2003	11ª Sessão da CDS no âmbito das NU, onde se adota um novo programa de trabalho para a CDS sobre o Desenvolvimento Sustentável, com base em ciclos de 2 anos.
Cimeira de Bali	2007	Conferência das NU sobre as alterações climáticas para um acordo pós Protocolo de Quioto, com metas mais ambiciosas.
Cimeira de Durban	2011	Nova cimeira climática anual das NU sobre alterações climáticas.
CNUDS / Rio+20	2012	Na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável – CNUDS, pretendeu-se chegar ao estabelecimento de metas globais para o desenvolvimento sustentável com comprometimentos e objetivos claramente quantificados e calendarizadas, mas infelizmente o consenso possível não vai além de mais uma declaração de princípios. De salientar a valorização da economia verde.

Fonte: Fazenda (2011); Silva (2013) e Costa (2015)

De acordo com esforço que tem desenvolvido o PNUD (*cit. in* Silva, 2013) sobre desenvolvimento sustentável divide-se em duas abordagens diferentes apoiadas no grau dos valores considerados, mais exigente e idealista de aspeto natural, por um lado. Por outro lado, a melhoria das práticas (comportamento), fruto das duas conceções de sustentabilidade forte ou fraca de acordo com critérios como os seguintes:

Tabela 18 -Sustentabilidade forte e fraca

Sustentabilidade forte	Existência de conflito entre uma conceção de sustentabilidade mais exigente e, de certa forma, idealista. Acreditam que alguns recursos fundamentais irão esgotar-se e que a poluição, a degradação do ambiente e as alterações climáticas acarretarão consequências graves para a vida na Terra. As reservas de capital natural devem ser mantidas a níveis constantes independentemente do capital produzido artificialmente
Sustentabilidade fraca	Mais pragmática que procura centrar-se na melhoria das práticas e na redução de impactes e estabelecer consensos entre as diversas partes conflitantes no processo de desenvolvimento. Consideram que as forças do mercado, conjugadas com medidas razoáveis e inovação tecnológica, garantem a sustentabilidade a longo prazo. Se os ganhos de capital artificial forem superiores às perdas/carências de capital natural, o saldo global é positivo, mas o défice ecológico pode ser

	<p> muito elevado. O equilíbrio só é possível à custa de elevados níveis de importação de recursos naturais</p>
--	---

Fonte: adaptado de Vieira (2007) e Silva (2013)

Conforme Silva (2013, p. 69) em relação à abordagem considera:

Uma abordagem fraca considera o desenvolvimento sustentável como qualquer medida que contribua para assegurar a continuidade dos recursos essenciais para as gerações futuras, garantir impactes suportáveis, melhorar a qualidade de vida das populações e criar condições para que todos os cidadãos tenham uma vida minimamente digna. Efetivamente, muitas das referências e propostas de desenvolvimento sustentável representam apenas uma redução da insustentabilidade e não uma real promoção da sustentabilidade.

Com o interesse de maior coordenação entre os estados e organizações, criou-se um modelo padrão de harmonizar e implementar indicadores nacionais comparáveis internacionalmente através da Comissão das ONU para o Desenvolvimento Sustentável (1995), um conjunto de indicadores de referência agrupados em 14 temas (Tabela 19) aprovados em 1996 e revistos em 2001 e 2007, abarcando todas as dimensões consideradas prioritárias para o desenvolvimento sustentável (Silva, 2013).

Tabela 19 - 14 temas prioritários para o desenvolvimento sustentável

<p>1. Pobreza; 2. Perigos naturais; 3. Desenvolvimento económico; 4. Governação e governança; 5. Ambiente; 6. Parceria económica global; 7. Saúde;</p>	<p>8. Terra; 9. Padrões de consumo e produção; 10. Educação; 11. Oceanos, mares e costas; 12. Demografia; 13. Qualidade e disponibilidade de recursos hídricos; 14. Biodiversidade.</p>
--	---

Fonte: Silva (2013)

Deste modo, conclui-se que a abordagem à sustentabilidade se mantém complexa, realçando-se que os campos e as variáveis envolvidas são uma rede de pontos interligados com conceção distinta consoante quem a constrói.

2.9. Objetivos

Os objetivos são os verdadeiros antecipação ou previsão dos resultados do planeamento com a forma/característica do tempo (prazo) sempre intrínseca a eles e sempre que possível devem ser quantificados (Marques, 2005), de acordo com a Tabela 20.

Ideia defendida por Fazenda (2011) que através da grafia inglesa *Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timebound* (SMART) em português corresponde a (Específicos, Mensuráveis, Concretizáveis, Realísticos e Horizonte Temporal), acabando por obedecer os mesmos critérios ou características dos objetivos (de um objetivo).

Tabela 20 - Características dos objetivos

Datado	Ter um prazo
Realizável	Possuir uma grande probabilidade de ser atingido
Específico	Ser concreto. Apresentar claramente o que é que se pretende conseguir
Ambicioso	Ter uma postura arrojada, mas com “os pés assentes na terra”
Mensurável	Incluir o elemento quantitativo de modo a possibilitar o controlo e a aferição.

Fonte: Marques (2005)

Os objetivos enquanto guias de orientação de uma organização ou empresa em cujo desenvolvimento decorre em torno deles, visando realizar certas ações para os atingir. Deste modo, Carvalho (*cit. in* Couto et al., 2009) afirma que a sua fixação em termos de marketing podem acontecer nas seguintes escalas: ao nível das organizações nacionais, regionais e locais de turismo e ao nível das empresas turísticas.

Já para Barra (*cit. in* Couto et al., 2009, p. 108) a fixação de objetivos nas organizações oficiais (primeiro nível) é forma global ou direcionado para cada mercado principal.

Afirmando ainda que

Existe a compatibilização entre objetivos das entidades turísticas públicas e privadas, dando espaço a uma atuação concertada, através da qual resultam sinergias interessantes e benefícios comuns, como é o caso do apoio à criação de infraestruturas, equipamentos e atividades de recreação para zonas que se querem afirmar como destinos turísticos.

Por que os objetivos definidos servem de guia de orientação da atividade organizacional com vista a realização das suas principais metas e resultados.

2.10. Estratégia

Etimologicamente, a expressão estratégia deriva do grego (*strategos*), quer dizer, “a arte do general”. Segundo Freire (*cit. in* Couto et al., 2009), usando o seu ramo militar diz que a sua finalidade é de vencer o inimigo; já no domínio empresarial propriamente dita tem outra perspectiva que é de criar uma vantagem competitiva sustentável. No entendimento

de Person e Culligan (*cit. in* Marques, 2005, p. 135) significa o conjunto de respostas dadas “perguntas que digam respeito aos rumos de uma empresa ou negócio”. Já na versão de Lewis e Chambers (*cit. in* Marques, 2005) este conceito contempla a noção do tempo, isto é, realizar ações a longo prazo. De acordo com Marques (2005) propõe interrogações como: com que recursos? Para onde vamos? O lugar em que estamos? Estas interrogações requerem respostas que orientam um plano ou a realização de uma atividade, por exemplo, pressupõe deslocação ou tomada de direção a uma localidade, neste caso o agir para realizar uma ação, ou seja, as condições e/ou meios (financeiros, materiais, humanos) de que dispõe para realizar uma tarefa.

A estratégia, segundo Ansoff (*cit. in* Couto et al., 2009) corresponde a uma regra dirigida a tomada de decisão, sob condições de incerteza total ou parcial das variáveis do ambiente que envolve a empresa ou a organização, propondo quatro elementos complementares entre si que compõe a estratégia: i) conjunto de produtos e mercados – são os elementos base para o estabelecimento do domínio competitivo e âmbito de atuação da empresa; ii) vetor de crescimento – estabelece a direção a ser tomada; iii) vantagem competitiva – descreve as características de cada setor de atividade, definindo o posicionamento face à concorrência no estabelecimento das estratégias empresariais e iv) sinergia – corresponde à capacidade de a empresa tirar partido da entrada numa área definida pela conjugação de produtos/mercado.

Segundo Mintzberg e Quinn (*cit. in* Couto et al., 2009) acrescentaram também cinco (5) conceitos formais da estratégia:

- i.** Estratégia como plano – existe a consciência do caminho a seguir, ou seja, há um fio condutor das atividades da empresa. Os planos podem ser estabelecidos de forma explícita em documentos formais ou não e podem ser gerais ou específicos, sendo, em todo o caso, estratégias deliberadas. Este tipo de estratégia introduz a noção de intenção e dá ênfase ao papel da liderança consciente;
- ii.** Estratégia como manipulação – adota manobras intencionais para confundir a estratégia em que se destaca o estudo da concorrência e do meio envolvente, assim como os resultados que se podem vir a perder pela não execução da linha de ação fixada;
- iii.** Estratégia como padrão da atividade realizada – debruça-se sobre a atividade encontrada ou realizada, independentemente de ter sido desejada ou não. É, no fundo, a estratégia

- que resulta da ação ou comportamento adotado e introduz a ideia de que a estratégia pode ter sido emergente;
- iv. Estratégia como posição – faz a interação entre a empresa e o ambiente que a envolve e resulta do processo de comunicação entre eles, sem alterações ou mudanças significativas. Ao ser introduzido o contexto envolvente, são consideradas questões como a concorrência e a cooperação, podendo ser enfatizada a estratégia de manipulação;
 - v. Estratégia como perspectiva – dirige-se mais para o interior da organização. Constrói-se com a colaboração dos responsáveis departamentais da empresa, tendo em consideração aspetos como os seus modelos mentais, a sua aprendizagem e visão de grupo, englobando, ainda, aspetos éticos, culturais, ideológicos e paradigmáticos.

Segundo Couto et al. (2009) a estratégia é um elemento fundamental ao sucesso de qualquer empresa, já que a mesma permite definir a natureza da organização entre, os clientes e a concorrência. A finalidade da definição estratégica reside no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo através da criação de valor para o mercado. Para o autor, a adoção de uma estratégia depende do tipo de vantagem concorrencial que a empresa pretende alcançar – o domínio pelos custos, a diferenciação ou a concentração, sendo que a gama de atividades que a empresa irá desenvolver corresponderá à que resulte da melhor avaliação obtida a partir dos indicadores de atratividade e competitividade.

De acordo com Silva e Umbelino (2017), salientam-se a necessidade de desenvolver estratégias diferentes para tipologias de produto e antecipar a sua evolução, para aumentar a capacidade de decisão, melhorar as vantagens competitivas e reduzir o risco.

A matriz de Ansoff é particularmente útil na definição de estratégias de produto, dado que orienta o seu desenvolvimento e permite estabelecer uma abordagem considerando dois tipos de estratégias relacionadas: a de carteira e a competitiva ou de Produto/Mercado. O modelo é também aplicado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma entidade ou empresa, apresentando algumas alternativas para se aprimorar o negócio de determinada entidade por meio de quatro estratégias (Figura 15) Jussani et al. (2010) e Silva e Umbelino (2017).

Figura 15 - Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto
	Novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff (*cit. in* Marques (2005); Jussani et al. (2010); e Silva e Umbelino (2017))

Nesta matriz, identifica-se duas dimensões: os produtos e os mercados e, quatro estratégias podem ser formadas: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação.

- i. Penetração de mercado: a empresa foca na mudança de clientes ocasionais para clientes regulares e de clientes regulares para usuários intensivos do produto;
- ii. Desenvolvimento de mercado: a empresa tenta conquistar clientes da concorrência, introduzir produtos existentes em mercados externos ou introduzir novas marcas no mercado;
- iii. Desenvolvimento de produtos: a empresa busca vender outros produtos a clientes regulares, frequentemente intensificando os canais existentes de comunicação;
- iv. Diversificação: sendo a mais arriscada das estratégias, a empresa normalmente foca na comunicação explicando porque está entrando em novos mercados com novos produtos, visando ganhar credibilidade.

Porter (*cit. in* Jussani et al., 2010) propõe três as Estratégias Competitivas Genéricas em 1980, correspondendo a ações ofensivas e defensivas de uma entidade ou empresa a fim de criar uma posição sustentável dentro da indústria.

Figura 16 - As Estratégias Competitivas Genéricas

		Vantagem Estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo Estratégico	Toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um Segmento	Foco	

Fonte: Porter (*cit. in* Jussani et al., 2010)

Conforme a Figura 16, as Estratégias Genéricas de Porter são: estratégia competitiva de diferenciação; estratégia competitiva de custo e estratégia competitiva de foco estas com possibilidades de serem aplicadas em conjunto como também individualmente para criar uma posição sustentável em longo prazo Porter (*cit. in* Jussani et al., 2010) a seguir explicados.

- i. Estratégia competitiva de custo: os esforços empresariais são centrados na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.
- ii. Estratégia competitiva de diferenciação: o investimento empresarial centra-se mais pesado na imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenças para o consumidor.
- iii. Estratégia competitiva de foco: é escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

Importa salientar que a opção por um modelo de estratégia implica possibilidade de riscos, tendo as principais. Para a estratégia de custos: a excessiva importância que se dá à fabricação; a possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação; a dificuldade de se estabelecer um critério de controle de custos; e que apareça um novo

concorrente com nova tecnologia, novo processo e conquiste parcela significativa de mercado ou o mercado passe a valorizar o produto por critérios diferentes.

A estratégia de diferenciação apresenta os seguintes riscos: diferenciação excessiva, preço muito elevado, enfoque exagerado no produto e a possibilidade de ignorar os critérios de sinalização. E, a estratégia de foco: o segmento escolhido não propiciar massa crítica que permita à empresa operar.

2.11. Segmentação

Para Lendrevie et al. (*cit. in* Marques, 2005), conceituam o processo segmentação como o que “consiste em dividir o mercado global num número bastante reduzido de subconjuntos a que se chamam segmentos, devendo cada segmento ser suficientemente homogéneo quanto aos seus comportamentos, necessidades, motivações, etc.”

Segundo Kotler (*cit. in* Ignarra, 2013, p.133) a segmentação é “o ato de identificar e agrupar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou compostos de marketing separados”. Enquanto para Vaz (*cit. in* Ignarra, 2013, p. 134) “a divisão do público em agrupamentos homogéneos, com uma ou mais referências mercadologicamente importante”.

De acordo com Kotler (*cit. in* Marques, 2005) propõe que o processo de segmentação turística é constituído por três passos:

i) passo - é o ato de dividir o mercado em grupos distintos de compradores que podem adquirir produtos diferentes com diferentes estratégias de *marketing mix*; ii) passo - *targeting* (avaliação dos segmentos) processo de desenvolvimento de medidas para avaliação da atratividade dos segmentos e da seleção de um ou mais segmentos de mercado onde entrar e iii) passo - posicionamento, tem por objetivo estabelecer um posicionamento competitivo da empresa em cada segmento.

Segundo Morrison (*cit. in* Couto et al., 2009, p. 112) relativo ao conceito de segmentação do mercado “permite uma empresa aplicar as suas capacidades na mais apropriada

afetação de recursos no ambiente de marketing extremamente competitivo que se vive nos dias de hoje”. Conforme Anderect e Caldwell (*cit. in* Couto et al., 2009, p. 112) é

Dividir o mercado, constituído como um todo em subgrupos, os quais são constituídos por clientes específicos identificados de forma homogénea em termos das suas necessidades, desejos, atitudes ou comportamentos.

De acordo com Anastassopoulos et al (*cit. in* Marques, 2005) a segmentação pode ser dividida por segmentação estratégica e segmentação de marketing:

Segmentação estratégica – é um domínio de atividade caracterizado por uma combinação única de factores-chave de sucesso, diz respeito às atividades da empresa no seu conjunto, visando dividir as atividades em grupos.

Segmentação de marketing – trata só de um setor de atividade da empresa e visa dividir os compradores em grupos homogéneos.

De acordo com McIntosh (*cit. in* Ignarra, 2013, p. 134) “ a segmentação faz-se com base em critérios demográficos, geográficos psicográficos, económicos e sociais” (Tabela 21). Middleton (*cit. in* Couto et al., 2009) propõe sete formas/estilos de segmentar os mercados, utilizados na indústria turística: i) o objetivo da viagem; ii) as necessidades, motivações e benefícios procurados pelo consumidor; iii) o comportamento do consumidor e as características do uso do produto; iv) o perfil demográfico, económico e geográfico; v) o perfil psicológico; vi) o perfil demográfico e vi) o preço.

Tabela 21 -Exemplos de categorias e de critérios de segmentação aplicados ao turismo

Categorias de Critérios	Exemplos de Critérios
Sociocómicos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ rendimento ◆ categoria profissional ◆ nível de instrução/formação ◆ zona residencial ◆ uso (lazer, negócios, etc.)
Psicográficos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ espírito de iniciativa/apatia ◆ grau de ambição/conformismo ◆ atitudes de liderança ◆ atitudes face à inovação/mudança ◆ atitudes face à aventura/curiosidade ◆ Autonomia (dependência/independência) ◆ Convicções políticas, religiosas, sociais. ◆ Benefícios das práticas de turismo (aprendizagem, descanso, prestígio, conforto, divertimento, sexo, etc.)
Atitudes de Compra e Consumo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fatores situacionais da compra ◆ Tipos de turista (frequente, ocasional, potencial) ◆ Benefícios procurados ◆ Tipos de produtos turísticos adquiridos

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Níveis de fidelidade ◆ Frequência de compra (para o próprio ou para outros)
Demográficos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sexo ◆ Idade ◆ Dimensão da família ◆ Composição da família ◆ Ciclo de vida familiar ◆ Nacionalidade
Geográficos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Temperaturas ◆ Morfologia dimensão das localidades de residência (rural/urbano, etc.) ◆ Regiões

Fonte: Marques (2005)

Ignarra (2013) propõe um conjunto dos segmentos do mercado turístico a seguir descritos (Tabela 22): variáveis geográficas, oferta, ciclo de vida do destino, demográficas, psicográficas e comportamentais.

Tabela 22 -Variáveis de segmentação do mercado turístico

Questão a ser considerada	Tipo de variável a ser considerada
Por quê?	Psicográficas
Quanto?	Socioeconómicas
Quem?	Demográficas e socioculturais
Como?	Comportamentais
Onde?	Geográficas
Quando?	Comportamentais

Fonte: Ignarra (2013)

Na perspetiva de Ignarra (2013) um segmento turístico (Tabela 23) deve reunir uma série de requisitos: homogeneidade, substancialidade, acessibilidade, adequação, quantificação e capacidade de resposta, só assim poderá ser específico e se convertera na unidade de atuação para as estratégias de marketing. Outra preocupação deste autor, qualquer segmento que se identifica deve ser homogéneo em relação ao próprio critério de segmentação escolhido (agrupar compradores muito similares, de acordo com o critério adotado).

Tabela 23 - Segmentos do mercado turístico

Variáveis geográficas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De curta e longa distância ◆ Local, nacional, continental e internacional ◆ De áreas urbanas ou rurais ◆ De regiões de climas quente e frio ◆ De pequenas e médias cidades e de grandes metrópoles
Variáveis oferta (pontos de turismo)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De praias ◆ De montanha ◆ De verão ◆ De inverno ◆ Marítimo ◆ Fluvial ◆ Urbano ◆ Rural.
Variáveis ciclo de vida do destino turístico	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Emergentes ◆ Desenvolvidos ◆ Consolidados ◆ Estagnados ◆ Em declínio
Variáveis demográficas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Idade: turismo infantil, juvenil, adulto e de terceira idade ◆ Sexo: masculino, feminino, turismo GLBT ◆ Tamanho de família: turismo individual, de casais e de grupos familiares ◆ Ciclo de vida da família: jovem solteiro, jovem casado sem filho, jovem casado com filho abaixo de 6 anos, jovem casado com filho acima de 6 anos, meia-idade, casados com filhos, meia-idade casado sem filhos, idoso e solteiro ◆ Renda: familiar e individual ◆ Ocupação: empresário, profissional autónomo, aposentado ◆ Educação: 1º, 2º e 3º ciclos, licenciatura, mestrado, doutoramento ◆ Religião: católica, evangélica, judaica ◆ Raça: branca, negra, amarela
Variáveis psicográficas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Classe social: baixa, média e alta ◆ Estilo de vida: metódico, intelectual, aventureiro
Variáveis comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ocasões: periódicas e esporádicas ◆ Benefícios: qualidade e economia ◆ Condição do consumidor: em potencial, principiante, habitual, não consumidor e ex-consumidor ◆ Índice de consumidor: baixo, médio e elevado ◆ Grau de lealdade: nenhum, fraco, médio, grande e completo ◆ Estágio de aptidão: inconsciente, consciente, informado, interessado, desejoso e disposto a comprar ◆ Atitude relativa ao produto: entusiástica, positiva, indiferente, negativa e hostil ◆ Tipo e quantidade de pessoas envolvidas no grupo de viagem ◆ Variedade de destinação escolhida: sempre a mesma, sempre o mesmo conjunto de destinações semelhantes e diferenciadas a cada viagem

Fonte: Ignarra (2013)

Ignarra (2013) propõe os critérios de segmentação do mercado que são mostrados a seguir.

Tabela 24 - Critério de segmentação do mercado turístico

Critério de segmentação	Segmento
Idade	Infantil Juvenil De meia-idade De terceira idade
Nível de renda	Popular De classe média De luxo
Meio de transporte	Aéreo Rodoviário Ferroviário Marítimo Fluvial/lacustre
Tempo de permanência	De curta duração De média duração De longa duração
Distância do mercado consumidor	Local Regional Nacional Continental Internacional
Tipo de grupo	Individual De casais De famílias De grupos
Sentido do fluxo turístico	Emissivo Recetivo
Condição geográfica da destinação turística	De praia De montanha De campo De neve
Aspeto cultural	Étnico Religiosa Histórico
Grau de urbanização do destino turística	De grandes metrópoles De pequenas cidades Rural De áreas naturais
Motivação da viagem	De negócios De eventos De lazer De saúde Educacional Desportivo De pesca

Fonte: Ignarra (2013)

2.12. Posicionamento

O posicionamento de um produto turístico conforme sustenta Marques (2005) integrado na gestão estratégica, deve ser tarefa de toda a organização, em que se incorporam os níveis estratégico, tático e operacional de modo integrada e coordenada na sua execução.

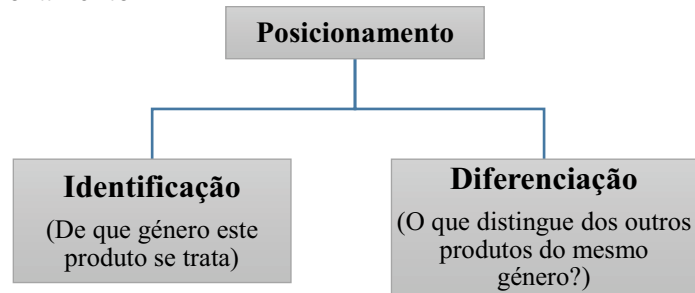
Segundo Lendrevie et al. (*cit. in* Marques, 2005, p. 184) afirmam que “para se definir o conceito de posicionamento é necessário partir de um conceito próximo mas não exatamente idêntico, o da imagem”. Isto porque enquanto a imagem de um produto é formada pelo conjunto das características objetivas ou simbólicas, ou por um conjunto de conhecimentos, crenças e evocações que lhe são atribuídas e associadas por um mercado, o posicionamento é composto pelo

Conjunto de traços salientes e distintivos da imagem que permitem ao público situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-lo dos outros (...) É uma representação (ou percepção) simplificada, redutora, comparativa e distintiva do produto.

Para Kotler (*cit. in* Couto et al., 2009) propõe um conjunto de critérios e condições necessárias para o posicionamento do produto: i) ser importante a diferença oferece um valor superior a um número suficiente de compradores; ii) ser distinto – a diferença não é oferecida por outras empresas ou é oferecida de forma mais distinta pela nossa empresa; iii) ser superior – a diferença é superior a outras formas de obter o mesmo benefício; iv) ser comunicável – a diferença é comunicável e visível aos compradores; v) ter propriedade – a diferença não pode ser facilmente copiado pelos concorrentes; vi) haver poder de compra – o comprador deve ter poder de compra para pagar a diferença e vii) ser proveitoso – a empresa encontrará lucro pela introdução da diferença.

Para Lendrevie et al. (*cit. in* Couto et al., 2009, p. 62) defendem posicionamento como: “o conjunto de traços salientes e distintivos da imagem que permitem ao público situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-lo dos restantes”. Ou seja, existem dois aspetos complementares de um produto: a identificação e a diferenciação (Figura 17).

Figura 17 - Posicionamento



Fonte: Lendrevie *et al.* (cit. in Couto et al., 2009)

Segundo Carvalho (cit. in Couto et al., 2009) aponta algumas características do indicador de eficácia do posicionamento:

- ♦Simplicidade – o consumidor retém melhor o posicionamento de este for claro e simples, ou seja, baseado num pequeno número de características e possível de comunicar numa só frase;
- ♦Pertinência – o posicionamento deve corresponder a expectativas importantes para o consumidor;
- ♦Credibilidade – o posicionamento só é credível se se apoiar em características ou imagem do produto ou da marca, não devendo entrar em contradição com estas;
- ♦Originalidade – o posicionamento deve ser original relativamente à concorrência, baseando-se na qualidade de ser único ou superior à concorrência.

O posicionamento de um produto turístico para Couto et al. (2009, p. 117) “é estabelecido pela perceção que os consumidores têm do produto e que lhes é dada através dos atributos mais relevantes”. Por seu lado, Moutinho (cit. in Couto et al., 2009) propõe sete formas distintas para o processo de posicionamento do produto turístico:

- i. Baseados em atributos específicos do produto, ou seja, posicionando os novos produtos por um atributo que a concorrência tenha ignorado;
- ii. Baseados nos benefícios do produto turístico para os turistas e para os consumidores, isto é, dando relevo às características que o segmento-alvo valoriza;
- iii. Através do uso específico, desenvolvendo uma estratégia de posicionamento assente na forma de utilização para expandir o mercado;
- iv. Contra outro produto turístico, através composição implícita ou explícita dos produtos e benefícios, atendendo sempre aos limites legais impostos pela lei da concorrência;

- v. Dissociado da classe de produto turístico e utilizado para introduzir um produto novo (com características diferenciadoras), numa categoria de produtos já existentes;
- vi. Através da categoria de utilizador, apelando a um grupo de utilizadores (estilo de vida específico);
- vii. Mediante uma estratégia híbrida de posicionamento que combine duas ou mais destas formas de se posicionar. Porém, quanto maior for o número de estratégias, maior serão os riscos e as dificuldades.

Portanto, a adoção de uma estratégia de posicionamento, requer estudo do mercado que possa aferir três aspectos: as expectativas dos clientes; o posicionamento dos produtos concorrentes e as principais vantagens do produto a posicionar.

2.13. O *Marketing-Mix*

Para Marques (2005) o *mix* do produto turístico é formado por duas variáveis essenciais: a marca e o *design*. A marca surgiu como o propósito de identificar a origem ou proveniência de um determinado produto ao passo que o *design* está relacionado ou ligado à “estética” dos destinos turísticos, paisagens, a arquitetura e a decoração de interiores.

Para Ignarra (2013), a análise das oportunidades de mercado depende muito de um sistema de informações de marketing. Para definir o segmento de mercado em que se vai atuar, é preciso conhecer as tendências do mercado, os segmentos que apresentam maior crescimento de demanda e os que apresentam oferta menos desenvolvida. Para isso, deve haver sistema de informações de marketing que acompanhe o desempenho desses segmentos. A Tabela 25 confirma a evolução de *Marketing-Mix* que, de quatro Ps tem evoluído de autor para autor, incluindo épocas e contexto da evolução do mercado turístico a nível global.

Tabela 25 - Evolução do composto de marketing

Fator	4 Ps (McCarthy)	6 Ps (Kotler)	7 Ps (Oltra)	8 Ps (Vaz)
Projeto				X
Preparo				X
Poder		X		X
Política de relacionamento		X		X
Prestatividade			X	
Pacote			X	
Pessoal			X	
Produto	X	X	X	X
Preço	X	X	X	X
Promoção	X	X	X	X
Praça	X	X	X	X

Fonte: Ignarra (2013)

Segundo Couto et al. (2009, p. 138) o *marketing-mix* apresentado na Figura 18:

Deve ser utilizado para maximizar a rentabilidade dos produtos turísticos, ajudando a definir a oferta, a fixar o preço, a escolher os canais de distribuição mais adequado aos serviços turísticos e a construir a imagem e a mensagem promocional, de acordo com a estratégia de posicionamento estabelecida.

Figura 18 - O Marketing-Mix



Fonte: adaptado de Marques (2005)

Nos pontos seguintes são apresentados as cinco (5) componentes do *marketing-mix*: produto, distribuição do produto turístico, promoção turística, preço e pessoas.

2.14. Produto turístico

O produto turístico é um bem produzido numa localidade e que pode ser consumido pelos turistas numa região para a qual estes se deslocam para poderem usufruir dele. Cunha (*cit. in* Silva, 2009, p. 78-79)

A oferta turística, e, em particular, alguns dos seus elementos integrantes, só são objeto da procura quando englobados num produto concreto criado para responder a necessidades concretas, objetivas ou subjetivas, dos consumidores turísticos.

De acordo com Silva (2009) só se considerava de produto os bens físicos o que atualmente é mais abrangente, acabando por incluir setor da economia, áreas de produção intangível ou imaterial e outros. Kotler et al. (*cit. in* Silva, 2009, p. 79), tem perspetiva generalista do conceito do produto: “qualquer coisa que pode ser oferecida no mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e inclui objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações ou ideias”, distanciando deste modo do conceito mais antigo e restrito do termo referido acima, dando características mais dinâmica, aberta, generalista e atual.

Para a CE (*cit. in* Silva, 2009, p. 79) referente às tipologias de produtos turísticos, considera como “conjunto dos elementos que, podendo ser comercializado, direta ou indiretamente, origina as deslocações, gerando uma procura”. Também para Medlik e Middleton (*cit. in* Silva, 2009, p. 79), um produto turístico corresponde a

Uma amálgama de elementos tangíveis e intangíveis centrados numa atividade específica num destino concreto; compreende e combina as atrações atuais e potenciais de um destino, as facilidades, a acessibilidade ao destino, dos quais o turista compra uma combinação de atividades e arranjos.

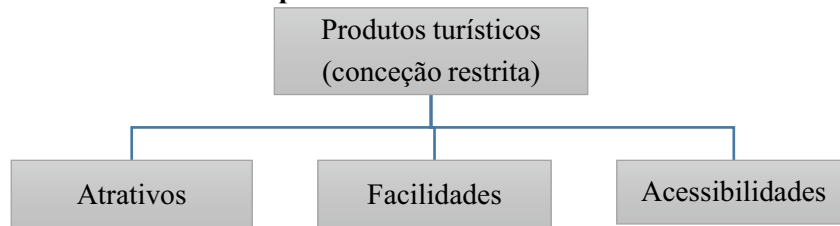
Segundo Silva et al (*cit. in* Silva, 2009, p.79)

(...) os produtos específicos tanto podem ser objeto de comercialização e consumo integrados, normalmente sob a forma de packages, como apresentados isoladamente, consubstanciando as bases estruturais da oferta turística de uma determinada região (...).

Os produtos turísticos enquanto bens e serviços marcados de complexidades e particularidades, resultam da combinação das três principais características, a saber: atrativos, facilidades e acessibilidades (Silva e Umbelino, 2017), portanto, corresponde ao conjunto de bens e serviços unidos por relações de interação e interdependência, que o tornam complexo. Segundo esta conceção, o produto turístico resulta da combinação de

três elementos essenciais: atrativos, facilidades e acessibilidades, representados na Figura 19.

Figura 19 - Produtos turísticos específicos



Fonte: Silva (2009)

No entendimento de Silva (2009, p. 79-80)

A criação, o desenvolvimento e a promoção de produtos turísticos específicos correspondem ao reconhecimento da existência de segmentos de mercado diferenciados, constituídos por grupos de pessoas com motivações próprias, mas que se deslocam tendo na sua gênese razões idênticas e necessidades análogas.

Para os seguintes especialistas da especialidade Medlik e Middleton; Lewis e Chambers; Beni; Ejarque e Cunha (*cit. in* Silva, 2009) convergem-se nas seguintes características:

- ♦ São estáticos (os turistas vão ao seu encontro);
- ♦ São intangíveis (não podem ser testados antes do consumo);
- ♦ São abstratos (só fica a imagem depois do consumo);
- ♦ São perecíveis (não podem ser armazenados);
- ♦ São diversificados na sua composição (englobam vários serviços, que podem ser substituídos entre si, sem quebra da sua coerência);
- ♦ Possuem uma clara complementaridade das suas componentes, sendo a qualidade avaliada globalmente pelo consumidor.

Silva (2009), subscrevendo as mesmas fontes acima acrescenta mais duas características:

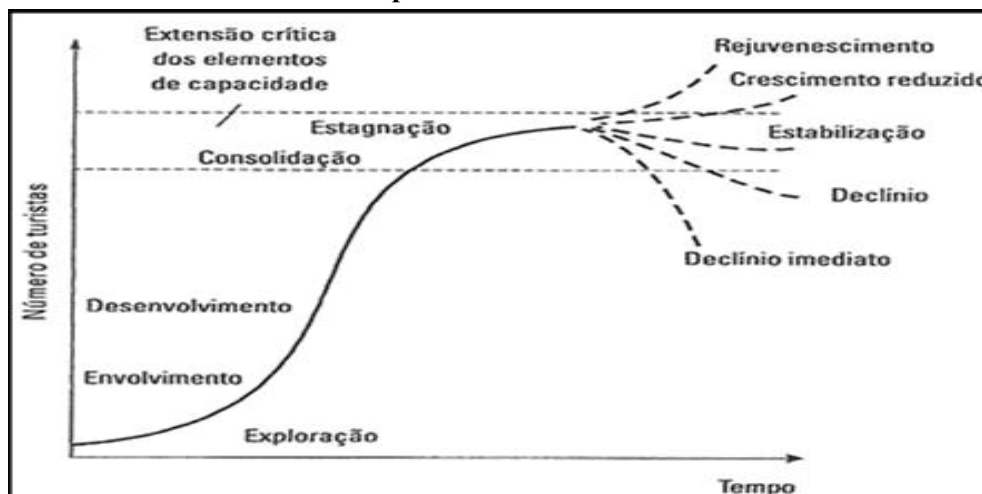
- ♦ São inseparáveis (não podem ser armazenados);
- ♦ Alguns produtos turísticos podem ser inelásticos, relativamente pouco adaptáveis às modificações na procura.

Entende-se que há uma diversidade de intervenientes na formação produtos e serviços turísticos, estando de um lado o setor público e do outro o privado, dependendo das diretrizes que aquele vai propondo para regular a atividade em função do mercado.

Quanto ao ciclo de vida do produto turístico são vários os autores que se referiram este aspecto entre os quais Levitt; Kotler; Kotler e Armstrong; Lendrevie, Lindon, Dionísio e Rodrigues; Coltman; Gee, Makens e Choy; Lewis e Chambers, Mill e Morrison; Morrison (*cit. in* Silva, 2009) identificaram quatro estágios para o ciclo de vida dos produtos: introdução/nascimento, crescimento, maturidade e declínio que relacionados com a vida humana corresponde: Lançamento (nascimento), crescimento (adolescente), maturidade (vida adulta) e declínio (velhice).

Segundo Wall e Heath; Choy; Foster e Murphy; Haywood; Berry e Cooper (*cit. in* Silva, 2009) seguem as propostas de Butler (*cit. in* Silva, 2009), o qual identificou seis fases no ciclo de vida dos produtos (Figura 20) – exploração, envolvimento, desenvolvimento, consolidação, estagnação e declínio – adaptando o modelo anteriormente focado e construindo as bases para a consolidação do ciclo de vida dos destinos turísticos.

Figura 20 - Fases do ciclo de vida dos produtos



Fonte: Butler (*cit. in* Lins, 2017)

De acordo com Butler (*cit. in* Lins, 2017, P. 34)., “(...) pouca dúvida pode haver de que as áreas turísticas são dinâmicas, de que evoluem com o tempo”. Essas áreas turísticas, tecnicamente, designadas de destino turístico, para Kotler (*cit. in* Frata, 2007, p.46), o seu ciclo de vida do produto ou estágio corresponde à forma de atribuir momentos diferentes dos estágios na história comercial do produto. Assim, de acordo com Butler (*cit. in* Lins, 2017) identificam-se as seguintes fases:

Fase de Exploração: o destino é descoberto e começa a ser explorado, chegando os primeiros turistas, geralmente do tipo que Plog (1991) designa de **alocêntricos** (os que

buscam aventura em locais novos e diferentes, geralmente sem infraestrutura turística instalada). É fase caracterizada pela inexistência de infraestrutura turística ou de apoio no local. “O exótico, a descoberta, a sensação de explorar um novo destino e há pouca chance de encontrar outros turistas são as principais motivações dos turistas neste estágio (...)” Lima; Vilar (*cit. in* Lins, 2017, P. 35).

Fase de Envolvimento: alguns serviços turísticos começam a ser prestados pela população local, sendo intenso o contato dos turistas com os nativos, uma vez que ainda não há uma estruturação formal dos serviços e os próprios residentes os oferecem.

Fase de Desenvolvimento: caracteriza-se pelo início do investimento estrangeiro na infraestrutura turística e na prestação de serviços turísticos. O incremento no número de turistas é estimulado pela melhor infraestrutura e preparação do espaço local para o turismo e por facilidades nos serviços, tais como melhores opções de hospedagem e alimentação. Segundo Pearce (*cit. in* Lins, 2017), referindo Plog é o turista psicocêntrico, procura estruturas consolidadas em suas viagens.

Fase de Consolidação: tende a começar uma redução no ritmo de crescimento da procura turística. Apesar de já consolidado o turismo como importante fonte de divisas local, transforma-se numa atividade de grande importância para a economia do território, gerando emprego e renda. Inicia-se então um processo de desenvolvimento de esforços para aumentar o período turístico e consequentemente diminuir a sazonalidade, renovando alguns equipamentos e substituindo outros Pearce (*cit. in* Lins (2017)).

Fase de Estagnação: o destino ainda recebe um grande número de visitantes, mas já não está na moda. A procura baseia-se em visitas repetidas e utilização profissional das suas infraestruturas, sendo necessários esforços adicionais para manter o número de visitantes. O destino pode ter problemas ambientais, sociais e económicos. O número de turistas potenciais decresce Gonçalves (*cit. in* Frata, 2007). O turismo de massa passa a ser intenso, transforma o espaço urbano, aumentando os impactos negativos do turismo.

Fase de Declínio: os visitantes optam por outros destinos e o local torna-se dependente de mercados mais próximos, para visitas de um dia e de curta duração (fins-de-semana). A rotatividade da propriedade é elevada e os equipamentos turísticos, como é o caso do alojamento, são convertidos para outros usos. Em alternativa, as entidades governamentais podem reconhecer este estágio e decidir rejuvenescer, isto é, decidir sobre novos usos, novos mercados e novos canais de distribuição, reposicionando o

destino Gonçalves (*cit. in Frata, 2007*).

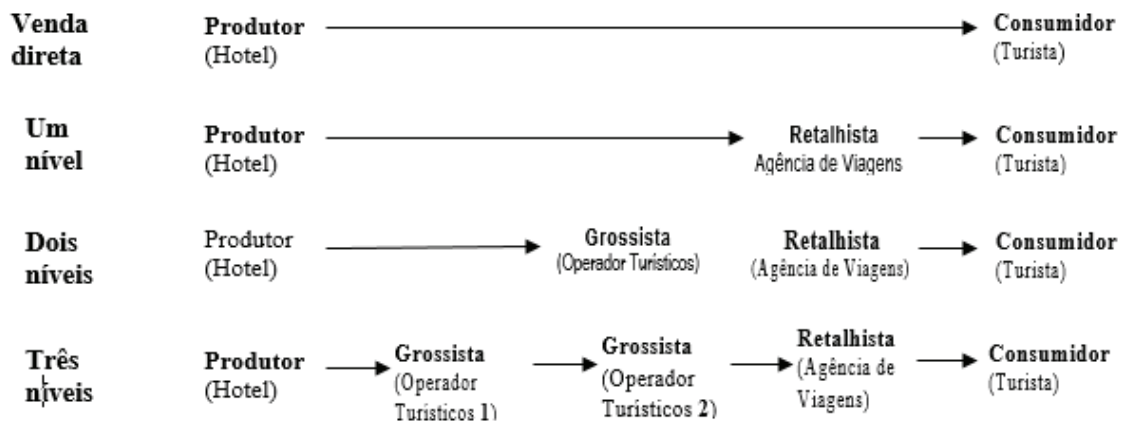
A existência destas fases surge impulsionada pelas mudanças ocorridas no meio ambiente, sendo que os avanços tecnológicos, o desenvolvimento dos meios de comunicação e a globalização dos mercados ainda vieram acentuar mais o ciclo de vida dos produtos. A identificação de cada etapa do ciclo de vida do produto é relevante para o planeamento estratégico, na medida em que permite perspetivar o posicionamento mais adequado no mercado face à concorrência, aos investimentos previstos, à tecnologia empregue, às estratégias de venda e promoção utilizadas, às tendências de preços praticados no mercado, aos canais de distribuição disponíveis e às margens de lucro pretendidas.

2.15. Distribuição do produto turístico

Beni (*cit. in Couto et al, 2009, p. 127*) considera a distribuição como um “conjunto de medidas tomadas com o objetivo de levar o produto ou serviço do produtor ao consumidor” mediante vários canais de distribuição. Segundo Middleton (*cit. in Couto et al., 2009, p. 127*) “o canal de distribuição como qualquer sistema organizado, criado ou utilizado para fornecer pontos de venda convenientes e permitir o acesso aos consumidores, fora do local de produção e consumo”. Para Marques (2005) “tem a sua particularidade, embora a cobertura do mercado seja através do sistema de distribuição que acontece na base de venda direta e por via dos intermediários no processo”.

Os intermediários no processo são: grossistas especializados (*tour wholesalers specialists*); operadores turísticos (*tour operators*); agências de viagens (*travel agents*); vendedores de viagens de incentivos (*incentive travel agents*); associações de turismo governamentais (*government tourist associations*); consórcios e sistemas de reservas (*consortia and reservation systems*) Kotler, Bowen e Makens (*cit. in Marques, 2005*); as agências imobiliárias e as empresas de transporte de turistas – companhias aéreas, cruzeiros, *rent a car*, operadores de transportes terrestres (em aeroportos e outras formas de transporte local (Marques, 2005). Estes canais de distribuição tem níveis de intermediários diferentes, sendo uns com mais profundidade e outros não (Figura 21).

Figura 21 - Níveis e profundidade dos canais de distribuição no mercado turístico



Fonte: Marques (2005)

Portanto, o canal de distribuição tradicional, com o desenvolvimento das tecnologias de informação, sofreu alterações, tendo vindo a aproximar os produtores dos consumidores finais, retirando funções aos intermediários, como é o caso das agências de viagens. De igual modo, “com o recurso à internet, verifica-se o desaparecimento dos intermediários e uma relação direta entre o fornecedor do serviço e o turista” (Couto et al., 2009).

2.16. Promoção turística

A atividade turística depende de que maneira da sua promoção, isto é, propaganda como forma de divulgar o produto e atrair mais procura, propondo meios para esse fim: jornais, revistas, rádio, televisão, cinema, *outdoors*, *internet*, painéis eletrónico, etc. Acresce também referir aquele que deve ser um dos papéis ou funções de relações públicas perante a promoção turística na organização de eventos como *fam trips* (viagem de familiarização), envolvimento de autoridades ou personalidades para consumirem gratuitamente o produto turístico, servindo de lobby político, venda da imagem institucional do empreendimento turístico (Ignarra 2013).

Dado ao peso que o turismo tem na economia é necessário torná-lo conhecido e promover o seu valor, sendo a comunicação do produto turístico um aspecto indispensável (Couto et al., 2009).

Ignarra (2013, p. 151) quanto ao material informativo afirma que (Tabela 26)

O produto turístico deve contar com material promocional [de boa qualidade] que possibilite vender ao comprador a imagem desse produto. Materiais podem ser: pôsteres, cartazes, folhetos, *shell folders*, postais, vídeos, CD-ROMs, mapas turísticos, etc., e deve ter duas funções básicas: motivar e informar”. A promoção turística é feita, via de regra, por meio da parceria entre cada prestador de serviços turísticos e os órgãos públicos responsáveis pelo turismo local.

Tabela 26 - Material informativo

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Atrativos naturais ◆ Atrativos culturais ◆ Calendário de eventos ◆ Meios de hospedagem ◆ Restaurantes ◆ Locadores de veículos; ◆ Estruturas de entretenimento; 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Bancos e casas de câmbio; ◆ Aeroportos, estações ferroviárias, rodoviárias e hidroviárias; ◆ Embaixadas e consulados; ◆ Serviços médicos; ◆ Oficinas autorizadas de veículos; ◆ Locais de comércio de artesanato e de produtos típicos; ◆ Shopping.
--	---

Fonte: Ignarra (2013)

No processo de promoção turística a distribuição de materiais promocionais pode acontecer de maneiras diferentes (Ignarra, 2013, p. 152):

Por mala direta, encarte em veículos de comunicação, agências de viagens, eventos de promoção turística e no próprio destino turístico, nos postos de informação, a promoção de vendas, contudo, não se restringe à produção e à distribuição do material promocional.

De acordo com Kotler (*cit. in* Couto et al., 2009) propõe uma política global de comunicação: i) identificar o público-alvo; ii) determinar os objetivos a atingir; iii) definir a mensagem a comunicar; iv) selecionar os canais de comunicação; v) estabelecer o orçamento; vi) decidir sobre o *mix* da comunicação e vii) gerir e coordenar o processo global de comunicação.

A comunicação é um elemento fundamental na vida de uma organização, sobretudo, em modelos de gestão, pois tem a potencialidade de proporcionar vantagens em termos competitivas para a entidade (Marques, 2005).

2.17. Preço

Quanto à decisão ou definição de preço do produto quer turístico, quer de outra natureza pressupõe a obtenção de lucro, volume de venda, estabilidade da organização, podendo ser baseado em métodos simples como também em métodos modernos, mas que cabe aos responsáveis decidir o método que melhor benefícios traz para a organização (Tabela 27) (Marques, 2005).

Tabela 27 - Alguns métodos de definição de preços no mercado turístico

Métodos simples	Métodos (mais) sofisticados
1) Concorrencial	1) Objetivos de resultados
2) Seguir o líder	2) Descontos e diferenciação
3) Intuitivo	3) Promocional
4) “Regra do polegar”	4) Novo produto (<i>skimming</i> ou Penetração de mercado)
5) Margem	5) Linha de preços
	6) Preço psicológico
	7) Elasticidade-preço da procura turística
	8) Preços discriminados
	9) Preço de líder

Fonte: Marques (2005)

De acordo com Carvalho (*cit. in* Couto et al., 2009, p. 125) afirma que

O preço do produto turístico tem por base a soma dos custos das várias componentes de viagem, alojamento e usufruto de um grupo de serviços no destino. Por isso, o preço varia em função da qualidade de serviço que compõe o produto (o lugar no transporte aéreo, a classificação do alojamento, o serviço de restauração, etc.), da estação do ano, do tipo de atividades escolhidas e da distância entre o local de origem e de destino.

Kotler (2001) e Silva et al. (2018) consideram o preço como a única componente de *marketing mix* que gera receitas contrariamente aos outros que só produzem custos.

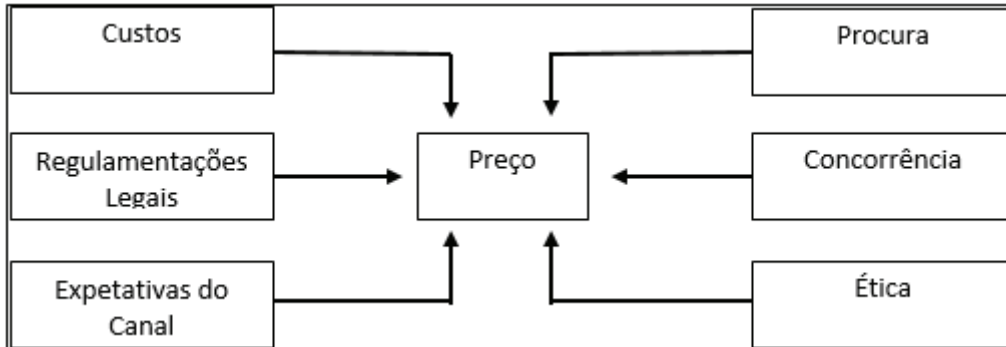
Em geral há seis (6) fatores que afetam as decisões de preços segundo o entendimento de Hudson (2008) na sua abordagem sobre Turismo e *Marketing* de Hospitalidade como se seguem discriminados: objetivo de marketing organizacional; custos; outras variáveis de *marketing mix*; expectativas dos membros do canal; perceções do comprador; concorrência e questões regulamentares legais. O que Caetano et al. (2011) representaram esquematicamente (Figura 22) como restrições e recomendações ao preço.

Podem-se considerar a adoção de uma determinada política de preço a algumas situações em que se envolvem, segundo Caetano et al. (2011, p. 182): o estabelecimento inicial de um preço; uma forte ameaça concorrencial; um retorno sobre os investimentos mais rápido; quando a lucratividade e a alcance de quota de mercado só podem realizar-se com alguma flexibilidade; para nos adaptarmos à concorrência; e para subordinar o preço à diferenciação do produto.

Estrategicamente, o preço é assente na lógica do critério seguinte conforme Caetano et al. (2011): preço por segmento (grupos distintos de consumidores); desconto por utilização

(frequência de compra de consumidor); preços sazonais; desconto por volume; preço combinado; redução de preços de tabela (poder negocial do comprador) e prazo de pagamento (alongamento), (Figura 22).

Figura 22 - - Restrições e recomendações ao preço



Fonte: Caetano *et al.* (2011)

Caetano *et al.* (2011, p. 180) relativamente ao preço e rentabilidade sublinharam que

A determinação de um preço deve ter em conta um equilíbrio por vezes difícil de atingir e que cruza as quantidades vendidas com o nível de custos suportados pela empresa nessa produção.

De acordo com Hudson (2008) identificou as características de turismo e hospitalidade que afetam a política de preços: indústria altamente segmentada; variabilidade da procura; natureza perecível do produto; altos custos fixos; flutuações de custo; vulnerabilidade para exigir mudanças; alto nível de envolvimento psicológico dos clientes; demanda sazonal; redução de preços táticos e guerras de preços; preços baixos; capacidade fixa; o total de compras do cliente; maior uso da *internet* e reserva tardia.

Por sua vez, Hudson (2008) identificou as abordagens básicas para preços: métodos baseados em custo; métodos baseados em procura e orientada para a concorrência. E, estabeleceu as estratégias de preços para novos produtos: preços de prestígio, *Skimming* e preços de penetração. Tendo assegurado como outras técnicas de precificação a saber: preços promocionais, preços de agregação de produtos, preço *spread* e preços, preços discriminatórios, desconto e gestão de rendimento.

2.18. Pessoas

Não existe turismo sem pessoas, de mesmo modo que não existe turismo sem produtos turísticos e nem existe turismo sem deslocação ou movimento de pessoas. Sendo com as pessoas que fazem todo esse enredo.

Esta componente de *marketing-mix* tem a ver com a atenção que se dá às perceções dos turistas, condicionadas por fatores situacionais e pessoais. Haris e Baron (*cit. in* Marques, 2005), concluem que as pessoas são o princípio e o fim.

Sendo centro de todo o processo de fazer o turismo (Marques, 2005) sublinha que elas têm um papel primordial no *marketing-mix* do turismo uma vez que se trata de vender serviços e relações, conferindo-lhe a designação de marketing relacional, porque a qualidade de serviços prestados tem a ver com a própria competência técnica do pessoal prestador do serviço e do comportamento dos consumidores. Havendo necessidade de todos os colaboradores da organização tenham a mesma linguagem, devidamente orientada não só para o cliente como também para o mercado, mantendo a linha de informação e formação requerida pela instituição, criar sinergias, fomentar o trabalho em equipa em torno da estrutura organizacional em cujos elementos concentrados a propósito e na missão da mesma. Tomado que o fim último das organizações turísticas é estabelecer equilíbrio entre satisfação das necessidades dos clientes e a sua rentabilidade, preservando sempre em primeiro lugar os valores, a cultura, a segurança e a harmonia nas comunidades residentes. Pois, conclui a autora que a liberdade do turista começa onde termina a liberdade das populações e das pessoas que os recebem e servem.

2.19. Conclusão

Neste capítulo, abordou-se o processo de planeamento estratégico em turismo, a evolução do turismo, conceitos e definições, os modelos (PASOLP e de Getz) de planeamento e de gestão estratégica, as suas tipologias, o sistema do turismo, e mais especificamente a oferta e a procura.

Apresentaram-se, ainda, as vantagens que o planeamento proporciona à atividade turística, as suas principais fases e níveis integrantes, as abordagens e princípios no desenvolvimento do setor, no qual se evidenciaram os princípios a considerar e as componentes no processo do planeamento turístico nacional e regional.

Foram apresentadas as principais ferramentas de análise estratégica que ao longo do processo do planeamento, execução e monitorização são aplicadas, tais como: a análise PEST e SWOT e o processo de *benchmarking* para as quais são determinantes os *stakeholders* do setor.

Estabeleceu-se a distinção entre o crescimento económico e desenvolvimento, tal como o planeamento da atividade turística como base para o desenvolvimento sustentável, os princípios do desenvolvimento sustentável, os seus contributos para o desenvolvimento socioeconómico, qualidade e competitividade do turismo.

De acordo com a estrutura de um plano de marketing, propõe-se os objetivos, a estratégia, a segmentação, o posicionamento e o próprio marketing-mix do produto turístico: o produto, a distribuição, a promoção, o preço e as pessoas.

No próximo capítulo é apresentada a metodologia seguida e os principais procedimentos observados para a concretização da presente investigação e as ilações que se retiraram para atores e interessados na atividade em particular para o seu exercício no destino GB.

Capítulo III – Metodologia

3. Introdução

O presente capítulo aborda os procedimentos metodológicos seguidos no desenvolvimento deste capítulo, procurando justificá-los tomando em conta a relevância e a necessidade que têm para o estudo.

Apresenta-se o processo de pesquisa e as etapas essenciais da investigação: definição do problema e as suas características principais; objetivos (geral e específicos); explica-se a opção de *designs* da pesquisa (exploratório e descritivo) e momento da respetiva aplicação. O método de recolha de dados (primários e secundários), o processo de amostragem aplicado e os métodos de análise dos dados recolhidos também são desenvolvidos no capítulo.

3.1. Processo de pesquisa

Este processo enquanto mecanismo de resolver problemas ou arranjar soluções das mais variadas situações do universo foi conceituada de acordo com Fortin *et al.* (2009, p. 4) em que

A investigação científica é um método de aquisição de conhecimentos que permite encontrar respostas para questões precisas. Ela [investigação científica] consiste em descrever, em explicar, em prever e em verificar factos, acontecimentos ou fenómenos.

Acrescentam ainda Fortin *et al.* (2009, p. 4) que é um processo que “está intimamente ligados a outras atividades de ordem intelectual” entre as quais enumera

A filosofia, conhecimento, operações do pensamento, ciência, teoria, prática, que sustenta o seu processo e permitem estabelecer ligações entre a conceptualização, os métodos que servem para conduzir a investigação e as suas aplicações no mundo empírico.

Os autores salientam que a sistematização assenta no processo de recolha de dados provenientes do mundo empírico que possui as seguintes funções essenciais da investigação, a saber: a descrição, a explicação, a predição e o controlo.

A descrição consiste em determinar a natureza e as características de conceitos, populações ou de fenómenos. A explicação: determina a razão de ser das relações entre conceitos. A predição e o controlo estão, sobretudo, ligados à experimentação, que tem por objetivo avaliar a probabilidade de que um determinado resultado se produza numa situação provocada.

A metodologia enquanto caminho para a realização de uma atividade, projeto, particularmente, um estudo científico e neste estudo segundo a visão de Coutinho (2014, p. 24) consiste na “‘técnica’ e mesmo ‘técnicas’ são termos que surgem na literatura para designar os diversos meios que ajudam e/ou orientam o investigador na sua busca do conhecimento”.

Para Latorre et al. (*cit. in* Coutinho, 2014, p. 24) serve para “velar pelos métodos, analisar os seus limites e alcance, clarificar e valorizar os seus princípios, procedimentos e estratégias mais adequadas para a investigação”. Para Kaplan (*cit. in* Coutinho, 2014, p. 25) significa “refletir sobre os meios que demonstraram o seu valor na prática”, acrescentando ainda o autor que a metodologia procura descrever e analisar os métodos, alertar para os seus limites e recursos, clarificar os seus pressupostos e consequências, relatar as suas potencialidades nas zonas obscuras das fronteiras do conhecimento. Portanto, ela estabelece os parâmetros na realização de um estudo conhecido pelo rigor científico.

No ponto de vista de Tocquer e Zins (2004, p.134) é um processo que passa pela recolha de dados de forma organizada e objetiva para identificação de problema bem como a solução para o mesmo. Tendo-lhe atribuído a sua “elaboração e a investigação em marketing implicam um método científico rigoroso na recolha e na análise dessas informações”. Com a função principal de ajudar na resolução de problemas muito específicos. O processo de pesquisa inclui as seguintes fases: definição do problema e objetivos; *design* da pesquisa; método de recolha de dados; processo de amostragem e métodos de análise dos dados, que serão abordados seguidamente.

3.2. Definição do problema

Esta etapa do processo de investigação, seja ela qual for, é um começo (Tocquer e Zins, 2004, p. 140) justifica que “é fase inicial da investigação em *marketing*. É só a partir do momento em que o problema está definido que é possível identificar as informações que serão necessários recolher”. Sem o cumprimento deste requisito, será difícil prosseguir para as fases subsequentes no processo de investigação na perspectiva de Fortin et al. (2009).

Nas palavras de Fortin et al. (2009, p. 143) o problema ou tema de investigação “aplica-se a demonstrar a utilidade de um estudo empírico do problema de investigação para o avanço da disciplina”.

Resumidamente, de acordo com Fortin et al. (2009), encerra nas seguintes características: apresenta-se o tema de estudo; explica-se a sua importância; resumem-se os dados de facto e as teorias aplicadas no domínio e sugere uma solução para o problema.

Nesta dissertação, definiu-se o seguinte problema de investigação:

Qual o processo de planeamento estratégico do turismo que poderá contribuir para o desenvolvimento sustentável da Guiné-Bissau?

3.3. Objetivos

Ambiciona-se com este trabalho encontrar um modelo de planeamento estratégico de atividades exploratórias do turismo, propondo-o, simultaneamente, ações que permitam seguir caminhos mais evidentes e sólidos para o desenvolvimento sustentável na GB.

Deste modo, considerando o objetivo geral uma dimensão mais genérica em termos de ações, os objetivos específicos são aspetos particulares para fazer consumir o geral:

- ♦ Elaborar um diagnóstico da situação, através da aplicação das ferramentas e modelos de planeamento estratégico do turismo à região;
- ♦ Identificar as fases do processo de planeamento estratégico em turismo;

- ♦ Identificar os *stakeholders* do processo de planeamento estratégico do turismo na região;
- ♦ Definir os segmentos-alvo, objetivos, estratégia e planos de ação a implementar;
- ♦ Aferir os contributos do turismo para o desenvolvimento socioeconómico da região.

3.4. *Design* da pesquisa

Optou-se no presente estudo científico por desenvolver os *designs* exploratório e descritivo, tomando em conta os objetivos previamente definidos e o instrumento de recolha de dados, a natureza, âmbito e contexto do próprio tema. Sendo, na primeira fase, o *design* exploratório desenvolvido por meio de dados secundários no processo de revisão bibliográfica no aspeto mais geral do estudo, realizada com uma preocupação acentuada em consultar autores reconhecidos da especialidade, investigadores, estudos conceituados, jornais e revistas da especialidade, livros, artigos científicos, dissertações e teses publicados nos repositórios das universidades, bibliotecas (Universidade Católica de Braga, Lúcio Craveiro da Silva e da Universidade do Minho), sites de organizações nacionais, o Instituto Nacional de Estatística da GB (INE), internacionais como a OMT, Turismo de Portugal, Cabo Verde e espaços de internet. Terminada esta etapa, procedeu-se, em seguida ao *design* descritivo, visado mais para respostas objetivas e para o cumprimento dos objetivos traçados nesta dissertação. Para isso, foi aplicado um questionário a uma amostra de respondentes.

Os dois *designs*, isto é, exploratória e descritivo, vão ao encontro, em termos de objetivos, deste trabalho, sobretudo, nos aspetos relativos à descoberta de ideias e informações relevantes; descrever características e funções que correspondem com análise de dados secundários e análise quantitativa. Sendo o tema deste estudo um trabalho pioneiro para o contexto da Guiné-Bissau, o estudo ou investigações exploratórias segundo Tocquer e Zins (2004, p.135)

Tem como a finalidade gerar informações que podem servir de base à elaboração de outras investigações (...) que permite estabelecer prioridades junto às informações a recolher (...) e facilitar a elaboração do questionário quando é seguida de um inquérito.

E quanto ao estudo ou investigações descritivas, por sua vez, os mesmos autores salientam que o seu “objetivo principal descrever certas dimensões do mercado num dado momento”. Na perspectiva de Malhotra (*cit. in* Alves, 2012), fez-se em seguida a comparação das pesquisas exploratória, descritiva e causal (Tabela 28).

Tabela 28 - Comparação entre três tipos de gerais de pesquisa

	Pesquisa exploratória	Pesquisa Descritiva	Pesquisa Causal
Objetivo	Descobrir ideias e informações relevantes	Descrever características e funções	Determinar relações causa/efeito
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Flexível e versátil • Informação a pesquisar é definida apenas superficialmente • Usualmente é a primeira etapa de projetos conclusivos • Análise qualitativa • Amostra pequena e não representativa estatisticamente • Resultados obtidos são hipóteses formuladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Definida pela prévia formulação de hipóteses • Informação a pesquisar é claramente definida e formalmente estruturada • Análise quantitativa • Amostra grande e representativa • Resultados conclusivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Precedida por formulação teórica robusta • Manipulação de variáveis independentes medindo-se efeitos sobre as variáveis dependentes • Controlo de variáveis externas ao problema • Análise quantitativa conclusiva
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas em profundidade • Grupos de foco • Análise de dados secundários 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de campo (surveys) • Painéis • Observação sistemática 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiências

Fonte: Adaptado de Malhotra (*cit. in* Alves, 2012)

Depois da definição do problema, objetivos e design, passa-se à etapa da escolha dos instrumentos recolha de dados.

3.5. Método de recolha de dados

As razões que presidiram à eleição do questionário como instrumento de recolha de dados podem ser como observa Quivy e Campenhoudt (2013, p.189) “tudo depende na realidade, dos objetivos da investigação, do modelo de análise e das características do campo de análise”. Os dados podem ser classificados em primários ou secundários. Na Tabela 29 são apresentadas as diferenças entre dados primários e secundários.

Tabela 29 - Dados primários versus dados secundários

	Dados primários	Dados secundários
Objetivos da recolha de dados	Específico do problema em mãos	Referente a outros problemas
Processo de recolha de dados	Muito elevado	Rápido e acessível
Custo da recolha	Elevado	Relativamente baixo
Tempo da recolha	Longo	Relativamente curto

Fonte: Adaptado de Malhotra (*cit. in* Alves, 2012)

Nesta pesquisa foram usados dados secundários na caracterização do destino em estudo, bem como na identificação das tendências, na aplicação do modelo PEST.

Para a recolha de dados primários foi utilizado um questionário, o que, segundo Malhotra (2001, p. 274) corresponde à “técnica estrutura para coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas – escrita ou verbais – que um entrevistado deve responder”. Destacando ainda Malhotra (2001), dizer que tem três objetivos, específicos descritos a seguir: **i)** deve traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas que os entrevistados tenham condições de responder; **ii)** um questionário precisa motivar e incentivar o entrevistado a se deixar envolver pelo assunto, cooperando e completando a entrevista e **iii)** um questionário deve sempre minimizar o erro na resposta.

Estes aspetos não diferem muito do partilhado por (Quivy e Campenhoudt, 2013, p. 188) em que na sua visão, o inquérito por questionário

Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.

Tendo merecido ao longo da sua conceção variadíssimas apreciações, incluindo o pré-teste que segundo Malhotra (2001, p. 290) corresponde à fase

Em que uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. Todos os aspetos do questionário devem ser testados, inclusive o conteúdo do questionário, a sequência, o formato, dificuldade e instruções.

Resultando em profundas alterações da sua estrutura, sequência, formato e dimensão, depreendendo a relevância que tem no *feedback* do desenvolvimento de um trabalho científico.

Como instrumento/método de recolha de dados primários, utilizou-se um inquérito por questionário on-line dividido em três seções: i) referente ao processo do planeamento do turismo para GB; ii) ações a desenvolver de forma a melhorar a exploração turística na GB e iii) a caracterização dos inquiridos ou respondentes, tendo as três dimensões direcionadas para o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo. A aplicação deste instrumento para recolha de dados foi através de envio de *link* (inquérito por questionário) por *e-mails* a sujeitos visados que para Quivy e Campenhoudt (2013, p. 188)

Chamado administração direta - quando é o próprio inquirido que o preenche. O questionário é-lhe então entregue em mão por um inquiridor encarregado de dar as suas explicações úteis, ou endereçado indiretamente pelo correio ou qualquer outro meio).

O pré-teste, conhecido como forma de testar o questionário, visando prever futuros erros na recolha de dados no processo de investigação conforme sugere Malhotra (2001) tem como objetivo de identificar e eliminar os potenciais problemas, devendo testar globalmente o questionário desde o conteúdo, o enunciado, a ordenação, a estrutura ou a organização e as orientações.

Tabela 30 - Pontos fortes e fracos do questionário

Pontos fortes	Pontos fracos
Permite obter informação de natureza muito diversa e medir variáveis como atitudes, perceções, opiniões. Baixo custo. Rapidez na obtenção dos dados.	Devem ser curtos. Podem gerar não respostas, o que coloca problemas à validade interna. A taxa de retorno pode ser baixa e comprometer a validade externa do estudo.

Fonte: adaptado de Teddlie & Tashakorri (*cit. in* Coutinho, 2014)

O questionário *online* (em linha) foi de tipo obrigatório e, volvido o tempo da sua aplicação, constatando algumas dificuldade em lhe responder, foi-lhe adicionado um texto reduzido e de orientação clara, o que facilitou muito nesse sentido (Anexo nº 1).

Apoiou-se nas redes sociais (*facebook* e *messenger*) ao longo da aplicação do questionário a partir de uma estada longa em linha (*online*) que permitiu contactar/chegar a número significativo de inquiridos, convidando-os a participar na pesquisa e, ao mesmo tempo, solicitando os seus e-mails a partir dos quais lhes foi enviado o *link* do questionário.

Realizou-se o pré-teste entre os dias 25 de maio a 12 de junho de 2018, com 12 pessoas, incluindo três delas especialistas da área, cujas respostas obrigaram à redução do número de questionário, alterando as perguntas abertas para fechadas visto que estas correm risco de ficarem sem resposta e demora na devolução do questionário. O tempo estimado para os inquiridos responderem foi cerca de 5 minutos. Ao todo foram recolhidos 166 questionários considerados válidos, de 22 de junho a 6 de outubro de 2018.

Com base nas correções efetuadas após o pré-teste, o questionário aplicado é apresentado na (Tabela 31).

Tabela 31 - Relação das perguntas (questões) aplicadas com os objetivos da dissertação

Perg.	Perguntas	Finalidade de cada pergunta face aos objetivos
1	Tem conhecimento da existência de um plano estratégico do turismo na Guiné-Bissau?	Objetivo – 1. Saber da divulgação e conhecimento que se tem do plano estratégico do turismo na Guiné-Bissau, permitindo tomar iniciativa ou não de quanto é relevante envolver os principais parceiros (stakeholders) na sua preparação inicial tanto no seu desenvolvimento e implementação.
2	Qual o grau de importância do turismo para o desenvolvimento económico e social da Guiné-Bissau?	Objetivo - 5. Pretende-se identificar até que ponto a atividade turística bem planeada é capaz de contribuir no processo de desenvolvimento sustentável para/da Guiné-Bissau, se deve ou não constituir a prioridade para as autoridades nacionais.
3	Classifique o grau de importância de cada uma das regiões do país de acordo com as características e importância que têm para o desenvolvimento turístico na Guiné-Bissau.	Objetivo - 4. Esta pergunta visa obter resposta que permita definir objetivos, estratégias e ações prioritárias para o país em geral e, particularmente para cada região conforme as características e importância que possuem.
4	Considerando os seguintes tipos de turismo, refira o grau de importância de cada um, para o desenvolvimento da Guiné-Bissau.	Objetivo - 5. Identificando a contribuição destes tipos de turismo no processo de desenvolvimento sustentável para Guiné-Bissau, se deve ou não constituir a prioridade para as autoridades nacionais.
5	Qual a imagem que o destino Guiné-Bissau deve comunicar	Objetivo - 4. Pretende-se identificar as principais imagens que o país tem e que deve ser transmitido ao exterior para captar atenção, criar sensação e atrair mais turistas e investidores estrangeiros.

	(transmitir) para o exterior?	Transformando/servindo estas respostas como sugestões, propostas e ações a propor as autoridades nacionais do país.
6	Quais os atributos (vantagens) que considera que podem diferenciar o Turismo na Guiné-Bissau?	Objetivo - 4. Procura-se que seja partilhado ou listado conjunto de características, produto e sua tipologia, o que tem de diferente em comparação com os outros destinos/países.
7	Considerando os seguintes meios de comunicação e eventos promocionais, refira o grau de importância de cada um na comunicação da marca Guiné-Bissau para o exterior face a potenciais mercados emissores turísticos?	Objetivo - 4. Tenciona reconhecer entre os meios de comunicação e eventos promocionais o grau de importância e principais contributos de cada um para o turismo nacional para poder estabelecer parcerias estratégias, privilégios na divulgação da marca Guiné-Bissau para o exterior.
8	Qual o grau de importância dos seguintes mercados alvo para o turismo na Guiné-Bissau?	Objetivo - 4. Esta pergunta (face aos objetivos) pretende definir os mercados-alvo entre as regiões apresentadas no guião, assim como para estabelecimento de objetivos, estratégias e ações prioritárias para o turismo nacional face a estes destinos.
9	Em relação aos itens abaixo, classifique por favor, os que no seu entender correspondem a Pontos fracos, Pontos fortes, Oportunidades e Ameaças para o desenvolvimento do turismo na Guiné-Bissau.	Objetivo - 1. (perguntas nº 9, 10 e 11). O resultado da resposta obtido na primeira pergunta permite realizar/elaborar um diagnóstico da situação real do país (análise avaliativa) com base nas técnicas ou ferramentas SWOT e PEST, separando e agrupando os dados de acordo com a sua tipologia o que irá permitir a tomada de decisão pela qualidade de informação sobre o modelo de planeamento conveniente para o turismo na GB.
10/11	Em relação aos itens/fatores abaixo, classifique por favor, os que no seu entender correspondem a Pontos fracos, Pontos fortes, Oportunidades e Ameaças para o desenvolvimento do turismo na Guiné-Bissau.	
12	Na sua opinião qual é o grau de importância que o país deve privilegiar para o desenvolvimento	Objetivo - 4. A partir de empreendimentos turísticos (presente no questionário) estabelecer prioridades para cada um, de acordo com os segmentos-

	do setor a curto, médio e longo prazo nos seguintes tipos de empreendimentos turísticos?	alvo identificados, ao mesmo tempo, definir objetivos e estratégias de ações para desenvolver e investir nestes empreendimentos turísticos.
13	Entre os modelos de administração do turismo abaixo selecione o que no seu entender é o ideal para a Guiné-Bissau.	Objetivo - 4. A intensão é adotar um modelo de administração conveniente, eficiente, isto é, que melhor se adequa para o desenvolvimento do turismo na Guiné-Bissau. O que responde aos objetivos e estratégias de ações para desenvolver e investir. Finalmente, é poder propor ações administrativas.
14	Que outras ações considera serem fundamentais para o desenvolvimento do turismo na Guiné-Bissau?	Objetivo – 4 Obter proposta e ideias para propor ações que se forem aproveitadas permitirão definir objetivos, traçar estratégias e planos de ação para o desenvolvimento do turismo na Guiné-Bissau.
15	Que cargo ou funções desempenha na empresa?	Pretende-se identificar o perfil dos inquiridos, características socioprofissionais, perfil demográfico, académico, as principais funções e responsabilidades a nível de experiência e conhecimento do setor do turismo.
16	Tipo de empresa/organização	São de características mais gerais do ponto de vista informativo (dados), por abranger aspetos da tipologia da organização; setor de atividade; habilitações literárias; sexo; estado civil; idade e localidade (país). O conteúdo de uma resposta depende, em grande parte, de uma destas características, sobretudo, no que diz respeito às habilitações literárias, também o setor de atividade, organização, idade e localidade.
17	A que setor de atividade pertence a sua empresa/organização?	
18	Habilitações literárias	
19	Sexo	
20	Estado civil	
21	Idade	
22	Localidade (país, cidade, aldeia, etc.)	

Fonte: elaboração própria

3.6. Processo de amostragem

Para Coutinho (2014, p. 89) na sua preocupação em conceituar amostra, afirma que “é o conjunto de sujeitos (pessoas, documentos, etc.) de quem se recolherá os dados e deve ter as mesmas características das da população de onde foi extraída”. Ainda de acordo com esta autora, uma amostra está bem definida se o investigador descreve com exatidão o

procedimento de amostragem que utilizou para selecionar a amostra e as características da amostra selecionada.

De acordo com Charles (*cit. in* Coutinho, 2014, p. 89) uma amostra é “um grupo de sujeitos ou objetos selecionados para representar a população inteira de onde provieram”. Ao passo que no entender de Coutinho (2014, p. 90): “são muitas as situações em que a constituição de uma amostra representativa da população é preocupação central do investigador social”. Tendo proposto três momentos essenciais no processo de amostragem conforme se segue:

- i. Identificação da população e amostra;
- ii. Seleção da amostra;
- iii. Dimensão da amostra.

Dada a natureza deste estudo, justifica-se uma amostra não-probabilística por julgamento que, na perspectiva de Malhotra (2001, p. 305)

Confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não na chance de selecionar os elementos amostrais. Podem [amostras] oferecer boas estimativas das características da população, mas não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais.

Tomando em linha de conta o objetivo desta técnica de pesquisa e o que para Malhotra (2001, p. 307) “Amostra por julgamento é uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador”.

Nesta investigação foi usada uma amostra não probabilística por julgamento (dirigentes de organizações ligadas ao turismo na GB) e por conveniência (inquiridos que conhecem bem a realidade da GB). Foi selecionado um público com perfil variado como setor da atividade, área profissional, ocupações, conhecimento e experiência de acordo com os objetivos que se pretendem atingir, visto que se pretende que os inquiridos respondam de acordo com os seus conhecimentos e experiência de atividade turística.

3.7. Métodos de análise de dados

Para Quivy e Campenhoudt (2013, p. 190) relativamente à análise de dados refere que

A análise estatística dos dados, recolhidos por inquérito por questionário, só podem ser úteis no âmbito de um tratamento quantitativo que permite comparar as respostas globais de diferentes categorias sociais e analisar as correlações entre variáveis.

Sendo a análise estatística dos dados uma poderosa ferramenta reconhecida por Quivy e Campenhoudt (2013, p. 223) “estatística descritiva e a expressão gráfica dos dados são muito mais do que simples métodos de exposição dos resultados”. Os mesmos autores sublinharam as principais vantagens da análise estatística dos dados, a saber:

- i. Precisão e rigor do dispositivo metodológico, que permite satisfazer o critério de intersubjetividade;
- ii. A capacidade dos meios informáticos, que permitem manipular muito rapidamente um grande número de variáveis;
- iii. A clareza dos resultados e dos relatórios de investigação, nomeadamente, quando o investigador aproveita os recursos da apresentação gráfica das informações.

Relativamente à análise das questões abertas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo por ser aquela que se aplica na análise de texto e dados de estudos que, segundo Bardin (2011, p. 33) “(...) é um conjunto de uma técnica de análise das comunicações” que se justifica a este instrumento de recolha de dados, direcionando mais para perguntas de tipo aberto que, para a própria Coutinho (2014, p. 217) a técnica de análise de conteúdo corresponde a um conjunto de técnicas que permitem analisar de forma sistemática um corpo de material textual, por forma a desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados «chave» que possibilitem uma comparação posterior.

Trata-se de uma das estratégias a partir da qual o investigador procura, na base da sua experiência associada às técnicas auxiliares como o cálculo das frequências relativas ou das coocorrências e entre outros termos utilizados, criar um mundo novo de conhecimento jamais conhecido, acrescentando valores à comunidade científica (Quivy e Campenhoudt, 2013). Tal como observam Quivy e Campenhoudt (2013, p. 227) esta técnica ocupa um lugar na investigação social em que “oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade”. Observando, durante esta análise, o seguinte momento: a pré-análise, a

exploração do material e o tratamento dos resultados, isto é, a inferência e a interpretação dos dados considerados por Bardin (2018) como análise do tipo exploratório. Porque segundo Quivy e Campenhoudt (2013, p. 226)

A escolha dos termos utilizados pelo locutor, a sua frequência e o seu modo de disposição, a construção do «discurso» e o seu desenvolvimento são fontes de informações a partir das quais o investigador tenta construir um conhecimento.

No âmbito deste estudo aplica-se em simultâneo as duas técnicas para análise de dados, qualitativa e quantitativa, tomando em conta a natureza do *design* selecionado e instrumento de recolha de dados. As perguntas abertas foram analisadas por recurso ao método da análise de conteúdo. No tratamento de dados das restantes questões usou-se o programa/software *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* para aplicação de estatísticas descritivas como a média, mediana, moda e desvio-padrão.

3.8. Conclusão

Neste capítulo referente à metodologia e que corresponde aos procedimentos científicos que orientam o trabalho científico e seguidos no desenvolvimento da presente dissertação, ao longo dos cinco capítulos que a integra, foram abordados os conceitos do processo de pesquisa, definição do problema e os objetivos, no sentido de facilitar a seleção do método ou instrumento de recolha de dados (primários e secundários) que se ajustam a este trabalho.

Estes procedimentos orientaram ou indicaram, seguidamente, os *designs* da pesquisa (exploratório e descritivo) bem como o processo de amostragem conveniente e consequentemente os métodos para análise dos dados recolhidos baseados na estatística descritiva para as perguntas fechadas e análise de conteúdos para as perguntas abertas.

No próximo capítulo, são apresentados e discutidos os dados recolhidos relativamente ao processo de planeamento estratégico da Guiné-Bissau.

Capítulo IV – O Planeamento Estratégico em Turismo: o caso da Guiné-Bissau

4. Introdução

O presente capítulo começa com a caracterização do destino Guiné-Bissau, a identificação das principais tendências em turismo e uma análise PEST do mesmo. No início da apresentação dos dados recolhidos é feita a caracterização dos inquiridos. Seguidamente, é desenvolvida uma análise SWOT e, no final do capítulo, são definidos os objetivos, estratégias, segmentos e posicionamento para o destino. As questões fechadas são analisadas através de tabelas de frequências, médias e desvios-padrão. As questões abertas são analisadas por recurso à análise de conteúdo.

4.1. Caracterização da Guiné-Bissau

A República da GB, assim designada desde 24 de setembro de 1973, altura da proclamação da sua independência, fica situada na Costa Ocidental da África, é limitada a norte pela República do Senegal, a Leste e a Sul pela República da Guiné-Conacri e a Oeste pelo Oceano Atlântico. Tem uma superfície de 36.125 Km², está dividida em três províncias: Leste (regiões de Gabú e Bafatá) com 42% da superfície do território nacional, Norte (regiões de Oio, Cacheu e Biombo), 31,6% da superfície e Sul ou Meridional (regiões de Tombali, Quínara e Bolama - Arquipélago dos Bijagós) extensão de 26,22% da superfície), correspondendo a oito (8) regiões (Figura 23) e, um Setor Autónomo de Bissau (SAB), a capital política, económica e administrativa do país com 2,1% da superfície total (INE *cit. in* Namone, 2014); As regiões estão subdivididas em trinta e oito (38) setores administrativos, 103 seções e cerca de 4.500 tabancas (aldeias).

Figura 23 - Guiné-Bissau



Fonte: https://www.google.pt/search?q=mapa+da+guin%C3%A9+bissau&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjUnsWtOreAhUyyoUKHWYUCs0Q_AUIDygC&biw=1366&bih=657#imgrc=4ZdExmciGY1HM:

O país é constituído por uma parte continental e outra insular, oito rios principais, sem elevações expressivas, com três zonas, uma costeira no Oeste, a de transição no centro, caracterizada por planaltos ligeiramente ondulados e uma zona de planalto e de colinas na região de Gabú, setor de Boé (300 metros de altitude) e ponto mais baixo no Oceano Atlântico (0 m). O clima é tropical, quente e húmido com duas estações: a época das chuvas, de maio a outubro, e a época seca, de outubro a maio. As temperaturas médias anuais são de 30°C a 35°C, a vegetação é do tipo savana e floresta tropical. Atualmente, há apenas quase 4 meses de chuva, isto é, de meados de junho a princípio de outubro.

4.2. Síntese de períodos de planeamento

Constata-se que o planeamento, de modo geral, deu origem em Inglaterra (Revolução Industrial - séc. XVIII) e nos Estados Unidos da América a problemas sociais de várias ordens, entre os quais se destacam: processo de industrialização, deslocação de pessoas, expansão de cidades, urbanização de cidades. No mesmo período, o turismo conheceu os mesmos problemas devido aos desenvolvimentos sociais, económicos e urbanos da época (Fazenda, 2011 e Costa, 2015). Atualmente, é conhecido como cultura e forma para

ultrapassar problemas sociais, pois segundo Fazenda (2011, p. 123) “o planeamento não é uma atividade exclusiva da sociedade moderna”, mas uma prática que se deve seguir para mitigar os problemas sociais. Na Tabela 32 constam dados comparativos do planeamento em geral ou mundial e acontecimentos ligados ou de maior destaque na GB.

Tabela 32 - Períodos de planeamento mundial e acontecimentos relacionados na Guiné-Bissau

Períodos /anos	Contexto mundial	Contexto da Guiné-Bissau
Planeamento Clássico 1850-1950	(Escola do Planeamento Clássico) - Período Revolução Industrial Marcada pela origem dos problemas sociais de então era ligada aos fracos modelos urbanos, equipamentos e infraestruturas.	Período da colonização por Portugal de 1446 a 1973
Planeamento Racionalista (1950-1970)	Pensamento e planeamento estratégico, valorização de Planos de Negócios. Visava ferramentas de tomada decisões abrangentes e não focalizados e restritos; Escola de Chicago marcada pela cientificidade, centralizada e elitista, planeamento mais redutora (centrada no modelo físico), de perspectiva mais alargada como a política, a sociologia, a antropologia, as abordagens eram compreensivas, racionais, neutras; Observava-se grande distância entre a teoria do planeamento e a sua prática.	1958 (Bissau) - Primeiro estabelecimento de ensino secundário, Liceu Honório Pereira Barreto e instituída escola técnica elementar; Até 1960 apenas 11 guineenses haviam atingido uma licenciatura universitária; De 1963 a 1973 período da luta de libertação nacional.
Planeamento Estratégico (1970 e 1990)	Escola de Investigação Operacional em Convery, dinâmico e envolvente. Valorização das Vantagens (sustentável) Competitivas e primeiros trabalhos sobre estratégias empresarial; Planeamento Advocatório: nova visão do ato de planear centrado na aceitação das clivagens sociais, reconhecimento de classes sociais desfavorecidas (pobres e oprimidos); Novos paradigmas de planeamento no Turismo: inexperiência dos consumidores; novos hotéis e serviços, procura superior à oferta; regras fixas para o tráfego aéreo; Sistema de reservas manual e uma variedade de escolha entre operadores turísticos; meados de anos 80, abordagem multidisciplinar, mais racional e estratégica; reforçou-se o enfoque espacial suportado pelo ordenamento do território e pela interação do Homem com o meio.	1974-1990 - Regime de partido único (Partido-Estado)
Desde os anos 1990 até aos dias de hoje	Objetivo criação de valor empresarial e desenvolvimento das competências fundamentais; O pensamento, o planeamento e a gestão estratégicos são os pilares do processo de desenvolvimento turístico, sendo cada uma das três componentes têm de estar presente no processo estratégico de	

<p>desenvolvimento, nenhuma delas podendo existir sem as outras duas e sendo todas de igual importância (Vieira, 2007, p. 48); Objetivo do planeamento intervir mais abrangente sobre realidade, sistémica (sociológica, antropológica, económica, ambiental, de organização do território, política) consenso no quadro do desenvolvimento sustentável; Desgaste dos produtos tradicionais e o crescimento de produtos alternativos; novos tipos de consumidores e crescente exigência dos turistas; novas motivações experiências; tendências demográficas; emergência da importância do desenvolvimento turístico sustentável, resultando em patos internacionais; maior enfoque no planeamento e gestão do turismo ao nível dos destinos; Tendências e novas abordagens no planeamento do turismo em políticas proactivas; responsabilidade social; abordagens mais flexíveis; políticas horizontais e descentralizada; Anos 90 Planeamento Estratégico integrado com a valorização da sustentabilidade e do envolvimento do setor privado e dos cidadãos; Concorrência crescente entre os destinos e a tendência para a segmentação e a proliferação de produtos promoveram uma maior acuidade no processo de planeamento e na sua adaptação a cada uma das realidades territoriais.</p>	<p>1996 - Estratégias globais para o desenvolvimento sustentável Governo – <i>Djitu Ten</i>; 2005 - Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza DENARP-I (2005); 2011 - Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza DENARP II (2011); 2015 - Plano Estratégico e Operacional 2015-2025 Terra Ranka (2015).</p>
--	---

Fonte: adaptado a partir de Cá (2000); Fazenda (2011); Costa (2015); Getz (*cit. in* Silva e Umbelino, 2017); Namone (2014)

Segundo Silva e Umbelino (2017), inicialmente o planeamento era prática de postura reativa, centrada na resolução dos problemas a curto prazo. Contudo, houve evolução de período para período, de país para país e, para além de planeamento em geral, houve iniciativas no setor de turismo que evoluiu bastante quanto ao processo de planeamento turístico, evidenciando sucesso em quase todas as suas fases da história.

Na GB, de modo geral, essa atitude marcou início nos anos 90 do século passado com tentativas em 1996 de Estratégias Globais do Governo, e nas décadas seguintes, em 2005 e 2011 o Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza (DENARP) I e II com estratégias globais do Governo de então e, em 2015, o programa do Governo da IX^a legislatura designado de “Terra Ranka” - Plano Estratégico e Operacional (2015). Estes documentos de caráter geral realçaram apenas a necessidade de investir no turismo como forma de gerar emprego e reduzir a pobreza no país.

Mas, no campo de turismo, a partir da literatura consultada e dos contactos que se fizeram com instituições responsáveis, provaram a inexistência de um Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo na Guiné-Bissau, evidenciando a falta de decisão política

quanto à sua elaboração até à presente data. Contudo, os DENARP I e II evidenciaram a necessidade de adoção de um plano diretor para a atividade turística em articulação com um plano de gestão turístico; o *Terra Ranka*, Plano Estratégico e Operacional, programa do governo, reconhece a sua importância estratégica, traçando dois objetivos faseados em dois momentos: no primeiro direcionado a região de Bolama-Bijagós e só depois com a experiência obtida nessa região seguir-se-á para desenvolver o turismo a nível nacional. Prevendo até ao ano 2025 os seguintes resultados: alcançar ou acolher 300.000 turistas; mais de 6.000 quartos e 250 estabelecimentos de hospedagem e garantir 20.000 empregos, necessitando para isso de 190 milhões de Francos da Comunidade Financeira da Africana (FCFA), correspondente aos 289.653,13 Euros.

O Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo deve presidir a exploração do Turismo na GB como tem sido cultura no dias de hoje, conforme este estudo nos capítulos anteriores, merecendo observação do especialista português na sua tese de doutoramento Fazenda (2011) em referência ao PENT, é importante que uma estratégia de desenvolvimento turístico seja um referencial estratégico estável, de longo prazo, que forneça orientações claras para os atores públicos e privados.

Justifica-se deste modo a existência do Plano Estratégico do Turismo na da Guiné-Bissau, pois segundo Pinto (2018, p. 54) e relativamente ao turismo guineense:

De acordo com o ministério do turismo, os segmentos turísticos do país não estão devidamente estruturados, uma vez que existe uma carência de infraestruturas básicas (estradas, pontes, acesso à água potável, iluminação pública, sinalização, entre outros).

Sabe-se que normalmente os países (destinos) planificados conseguem de uma forma ou outra segmentar o seu produto turístico para depois planificar as ações pretendidas. Não obstante, as constantes propostas têm orientação segundo o modo tradicional como tem sido a prática de exploração turística no país. O então ministro do Turismo e do Artesanato da Guiné Bissau (2016/2017), Fernando Vaz, afirmou que “(...) é importante referir que não houve uma política clara para o desenvolvimento do setor” na entrevista sobre o turismo na Guiné-Bissau concedida a (*Publituris*, 2016) aquando da sua visita a Portugal no mesmo ano.

4.3. Sustentabilidade da Guiné-Bissau

O turismo hoje em dia direciona-se para a sustentabilidade como forma de alcançar o almejado desenvolvimento sustentável para um país ou região assente nos três pilares propostos pela OMT e PNUMA (*cit. in* Vieira, 2007; Fazenda, 2011; Costa, 2015; Silva, 2013, 2017; Cunha, 2013, 2017 e Silva e Umbelino, 2017) anteriormente referido no capítulo II desta dissertação. Com efeito, deve-se adotar uma perspetiva de sustentabilidade para a Guiné-Bissau, implementanda através de políticas sérias e concretas, ações de curto/médio e longo prazo.

De acordo com Dias et al. (2009, p. 51) na abordagem sobre o planeamento para a sustentabilidade em turismo e gestão de destinos afirma que:

Tornando imperioso que os destinos para o planeamento sejam planeados e desenvolvidos de uma forma que assegure uma sustentabilidade a longo prazo dos seus recursos. Assim a atividade turística e a economia em geral devem ser dirigidas para o reconhecimento de que o crescimento económico, a competitividade turística e a proteção do meio ambiente são objetivos compatíveis e complementares e que a sustentabilidade permite ao setor do turismo funcionar com um critério de rentabilidade a longo prazo, mas não à custa dos recursos naturais, culturais e ecológicos.

Conforme observa Heely (*cit. in* Dias et al., 2009, p. 53) sobre o planeamento turístico, sustentou que tende a ser “uma amálgama de considerações económicas, sociais e ambientais”.

Socialmente, o envolvimento deve presidir às ações turísticas no país, abrangendo aspetos como a conscientização da população a partir de programas ou projetos voltados para a vida social no contexto da educação e formação de mão-de-obra local do setor do turismo e ao mesmo tempo articular a educação ambiental, saneamento básico e cidadania ativa. Segundo Dias et al. (2009, p. 51) “o turismo tem-se revelado, em muitos países e regiões, como um motor importante de desenvolvimento económico e de transformações sociais”.

Conforme DENARP II (2011) o desenvolvimento do turismo na GB se encontra sob dificuldades como falta de uma estratégia política para a atividade turística; a insuficiência de infraestruturas sociais, de mão-de-obra qualificada, a imagem negativa do país consequência de ciclos de instabilidade político-militar que a tem marcado ao longo de décadas. Mas que, segundo Cunha (2017, p. 36) relativamente à dimensão social

do Turismo enquanto instrumento para melhorar a vida de uma população sustenta que este

Ganha cada vez mais relevância em virtude de, nos últimos anos se reconhecer que o turismo pode ser um importante meio para realizar uma melhor distribuição de riqueza, contribuir para aliviar a pobreza e proporcionar aos mais desfavorecidos oportunidades de melhorar os seus níveis de bem-estar, nomeadamente, às pessoas com deficiência e às famílias com reduzidas capacidades financeiras.

Conhecido, culturalmente, como o país de diversidade étnico-cultural diversificado, linguisticamente marcada por mais de vinte línguas étnicas por todo país segundo Terra Ranka (2015; Benzinho e Rosa (2015 e 2018).

Em termos ambientais, o meio ambiente enquanto matéria-prima de turismo, na GB requer uma proteção e conservação, não apenas como beleza paisagística e patrimonial em si para a comunidade local, mas como elemento de melhoria de vida de valor nacional e socioeconómico local na base do planeamento de todas as suas ações e do próprio território nacional.

A Guiné-Bissau, rica em recursos naturais segundo estudos realizados pelo governo do país DENARP I e II (2005 e 2011); Terra Ranka (2015); Benzinho e Rosa (2015 e 2018), com parques naturais e áreas protegidas, correspondendo na realidade a 26% do seu território nacional, justificando a necessidade de uma política mais concertada, planeada destes recursos e zonas com condições para atividades como ecoturismo, observação de aves, turismo balnear, turismo cinegético (caça e pesca desportiva), recursos naturais e paisagísticos - ecossistema, sol e praia, fauna e flora, reserva da biosfera, de acordo com o Terra Ranka (2015, p. 154) “sítios extremamente favoráveis para o desenvolvimento do ecoturismo, do turismo balneário, da pesca desportiva ou do turismo cultural”.

À medida que os problemas sociais e ambientais forem bem controlados, os recursos naturais devidamente geridos e explorados, constituirão caminhos e mecanismos nas resoluções dos problemas mais elementares rumo ao desenvolvimento social e economicamente ultrapassados, o que na perspetiva de Cunha (2017, p. 33) considerou a dimensão económica do Turismo como aquela que:

Garantiu a transformação do turismo num dos fenómenos mais marcantes das sociedades atuais e permitiu o nascimento de novas atividades que ultrapassam as fronteiras da economia ou das

finanças (...) é o turismo que garante a exploração económica de recursos naturais disponíveis, que sem ele não geram qualquer valor: as paisagens, a qualidade do ambiente, as tradições, os monumentos ou os centros históricos urbanos.

É pois, uma das atividades que atualmente prova ser capaz de transformar realidades a partir do seu cruzamento com vários setores, criando emprego que gera receitas e rendimento económico, correspondendo para Blake *et al.* (*cit. in* Cunha, 2017, p. 36) que “é geralmente assumido que o turismo fornece os meios para aliviar a pobreza”. Podendo ser, deste modo, elemento que apoiará não só o orçamento do Estado, mas também na melhoria de vida a população local, dos parceiros (*stakeholders*) e todos os interessados ao setor.

Para isso, Dutton e Hall (*cit. in* Dias et al., 2009, p. 54-55) quanto às formas de desenvolvimento sustentável de turismo, identificaram cinco mecanismos que permitem que esse objetivo seja alcançado: sistemas de controlo integrados e cooperativos; desenvolvimento de mecanismos de coordenação da indústria; organização das respostas aos consumidores; organização das respostas aos produtos; e planeamento estratégico como substituto de abordagens convencionais.

Para Hall (*cit. in* Dias et al., 2009, p. 55)

Se criação de destinos sustentáveis é um objetivo do planeamento em turismo, então o planeamento em turismo deve ser um processo que abrange não só o governo, a indústria e a satisfação do turista, mas deve alargar-se à noção de *stakeholders*, incluindo a comunidade local e o interesse público.

Por os pilares do desenvolvimento sustentável serem interdependentes uns aos outros, juntos oferecerão as condições para a criação do ambiente socioeconómico saudável embora o país viva por si de fraca capacidade do investimento do Estado. De acordo com os DENARP I e II (2005, 2011) é uma atividade com potencialidade para gerar emprego, criação de riqueza e de desenvolvimento do país.

4.4. Identificação das tendências em turismo

De origem latina, a palavra tendência (*tendentia*) corresponde a “tender para”, “inclinarse para”, “vocado para”, “atraído por”, “evolui a um determinado sentido”. Segundo

Brito *et al.* (2014), tendência é um conceito carregado de alteridade, na medida em que só pode existir em função de uma atração exercida por outro signo – de movimento e de abrangência” (...), referindo ainda que, só no século XIX, esse vocábulo passou a designar “aquilo que leva a agir de uma determinada maneira”, ou ainda “predisposição” para algo Brito *et al.* (2014). Ruschmann (1997, p. 169) afirmou que identificar as tendências é difícil, ainda com desafios para além de um modelo próprio:

Detetar tendências, porém, não é tarefa fácil e seus desafios ultrapassam as dificuldades técnicas de desenvolver ou trabalhar um modelo adequado.(...) As tendências descrevem os rumos de um desenvolvimento a longo prazo que, geralmente, são “atropelos” pelos acontecimentos de curto prazo, e sua simples extrapolação linear conduz a afirmações que nem sempre ocorrem conforme o previsto.

A evolução mundial tem marcado a vida das sociedades, países, forma de vida, comportamento, influenciando de maneira direta certas atividades e profissionais ligados às mesmas. No turismo tem sido notória essa evolução em múltiplos setores como a economia, demografia, tecnologia, sustentabilidade, segurança, parcerias/cooperação, transporte, mercados e o consumidor, atualmente designadas de tendências turísticas (Carvão, 2009).

No plano económico, a tendência diz respeito não só ao poder financeiro dos turistas como também da qualidade do produto/oferta nos destinos, nível de vida, crescimento económico, sendo hoje em dia as nações mais desenvolvidas e poderosas economicamente as que mais exportam e recebem turistas. Demograficamente, baseia-se nas faixas etárias, gerações de turistas, por exemplo, os seniores, solteiros e monoparentais, agregados familiares, essa composição familiar influencia enormemente na decisão e viagem dos respetivos segmentos.

A tendência tecnológica constitui um meio auxiliar na atividade turística, quer em termos de gestão de atividades, quer em termos de deslocação, com recurso à internet, facilitando *software*/programas para providenciar de tudo quanto se necessita para realizar uma viagem turística ou de outra natureza. Até mesmo habilitar informações antecipadas dos destinos e beneficiar das promoções ou redução do custo de viagem em caso de uma compra *online*. A sustentabilidade turística visa tomar consciência do impacto negativo que práticas contrárias podem provocar na natureza e ao meio ambiente, consciencializar os próprios turistas para um comportamento que ajuda localmente nesse sentido, como,

por exemplo, o uso de água, energia ou resíduos. Um outro fator imprescindível é a segurança que é um aspeto de grande sensibilidade no setor do turismo, quer seja provocada por fatores naturais, quer se trate de organizações criminosas/terroristas. Entretanto, a segurança é considerada um elemento indispensável para a prática ou não do turismo num destino ou região. Sem segurança não há turismo, por isso, é imprescindível. A transversalidade desta atividade requer a maior estratégia para a cooperação ou parcerias entre os diferentes intervenientes como forma de uma complementaridade entre si, na realização de projetos e na própria dinâmica do setor. Proporcionar parcerias em rede é hoje vital para o avanço no turismo e numa região, podendo ser público-privado de acordo com objetivos delineados e especificidade local ou regional. Atualmente, há regiões cujos impactos económicos, sociopolíticos merecem referência turística, a título de exemplo, os designados de conjunto Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (BRICS – “*South Afric*, inglês”). Estes destinos ou países (mercados emergentes) são conhecidos por dominarem quer a nível de crescimento económico-empresarial, quer turisticamente, merecendo atenção por parte dos conhecidos mercados tradicionais em emissão e recetores turísticos (Carvão, 2009).

No turismo, sinónimo de movimento de pessoas de lugar habitual para outro, o transporte é chave nesse processo, pois sem meio de deslocação, não há turismo. Finalmente, o consumidor, sendo muito evidente que, conseqüentemente, a sua decisão resulta de quase todas as tendências anteriormente referidas. Hoje, um consumidor turístico tem à sua disponibilidade meios para escolher e decidir sobre a qualidade e tipo de produto que deseja, tomando em linha de conta cada um destes fatores ou tendências.

Neste particular, de acordo com o proposto por Carvão (2009), considera-se como as principais tendências internacionais no impacto do turismo o seguinte: economia, demografia, tecnologia, sustentabilidade, segurança, parcerias público-privado, mercados emergentes, transporte e consumidor, tal como, seguidamente, se apresenta na Tabela 33.

Tabela 33 - Tendências e impactos

Tendências globais	Impacto no turismo
Económica	O crescimento económico é um dos fatores que maior impacto tem no desenvolvimento do turismo internacional. Em geral, o crescimento das chegadas de turistas internacionais segue a tendência que se verifica ao nível do crescimento económico mundial (PIB). É importante para seguir o desenvolvimento do turismo internacional, seguir de perto todos os indicadores económicos globais como o crescimento do PIB, as taxas de câmbio, as taxas de juro, ou a inflação.
Demográfica	Consideram-se três aspetos principais a ter-se em conta em termos de planeamento estratégico de marketing e desenvolvimento de produto: O envelhecimento da população e o conseqüente aumento dos turistas seniores. Neste âmbito, é importante ter em conta que o atual segmento sénior não é, e não se comporta, no entanto, como os seniores da geração anterior; A mudança na composição das famílias com o aumento do número de solteiros, de famílias monoparentais e de agregados familiares alargados com a incorporação de avós; O aumento dos fluxos migratórios que tem levado a um aumento significativo do tráfego de turistas por motivos de visitas a familiares e amigos (esta tendência tem sido ainda favorecida pela expansão das companhias low cost e conseqüente diminuição do custo do transporte aéreo).
Tecnológica	O desenvolvimento tecnológico tem influenciado o setor do turismo de uma forma sem paralelo noutros setores. A expansão das tecnologias da informação e comunicação (TIC) no setor trouxe uma nova dimensão ao mercado global das viagens. Permitiu ao cliente ter acesso a serviços que antes não tinha e como tal este passou a ter maior domínio do processo de decisão e compra. As TICs estão hoje em todas as etapas do processo desde a procura de informação até à partilha das recordações de viagens, possível através do desenvolvimento da <i>Web 2.0</i> .
Sustentabilidade	Existe uma crescente consciência ambiental que se reforçou ainda mais no seguimento dos debates sobre a mudança climática. Apesar de que, de momento, a maioria dos consumidores ainda não incorpora estas preocupações na sua decisão de compra, é um facto que entre duas ofertas muito semelhantes o factor sustentabilidade pode ser um valor acrescentado e determinar a competitividade do produto. Mais importante ainda é a crescente consciência de turistas, gestores de destinos e empresas no que se refere à incorporação de práticas de desenvolvimento sustentável na atividade turística.
Segurança	O turismo tem sofrido nos últimos anos um número crescente de ameaças (terrorismo, ameaças sanitárias e desastres naturais), fatores que levaram a um aumento da preocupação pela segurança e à implementação de medidas de segurança que contrariam de alguma forma a tendência anterior de uma crescente facilitação das viagens.
Parcerias público-privadas	Com impacto direto no setor do turismo tem sido o aumento da cooperação público-privada em áreas como o desenvolvimento de produto, marketing, vendas e gestão de destinos.
Mercados emergentes	O crescimento da economia mundial tem sido nos últimos anos resultado do forte desenvolvimento dos mercados emergentes como a Índia, a China e a Rússia. Este crescimento levou ao aumento da classe média com poder de compra e rendimento disponível para viajar, numa primeira fase dentro do seu país, numa segunda fase, na

	sua região e, posteriormente, noutras regiões. mais predominantemente, nos mercados emissores asiáticos.
Transporte	A área do transporte e, em particular, no que se refere ao transporte aéreo, mudou significativamente nos últimos anos o panorama do turismo internacional. A crescente liberalização do transporte aéreo e a expansão das companhias aéreas <i>low cost</i> levou a uma diminuição significativa do custo das viagens aéreas, fator que impulsionou o aumento de <i>short-breaks</i> e alterou padrões de consumo.
Consumidor	Todas as tendências anteriores mudaram o comportamento do consumidor que é hoje em dia ‘hiperinformado’ e sabe o que quer e como o pode obter da melhor forma.

Fonte: adaptada de Carvão (2009).

Para Pereira (2015), referindo as dez maiores tendências do futuro do turismo, do estudo realizado pela empresa *Horwath HTL* de consultadoria dedicada à hospitalidade, com foco em hotéis, turismo e lazer, destaca as seguintes: “novos perfis de turistas, novos destinos, novas classes sociais, questões políticas, tecnologia, fidelização, saúde e sustentabilidade, vão decidir o comportamento do setor a médio e longo prazo”. Ainda de acordo com Pereira (2015), o mesmo estudo afirma que três novos conceitos ou características irão influenciar o comportamento dos turistas, tal como se seguem: “**Silver hair tourist**” - disposto a gastar, viajar, serviços personalizados, conforto e experiências que o façam sentir “jovem” e cujas principais razões das viagens são saúde e bem-estar, atividades estimulantes física, psicológica e espiritualmente; **Geração Y ou “Millennials”**, estimando atingir 50% dos viajantes até 2025, procuram experiências interativas, emocionais e que permitam explorar e a **Geração Z ou “iGen”** - considerada mais jovem e mais informada, com grau elevado de escolaridade, com estilo de vida dinâmico, adepto das tecnologias e redes sociais. É um tipo de turista que gasta o seu dinheiro rapidamente e que procura informações em tempo real.

O crescimento da classe média a nível mundial também terá grande influência no funcionamento do Turismo. Com base nestas tendências cada vez mais crescentes os destinos turísticos precisam ser cada vez mais flexíveis, dinâmicos, procurando adaptar-se às novas realidades, desafios, formas de vida e comportamentos exigentes.

Segundo Perdomo (*cit. in Publituris*, 2016) “o turista atual procura crescer interiormente, ganhar autoestima, aprender e fazer parte dos locais que visita e não ser um mero

espectador”, ambicionando em geral “viver mais tempo, ser mais jovem e ser mais feliz”. Há ainda uma tendência/exigência da oferta turística ser mais diversificada, apostar em produtos complementares, inovar, possuir valor acrescentado, algo adicional.

Relativamente à GB, em 2006 cerca de 12 000 turistas chegaram ao país entre os quais volta de 3.000 por motivos de lazer ou férias. No ano seguinte (2007), chegaram ao Aeroporto Internacional Osvaldo Vieira 15.593 os turistas provenientes das seguintes regiões emissores: África (7.694), Europa (4.285), Ásia (2.495) e as Américas (1.119) de acordo com Vicente (2014).

Segundo o Governo da GB e Grupo de Análises de Desempenho (*cit. in* Terra Ranka, 2015) num *ranking* de apenas 10 países, 26.452 turistas chegaram ao país em 2008, considerados os principais emissores com destino à GB numa lista liderada pela França (3. 859) seguida da Índia (3. 815) e o Senegal (3. 798) este país vizinho, ainda constam da lista o outro lado do Atlântico, os Estados Unidos da América (2. 900), a China (2. 750), Portugal (2. 285), Coréia (2. 131), a Gâmbia (1. 976), o Brasil (1. 494) e a Cuba (1. 444).

Para a OMT (*cit. in* Estudo GB, 2018), em 2015 o registo foi de 43.800 turistas, correspondendo um aumento de 17.6% face a 2014. Em termos de receitas geradas, foram 27.2 milhões USD em 2013 (Tabela 34). A consequente debilidade a nível estatístico encontra-se nesta ausência de dados gerais 2009 e 2010 como também relativa às receitas 2007 a 2010, 2014 e 2015 bem como de dados gerais de 2016 até à presente data. De notar que existem informações contraditórias em fontes diferentes quando se refere à GB.

Importa salientar que os dados de 2011 a 2015 referentes a turistas incluem apenas as dormidas na hotelaria enquanto os de receitas não incluem as receitas de transporte (Tabela 34).

Tabela 34 - Indicadores do turismo

Investimento direto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Turistas	5	12,0	15,5/30	26,4/38	sem dados	sem dados	36,7	35,4	35,5	36,1	43,8
Receitas (USD)	1,6	2,8	sem dados	sem dados	sem dados	sem dados	31,5	19,8	27,2	sem dados	sem dados

Fonte: Ministério Turismo GB (*cit. in* Vicente, 2014); OMT (*cit. in* AICEP Portugal e Estudo GB, 2018) e Terra Ranka (2015)

Se comparados os respectivos dados relativos à GB e a previsão do turismo mundial até ao ano 2030, a Ásia figura como primeiro emissor ao país, seguida da Europa conforme as estatísticas previsionais da OMT, para as várias regiões do planeta. A GB não se distancia desta tendência turística a nível de turismo recetivo, de acordo com os indicadores apresentados na Tabela 34, em que a Ásia (8.696) ocupa o primeiro lugar, seguida da Europa (6.144) e na terceira posição as Américas (5.838) enquanto a África (5.774), região em que se integra a GB, aparece na última posição classificativa, face aos dados do turismo para 2030 (Tabela 35).

Tabela 35 - Turismo em 2030

Regiões	Chegadas (em milhões)			Taxa (a) (%)	Posição (%)	
	2010	2020	2030		2010	2030
Mundo	940	1360	1809	3,3	100	100
Economias avançadas	498	643	772	2,2	53	43
Economias emergentes	442	717	1037	4,4	47	57
África	50,3	85	134	5,0	5,3	7,4
Américas	149,7	109	248	2,6	15,9	13,7
Ásia e Pacífico	204,0	355	535	4,9	21,7	29,6
Europa	475,3	620	744	2,3	50,6	41,1
Médio Oriente	60,9	101	149	4,6	6,6	8,2

(a) Taxa de crescimento entre 2010/2030

Fonte: UNWTO (cit. in Cunha, 2017)

De acordo com Pinto (2018) a procura do produto turístico guineense é dominada na sua maioria por turismo de negócios, de caráter técnico, congressos, político e visitas a familiares.

4.5. A análise PEST da Guiné-Bissau

A análise referente à PEST da GB é objeto de abordagem nesta seção.

Variáveis Político-Legais:

- ♦ instabilidade militar e sociopolítica de vários anos;
- ♦ imagem do país e sentimento de insegurança (mercados emissores);
- ♦ sistema da exploração colonial e pela degradação económica causada pela luta de libertação;
- ♦ movimentos migratórios para centros urbanos a partir da liberalização económica;

- ♦ abertura política no princípio dos anos de 1990 e a integração na zona UEMOA.

Variáveis Económicas:

- ♦ nível de pobreza vigente e taxa de desemprego nacional;
- ♦ incapacidade do investimento do estado e do setor privado e inadequação do ambiente de negócios;
- ♦ taxa de inflação (9,4%);
- ♦ mono-exportação do PIB mais de 60% (castanha de cajú) e 17% das receitas do estado;
- ♦ principais fontes de receitas: pesca e madeira, tributação aduaneira, contribuição fiscal (setor primário 50% do PIB, setor terciário 38% e pelo secundário (12%) dados de 2012;

Variáveis Socioculturais:

- ♦ variedade linguística (português, crioulo/nacional e línguas étnicas);
- ♦ prevalência de alta taxa de analfabetismo;
- ♦ 60% da população constituída por jovens;
- ♦ esperança de vida à nascença em 2017 é de 53.8 anos (mulher - 55.2 e homem - 52.3);
- ♦ monocultura de arroz (consumido por mais de 95% da população);
- ♦ prevalência da taxa VIH/SIDA, o paludismo, a tuberculose e serviços sociais básicos;
- ♦ fragilidade do sistema de saúde;
- ♦ biodiversidade, áreas protegidas, parques naturais, os rios (vias de penetração ao interior do continente);
- ♦ património cultural (imaterial) e natural de espécies variadas e ricas.

Variáveis Tecnológicas:

- ♦ Alta taxa portuária e um único porto que atende mais de 85% dos fluxos comerciais do país;
- ♦ poucos bancos, cerca de dez (10) rádios e mais de dezenas delas comunitárias, dez (10) jornais - imprensa Escrita, dois operadoras de telefonia móvel;
- ♦ rede de transporte e companhias com enormes fragilidades;

- ♦ fraca infraestrutura de hospitalidade em turismo (maioria em Bissau e Bubaque) e de promoção da GB.

Após a identificação dos fatores PEST aplicado ao destino em estudo, apresenta-se no ponto seguinte um processo de identificação de boas práticas.

4.6. Benchmarking

Com o objetivo da identificação de boas práticas ao nível do planeamento em turismo, apresenta-se seguidamente uma análise aos planos estratégicos do turismo de Cabo Verde e de Portugal.

4.6.1. Análise comparativa entre os planos estratégicos do turismo de Cabo Verde e Portugal

Razões de adotar boas práticas quanto ao planeamento estratégico, motivaram a eleição destes territórios (Figura 24) as seguintes razões gerais: ligação e aproximação histórico-cultural, a arquitetura da época colonial, a gastronomia e o contexto linguístico comum entre si.

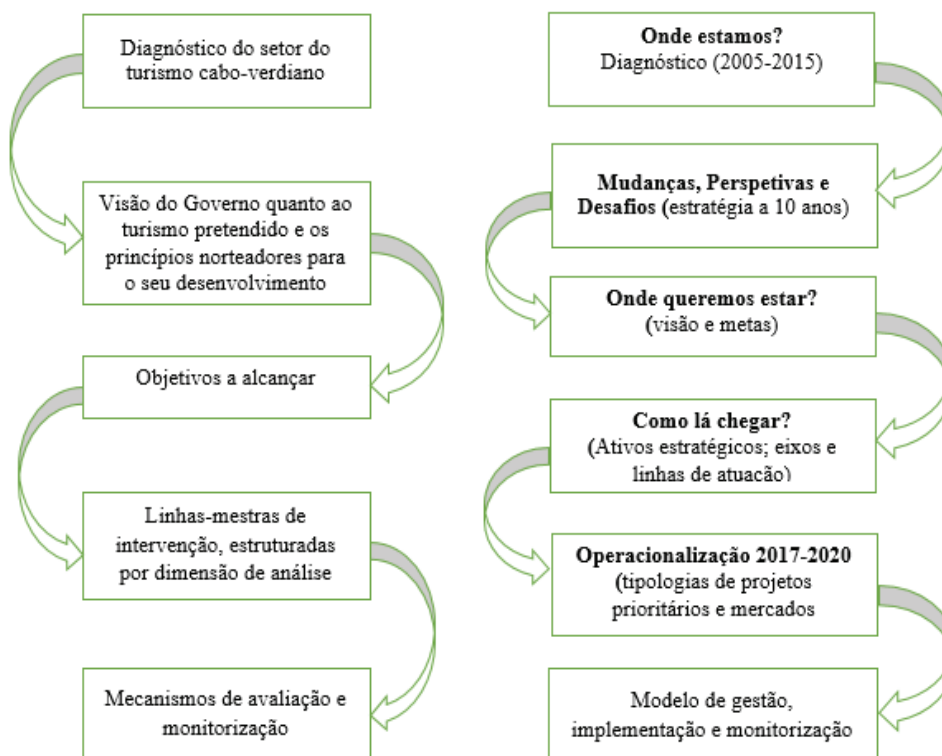
Particularmente com Cabo Verde, hoje por relações mais íntimas de ordem cultural, histórica e características dos dois povos, língua nacional quase comum (crioulo) e oficial (português), clima, contexto continental (África Ocidental) e organizações sub-regionais.

Quanto a Portugal, porque constitui um elo com o mundo Ocidental, mercados emissores e destino Europa e, também, pela sua experiência e tradição turística. Estas e outras razões justificam esta aposta que também poderá servir de modelo.

Apresenta-se um quadro resumo da estrutura de plano estratégico de Cabo Verde e Portugal que elegeram o processo de planificação como a forma ideal para o desenvolvimento do turismo nesses territórios, contudo com estrutura e forma de

organização diferentes, mas com horizontes semelhantes no cumprimento dos objetivos. Ambos conseguiram congrega a participação das entidades públicas e privadas que se relacionam direta ou indiretamente com o turismo e a sociedade civil em geral, ambas as autoridades procuraram um amplo envolvimento de todos os parceiros na formulação dos respetivos planos estratégicos, a partir de consultas públicas.

Figura 24 - Etapas dos planos estratégicos do turismo de Cabo Verde e Portugal



Fonte: elaboração própria a partir de PEDT (2010) e ET2027 (2017)

Pode-se concluir que os dois instrumentos se assemelham ao esquema proposto por Silva e Umbelino (2017), modelo anteriormente referenciado no capítulo II (Figura 7), desta investigação. Ou seguindo o horizonte de Inskeep; OMT; Cooper et. al.; Mill e Morrison (*cit. in* Fazenda, 2011), capítulo (II), (Tabela 9).

Procura-se também enfatizar as vantagens advindas de um processo de planeamento em turismo enquanto única forma de prever com maior detalhe as ações pretendidas de um ponto a outro, aliás, a contribuição do turismo nos dois países são hoje visíveis quer em termos de melhoria de vida das suas populações (emprego e receitas), quer no orçamento de Estado dos respetivos países.

Tabela 36 - Características dos dois planos

Características	Plano – A (Cabo Verde)	Plano – B (Portugal)
Designação/ Estratégico	Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo [PEDT]	Estratégia Turismo 2027 (ET2027)
Nível e objetivos	Institucional, definição de estratégias	Institucional, definição de estratégias
Nível de decisão	Alta direção (governo e parceiros)	Alta direção (governo e parceiros)
Área de abrangência	País (organização ou território como um todo)	País (organização ou território como um todo)
Abordagem e detalhe	Macro, genérico	Macro, genérico
Prazo/ Tempo	Médio prazo (3 anos) 2010 a 2013	Longo prazo (10 anos) 2017 a 2027

Fonte: adaptada de Ignarra (2013); Silva e Umbelino (2017); ET2027 (2017) e PEDT (2013)

Relativamente a Cabo Verde, as prioridades foram de características mais básicas em termos de objetivos de desenvolvimento (saúde, infraestruturas, transporte básicos, energia, saneamento) se for comparado ao de Portugal, o PEDT (2013, p. 132) foi um documento de participação

Resultou de um amplo envolvimento de entidades, indivíduos e representantes da sociedade civil, que direta ou indiretamente intervêm na atividade turística, este documento procura refletir a visão, as aspirações e os princípios norteadores não apenas do Governo e da população em geral, mas sobretudo de todo o *trade* [comércio] turístico.

Sendo o planeamento turístico em geral caracterizado por ser dinâmico e flexível, aspetos que de acordo OMT (*cit. in* Fazenda, 2011) são indispensáveis ao longo do período de execução, ou seja, pretende-se que seja flexível, compreensivo, integrado, ambientalmente sustentável, que promova a participação das comunidades e que seja exequível.

Quanto à Estratégia Turismo 2027 (ET2027), importa referir que o seu processo de construção procurou explorar múltiplas oportunidades que lhe permitiu chegar a maior número de interessados e parceiros, envolvendo entidades e estruturas ligadas ao turismo e também setores de atividades indiretamente relacionados e até ao exterior do território nacional. Este processo de auscultação pública, metodologicamente realizado através de *focus groups* internacionais (operadores turísticos, agentes de viagens, líderes de opinião, associações setoriais e imprensa); plataformas tecnológicas; Laboratórios Estratégicos de Turismo (LET - plataformas de auscultação), integrando instituições de ensino, empresas, entidades regionais de turismo, entidades públicas e privadas e associações empresariais.

Realizou-se o diagnóstico (2005 a 2015) referente ao período do anterior plano estratégico do turismo, aspeto indispensável para recolha de dados que permitiu tomar decisões e propor medidas mais realistas face às mudanças internacionais e perspectivas, e a sua consequência direta no turismo de Portugal, foram os principais desafios assumidos para o tempo de vigência da ET2027. A visão e metas permitiram determinar de forma mais objetiva a evolução que se quer até ao ano de 2027, o que necessariamente é possível com algum meio, alguma estratégia, e neste caso específico, definiram-se ativos estratégicos, eixos e linhas de atuação.

Para o médio prazo (2017-2020), a operacionalização, selecionou-se tipologias de projetos prioritários bem como mercados para comercialização da oferta turística que, de ponto de vista económico, poderá trazer mais turistas, gerar mais emprego, mais receitas, rendimento interno e competitividade face aos maiores emissores turísticos do mundo. O modelo de gestão, implementação e monitorização sob a coordenação do Turismo de Portugal, I.P. está assente em articular com os principais intervenientes (governo e os parceiros) mobilizados desde a fase inicial da elaboração ET2027, cooperando entre si para alcançar as metas traçadas. Simultaneamente, os LET e Fórum Nacional de Turismo enquanto espaços de reflexão, debate e produção de consenso sobre o turismo. A ET2027 contém objetivos ambiciosos e claros, assumindo o turismo como uma atividade económica e estratégica para o país, pois, incorpora sustentabilidade, evidenciando programas e projetos a médio e longo prazo, acabando por acrescentar maior valor e rigor em termos qualidade.

Terminada a análise dos dados secundários, segue-se a análise dos dados primários recolhidos através da aplicação do questionário a 166 respondentes.

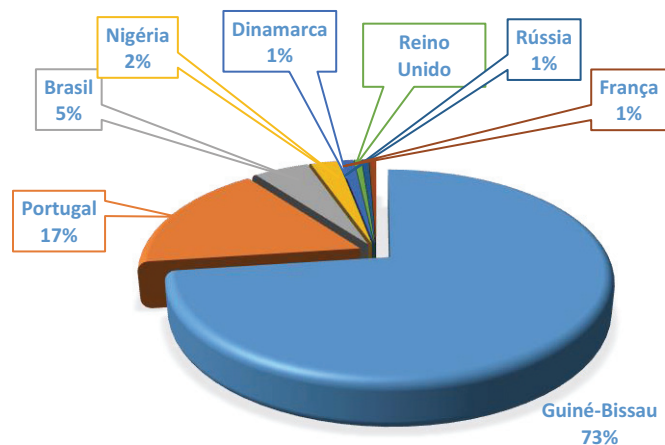
4.7. Caracterização dos inquiridos ou respondentes

Estabeleceu-se como um dos critérios para participar neste estudo, inquiridos com conhecimento suficiente da GB, com experiência profissional e pessoal (vida), assente num perfil diversificado e variado dos mesmos, como forma não só de poder obter dados,

mas de poder chegar e partilhar a experiência multissetorial de maior dimensão, ligada ou não à atividade turística.

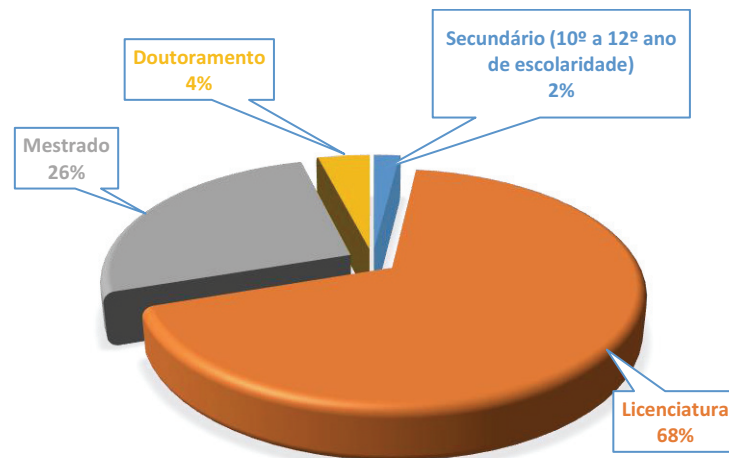
O tempo de aplicação do inquérito foi de 22 de junho a 6 de outubro de 2018, obtendo-se um total de 166 respostas (número que ultrapassa a previsão de 150 amostras) entre os quais 124 respostas *on-line* devidamente preenchidas e na sua maioria de resposta obrigatória e 42 em papel (*word*), sendo cento e dezoito (118 inquiridos) residentes na GB (dos quais cento e dez (110) na capital Bissau e oito (8) deles noutras regiões), seguida de Portugal com vinte e oito (28) respostas, Brasil oito (8), Nigéria quatro (4), Dinamarca com dois (2) e Reino Unido e Rússia com uma resposta cada, de acordo o (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Origem (país) dos respondentes



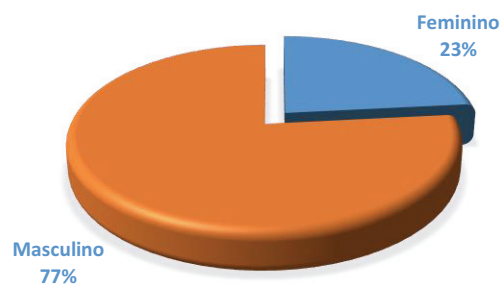
O grau de escolaridade dos inquiridos corresponde maioritariamente à licenciatura (68%), seguido de mestrado (26%) e doutoramento (4%), sendo apenas (2%) com perfil de 10º a 12º ano de escolaridade (Gráfico 2). Portanto, conclui-se que a quase totalidade dos inquiridos possui um curso universitário, isto é, 98% com formação superior (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Habilitações literárias



Destes, o sexo feminino representa 23% e 77% o masculino (Gráfico 3).

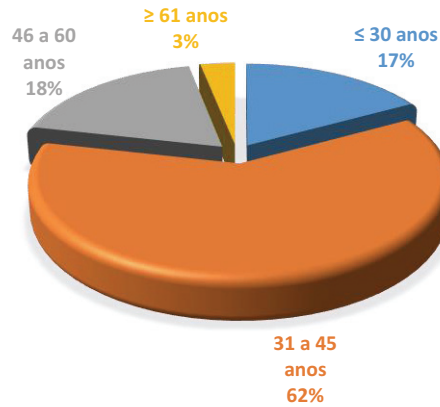
Gráfico 3 - Género/ sexo de inquiridos



Em relação ao estado civil, registou-se (52,5%) solteiros(as), sendo os casados(as) na ordem de (32,9%), a união de facto (11,4%) e, sem grande expressão, divorciados(as) e viúvos(as).

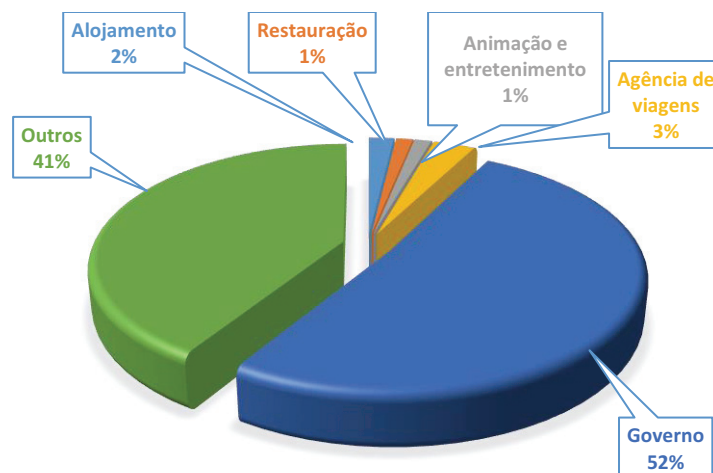
Quanto à idade, o grupo etário com a maior expressão situa-se entre os 31 a 45 anos de idade (62%), enquanto na segunda posição se encontra o grupo dos 46 a 60 anos de idade (18%), a escala compreendida entre inferior e igual a trinta anos (≤ 30 anos) detém (17%) e com os menores valores percentuais (3%) situam-se os maiores ou iguais aos sessenta e um anos (≥ 61 anos) (Gráfico 4).

Gráfico 4 - A idade (faixa etária) de inquiridos



As principais funções (ocupações) exercidas pelos inquiridos deste estudo correspondem às seguintes: professores/docentes (16); administradores - gestores, coordenadores projetos ou programas e assistentes (31); diretores (11); responsáveis de seções/serviços (16); financeiros (12); simples funcionários (7); ministro/presidentes e secretários de organizações (6); quadro sênior e técnicos superiores (10); estudantes 8; não indicados (5); e outras funções (advogados, conselheiros, assistentes comerciais, economista, engenheiros (44). E, na sua maioria pertencente ao governo (52%), enquanto funções não identificadas (outros) (41%), agência de viagens (3%), alojamento (2%), restauração (1%), animação e entretenimento (1%) (Gráfico 5).

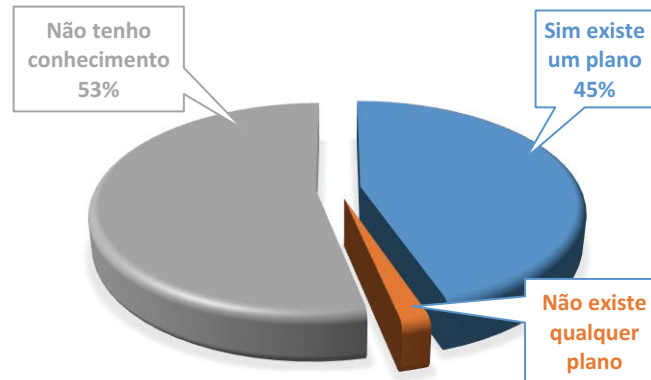
Gráfico 5 - Setor de atividade (empresa/organização) dos inquiridos



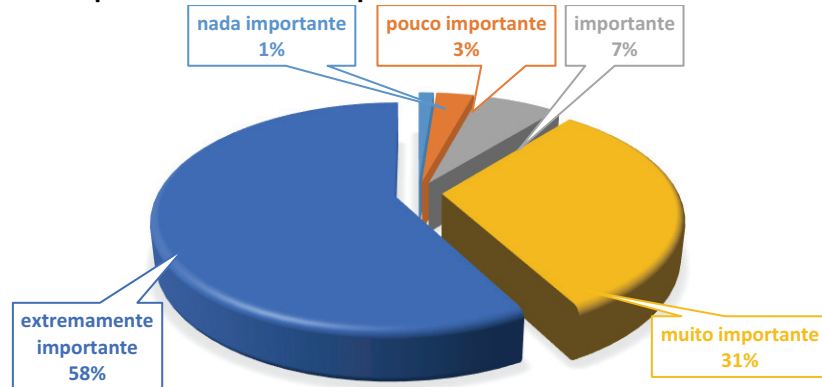
Quanto à tipologia de empresa/organização a que pertencem os inquiridos, 57,6% pertence ao setor público, privado com 36,1% e, finalmente, por conta própria ou pessoal (6,3%).

Quanto à existência de um Plano Estratégico do Desenvolvimento do Turismo na GB, do ponto de vista informacional ou da sua divulgação, depreende-se que mais de metade (53%), desconhece a sua existência; 45% reconhece a existência do plano no país, apesar de apenas 2% ter afirmado que não existe este instrumento. Concluindo, 55% não tem nenhuma informação relativa ao plano (Gráfico 6). Isto apesar da ação de planeamento, independentemente da sua importância para um país ou destino, requerer uma ação de divulgação que passa pelo envolvimento de todos os parceiros público-privados ou os designados de *stakeholders* do processo de planeamento para o desenvolvimento do turismo numa região, o que manifestamente não acontece na GB.

Gráfico 6 - Conhecimento da existência de um plano estratégico do turismo na GB



No atinente ao grau de importância do turismo para o desenvolvimento socioeconómico do país, evidenciou-se ser um elemento fundamental para o desenvolvimento, tendo uma média de 4,42 numa escala de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante), ou seja, 89,1% considera-o de extremamente importante ou muito importante para o país (Gráfico 7). Conclui-se assim que o turismo deve merecer acrescida atenção ao investimento mais apropriado e ajustado, adequando-se aos desafios da procura turística mundial.

Gráfico 7 - Grau de importância do turismo para o desenvolvimento socioeconómico GB

Considerando os empreendimentos turísticos de importância capital para o desenvolvimento do turismo, a (Tabela 37) apresenta o grau de relevância destas infraestruturas para a GB. Sendo os três primeiros mais evidenciados: hotéis com a média (4,38), empreendimentos de turismo da natureza (4,31) e empreendimentos de turismo no espaço rural (4,00) enquanto os aldeamentos turísticos com a menor média (3,46) num conjunto de seis tipologias de infraestruturas, numa escala de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante).

Tabela 37 - A importância empreendimentos turísticos para o desenvolvimento

	Média	Erro Desvio	Análise N
Hotéis	4,38	0,827	153
Empreendimentos de turismo da natureza	4,31	0,821	153
Empreendimentos de turismo no espaço rural	4,00	0,925	153
Parques de campismo e de caravanismo	3,89	1,03	153
Conjuntos turísticos (resorts)	3,78	1,006	153
Aldeamentos turísticos	3,46	1,088	153

Segundo Theuns (*cit. in* Ruschmann, 1997), identificou uma série de condições que deverão ser consideradas quando se planeia o desenvolvimento do turismo, constituindo requisitos básicos (fatores) a ter em conta antes de se iniciar qualquer processo de planeamento:

- i. considerar a existência de atrações naturais e culturais capazes de motivar a vinda de turistas;

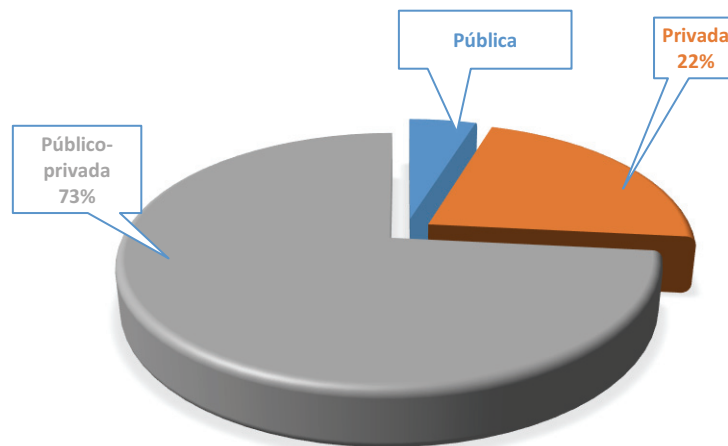
- ii. é preciso verificar a existência de acomodações adequadas, tais como: hotéis, apartamentos, áreas para camping, além da oferta de restaurantes e facilidades para a prática de desportos e para recreação;
- iii. As facilidades de acesso – rodovias, ferrovias, portos, aeroportos -, chamada de infraestrutura.

Para além destes três pontos, conforme Ruschmann (1997, p. 97-98) observou, referem-se também os requisitos complementares e condições marginais [aspectos sociais de destinos]. Aos requisitos complementares dizem respeito:

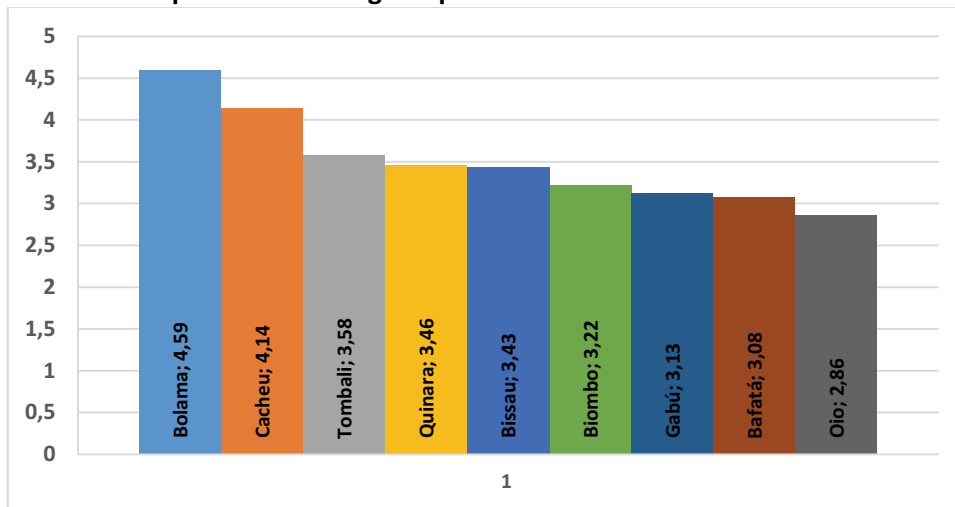
Transporte turístico, posicionamento geográfico, custo da viagem, condições económicas e motivacionais do mercado a conquistar, limitações e restrições de viagens ao destino, promoção e divulgação do mercado, preços de transporte, alojamento, alimentação, entretenimento, “artigos turísticos” ou souvenirs por exemplo.

Relativamente aos modelos de administração, qualquer destino ou território requer uma administração eficaz e eficiente para o seu sucesso, no caso da GB, com base nos três modelos (pública, privada e público-privada), a opção por um modelo misto de caris “público-privado” é de 73%, seguido de 22% a favor de um modelo privado e apenas 5% dos inquiridos para o modelo público (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Os modelos de administração do turismo ideal para a GB



Em termos de regiões com a maior importância com base nas características, segundo dados deste estudo, a região de Bolama-Bijagós é a que obteve a maior média (4,59), seguida por Cacheu (4,14) e as de Tombali (3,58), Quinara (3,46) e Bissau (3,43) terceira, quarta e quinta posição, respetivamente, contrariamente à região de Oio (2,86) com uma média inferior entre as nove zonas ou regiões do país (Gráfico 9). Com base numa escala 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante).

Gráfico 9 - Importância das regiões para o desenvolvimento turístico

Relativamente à região de Bolama-Bijagós face a essa classificação cimeira a nível das regiões, vai ao encontro do referenciado nos documentos DENARP-II (2011) - Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza - e, fundamentalmente no Plano Estratégico e Operacional Terra Ranka (2015) referente à Zona Turística Especial (ZTE).

De acordo com o grau de importância, o turismo de natureza, turismo cultural, sol e mar constituem os três mais enfatizados no estudo, conforme a Tabela 38 para o desenvolvimento da GB, indicando que uma aposta na exploração destes segmentos no mercado guineense, tornar-se-á um destino com potencialidade para o desenvolvimento do país. Na classificação, a variante turismo religioso apresenta-se com menos média (2,66) em relação ao grupo, sendo a escala de classificação correspondente a 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante).

Tabela 38 - O grau de importância de tipos de turismo para o desenvolvimento da GB

Tipos de turismo	Média	Erro Desvio	Análise N
Turismo Natureza	4,43	0,84	162
Turismo Cultural	4,39	0,689	162
Sol e Mar	4,37	0,841	162
Turismo de Negócio	3,78	1,046	162
Gastronomia e Vinho	3,76	1,108	162
Turismo Cinegético (caça e pesca)	3,64	1,073	162
Turismo Religioso	2,66	1,07	162

Os destinos são marcados por um conjunto de características que os tornam mais atrativos, procurados e de interesse turístico, por sua vez, faz-se representar por um pacote de características ou imagem categorizadas de acordo com a ordem de importância que lhe é atribuída pelos respondentes neste estudo, situando todos acima da média a partir de uma escala de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante), tendo sido imagem/características naturais, culturais e sol e mar aquelas com as maiores médias e em que a GB melhor se posiciona.

Quanto à imagem do país que se deve comunicar para o exterior (pergunta 5) segue a ordem seguinte: povo hospitaleiro e humilde; país de ecossistema variado e diversificado; fauna e flora selvagem e ímpar; país de património cultural e diversidade linguística e país de sol e mar (Tabela 39). Contudo, as médias mais baixas correspondem à gastronomia e vinhos, aos negócios e ao país seguro e acolhedor, 3,59; 3,64 e 3,97, respetivamente.

Tabela 39 -Imagem do país que se deve comunicar (transmitir) para o exterior

	Média	Erro Desvio	Análise N
Povo hospitaleiro e humilde	4,53	0,703	157
País de ecossistema variado e diversificado	4,5	0,713	157
Fauna e flora selvagem ímpar	4,41	0,768	157
País de património cultural e diversidade linguística	4,34	0,845	157
País de sol e mar	4,29	0,819	157
País seguro e acolhedor	3,97	1,094	157
Negócios	3,64	1,092	157
Gastronomia e vinhos	3,59	1,068	157

Referente à importância de alguns meios de comunicação e eventos promocionais, os cinco mais bem classificados (com média acima de 4) (Tabela 40) correspondem à ferramenta *Internet*; feiras do turismo; agências de promoções ou associações; televisão e conferências; reuniões e congressos. Apesar de tradicionalmente conhecidos como instrumentos de influência de massa, segundo a média registada neste estudo, a rádio e os jornais (médias de 3,66 e 3,52), respetivamente, obtiveram menores classificações. A escala que orienta a classificação é de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante).

Tabela 40 - Importância dos meios de comunicação e eventos promocionais na comunicação da marca GB

	Média	Erro Desvio	Análise N
Internet	4,63	0,751	153
Feiras do turismo	4,35	0,949	153
Agências de promoções ou associações	4,26	0,937	153
Televisão	4,24	0,965	153
Conferências, reuniões e congressos	4,05	0,999	153
Rádio	3,66	1,165	153
Jornais	3,52	1,058	153

Em termos de mercados, identificaram-se as principais regiões turísticas internacionais/intercontinentais emissores face à GB que possam interessar e estabelecer prioridades entre eles, sendo os três primeiros mercados (Tabela 41) Europa; Portugal e América do Norte, coincidem com as duas regiões mundialmente de maior fluxo turístico e, de acordo com a literatura da especialidade aqui consultada (Silva, 2009; Fazenda, 2011; Silva, 2013; Costa, 2015 e Silva e Umbelino, 2017) como regiões de referências em termos de fluxo de emissor e recetor do turismo a nível mundial. Constan da presente tabela América do Sul e Oceânia com menores importância para esta pesquisa.

Tabela 41 - Mercados turísticos importantes para a GB (ordem decrescente)

Regiões/mercados turísticos	Média	Erro Desvio	Análise N
Europa	4,34	0,839	152
Portugal	4,24	0,874	152
América do Norte	3,74	1,119	152
África Ocidental	3,68	0,96	152
Só zona da UEMOA	3,62	1,009	152
Turismo Interno	3,61	1,14	152
Ásia	3,61	1,129	152
América do Sul	3,59	1,082	152
Oceania	3,17	1,238	152

4. 8. A análise SWOT

A análise SWOT deste estudo foi sustentada, por um lado, na revisão bibliográfica aqui realizada e, por outro lado, de acordo com o julgamento ou análise de respostas dos

inquiridos (perguntas 9; 10 e 11) devidamente agrupados segundo a percentagem de cada item por categoria pontos fracos e ameaças (Tabela 42) e pontos fortes e oportunidades (Tabela 43), havendo casos em que o mesmo item faz parte de ponto fraco e ameaça ou ponto forte e oportunidade, justificados pela sua compatibilidade e classificação obtida na análise de dados.

Tabela 42 - Análise SWOT (pontos fracos e ameaças)

Pontos fracos	Ameaças
<p>Equipamentos e instalações para conferências, reuniões e espetáculos (63,2%);</p> <p>Saúde: serviços médicos e hospitalares, infraestruturas e pessoal qualificado (65,0%);</p> <p>Falta de estabilidade política e segurança (46,2%);</p> <p>Notoriedade do país como destino turístico (35,0%);</p> <p>Apoios governamentais para o setor turístico (66,2%);</p> <p>Inovação de produtos (47,5%);</p> <p>Pobreza e desemprego (47,1%);</p> <p>Infraestruturas viárias (41,0%);</p> <p>Incapacidade financeira e técnica do país em promover iniciativas privadas (empresas) nacionais;</p> <p>Concorrência de países vizinhos (22,3%) e fraca capacidade do investimento do estado;</p> <p>Vulnerabilidade das instituições públicas devido a crise político-militar dos últimos anos;</p> <p>Falta de recursos humanos qualificados, infraestruturas (habitacionais, companhia de transporte, fornecimento de água potável, energia, saneamento básico);</p> <p>Maior taxa aeroportuária da sub-região e único porto atende mais de 85% dos fluxos comerciais do país;</p> <p>Baixo número de chegadas turísticas em relação aos países da zona UEMOA;</p> <p>Ausência e falta de instituições de crédito (bancos e agências financeiras).</p>	<p>Falta de estabilidade política e segurança 38,0%);</p> <p>Maior desenvolvimento turístico (potencialidade) dos países vizinhos;</p> <p>Segundo país a nível mundial com efeito climático mais acentuado;</p> <p>Instabilidade continental e ameaça de grupos extremistas no Norte de África;</p> <p>Mercado desconhecido, fraco investimento industrial estrangeiro no país;</p>

Fonte: elaboração própria

Na Tabela 43 encontra-se a análise dos pontos fortes e oportunidades para a Guiné-Bissau com resultado de aplicação do inquérito e revisão da literatura realizados neste estudo.

Tabela 43 - Análise SWOT (pontos fortes e oportunidades)

Pontos fortes	Oportunidades
<p>Recursos naturais e paisagísticos - ecossistema excecional, sol e praia, fauna e flora) (75,0%);</p> <p>Património cultural (variedade e diversidade linguística, étnica e harmonia étnico-religiosa entre as tribos e religiões do país (81,5%);</p> <p>Guiché único que permite a formalização (criação) das empresas em 24 horas;</p> <p>População jovem (cerca de 43% dos efetivos residentes);</p> <p>Localização geográfica (56,7%);</p> <p>Hospitalidade e solidariedade do povo (75,8%);</p> <p>Reserva da Biosfera (51,6%);</p> <p>Singularidade da região (44,4%);</p> <p>Regulamentar o setor dos transportes (31,4%);</p> <p>Investir na construção de vias modernas (30,2%);</p> <p>Controlo a nível fronteiro terrestre, aeroportuário e marítimo (34,2%);</p> <p>Promoção integrada de debate nacional sobre o ordenamento do território e imagem arquitetónica do país (22,0%);</p> <p>Definição de leis e/ou normas de construção (35,9%);</p> <p>Novas construções e reabilitação urbana do país (27,4%);</p> <p>Apostar nas eleições autárquicas (29,7%);</p> <p>Promoção de investimento privado, redução de taxa aduaneira e incentivo a diáspora (37,3%);</p> <p>Aposta no empreendedorismo socio juvenil no setor do turismo (36,9%);</p> <p>Legislação ambiental e áreas protegidas (52,6%);</p> <p>Artesanato (68,8%);</p> <p>Gastronomia (64,3%);</p>	<p>Localização geográfica (30,6%);</p> <p>Reserva da Biosfera (29,9%);</p> <p>Notoriedade do país como destino turístico (40,8%);</p> <p>Regulamentar o setor dos transportes (37,1%);</p> <p>Investir na construção de vias modernas (44,0%);</p> <p>Controlo a nível fronteiro terrestre, aeroportuário e marítimo (27,2%);</p> <p>Promoção integrada de debate nacional sobre o ordenamento do território e imagem arquitetónica do país (46,5%);</p> <p>Definição de leis e/ou normas de construção (31,4%);</p> <p>Novas construções e reabilitação urbana do país (45,2%);</p> <p>Apostar nas eleições autárquicas (48,7%);</p> <p>Urbanizar o país inteiro e uniformizar os tipos de construção (43,9%);</p> <p>Promoção de investimento privado, redução de taxa aduaneira e incentivo a diáspora (36,7%);</p> <p>Aposta no empreendedorismo socio juvenil no setor do turismo (45,2%);</p> <p>Legislação ambiental e áreas protegidas (30,8%);</p> <p>Artesanato (22,3%);</p> <p>Gastronomia (24,8%);</p> <p>Estimular presença das ONG nos trabalhos de promoção ambiental e tomadas de decisão (38,9%);</p>

<p>Sensibilização da população relativa à vulnerabilidade do país face à alteração climática (33,1%);</p> <p>Estimular presença das ONG nos trabalhos de promoção ambiental e tomadas de decisão (42,0%);</p> <p>TIC deve ser uma aposta e instrumento para promoção do país (31,0%);</p> <p>Criação de aplicativos específicos para setor do turismo (32,5%);</p> <p>Redes Sociais (<i>Facebook, Messenger, WhatsApp, Instagram YouTube</i>) são fundamentais para promover turismo (45,6%);</p> <p>Cobertura da rede de internet a nível do território nacional (38,2%);</p> <p>Educação cívica (sensibilização de residentes e populares) (37,2%);</p> <p>Divulgação do turismo e das suas normas antes do início de qualquer ação no setor (45,9%);</p> <p>Promoção de ações, atividades comunitárias e emprego de residentes nas infraestruturas turísticas (38,9%);</p> <p>Rotas aéreas internacionais regulares (37,8%);</p> <p>Transporte regular entre ilhas (42,3%);</p> <p>Recursos humanos especializados (43,3%);</p> <p>Infraestruturas turísticas (41,4%);</p>	<p>TIC deve ser uma aposta e instrumento para promoção do país (54,8%);</p> <p>Criação de aplicativos específicos para setor do turismo (47,1%);</p> <p>Redes Sociais (<i>Facebook, Messenger, WhatsApp, Instagram YouTube</i>) são fundamentais para promover turismo (45,6%);</p> <p>Cobertura da rede de internet a nível do território nacional (35,0%);</p> <p>Educação cívica (sensibilização de residentes e populares (38,5%);</p> <p>Divulgação do turismo e das suas normas antes de início de qualquer ação no setor (28,0%);</p> <p>Promoção de ações, atividades comunitárias e emprego de residentes nas infraestruturas turísticas (38,9%);</p> <p>Rotas aéreas internacionais regulares (30,1%);</p> <p>Mercado novo e desconhecido em termos de concorrência e investimento estrangeiro/empresas internacionais, indústrias e infraestruturas habitacionais;</p> <p>A simplificação do ambiente de negócios, reduzindo o tempo de registo/criação de empresas.</p>
---	---

Fonte: elaboração própria

De acordo com os DENARP I e II (2004, 2011), respetivamente e Terra Ranka (2015), os itens: recursos humanos especializados; infraestruturas turísticas; transporte regular entre ilhas; rotas aéreas internacionais regulares e controlo a níveis fronteiriros terrestre, aeroportuário e marítimo (ponto forte Tabela 43) correspondem a um ponto fraco. Apesar do item notoriedade do país como destino turístico, aparecer como oportunidade, deve ser visto como ponto fraco, face à sua realidade. Quanto ao item concorrência de países vizinhos, sendo um fenómeno incontrolado pelo país, enquadra-se perfeitamente na categoria ameaça.

4.9. Imagem do destino

No concernente à imagem que se deve comunicar (transmitir) para o exterior (Tabela 44), foram categorizadas em cinco (5) categorias seguintes: 5.1. Património cultural; 5.2. Administração, formação e segurança; 5.3. Construção, infraestruturas e industrialização; 5.4. Património natural; e 5.5. Saúde. Levado em conta a frequência e o número de respostas obtidas. Sendo as categorias (5.1. e 5.4.) mencionadas como dos maiores valores do país e que se podem comunicar ao exterior, constituindo, ainda atualmente, as de maior atração e procura turística a nível mundial. No entanto, as categorias (5.2, 5.3 e 5.5.) foram referidas mais no sentido de sugestão ou elementos que se devem melhorar para obter uma boa imagem e tornar o destino turístico desejável, correspondendo a ações ou prioridades para o desenvolvimento do país.

O Património cultural (categoria 5.1.) foi aqui identificado por expressões que reportam à vida real da tradição ou vivência nacional como, por exemplo, lugares históricos - tráfico da escravatura e a diversidade sociocultural (danças tradicionais e manifestações) que segundo Pinto (2018, p. 78-79).

O governo poderia confiar para a maximização dos benefícios das atividades turísticas seria a criação de políticas que promovem uma maior intervenção dos estabelecimentos com arranjos produtivos locais, criando nesse caso atrativos que estimulem o consumo de produtos locais históricos, apresentações de danças tradicionais, eventos gastronômicos, entre outros.

A categoria administração, formação e segurança (categoria 5.2.), centra-se no que se deve fazer ou apostar como a capacitação de recursos humanos, melhoria do nível de segurança e, conseqüentemente, aposta para uma administração forte, sendo o aspeto segurança conforme o governo guineense Terra Ranka (2015, p. 155 e 160).

Este fraco desenvolvimento do turismo deve-se a várias insuficiências. Primeiramente, a imagem negativa do destino e o sentimento de insegurança representam dois fatores prejudiciais importantes no nível dos mercados emissores (...) Isso é especialmente verdade para um país onde todas as bases para um turismo competitivo precisam ser construídas e que também é prejudicado por um défice de imagem e de segurança.

Tal como observou Pinto (2018, p. 57)

O país está classificado como “zona de risco” onde, por um lado, existem carências múltiplas em matéria de infraestruturas (...), por outro lado, existe uma instabilidade política crónica.

A categoria construção, infraestruturas e industrialização, para além de anteriormente referido por (Terra Ranka, 2015, p. 155 e Pinto, 2018) corresponde à base para a indústria turística, pois a infraestruturização e industrialização, para além de atração turística, é também sinónimo de desenvolvimento de um destino.

A Guiné-Bissau caracteriza-se também pelas fracas infraestruturas de hospitalidade e transporte, por uma ausência de promoção e por um défice crónico de infraestruturas básicas (especialmente eletricidade) que tornam o destino dispendioso.

Já o Património natural (categoria 5.4.) concernente ao turismo de natureza, pode ser a confirmação e reconhecimento do que o destino possui e que ao mesmo tempo pode ser vendido ao exterior (Pinto, 2018, p. 62).

O país dispõe de boas condições climáticas, recursos naturais e culturais indispensáveis à consolidação e desenvolvimento de produtos turísticos atrativos por diferentes zonas.

Igualmente observado pelo governo do país Terra Ranka (2015, p. 68-69)

Os ecossistemas abrigam uma fauna diversificada de 64 espécies de mamíferos, 374 espécies de pássaros, 85 espécies de répteis e 31 espécies de anfíbios, (...) A fauna aquática é igualmente muito diversificada, muitos rios e cursos d'água (...) do norte ao sul do país, (...) A flora compreende 1.186 espécies recenseadas, pertencentes a 160 famílias.

Tabela 44 - Categoria sobre outra imagem

Ctg.	Categorias	Fr.
5.1.	Património Cultural: lugares históricos - tráfico da escravatura, museu da proclamação da independência nacional, a diversidade sociocultural (danças tradicionais e manifestações).	13
5.2.	Administração, formação e segurança: justiça, observância dos direitos humanos, responsabilidade, promoção/ensino da língua, estabilidade política,	13
5.3.	Construção, infraestruturas e Industrialização: investimento agrícola, criação de riqueza (económica), hotéis, pousadas e habitação	10
5.4.	Património natural: condições geográficas e paisagísticas	8
5.5.	Saúde: higiene pública, assistência médico-hospitalar,	2

Contrariamente, a categoria Saúde (Tabela 42) constitui também um ponto fraco do país (Terra Ranka, 2015 e Pinto, 2018) exemplificado nos parágrafos precedentes.

4.10. Atributos (vantagens) diferenciadores de Turismo na GB

Quanto aos atributos ou as vantagens (pergunta 6) que se podem considerar elementos diferenciadores de Turismo na GB, de acordo com dados recolhidos, optou-se por dividi-las em dois grupos: o primeiro grupo corresponde às categorias Natureza (6.1.); Património cultural (6.2.) e Hospitalidade (6.5.) e dizem respeito às potencialidades internas do país, maior valor e referência que o caracterizam social e naturalmente.

A natureza (com mais frequência) significa a tomada de consciência do seu valor para o turismo nacional e o que em menor investimento e curto prazo terá o seu retorno, pois, existem inúmeros parques e zonas reservadas, fauna e flora reconhecidas internacionalmente DENARP II (2011); Terra Ranka (2015) e Benzinho (2015 e 2018). O património cultural é aquele que representa e se associa à vivência e expressão cultural do povo.

Tabela 45 - Categoria sobre atributos diferenciadores do turismo na GB

Ctg.	Categorias	Fr.
6.1.	Natureza: biodiversidade (fauna e flora), ecossistemas, ecoturismo, turismo rural, banear, natureza, meio ambiente, paisagem natural, recursos naturais, características e localização geográfica (continental e insular), sol e praia (água quente).	95
6.2.	Património cultural: mosaico cultural rico e diversificado (étnica-tradições locais e linguística), artesanato, identidade e valores locais (exóticos), gastronomia.	57
6.3.	Administração/gestão e Formação: recursos humanos diversificados, qualidade de serviços, emprego e crescimento económico (PIB), negócios, conhecimentos científicos, criação de leis e a sua observância. Responsabilidade, melhoria do sistema de saúde, médicos e pessoal qualificado, a paz, segurança e estabilidade política.	31
6.4.	Infraestrutura e Industrialização: agrícola, pesca, incentivo empresarial ao investimento turístico em novas infraestruturas (hospitales, transporte e vias modernas – ligações entre ilhas -, restauração, hotelaria e serviço de qualidade, museu, por ex. Financiamento de <i>start-up</i> , Inovas tecnologias.	30
6.5.	Hospitalidade: solidariedade do povo, amabilidade, simplicidade, vivência, valores e aspetos sociocultural	18
6.6.	Plano Estratégico do turismo: divulgação e promoção da imagem do país, animação cultural	7

O segundo grupo: Administração/gestão e formação; infraestrutura e industrialização e Plano Estratégico do turismo, surgiu como a sugestão pretendida para ações em falta e que se devem executar, dado que, para além de serem debilidade para o país, há uma perceção nítida do estado de coisas pelos inquiridos, da relação do turismo com outros

setores e a sua transversalidade, por exemplo, o item crescimento económico (PIB), recursos humanos diversificados, qualidade de serviços de um lado e por outro, o incentivo empresarial ao investimento turístico, divulgação e promoção da imagem do país, animação cultural do dia-a-dia traduzida e interpretada na tradição artesanal (estatuetas, máscaras, danças, lugares e cozinha tradicional). O turismo tem potencialidades de reduzir a pobreza no país, se a sua exploração for através do plano estratégico para o seu desenvolvimento, preconizando os maiores desafios e imagem da marca na base das suas características.

4.11. Ações (pergunta 12 a 14) a desenvolver no turismo na GB

Apesar de algumas categorias e itens já virem referenciados nas seções anteriores, a forma como foram apresentadas traduzem preocupações novas. A pergunta na categoria comunicação e divulgação, justifica que existe o desconhecimento da marca GB e que a iniciativa deve ser tomada para torná-la mais conhecida, a partir de atividades concretas ou eventos do âmbito nacional e internacional. No diz respeito à infraestruturção (categoria 14.2.), acredita que já se percebeu de quanto o turismo necessita dessa componente para o seu desenvolvimento, relançamento e ligação ao mundo (Pinto, 2018, p. 54 e 57).

A aposta pode explorar a via direta, em que o turista venha diretamente ao país pelas suas ofertas, como deverá procurar um programa complementar onde visita os países da sub-região, como ao Senegal, Gâmbia e Guiné-Conakry, são mais próximos e com grande fluxo de turistas, aceitariam permanecer um período na Guiné Bissau (...) Diversos operadores esforçam-se, paralelamente, para tirar proveito de outro nicho de turismo sustentável em plena expansão a nível mundial: o turismo cultural, a autenticidade e a tradição.

Na categoria administração, formação e plano estratégico do turismo (14.3.), esta está intimamente ligada às duas categorias anteriores e com a seguinte devido à sua relevância, devendo salientar a necessidade de maior formação humana e de qualidade virada para o setor do turismo, bem como de setores relacionados. Mas que se deve levar em consideração para um potencial desenvolvimento almejado em termos de envolvimento de todos os segmentos sociais, porque para Pinto (2018, p. 70)

As estruturas públicas e comunidades locais não participam ativamente na formulação de políticas públicas do turismo devido o caráter que pode chamar de conservador e centralizado. A população local deixa de cumprir seu papel de participação do desenvolvimento local, são vistos como mero espectador da ação política, tornando-se mais céticos na intervenção pública local e submissas aos desejos dos empresários.

É bom referir nesta categoria (14.4.) o papel que o incentivo tem num processo de investimento, caso contrário, corre risco de não existir por falta de motivação. Acredita-se que é o que se deseja ou é como se estivesse a fazer um apelo a essa componente.

Finalmente, a categoria Natureza: existe uma tomada de consciência sobre o seu valor e, sobretudo, quanto à utilidade que tem para o turismo nacional. Neste particular, entende-se que deve ser protegida não só para fim turístico, como também pela imensurabilidade de vantagens socioculturais e económicas, entre outras, significando uma chamada de atenção sobre o uso do meio ambiente ou condições naturais e culturais para o desenvolvimento turístico nacional (Pinto, 2018).

Tabela 45 - Categoria para ações (pergunta 12 a 14) a desenvolver no turismo na GB

Categ.	Categorias	fr
14.1.	Comunicação e divulgação: marketing turístico, sensibilização da população, promoção da imagem do país, realização de eventos (nacional e internacional) de caráter cultural, desportivo, feiras e festivais, intercâmbios, gastronomia, preservação e promoção da diversidade cultural e linguística, promover a cultura da paz, a segurança e a estabilidade sociopolítica, proteção do património turístico.	63
14.2.	Infraestruturação: estradas/rodoviárias- via/linhas de acesso às zonas turísticas, pontes, aeroportos, transportes e comunicações, companhias aéreas, sistema de saúde (hospitais/unidades de saúde), saneamento básico, energia e água potável, urbanização, recuperação de edifícios públicos.	43
14.3.	Administração, formação e Plano Estratégico do turismo: formação de recursos humanos relacionada ao turismo, quadros e técnicos especializados, mão-de-obra local, investigação científica, línguas estrangeiras, política, legislação, inventário de recursos turísticos (oferta e procura), descentralização e dinamização do poder local.	40
14.4.	Inovação, incentivo e investimento: motivação a investimento turístico (nacional e estrangeiro), empreendedorismo, sustentabilidade, agências de viagem e operadores turísticos.	21
14.5.	Natureza: proteção do meio ambiente, parques e reservas naturais, fauna e flora, turismo rural, aquático, ecológico, reserva da biosfera, exploração das ilhas (praia).	16

Face ao que se constatou e exposto, é pois nítida a afirmação de Pinto (2018, p. 71 e 78)

Há uma estreita ligação entre o turismo e meio ambiente, razão pelas quais vários elementos do ambiente natural são atrativos para os turistas. E o turismo, em larga escala, pode auxiliar na conquista de proteção do meio ambiente. Se for bem planeado sem sombra de dúvida ajuda na conservação das áreas protegidas e a qualidade ambiental. (...) o turismo pode ser um agente de desenvolvimento local para as comunidades, desde que a população local participe e seja consultado das tomadas de decisões relacionadas às políticas públicas do setor (...) é visto como um promotor de melhorias na distribuição de renda, qualidade de vida e desenvolvimento sustentável e local, quando trabalhado nos pilares sociais, locais, políticos, privados e ambientais. Cabe aos governos, setores privado, comunidade e organizações não-governamentais de turismo, determinar prioridades

no que concerne ao desenvolvimento, de forma que ocorra a contribuição eficaz das políticas públicas.

Para alcançar o desenvolvimento através do turismo é preciso ter consciência do seu valor em si, bem como valor social, valor económico, valor cultural e humano, direcionando cada elemento de modo a articularem esses valores para corresponder ao desenvolvimento sustentável, que beneficia a todos e recompensa a colaboração e o esforço dos mesmos. O turismo é uma alavanca assente no meio ambiente local que representa os valores também locais e deste modo, a atuação dos seus intervenientes precisa de envolvimento e participação direta ou não de parceiros.

4.12. Os principais *stakeholders* do turismo na GB

Os *stakeholders* são os parceiros privilegiados para o desenvolvimento da atividade turística assente na política de uma envolvimento global e dinâmica, mobilizando tudo e todos para uma frente comum e sustentável. Correspondem a potenciais parceiros para se envolverem desde o processo de conceção do plano estratégico, implementação e monitorização, atores privilegiados em termos de comunicação e que podem envolver-se conjuntamente com os turistas no destino.

No caso da GB, os principais *stakeholders* começam desde o governo em si próprio (ministérios, institutos, direções gerais, governos regionais e setoriais), empresas, organizações não-governamental (ONGs nacionais e internacionais), embaixadas de países a acreditados no país (para divulgação da marca e imagem), sindicatos, operadores turísticos, redes e/ou organizações (juvenis, mulheres, comunidades), órgãos de comunicações social (rádios, televisão, jornais), grupos culturais, chefes tradicionais (homens e mulheres grandes, e/ou *tabancas* – aldeias e religiosos), diáspora guineense, individualidades e figuras reconhecidas. São pois, potenciais parceiros, e ao mesmo tempo, tradicionais para a indústria do turismo sustentável, porque trazem vantagens competitivas aos fornecedores de serviços e ao próprio destino como um todo, tornam-se indispensáveis na deslocação dos turistas, tornando os destinos mais acessíveis que, de acordo com Silva e Umbelino (2017), são pilares para a cooperação e estabelecimento de

parcerias estratégicas entre os diferentes intervenientes do setor, público-privado, ONG's, distintos nos seus interesses, recursos e objetivos.

4.13. Ciclo de vida (destino GB e produto turístico)

A Guiné-Bissau enquanto um destino (território) com seu produto específico e as características próprias de um lado, por outro lado, as condições ambientais, socioeconómicas e culturais, ou seja, o nível de desenvolvimento interno que a partir da revisão bibliográfica e das análises SWOT e PEST é fortemente marcado de recursos naturais, culturais e históricos, pode-se afirmar que o atual ciclo de vida, a fase a que corresponde é a de lançamento (nascimento) do seu produto turístico, correspondendo à fase de exploração segundo o modelo proposto por Butler em 1980.

4.14. Mercado-alvo (segmentos do mercado)

De acordo com esta pesquisa, incluindo a literatura consultada, os mercados que mais se enquadram ao perfil pretendido, tipo de produto e, conseqüentemente, mercado-alvo, num primeiro momento (entre 1 a 2 anos), elege-se Portugal, podendo posteriormente ser estendido para o resto da Europa e América do Norte.

Os principais produtos turísticos do país podem ser identificados do seguinte modo:

- i. Turismo Natureza (biodiversidade excepcional/ecoturismo)
- ii. Turismo Cultural
- iii. Sol e Mar
- iv. Turismo de Negócios
- v. Gastronomia e Vinhos
- vi. Turismo Cinegético (caça e pesca desportiva)

Entre estes produtos turísticos, inicialmente justifica-se desenvolver como principais produtos: Turismo Natureza e Turismo Cultural (tradições e hospitalidade), tendo associado à sua exploração a criação de produtos complementares como Sol e Mar;

Turismo de Negócio; Gastronomia e Vinho; Turismo Cinegético (caça, pesca e observação de aves - *bird watching*). Prosseguindo à medida que o turismo interno se vai desenvolvendo em função de melhorias no setor, optando, paulatinamente, pela diversificação e criação de outras oportunidades associadas a interesse e necessidade do mercado (turistas).

4.15. Posicionamento

De acordo com as respostas obtidas: “País de *paraíso e sagrado natural*” que o contacto e conhecimento deixa experiência, “*Ecocultural exótico, variado e diversificado*”; “culturalmente original”; “*genuinidade do calor hospitalar, natureza e saudável*” que purifica o espírito do ser numa “singularidade selvagem”; “*EcoCultural selvagem*”. Fortemente banhado de rios, seguidos por verde flora densa, rica e transmite contemplação; a Guiné-Bissau deverá ser percecionada como um destino de natureza e cultura original, autêntica, selvagem e exótica e com uma boa relação qualidade-preço. Apresenta-se na (Figura 25) um exemplo a usar no posicionamento da GB.

Figura 25 - Paisagem socio-natural do país



Fonte: Terra Ranka (2015)

4.16. Os objetivos

A descrição destes objetivos teve a génese na revisão bibliográfica levada a cabo nesta investigação e nos dados recolhidos a partir de trabalho de campo (inquérito aplicado) dos quais se propõem:

- i. Assumir o processo de planeamento estratégico integrado do desenvolvimento sustentável em turismo, como alavanca para o desenvolvimento do setor e da própria GB, sendo na sua primeira fase ações de curto prazo, imediatamente seguida por um planeamento de médio e longo prazo;
- ii. Identificar e inventariar exaustivamente os principais recursos e potencialidades (naturais, culturais, económicas, materiais e entre outros) existentes no país (regiões e zonas/destinos específicos) e seus valores;
- iii. Desenvolver ao mais alto nível, diplomaticamente, envolvendo instituições, personalidades (figuras públicas) nacionais e estrangeiras na comunicação, promoção e divulgação da nova imagem (marca) GB como um país/destino seguro, de paz, para investir, residir e desenvolver atividades de natureza comercial e cultural;
- iv. Desenvolver parcerias público-privadas interna e externamente (nas principais cidades africanas e europeias emissoras de turistas, incluindo câmaras) para a promoção, divulgação da marca GB e investimento interno no setor, a nível interno (governos regionais) para concessão e construção de espaços que possam acolher eventos e envolver-se na realização dos mesmos para atração turística;
- v. Criar fundos de investimento privado e de incentivo às empresas e iniciativas particulares, assim como a dinamização de encontros de empreendedorismo nacional relacionados à atividade turística, envolvendo setores diretamente ligados ao turismo e áreas transversais;

- vi. Criar instituições de formação turística, de investigação e pesquisa relativos a temas sobre o turismo e áreas do saber relacionadas, desenvolvendo educação turístico-ambiental a nível nacional (formal – escolas e informal);
- vii. Criar redes de qualidade tecnológica de infraestruturas rodoviária, ferroviária, fluvial e aérea que ligam às regiões e setores (ilhas) do país entre si e com o exterior bem como asfaltamento das estradas do interior do país, assim como, a capacidade de fornecimento a nível nacional de energia elétrica, água potável, saneamento básico no país;
- viii. Construir e melhorar edifícios de qualidade e serviços médicos, garantindo medicamentos de saúde que garantam o atendimento moderno, adequado e seguro;
- ix. Melhorar o nível dos funcionários públicos (remuneração) como forma de possibilitar o maior poder de compra e a realização de visitas ao interior do país e ao estrangeiro;
- x. Candidatar a GB para acolher eventos internacionais como congressos, reuniões, festivais, desportos, exposições, investimentos internacionais em infraestruturas turísticas;
- xi. Criar polos de desenvolvimento turístico, eventos (festas culturais regionais, feiras populares, intercâmbios inter-regionais/setoriais, projetos e programas, exemplo: “*N`na bai nha tera*”) de viagens para o interior aos cidadãos nacionais e estrangeiros - turistas), incentivando a descobrir e conhecer os valores culturais do país;
- xii. Procurar num horizonte de três anos ultrapassar o dobro de número de turistas registados em 2015 (Tabela 34), isto é, de 43,8 para mais 100 000 como forma de gerar mais receitas, promovendo emprego e desenvolvimento social;

- xiii. Promover o património natural (ecossistema e biosfera) e cultural e, ao mesmo tempo, registar a marca GB, o artesanato e a gastronomia do país, tornando-os conhecidos ao nível mundial.

Pois, se os objetivos de planeamento turístico visam dar respostas aos problemas sociais, a sociedade alvo deve ser envolvida no sentido mais pleno deste termo e processo. Assim, qualquer iniciativa e responsabilidade que visa à elaboração de um plano estratégico deve ser sempre assumido em primeiro plano pelo governo, em colaboração com os seus parceiros de desenvolvimento e outros *stakeholders*.

4.17. Estratégia

A Guiné-Bissau é um país com características naturais e culturais específicas, marcada pela história e heroicidade do povo, mas turisticamente desconhecida talvez por motivos como estes: falta de infraestruturas (rodoviárias, portuárias, fluviais e aéreas) no país e que se adequem à atividade turística, falta de divulgação e promoção do país no exterior, falta de um plano estratégico para o desenvolvimento do setor ou de quadros formados no setor técnico-profissional local ligado ao turismo.

No entanto, e de acordo com as análises efetuadas (PEST e SWOT), conclui-se que o setor do turismo está em crescimento, nomeadamente no que diz respeito a produtos autênticos e sustentáveis. Nesse sentido, propõe-se uma estratégia assente na diferenciação da sua oferta com base no posicionamento sugerido de “natureza e cultura exótica, selvagem e autêntica”. A oferta cultural será principalmente assente nas características de hospitalidade e variadas tradições ancestrais enraizadas nas diferentes populações locais. Esta estratégia permitiria o crescimento sustentável do turismo, bem como a adoção de uma política de preços “value for money” assente numa boa relação entre produto e qualidade.

4.18. Programas

i. Distribuição:

Pretende-se adotar um programa interno que começa com o incentivo aos residentes a se deslocarem para diferentes zonas do interior do país a partir de acordos interministeriais e organismos privados que lhes permitam beneficiar de descontos especiais (pacotes). Também, através de intermediários (os grossistas especializados, os operadores turísticos, agências de viagens, vendedores de viagens de incentivos, associações de turismo governamentais, sistema de distribuição eletrónica, as agencias imobiliárias e as empresas de transporte de turistas) e a *internet*, mobilizados e, a partir de acordos e parcerias a fim de comercializarem o produto nacional. Ainda, as companhias aéreas que operam no país e órgãos de comunicação social (rádios, televisões, jornais e revistas), nos cinco (5) principais mercados emissores mundial, incluindo Portugal enquanto mercado-alvo para o país.

ii. Comunicação

A comunicação enquanto mecanismo para a criação de vantagens competitivas para a organização, a marca GB e a variedade do produto turístico possuído, a comunicação vai centrar-se nos anúncios (impressos e eletrónicos), relações públicas (patrocínios, publicações, lobby), vídeos e filmes sobre o turismo na GB e campanhas publicitárias através de rádios e televisões nacional e internacional (nos mercados referidos no ponto anterior) e recursos a parcerias com agências internacionais vocacionadas. Financiar eventos (cultural, desportiva, artística, congressos e feiras) de caráter nacionais e internacionais, visando levar a imagem do país além fronteira.

iii. Produto/serviço

O produto turístico assenta na originalidade, quer na sua componente natural, quer cultural como: sol e mar, fauna e flora selvagens, variadas e diversificadas, músicas e danças, tradição, usos e costumes, o sagrado e ritos populares. Apesar de algumas semelhanças com países vizinhos (Gâmbia, Guiné-Conacri e Senegal), o país tem

característica típica e singular que por si só transmitem experiências originais ao consumidor.

As características, a qualidade e a tipicidade do produto turístico da GB irão nutrir-se da qualidade de serviço virada aos clientes desde o básico até aos mais complexos no destino (de natureza tangíveis como também intangíveis). Para além disso, o elemento formação irá ser fundamental para proporcionar a qualidade de serviço desejado pelos turistas que vai ao encontro aos valores locais e do próprio Turismo (instituição).

4.19. Outras ações a nível de *marketing* turístico para GB

Em termos institucional, das organizações institucionais e empresas de turismo, na GB deve-se aplicar ações a nível de *marketing* turístico, o que segundo Couto et al. (2009), os seus objetivos correspondem a três níveis: globais; dirigido para um mercado específico e produto específico dirigido a um segmento-alvo determinado. Podendo o país apostar em ações como:

- ♦ explorar nichos específicos de mercado, procurando atrair mais turistas ao longo do ano, atenuando os efeitos da sazonalidade, evitar o consumo exclusivo em relação a certos produtos;
- ♦ evitar o turismo de massas e apostar ao turismo de qualidade;
- ♦ reduzir as assimetrias regionais, desenvolvendo os polos de atração turísticas nas regiões/interior do país;
- ♦ preservar os recursos naturais e culturais como componentes fundamentais do desenvolvimento turístico;
- ♦ satisfazer as necessidades do turismo, através do fomento das condições essenciais para acolhimento, informação e orientação dos fluxos turísticos.
- ♦ criar, manter e melhorar a imagem do destino GB (marca), em termos do posicionamento (marca e características do produto);
- ♦ atrair um maior número e um melhor perfil de turistas a partir da definição de objetivos quantitativos e qualitativos;
- ♦ desenvolver a procura pelo turismo nacional através de estudos que permitem identificar o potencial de procura de mercado interno;
- ♦ desenvolver as competências para satisfazer as necessidades dos turistas;

- ♦ direcionar para segmentos-alvo específico, criando uma diversidade de produtos complementares que maximizem os gastos dos turistas;
- ♦ reduzir ou prever o risco de investimento, crescimento, quota de mercado, aumentar a fidelidade dos clientes ao destino.

Estas ações, orientações enumeradas e outras que vão ao encontro da realidade do destino GB podem impulsionar a atividade empresarial (organização público-privada) turística no país, visando o seu crescimento e afirmação como mercado e destino que pretende lançar o seu produto.

4.19. Conclusão

Em consequência das seções deste capítulo, procedeu-se à análise de dados recolhidos, o que permitiu tomar algumas decisões, sugerir e propor ações. Conheceu-se o perfil e as características dos inquiridos, assim como as características demográficas e categorias com a maior representatividade. Foram determinadas as três regiões mais importantes (Bolama-Bijagós, Cacheu e de Tombali), sendo os tipos de turismo com maior relevância, o turismo de natureza, cultural e sol e mar. Foram ainda realizadas a análise PEST e a análise SWOT, sendo que esta permitiu identificar aspetos positivos do país, assim como os menos conseguidos de acordo com os dados, foram propostos objetivos, definida a estratégia e os mercado-alvos - segmentos de mercado, o posicionamento do país e, finalmente, foram propostas ações a implementar.

Capítulo V – Conclusão

5. O tema

O tema desenvolvido nesta dissertação corresponde ao seguinte: *O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo e o Desenvolvimento Sustentável: o caso da Guiné-Bissau*. Pela ausência deste documento no país, constitui um desafio levar acabo o presente projeto de desenvolver este estudo como forma não só de prestar um contributo, mas também como um ato de cidadania e participação social ainda que o turismo planeado seja via de promover o desenvolvimento sustentável.

Constituíram os objetivos em geral e específicos os seguintes:

Geral:

- ♦ Determinar e propor um processo de planeamento estratégico do turismo que contribuirá para o desenvolvimento sustentável da Guiné-Bissau.

Específicos:

- ♦ Elaborar um diagnóstico da situação, através da aplicação das ferramentas e modelos de planeamento estratégico do turismo à região.
- ♦ Identificar as fases do processo de planeamento estratégico em turismo.
- ♦ Identificar os *stakeholders* do processo de planeamento estratégico do turismo na região.
- ♦ Definir segmentos-alvo, posicionamento, objetivos, estratégia e planos de ação a implementar.
- ♦ Aferir os contributos do turismo para o desenvolvimento socioeconómico da região.

Relativamente aos objetivos propostos, pode-se concluir que foi possível aplicar as ferramentas de análise estratégica para o desenvolvimento da análise da situação do destino, como a PEST e a SWOT. As fases de definição dos segmento-alvos, posicionamento, objetivos e estratégia foram igualmente conseguidas. Por último, foi apresentado um conjunto de ações a desenvolver, no sentido da implementação do definido nas fases anteriores.

Em termos de contributos (benefícios) do turismo para o desenvolvimento socioeconómico da região, podem ser apontados os seguintes: com o turismo, a GB será capaz de criar maiores condições e melhoria de vida da sua população por ser uma indústria por excelência em gerar receitas ou atração de divisa, incentivo ao PIB, criação de riquezas e postos de emprego (direto e indireto), a diversificação da economia nacional (por seu efeito multiplicador), garantindo o desenvolvimento socioeconómico, e cultural (produção e conservação de usos e costumes, o sagrado, a tradição) que contribua na aproximação do país ao mundo bem como com os povos e culturas diferentes; propiciar ambiente interno saudável que favoreça o entendimento e a paz no território nacional; transmitir a nível externo uma imagem positiva do país; desenvolver mais infraestruturas (instalações turísticas e sociais) no país; aproximar ainda mais diferentes classes sociais, confissão religiosa e políticas; permitir a produção local, o consumo de recursos e produtos ali produzidos; eliminar as barreiras linguísticas (entre as línguas étnicas, nacional e a oficial), classe social, confissão religiosa e políticas; garantir a proteção e o melhoramento das condições ambientais e a formação de recursos humanos altamente qualificados.

5.1. Recomendações e contribuições

- a) Atualmente, a indústria do turismo tem evoluído em todo mundo, gerando riqueza nos países desenvolvidos e nas economias emergentes, desenvolvendo e transformando cidades e comunidades ao ponto de ser considerada a principal atividade económica do mundo, ultrapassando já atividades como a petrolífera ou automóvel. Neste contexto, implica cada vez mais a necessidade de regular e programar todo o exercício turístico, para que a sua prática se enquadre sempre em parâmetros de sustentabilidade e beneficie todos os seus intervenientes, desde os agentes económicos às comunidades visitantes e visitadas. Um destino que se pretende afirmar-se e tornar-se mercado de referência mundial, precisa cumprir voluntariamente requisitos básicos para o efeito.
- b) Depreende-se que para alterar ou potenciar o país turisticamente, nesta fase, é fundamental que se delineie uma estratégia nacional não só a nível de

investimento turístico direto, como também mecanismos de incentivar os interessados à aplicação de capital no país, podendo replicar modelos de boa prática de turismo e investimento africano como europeu na GB.

- c) Os modelos de boa prática de turismo (alguns anteriormente referidos) e investimento existem ainda mais quanto o meio ambiente/natureza, enquanto matéria-prima do turismo, devem ser conservados e explorados racionalmente. Esta potencialidade da natureza é de valor enorme para o campo turístico, cuja exploração poderá ser de várias formas e segmentos do mercado.
- d) Face ao exposto anteriormente e assente nas consultas realizadas, conclui-se que, tal qual aconteceu nas sociedades berço do planeamento que estiveram perante problemas sociais graves, conseqüentemente optaram pela estratégia de planear as suas atividades num contexto e período mais conturbado em que o nível de cooperação e parcerias eram mais difíceis que atualmente. Pois, planear enquanto forma de prever os acontecimentos futuros, conclui-se que se adote para a GB, o processo de desenvolvimento estratégico do turismo sustentável assente na mobilização e aposta num processo de planeamento estratégico integrado com inspiração nos modelos PASOLP de Baud-Bovy e de Fred Lawson (1977 e 1982), do Donald Getz (1986) e abordagem sistémica do fenómeno turístico de Beni (1998) que mobilize todos os parceiros público-privados, direta e indiretamente ligados ao setor do turismo, quer a nível interno do país, quer da sua diáspora, dando-lhes oportunidades, tendo em conta a sua contribuição na economia do país.
- e) O referido projeto de planeamento estratégico integrado de âmbito nacional deve basear num amplo envolvimento, auscultando diversos agentes, público-privados, as ONG's, indivíduos e representantes da sociedade civil, entidades regionais de turismo, associações setoriais, empresários ou instituições de ensino que direta ou indiretamente intervêm na atividade turística, a população em geral, entre outros contributos a semelhança do PEDT (Cabo Verde) e fundamentalmente na Estratégia Turismo 2027 (Portugal) esta para além da metodologia aplicada, acrescenta novos valores ao processo de planeamento a partir da característica mais aberta e de participação pública dinamizada através de plataformas

tecnológicas, *focus-groups* internacionais e laboratórios estratégicos de turismo/sessões públicas.

- f) O Plano Estratégico Integrado deve ser dotado, entre outras por seguintes entidades e instrumentos: **i)** a criação do Instituto Nacional de Turismo da Guiné-Bissau (INTGB), órgão de Estado com as funções descentralizadas, responsabilidades de desenvolver o Turismo a nível Nacional, personalidade jurídica e autonomia administrativa; **ii)** Criação de quatro (4) polos de desenvolvimento turístico no país, por exemplo: Polo Centro (Bissau e Biombo) sede em Bissau; Pólo Sul (Bolama-Bijagós, Quinara e Tombali) sede em Bubaque; Pólo Norte (Cacheu e Oio) sede em São Domingos e Pólo Leste (Bafatá e Gabu) sede em Bafatá; **iii)** os Eixos de Desenvolvimento Turístico (EDT) no país como nova forma e estratégia para dinamizar essa atividade turística e **iv)** a Conta Satélite do Turismo por ser ferramenta que oferece a maior capacidade de se organizar em termos de dados estatísticos com funções de lhe proporcionar condições de medir atividade económica proveniente ou originada pelo turismo num país a semelhança de Espanha e Portugal.
- g) Adotar um sistema de administração e gestão de atividade turística para a GB que se assente no modelo público-privado, permitindo não só uma administração eficaz, mas também, mais inclusiva em termos de representatividade dos parceiros e confiança de todos.
- h) Criação de redes de parcerias interna e externa no domínio turístico e comercial, quer com os países vizinhos (sub-região), quer com os países ocidentais de maior emissão de turistas, estendendo ainda mais essa rede de parceria para setores como transportes (aérea, rodoviária, fluviária e ferroviária), telecomunicações, indústria alimentar, saúde, educação e segurança.
- i) Aposta e desenvolvimento de uma forte campanha diplomática de influência a nível internacional, tal como Amílcar Cabral, no período de luta de libertação, procurava, junto dos Estados fortes, organizações internacionais e parceiros, contornar e remover obstáculos face à independência do país, dispondo de espaço para influenciar a opinião pública, mobilizando figuras emblemáticas e

personalidades nacionais e internacionais elevados à categoria de embaixadores junto das suas classes, países, organizações internacionais na promoção e divulgação da imagem da GB com vista a ser mais atrativa e conhecida.

- j) Recuperação, dinamização, cooperação e parcerias com países de relação tradicional durante o período de luta armada (Rússia, Suécia, China, Cuba, África de Sul, Alemanha, Europa de Leste) para uma nova forma de cooperação de âmbito turístico-comercial, pois são, hoje, quase todos grandes ou emergentes turisticamente.
- k) Estabelecimento de novas parcerias e cooperação com a imprensa internacional e de países de maior emissão de fluxo turístico mundial como jornais e televisões especializados na atividade turística e promoção. Ainda, enquanto mercado-alvo prioritário para o país, projetar essa cooperação para os três principais jornais, rádios, televisões e meios digitais em Portugal para fins de divulgação e promoção da marca GB.
- l) Criação de roteiros histórico-turísticos nas diferentes regiões e setores do país que permitam conhecer os lugares históricos, observar paisagem natural e cultural, assistir a celebrações e manifestações tradicionais do povo e interagir com o mesmo, a título de exemplo, roteiro sobre a luta armada de libertação nacional, cerimónias tradicionais, contacto com a natureza e observação de pássaros - *bird watching*.
- m) Adoção de uma política baseada na infraestruturização do país e principais zonais com potencialidades turísticas desde acessibilidades em condições, estruturas de acolhimento, parques e salas de animação turística e promoção de eventos, congressos, conferência, artes, espetáculos, exposições.
- n) Conclusão do processo de reconciliação nacional, cujo resultado possa contribuir para a maior estabilidade nacional, criando confiança e dá credibilidade ao país, reforçando a promoção da marca GB no contexto das nações, especificamente, no campo turístico.

- o) Organização, segmentação do mercado, categorização do produto turístico nas mais diversas tipologias possíveis, inovados e especificados para certos segmentos de visitantes.
- p) Desenvolvimento de ações relativas à educação ambiental (educação cívica, sensibilização de residentes e populares, debates (escolares, comunidades, associações juvenis, grupos) sobre benefícios e/ou impactos do Turismo, conferências de empreendedorismo em turismo baseadas em exemplos e testemunhas reais; associada à criação de programas radiofónico, televisivo de modo a atingir maior número de cidadãos do país, assim como projetos junto das comunidades, entidades envolvidas direta e indiretamente com a natureza e conteúdos ligados ao ambiente e alteração climática.
- q) Estabelecimento de acordos de parcerias com empresas especializadas em promoção e divulgação de marcas turísticas (destinos) para elevar a marca GB para os principais países emissores mundial e os potenciais ou emergentes, no sentido de conhecerem os produtos essenciais e segmentos do mercado interno.
- r) Melhoramento do sistema de saúde nacional, dotando-o de novas capacidades técnico-administrativas, mais qualificado e dotado de instrumentos hospitalares modernos variados, de forma a garantir confiança e estimulando visitas ao país para fins de tratamento médico.
- s) Criação de fundos para financiamento de iniciativas e projetos no âmbito de turismo com taxa e incentivo a investimento externo, diáspora e juvenil, sobretudo, projetos femininos destinados ao setor de turismo e, ao mesmo tempo, mobilizar (parceria) bancos internacionais (BOAD, UEMOA, BAD, Banco BRICS) para sedarem no país e criar fundos de financiamento e apoio ao investimento.
- t) Criação de escolas superiores de turismo e hotelaria com cursos especializados e diversos de acordo com a necessidade do país (mão-de-obra local), pelo menos, uma faculdade em cada Pólo (sugerido anteriormente) que se ocupe de principais atividades como estudos e investigações relacionados com o setor de turismo e áreas ligadas.

- u) Adoção da empresa estatal de fornecimento de água e energia (EAGB), de capacidades humanas, material-técnico por forma a melhorar a sua qualidade e ampliar o fornecimento de água potável, energia, saneamento básico em todo o território nacional.
- v) Criação de grupos e equipas de animação turística nas cidades regionais, incluindo a capital Bissau, formação de guias turísticas adaptados à realidade e ao contexto específico e cultural guineense, legislando os setores de turismo e de transporte de forma a poderem atender às necessidades de clientes e padrões turísticos e dos visitantes.
- w) Mobilização e promoção de investimento privado através de redefinição (redução) de taxa aduaneira, incentivo a diáspora, promovendo produtos tradicionais como artesanato, cestaria, manifestações culturais e étnicas e a gastronomia nacional.
- x) Dinamização do investimento no setor da tecnologia de informação e comunicação de forma a poder cobrir da rede de internet qualificada no território nacional.
- y) Criação de uma entidade nacional de captação e promoção de eventos (nacional e internacional), criando maior visibilidade do país no exterior, trazer maior número de investidores ao território nacional e potenciais investidores, o que permitirá estabelecer acordos de parceria entre as empresas nacionais e estrangeiras, consequentemente trazer mais turistas à GB.

5.2. Limitações

Na realização deste trabalho foram sentidas algumas limitações, a saber:

- i. Dimensão da amostra conseguida para a aplicação do questionário;
- ii. Falta de dados primários e estudos aprofundados sobre turismo na Guiné-Bissau que poderiam dar maior contribuição a esta investigação;

- iii. Impossibilidade de chegar a um público numeroso, sobretudo do interior do país, na aplicação do questionário sobre o turismo na Guiné-Bissau, devido à falta de internet;
- iv. Ausência de instituições turísticas sediadas em Portugal que desenvolvam atividades turísticas no mercado guineense e que disponham de dados desejados para este estudo;
- v. Desconhecimento e ausência de classificação do produto turístico da Guiné-Bissau, zonas de maior oferta ou atratividade turística e tipos de produtos existentes;
- vi. Ausência, falta de disponibilização de programas/*software* para análise de dados a favor de estudantes e de documentos da especialidade turística (livros, revistas, sítios na *internet*) na biblioteca da Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Braga;
- vii. Falta de domínio de línguas internacionais (inglês, francês, espanhol) em que se registam a maior produção científica referente à bibliografia turística.

5.3. Sugestão de pesquisa futura

Em virtude da presente investigação, concluiu-se que se deve prosseguir, nas próximas investigações, com projetos de estudo relativos ao plano de ordenamento do território nacional, definindo as principais áreas de construção e habitação, agricultura, animação e lazer e zonas verdes; plano estratégico de marketing turístico e divulgação da imagem do país; plano estratégico de infraestrutura de transportes (terrestre, marítimo, aéreo e ferroviário) e estudos sobre o património cultural e a sua contribuição para o setor de turismo nacional.

Sugere-se ainda que os planos atrás propostos, a desenvolver, contem com a participação de um maior número de stakeholders, uma vez que o seu envolvimento é fundamental para o sucesso dos mesmos.

Referências bibliográficas

Abranja, N. e Magalhães, C. (2018). *Gestão de Agências de Viagens e Turismo*. Lisboa (2ª Ed), Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E. (AICEP). (2009). Mercados informação global, Guiné-Bissau – Ficha de Mercado. Lisboa [Em linha]. Disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Documents/Docs_Informacao/FM_GuineBissau_Dez2009.pdf> [Consultado em 11/10 2018].

Almeida, A.R. (2011). *Turismo de Negócios – Planeamento Estratégico de um Destino Turístico* (1ª Ed.). Porto, Media XXI.

Alves, M. N. A. R. (2012). *O papel dos Stakeholders e a Gestão da Marca de Destinos Turísticos: o caso da região Autónoma da Madeira*. Dissertações de Mestrado, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa, Porto. [Em linha]. Disponível em <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/2951/3/DM_20768.pdf>[Consultado em 17/04/2018].

Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas (ANEME) (2018). Estudo Guiné-Bissau. Edição e Propriedade. Lisboa [Em linha]. Disponível em <https://www.aneme.pt/site/wp-content/uploads/2018/07/ESTUDO_guineBissau-1.pdf> [Consultado em 11/10 2018].

Bardin, L. (2018). *Análise de Conteúdo*. Lisboa (4ª Ed)., Edições 70, Lda.

Benzinho, J. e Rosa, M. (2015). *Guia Turístico: à descoberta da Guiné-Bissau*. Coimbra (1ª Ed), Gráfica Ediliber.

Benzinho, J. e Rosa, M. (2018). Guia Turístico: à descoberta da Guiné-Bissau. Coimbra (2ª Ed.), Gráfica Ediliber. [Em linha]. Disponível em <https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/guia_turistico_guine-bissau_ue_acl2018_pt_web.pdf>[Consultado em 16/10/2018].

Brito, C. M., Lencastre, P. (Coord.), Real, A.C., Lima, A.P. Hulten, B., Ramos, C., Roseira, C., Rodrigues, C., Carvalho, C., Perez, C., Trindade, E., Machado, J.C., Pedro, M., Dionísio, P., Meneses, R. E Silva, S.C. (2014). *Novos Horizontes do Marketing* (1ª Ed.). Alfragide – Portugal. Editora de Grupo Leya.

Cá, L. O. (2000). A Educação Durante a Colonização Portuguesa na Guiné-Bissau (1471-1973) (2000). *Rev. online Bibl. Prof. Joel Martins*, v.2, n.1. [Em linha]. Disponível em <https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/10576/ssoar-etd-2000-1-ca_a_educacao_durante_a_colonizacao.pdf?sequence=1>[Consultado em 10/11/2018].

Caetano, J., Portugal, M., Cruz, R., Diniz, R., Matos, P. L. (2011). *Marketing e Comunicação em Moda – uma nova realidade*. Lisboa. Escolar Editora.

Cândido, T. S. G. (2012). *Papel do Branding no Marketing dos Destinos Turísticos: o Caso da Região do Oeste em Portugal*. Dissertação de mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril: [Em linha]. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4449/1/2012.04.013_.pdf>. [Consultado em 06/07/2018].

Chiavenato, I. e Sapiro, A. (2009). *Planeamento Estratégico*. Rio de Janeiro (2ª Ed.), Elsevier Editora Ltda.

Costa, B. K., Vieira, S. F. A., Boaventura, J. M. G.; Añez, M. E. M. (2012). A Influência dos Stakeholders na Estratégia de Órgãos Públicos: o caso da Diretoria de Turismo de Guarulhos/SP. *Revista Gestão Organizacional*. v. 5 - n. 1. [Em linha]. Disponível em <<file:///C:/Users/user/Desktop/REFER%C3%80NCIAS%20BIBLIOGR%C3%81FICAS%20-%20DISSERTA%C3%87%C3%83O/Stakeholders%20na%20Estrat%C3%A9gia.pdf>> [Consultado em 06/07/2018].

Costa, C. A. F. (2015). *Turismo na Serra da Estrela - Impactos, transformações recentes e caminhos para o futuro*. Tese de Doutoramento, Faculdade de Letras, Universidade De Coimbra, Coimbra.

Costa, J., Rita, P. e Águas, P. (2004). *Tendências Internacionais em Turismo* (2ª Ed.). Lisboa, Lidel.

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*, 2ª Ed. Coimbra, Almedina.

Couto, J., Faias, C., Faias, C. (2009). *Marketing Turístico: conceitos e tendências*. Universidade dos Açores/CEEAp/A.

Cunha, L. (2013b). *Economia e Política do Turismo* (3ª ed.). Lisboa. LIDEL - Edições Técnicas, Lda.

Cunha, L. (2017). *Turismo e Desenvolvimento: Realidades e Perspetivas* (1ª Ed.). Lisboa Lidel - Edições Técnicas, Lda.

Cunha, L. e Abrantes, A. (2013a) *Introdução ao turismo*. Lisboa. Editora: Lidel - Edições Técnicas, Lda.

Cunha, L.; Abrantes, A. (2015). *Introdução ao Turismo*, 5ª Ed. Lisboa, Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Delgado, Â. (2016) *A Guiné Bissau Será um dos Destinos Turísticos de Futuro*. [Em linha]. Disponível em <<https://www.publituris.pt/2016/12/30/guine-bissau-sera-um-dos-destinos-turisticos-futuro/>> [Consultado em 11/09/18].

Dias, Francisco; Soifer Jack, Ferreira, Luís (2009). *O Futuro do Turismo, Território, Património, Planeamento*. Edição Estratégias Criativas. Porto.

Eco, U. (2017). *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*, Lisboa, Editora Presença.

Embaló, F. (2004). *Breve Resenha Sobre a Literatura da Guiné-Bissau*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.didinho.org/Arquivo/resenhaliteratura.html>> [Consultado em 10/11/2018].

Fazenda, Nuno (2011). *Territorialização de uma Política Nacional de Turismo - o caso de Portugal*. Tese de Doutoramento, Universidade Técnica de Lisboa Instituto Superior Técnico, Lisboa.

file:///C:/Users/user/Downloads/ESTRATEGIA%20%20ANSOFF%20E%20PORTER.pdf> [Consultado em 04/02 2019].

Firmino, M. B. (2007). *Turismo – Organização e Gestão*. Lisboa, Editora Escolar.

Fortin, M-F., Côtê, J., e Fillion, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures. Lusodidacta, Lda.

Frata, A.M. (2007). *Ciclo De Vida Do Destino Turístico Do Município De Bonito Em Mato Grosso Do Sul*. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul Universidade de Brasília. Universidade Federal de Goiás. Dissertação de Mestrado. Campo Grande. Lisboa [Em linha]. Disponível em <file:///C:/Users/user/Downloads/CICLO%20PT%20-%20Angela%20Maria%20Frata.pdf> [Consultado em 04/02 2019].

Hall, C. M. (2001). *Planeamento Turístico: políticas, processos e relacionamentos* (Título original: *Tourism planning: policies, processes and relationships*). Editora Contexto (Editora Pinsky Ltda.).

Hudson, S. (2008). *Tourism And Hospitality Marketing: A Global Perspective*. Ed: Sage Publications Inc.

Ignarra, L. R. (2013). *Fundamentos do Turismo* (3ª Ed.). Rio de Janeiro. Senac.

Jussani, A. C.; Krakauer, P. V. C.; Polo, E. F. (2010). Reflexões sobre a Estratégia do Oceano Azul: uma Comparação com as Estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde. *Future Studies Research Journal*. v. 2, n. 2, pp. 17 – 37. São Paulo. [Em linha]. Disponível em <

Kotler, P. (2001). *Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo. Futura.

Ledo W. (2016). *Turismo: 10 tendências para o futuro*. [Em linha]. Disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/turismo_10_tendencias_para_o_futuro>[Consultado em 02/07/2018].

Lins, A.P. G. A. (2017). *Turismo e Meio Ambiente: o Esgotamento Sanitário no Município de Maragogi, Alagoas*. Universidade Federal de Alagoas Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. Maceió. Lisboa [Em linha]. Disponível em

<file:///C:/Users/user/Downloads/Ciclo%20de%20vida%20destinos%20turisticos.pdf>

[Consultado em 04/02 2019].

Malhotra, N. K., Rocha, I., Laudisio, M.C., Altheman, É., Borges, F.M. (2005). *Introdução à Pesquisa de Marketing*. São Paulo. Editora: Prentice Hall.

Marques, M.O. (2005). *Turismo e Marketing Turístico*. Edições Cetop, Portugal.

Marujo, M. N. e Carvalho, P. (2010). Turismo, Planeamento e Desenvolvimento Sustentável. *Turismo & Sociedade*, v. 3, n. 2, pp. 147-161. [Em linha]. Disponível em <<https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/4146/1/Turismo%2c%20planeamento%20e%20desenvolvimento%20sustent%C3%A1vel.pdf>>[Consultado em 03/04/2018].

Matias, Á. e Sardinha, R. (2009). *Avanços em Economia e Gestão do Turismo – Novas Tendências, Sustentabilidade e Desenvolvimento Regional*, Lisboa.

Ministério da Agricultura, Alimentação e Meio Ambiente da Espanha e Administração da Guiné-Bissau (2012). *A Guiné-Bissau, a Reserva de Biosfera do Arquipélago dos Bijagós: um património a preservar*. [Em linha]. Disponível em <https://www.miteco.gob.es/es/parques-nacionales-oapn/proyectos-de-cooperacion/Libro%20Guinea_tcm30-287277.pdf> [Consultado em 06/11/2018].

Ministério da Economia, do Plano e da Integração Regional, Instituto Nacional de Estatística (2009). Estado e Estrutura da População.

Ministério da Economia (Turismo de Portugal, I.P) (2017). “Estratégia para o Turismo 2027: Pensar o Futuro, Agir no Presente”. [Em linha]. Disponível em <<http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/Estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>>. [Consultado em 13/03/2018].

Ministério da Economia, Plano e Integração Regional (2005). Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza - DENARP – I.

Ministério da Economia, Plano e Integração Regional (2011). Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza - DENARP II.

Ministério de Economia, Crescimento e Competitividade Direção Geral do Turismo, Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Cabo Verde 2010/2013. [Em linha]. Disponível em <http://www.governo.cv/documents/plano_estrategico_do_turismo.pdf>. [Consultado em 13/03/2018].

Ministério do Turismo (2007), Módulo Operacional 4, Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional, 1ª Edição, Brasília. [Em linha]. Disponível em <http://www.ibam.org.br/media/arquivos/estudos/elaboracaoplanoestrategico_turismo.pdf> [Consultado em 13/03/2018].

Namone, D. (2014). *A Luta pela Independência na Guiné-Bissau e os Caminhos do Projeto Educativo do PAIGC: Etnicidade como Problema na Construção de uma Identidade Nacional*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, São Paulo. [Em linha]. Disponível em <<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/115896/000809907.pdf?sequence=1>> [Consultado em 10/11/2018].

Oliveira, C., Pinto, J. R. et Ferreira, L. (2011). *Turismo, Património e Inovação*. Porto, Edições Afrontamento.

Oliveira, M. A., Gonçalves, R., Martins, J., Moreira, F. e Branco, F. (2016). *Casos de Estudo em Estratégia e Marketing: Promovendo o Debate Empresarial* Coordenação Manuel. 1ª. edição ebook, Faro. Sílabas & Desafios [Em linha]. Disponível em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/17286/1/Casos%20de%20estudo%20em%20Estrategia%20e%20MKT_Final.pdf> [Consultado em 13/07/2018].

Pardal, L. e Lopes, E. S. (2011). *Métodos e Técnicas em Investigação Social*. Porto, Areal Editores.

Pereira I. (2015). As 10 Tendências do Futuro do Turismo. [Em linha]. Disponível em <<https://www.publituris.pt/2015/12/30/as-10-tendencias-do-futuro-do-turismo/>> [Consultado em 02/07/2018].

Pinto, A. (2018). *Políticas Públicas de Promoção Turística e Desenvolvimento Local e Sustentável: um Estudo de Caso em Bolama-Bijagós/Guiné-Bissau*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, Universidade Federal de Goiás. [Em linha]. Disponível em <<https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/8525/5/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Agnelo%20Pinto%20-%202018.pdf>>. [Consultado em 11/01/19].

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa (6ª Ed.), Editora: Gradiva.

Reisinger, Y., Dimanche, F. (2009). *International tourism. Cultures and behaviour*. Elsevier: Oxford.

Ruschmann, D. M. (1997) *Turismo e Planeamento Sustentável: A proteção do meio ambiente*. São Paulo, Campinas: Papirus Editora.

Ruschmann, D. M. e Solha, K. T. (2006). *Planejamento Turístico*. Barueri, SP – Brasil (1ª Ed.), Manole Ltda.

Ruschmann, D. M. et Solha, K. T. (2006). *Planejamento Turístico*. (1ª Ed.). Barueri, SP, Manole.

Sabino, B. S., Procopiak, J., Hoffmann, R. A., Hoffmann, V. E. (2005). A Importância dos Stakeholders na Tomada de Decisão das Pousadas de Bombinhas. *Turismo - Visão e Ação*, v. 7 - n.2 pp. 341 – 354. [Em linha]. Disponível em <<file:///C:/Users/user/Downloads/530-763-1-PB.pdf>>[consultado em 15/09/2018].

Sampaio, E. C. M. (2017). *Turismo na Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra – Potencial para a ecoclusterização*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação de Coimbra, Coimbra. [Em linha]. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18904/1/ELISABETE_SAMPAIO.pdf> [Consultado em 06/07/2018].

Silva, F e Umbelino J, (2017). *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. Lisboa (1ª Ed.) Lidel, Edições Técnicas.

Silva, F. (2013). *Turismo na natureza como base do desenvolvimento turístico responsável nos Açores*. Tese de Doutoramento, Instituto de Geografia e Ordenamento do Território, Universidade de Lisboa, Lisboa;

Silva, F. e Umbelino, J. (Coord.) (2017). *Planeamento e Desenvolvimento Turístico* (1ªEd.). Lisboa. Lidel Edições Técnicas, Lda.

Silva, J. (2009). *A visão holística do Turismo Interno e a sua modelação*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Silva, M. L. S. (2011). O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo: O Caso “Quintas da Madeira”, Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Porto. [Em linha]. Disponível em <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/2952/3/DM_20767.pdf>[Consultado em 17/06/2018].

Sites dos Principais Jornais do Mundo. [Em linha]. Disponível em <<https://www.luis.blog.br/sites-dos-principais-jornais-do-mundo/>>[Consultado em 12/11/2018].

Tocquer, G. et Zins, M. (2004). *Marketing do Turismo* (2ª Ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

Tomás, J. (2008). *O fazedor de Útopias: Uma Biografia de Amílcar Cabral*. Edições Tinta-da China, Lda (2ªed). Lisboa.

Vicente, L. B. (2014). *Opinião: É importante pensar a fileira do Turismo – algumas sugestões*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.gbissau.com/2014/09/03/opiniao-e-importante-pensar-a-fileira-do-turismo-algumas-sugestoes/>> [Consultado em 13/05 2017].

Vieira, J. M. (2007). *Planeamento e Ordenamento Territorial do Turismo – uma perspectiva estratégica*. Lisboa, Editorial Verbo.

Anexo

Anexo I – Questionário

1. Texto de apoio instrucional para responder às perguntas

Forma de preencher o questionário...

Deve preencher todas as perguntas assinaladas como obrigatórias, contendo o questionário três seções ao todo como se seguem:

- Primeira seção - de pergunta 1 a 11;
- Segunda seção - de pergunta 12 a 14;
- Terceira seção - de pergunta 15 a 22.

Nota: no fim da primeira seção deve clicar na palavra SEGUINTE ou PRÓXIMA, já na parte final da página, logo lhe aparece a segunda seção, seguindo o mesmo procedimento até à terceira seção, assim terminado o preenchimento clicar na palavra SUBMETER.

Em seguida aparece-lhe a frase de agradecimento a confirmar que o questionário foi submetido.

Os meus melhores cumprimentos, agradecendo desde já a sua compreensão e colaboração neste projeto.

Aníbal Cabral

1. Questionário aplicado (Planeamento do Turismo na Guiné-Bissau)

Este questionário é realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão do Turismo da Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Braga, com o tema "O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo e Desenvolvimento Sustentável: o caso da Guiné-Bissau".

O objetivo principal é recolher a sua opinião e sugestões para o desenvolvimento de um Plano Estratégico para o Turismo Sustentável da Guiné-Bissau. O questionário demorará no máximo 5 minutos.

Os dados serão utilizados, exclusivamente, para fins científicos e será garantida a confidencialidade da informação.

Por favor não deixe nenhuma pergunta sem resposta, porque comprometerá a validade do estudo.

Agradeço desde já a sua valiosa colaboração,

Aníbal Paulo Cabral

1º grupo - O conhecimento sobre a existência do Plano Estratégico e o seu grau de importância no desenvolvimento socioeconómico da Guiné-Bissau (Q1 a 11)

2. Q1 - Tem conhecimento da existência de um plano estratégico do turismo na Guiné-Bissau?

Sim, existe um plano	
Não existe qualquer plano	
Não tenho conhecimento	

2. Q2 - Qual o grau de importância do turismo para o desenvolvimento económico e social da Guiné-Bissau?

1 - Nada importante	
2 - Pouco importante	
3 - Importante	
4 - Muito importante	
5 - Extremamente importante	

2. Q3 - Classifique o grau de importância de cada uma das regiões do país de acordo com as características e importância que têm para o desenvolvimento turístico na Guiné-Bissau.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Bafatá					
Bolama					
Biombo					
Bissau					
Cacheu					
Gabú					
Oio					
Quinara					
Tombali					

2. Q4 - Considerando os seguintes tipos de turismo, refira o grau de importância de cada um, para o desenvolvimento da Guiné-Bissau.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Turismo de Natureza					
Turismo Cultural					
Sol e Mar					
Turismo Religioso					
Turismo de Negócios					
Turismo cinegético (caça e pesca)					
Gastronomia (& Vinhos)					

2. Q5 - Qual a imagem que o destino Guiné-Bissau deve comunicar (transmitir) para o exterior?

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
País de ecossistema variado e diversificado					
Fauna e flora selvagem ímpar					
País de sol e mar					
País de Património cultural e diversidade linguística					
Povo hospitaleiro e humilde					

País seguro e acolhedor					
Gastronomia e Vinhos					
Negócios					
Outra imagem:					

2. Q6 - Quais os atributos (vantagens) que considera que podem diferenciar o Turismo na Guiné-Bissau?

R.: _____

2. Q7- Considerando os seguintes meios de comunicação e eventos promocionais, refira o grau de importância de cada um na comunicação da marca Guiné-Bissau para o exterior face a potenciais mercados emissores turísticos?

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Rádio					
Televisão					
Jornais					
Internet					
Agências de promoções/associações					
Feiras do turismo					
Conferências, reuniões e congressos					
Outros:					

2. Q8 - Qual o grau de importância dos seguintes mercados alvo para o turismo na Guiné-Bissau?

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Turismo interno					
Só zona da UEMOA					
África Ocidental					
Portugal					
Europa					
América do Norte					
América do Sul					
Ásia					
Oceania					
Outros:					

2. Q9 - Em relação aos itens abaixo, classifique por favor, os que no seu entender correspondem a Pontos fracos, Pontos fortes, Oportunidades e Ameaças para o desenvolvimento do turismo na Guiné-Bissau.

	Ponto fraco	Ponto forte	Oportunidade	Ameaça
Recursos Naturais e Paisagísticos				
Diversidade étnica e multicultural				
Localização geográfica				
Hospitalidade				
Equipamentos e instalações para conferências, reuniões e espetáculos				
Fragilidade na setORIZAÇÃO da indústria				
Saúde: serviços médicos e hospitalares, infraestruturas e pessoal qualificado				
Estabilidade política e segurança				

Reserva da Biosfera				
Singularidade da região				
Notoriedade do país como destino turístico				
Apoios governamentais para o setor turístico				
Inovação de produtos				
Pobreza				

2. Q10 - Em relação aos fatores abaixo, classifique cada como Ponto fraco, Ponto forte, Oportunidade e Ameaça para desenvolver o turismo na Guiné-Bissau.

	Ponto fraco	Ponto forte	Oportunidade	Ameaça
Regulamentar o setor dos transportes				
Investir na construção de vias modernas				
Controlo a nível das fronteiras terrestre, aeroportuário e marítimo				
Promoção integrada de debate nacional sobre o ordenamento do território e imagem arquitetónica do país				
Definição de leis e/ou normas de construção				
Novas construções e reabilitação urbana do país				
Apostar nas eleições autárquicas				
Urbanizar o país inteiro e uniformizar os tipos de construção				
Promoção de investimento privado, redução de taxa aduaneira e incentivo a diáspora				
Aposta no empreendedorismo sócio-jovenil no setor do turismo				
Legislação ambiental e áreas protegidas				
Artesanato				
Gastronomia				
Infraestruturas viárias				

2. Q11 - Em relação aos fatores abaixo, classifique cada como Ponto fraco, Ponto forte, Oportunidade e Ameaça para desenvolver o turismo na Guiné-Bissau.

	Ponto fraco	Ponto forte	Oportunidade	Ameaça
Sensibilização da população relativo à vulnerabilidade do país face à alteração climática				
Estimular a presença das ONGs nos trabalhos de promoção ambiental e tomadas de decisão				
TIC deve ser uma aposta e instrumento para promoção do país				
Criação de aplicativos específicos para o setor do turismo				
Redes Sociais (Face book, Messenger, WhatsApp, Instagram, YouTube) são fundamentais para promover turismo				
Cobertura da rede de internet a nível do território nacional				
Educação cívica (sensibilização de residentes e populares)				
Divulgação do turismo e suas normas antes de início de quaisquer ações no setor				
Promoção de ações, atividades comunitárias e emprego de residentes nas infraestruturas turísticas				
Rotas aéreas internacionais regulares				
Transporte regular entre ilhas				
Concorrência de países vizinhos				
Recursos Humanos especializados				
Infraestruturas turísticas				

II ° grupo - Propostas de ações a desenvolver no turismo na Guiné-Bissau (Q12 a 14)

2. Q12 - Na sua opinião qual é o grau de importância que o país deve privilegiar para o desenvolvimento do setor a curto, médio e longo prazo nos seguintes os tipos de empreendimentos turísticos?

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Aldeamentos turísticos					
Conjuntos turísticos (resorts)					
Empreendimentos de turismo no espaço rural					
Hotéis					
Parques de campismo e de caravanismo					
Empreendimentos de turismo da natureza					
Outros:					

2. Q13 - Entre os modelos de administração do turismo abaixo selecione que no seu entender é o ideal para a Guiné-Bissau.

Público	
Privado	
Público-privado	

2. Q14 - Que outras ações considera serem fundamentais para o desenvolvimento do turismo na Guiné-Bissau?

III° grupo - Caracterização dos inquiridos ou respondentes (demográficas, residência, atividades e funções exercidas, ramo de atividade, habilitações literárias, sexo, idade e estado civil) (Q15 a 22).

2. Q15 - Que cargo ou funções desempenha na empresa?

R.: _____

2. Q16 - Tipo de empresa/organização

Pública	
Privada	
Própria (pessoal)	

2. Q17 - A que setor de atividade pertence a sua empresa/organização?

Alojamento	
Restauração	
Animação e entretenimento	
Agência de viagens	
Governo	
Outro:	

2. Q18 - Habilitações literárias

Ensino básico (até 9º ano de escolaridade)	
Secundário (10º a 12º ano de escolaridade)	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	
Outra:	

2. Q19 – Sexo

Feminino	
Masculino	

2. Q20 - Estado civil:

Solteiro(a)	
Casado(a)	
Divorciado(a)	
Viúvo(a)	
União de facto	

2. Q21 – Idade

≤ 30 anos	
31 a 45 anos	
46 a 60 anos	
≥ 61 anos	

2. Q22 - Localidade (país, cidade, aldeia, etc.)

R.: _____

3. As tabelas analisadas**Tabela 1 - Origem (país) dos respondentes**

Nº	País/Residência	Nº de Respondentes
1	Guiné-Bissau	121
2	Portugal	28
3	Brasil	8
4	Nigéria	4
5	Dinamarca	2
6	Reino Unido	1
7	Rússia	1
8	França	1
Total	8 países	166

Tabela 2 - Habilitações literárias

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Secundário (10º a 12º ano de escolaridade)	3	1,8	2,0	2,0
	Licenciatura	101	60,8	67,8	69,8
	Mestrado	39	23,5	26,2	96,0
	Doutoramento	6	3,6	4,0	100,0
	Total	149	89,8	100,0	
Omissões	0	8	4,8		
	Sistema	9	5,4		
	Total	17	10,2		
Total		166	100,0		

Tabela 3 – o gênero/ sexo de inquiridos

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Feminino	36	21,7	23,4	23,4
Masculino	118	71,1	76,6	100,0
Total	154	92,8	100,0	
Omiss o Sistema	12	7,2		
Total	166	100,0		

Tabela 4 – A idade (faixa etária) de inquiridos

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido ≤ 30 anos	27	16,3	17,1	17,1
31 a 45 anos	97	58,4	61,4	78,5
46 a 60 anos	29	17,5	18,4	96,8
≥ 61 anos	5	3,0	3,2	100,0
Total	158	95,2	100,0	
Omiss o Sistema	8	4,8		
Total	166	100,0		

Tabela 5 – Setor de atividade (pertence a empresa/organização) dos inquiridos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Alojamento	3	1,8	3,3	3,3
	Restauração	2	1,2	2,2	5,4
	Animação e entretenimento	2	1,2	2,2	7,6
	Agência de viagens	5	3	5,4	13
	Governo	80	48,2	87	100
	Outros	64	38,6		
Omiss o	Total	156	94	100	
	Sistema	10	6		
	Total	74	44,6		
Total		166	100		

Tabela 6 - Tipo de empresa/organização

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa	
Válido	Pública	91	54,8	57,6	57,6
	Privada	57	34,3	36,1	93,7
	Própria (pessoal)	10	6,0	6,3	100,0
	Total	158	95,2	100,0	
Omisso	Sistema	8	4,8		
Total		166	100,0		

Tabela 7 - Conhecimento da existência de um plano estratégico do turismo na GB?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Sim existe um plano	74	44,6	44,8	44,8
	Não existe qualquer plano	3	1,8	1,8	46,7
	Não tenho conhecimento	88	53	53,3	100
	Total	165	99,4	100	
Omisso	Sistema	1	0,6		
Total		166	100		

Tabela 8 - Grau de importância do turismo para o desenvolvimento socioeconómico da GB

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Nada importante	2	1,2	1,2	1,2
	Pouco importante	5	3,0	3,0	4,2
	Importante	11	6,6	6,6	10,8
	Muito importante	52	31,3	31,3	42,2
	Extremamente importante	96	57,8	57,8	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

Tabela 9 - A importância empreendimentos turísticos para o desenvolvimento (curto, médio e longo prazo)

	Média	Erro Desvio	Análise N
Hotéis	4,38	0,827	153
Empreendimentos de turismo da natureza	4,31	0,821	153
Empreendimentos de turismo no espaço rural	4,00	0,925	153
Parques de campismo e de caravanismo	3,89	1,03	153
Conjuntos turísticos (resorts)	3,78	1,006	153
Aldeamentos turísticos	3,46	1,088	153

Tabela 10 - Os modelos de administração do turismo ideal para a GB

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Pública	8	4,8	4,8	4,8
	Privada	36	21,7	21,8	26,7
	Público-privada	121	72,9	73,3	100,0
	Total	165	99,4	100,0	
Omisso	Sistema	1	,6		
Total		166	100,0		

Tabela 11 - Importância das regiões para o desenvolvimento turístico

Regiões	Média	Erro Desvio	Análise N
Bolama	4,59	0,74	159
Cacheu	4,14	0,91	159
Tombali	3,58	1,046	159
Quinara	3,46	1,101	159
Bissau	3,43	1,04	159
Biombo	3,22	0,912	159
Gabú	3,13	0,975	159
Bafatá	3,08	0,883	159
Oio	2,86	1,024	159

Tabela 12 - O grau de importância de tipos de turismo para o desenvolvimento da GB

	Média	Erro Desvio	Análise N
Turismo Natureza	4,43	0,84	162
Turismo Cultural	4,39	0,689	162
Sol e Mar	4,37	0,841	162
Turismo de Negócio	3,78	1,046	162
Gastronomia e Vinho	3,76	1,108	162
Turismo Cinegético (caça e pesca)	3,64	1,073	162
Turismo Religioso	2,66	1,07	162

Tabela 13 - imagem do país que se deve comunicar (transmitir) para o exterior (ordem decrescente)

	Média	Erro Desvio	Análise N
Povo hospitaleiro e humilde	4,53	0,703	157
País de ecossistema variado e diversificado	4,5	0,713	157
Fauna e flora selvagem ímpar	4,41	0,768	157
País de património cultural e diversidade linguística	4,34	0,845	157
País de sol e mar	4,29	0,819	157
País seguro e acolhedor	3,97	1,094	157
Negócios	3,64	1,092	157
Gastronomia e vinhos	3,59	1,068	157

Tabela 14 - Os meios de comunicação e eventos promocionais na comunicação da marca GB

	Média	Erro Desvio	Análise N
Internet	4,63	0,751	153
Feiras do turismo	4,35	0,949	153
Agências de promoções ou associações	4,26	0,937	153
Televisão	4,24	0,965	153
Conferências, reuniões e congressos	4,05	0,999	153
Rádio	3,66	1,165	153
Jornais	3,52	1,058	153

Tabela 15- Mercados turísticos importantes para a GB (ordem decrescente)

Mercados turísticos	Média	Erro Desvio	Análise N
Europa	4,34	0,839	152
Portugal	4,24	0,874	152
América do Norte	3,74	1,119	152
África Ocidental	3,68	0,96	152
Só zona da UEMOA	3,62	1,009	152
Turismo Interno	3,61	1,14	152
Ásia	3,61	1,129	152
América do Sul	3,59	1,082	152
Oceania	3,17	1,238	152

Definições das variáveis do questionário aplicado (formato SPSS)

	Nome	Tipo	Largura	Decimais	Rótulo	Valores	Omisso	Colunas	Alinhar	Medida	Papel
1	Conhecime...	Numérico	8	0	Tem conhecim...	{1, sim exis...	0	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
2	Importanciat...	Numérico	8	0	Qual o grau de ...	{1, nada im...	0	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
3	Bafatá	Numérico	8	0		{1, Pouco i...	0	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
4	Bolama	Numérico	8	0		{1, Pouco i...	0	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
5	Biombo	Numérico	8	0		{1, Pouco i...	0	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
6	Bissau	Numérico	8	0		{1, Pouco i...	0	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
7	Cacheu	Numérico	8	0		{1, Pouco i...	0	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
8	Gabú	Numérico	8	0		{1, Pouco i...	0	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
9	Oio	Numérico	8	0		{1, Pouco i...	0	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
10	Quinara	Numérico	8	0		{1, Pouco i...	0	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
11	Tombali	Numérico	8	0		{1, Pouco i...	0	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
12	TurismoNat...	Numérico	8	0		{1, Pouco i...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
13	Turismocult...	Numérico	8	0		{1, Pouco i...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
14	Sol_e_mar	Numérico	8	0		{1, Pouco i...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
15	Turismorelig...	Numérico	8	0		{1, Pouco i...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
16	Turismoneg...	Numérico	8	0		{1, Pouco i...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
17	Turismocine...	Numérico	8	0		{1, Pouco i...	0	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
18	Gastronomi...	Numérico	8	0		{1, Pouco i...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
19	Paisdeecos...	Numérico	8	0	Qual a imagem...	{1, Nada im...	0	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
20	Faunaeflora...	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
21	Paisdesole...	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
22	Paisdepatri...	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
23	Povo_hospit...	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
24	Paisseguro...	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
25	Gastrónomia...	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
26	Negócios	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
27	Outraimagem	Numérico	8	0		Nenhum	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
28	Atributos_di...	Numérico	8	0	Quais os atribu...	Nenhum	0	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
29	Rádio	Numérico	8	0	Considerando o...	{1, Nada im...	0	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
30	Televisão	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
31	Jornais	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
32	Internet	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
33	Agênciaspr...	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
34	Feirasdotur...	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
35	Conferência...	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
36	Turismointer...	Numérico	8	0	Qual o grau de ...	{1, Nada im...	0	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
37	Áfricaociden...	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
38	Sózonauda...	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
39	Portugal	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
40	Europa	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
41	Américadon...	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
42	Américadosul	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
43	Ásia	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
44	Oceania	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
45	SWOTrecur...	Numérico	8	0	Em relação aos...	{1, Ponto fra...	0	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
46	SWOTDiver...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
47	SWOTLocal...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
48	SWOTHosp...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
49	SWOTEqui...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
50	SWOTFragil...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
51	SWOTSaúd...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada
52	SWOTEsta...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☐ Direito	📏 Escala	↘ Entrada

	Nome	Tipo	Largura	Decimais	Rótulo	Valores	Omissão	Colunas	Alinhar	Medida	Papel
53	SWOTRese...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
54	SWOTSing...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
55	SWOTNotor...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
56	SWOTApoi...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
57	SWOTInova...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
58	SWOTPobr...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
59	SWOTRegu...	Numérico	8	0	Em relação aos...	{1, Ponto fra... 0		8	☰ Direito	Escala	Entrada
60	SWOTInves...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
61	SWOTContr...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
62	SWOTProm...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
63	SWOTDefni...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
64	SWOTNova...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
65	SWOTApos...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
66	SWOTUrba...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
67	SWOTProm...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
68	SWOTApos...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
69	SWOTLegis...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
70	SWOTArtes...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
71	SWOTGastr...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
72	SWOTInfrae...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
73	SWOTSens...	Numérico	8	0	Em relação aos...	{1, Ponto fra... 0		8	☰ Direito	Escala	Entrada
74	SWOTEsti...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
75	SWOTTICd...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
76	SWOTCriaç...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
77	SWOTRede...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
78	SWOTCobe...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
79	SWOTEduc...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
80	SWOTDvul...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
81	SWOTProm...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
82	SWOTRota...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
83	SWOTTrans...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
84	SWOTConc...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
85	SWOTRecu...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
86	SWOTInfrae...	Numérico	8	0		{1, Ponto fra...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
87	Aldeamento...	Numérico	8	0	Na sua opinião ...	{1, Nada im... 0		8	☰ Direito	Escala	Entrada
88	Conjuntostu...	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
89	Empreendi...	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
90	Hotéis	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
91	Parquesdec...	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
92	Empreendi...	Numérico	8	0		{1, Nada im...	Nenhum	8	☰ Direito	Escala	Entrada
93	Modelos_A...	Numérico	8	0	Entre os model...	{1, Pública}... 0		12	☰ Direito	Escala	Entrada
94	Ações_para...	Numérico	8	0	Que outras açõ...	Nenhum	0	8	☰ Direito	Escala	Entrada
95	Cargo_ou_f...	Numérico	8	0	Que cargo ou f...	Nenhum	0	8	☰ Direito	Escala	Entrada
96	Tipoempres...	Numérico	8	0	Tipo de empres...	{1, Pública}... 0		8	☰ Direito	Escala	Entrada
97	Setorativida...	Numérico	8	0	A que setor de ...	{1, Alojame... 0		8	☰ Direito	Escala	Entrada
98	Habilitações...	Numérico	8	0	Habilitações lit...	{1, Ensino b... 0		8	☰ Direito	Escala	Entrada
99	Sexodoresp...	Numérico	8	0	Sexo	{1, Feminin... 0		8	☰ Direito	Escala	Entrada
100	Estadocivild...	Numérico	8	0	Estado civil	{1, Solteiro}... 0		8	☰ Direito	Escala	Entrada
101	Idaderespon...	Numérico	8	0	Idade	{1, ≤ 30 an... 0		8	☰ Direito	Escala	Entrada
102	Localidade	Numérico	8	0	. Localidade (p...	{1, País}... 0		8	☰ Direito	Escala	Entrada