



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

---

BRAGA

**O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo e o Desenvolvimento  
Sustentável: o Caso da Província da Huíla em Angola**

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

**Melita de Barros Sebastião**

**Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais**

NOVEMBRO 2022



**CATÓLICA**  
**FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS**

---

BRAGA

**O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo e o Desenvolvimento  
Sustentável: o Caso da Província da Huíla em Angola**

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

**Melita de Barros Sebastião**

Sob a Orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora **Ana Maria  
Kankura Salazar**

## **Dedicatória**

*A minha querida mãe Rosa Domingos Barros,  
te amo além da vida.*

## **Agradecimentos**

*A Deus todo-poderoso, pelo fôlego da vida.*

*As minhas irmãs por serem tudo na minha vida, muito obrigada pelas preces que fazem por mim todos os dias, por serem estas guerreiras inalcançáveis pelos seus sonhos.*

*A minha Tutora, Dra. Ana Maria Kankura Salazar, pelo tempo dedicado na correção deste trabalho, pelas chamadas de atenção e por todo empenho para realizar este trabalho em um curto espaço de tempo.*

*Ao meu amigo Cipriano Nguenji, por todas as horas que lhe remeti o trabalho para que me ajudasse com as correções e por todo apoio desde a minha chegada cá em Portugal, obrigada por nunca desistir de mim.*

*Aos meus professores da Faculdade de Filosofia e ciências sociais, o meu eterno agradecimento pelas lições dadas, não apenas ligadas à ciência, mas também ao conhecimento empírico e o conhecimento teológico.*

*A todas as pessoas que cederam à entrevista e contribuíram que este trabalho se tornasse efetivo.*

*Aos meus amigos/as por todo apoio incondicional para culminar esta dissertação.*

*A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a culminação deste trabalho.*

*Muito obrigada a todos!*

## **Resumo**

Tendo como tema o Planeamento Estratégico em Turismo e o Desenvolvimento Sustentável, o principal objetivo desta dissertação é desenvolver um plano estratégico para o desenvolvimento sustentável do turismo da província de Huíla. Os objetivos específicos compreendem: a identificação das fases do processo de planeamento estratégico em turismo, um diagnóstico da situação através da aplicação de ferramentas de análise estratégica, o desenvolvimento de um mapa estratégico, bem como a definição segmentos-alvos, posicionamento, objetivos, estratégia e plano de ações a implementar. Para atingir estes objetivo, foram aplicados métodos teóricos de pesquisa, como revisão bibliográfica e documental e métodos empíricos, como entrevistas, observação não participativa e consulta de especialistas, que possibilitaram a obtenção das informações e análises necessárias para a estruturação do processo em fases.

O resultado deste trabalho foi assim uma proposta do plano de desenvolvimento estratégico que tem como foco melhorar atividade turística e conseqüentemente a vida da população local, e está em conformidade com os requisitos identificados dos segmentos de mercado que a procuram. O mesmo visa motivar o processo de gestão estratégica do turismo na província com a implementação de ações que, quando aplicadas, contribuirão para o desenvolvimento sustentável da atividade turística.

**Palavras Chaves:** Turismo, Huíla, Plano Estratégico, Sustentabilidade

## **Abstract**

Having as its theme the Strategic Planning in Tourism and Sustainable Development, the main objective of this dissertation is to develop a strategic plan for the sustainable development of tourism in the province of Huila. The specific objectives comprise: identification of the phases of the tourism strategic planning process, a diagnosis of the situation through the application of strategic analysis tools, the development of a strategic map, as well as the definition of target segments, positioning, objectives, strategy, and action plan to implement. To achieve these objectives, theoretical research methods were applied, such as bibliographical and documental revision and empirical methods, such as interviews, non-participatory observation, and expert consultation, which made it possible to obtain the necessary information and analysis to structure the process in phases.

The result of this work was a strategic development plan proposal that focuses on improving tourist activity and consequently the life of the local population and is in accordance with the identified requirements of the market segments that seek it. The same aims to motivate the process of strategic management of tourism in the province with the implementation of actions that, when applied, will contribute to the sustainable development of tourism activity.

**Key Words:** Tourism, Huila, Strategic Plan, Sustainability

## Índice

Cap. I – Introdução .....	1
1.1. Tema e justificação .....	1
1.2. Problema de pesquisa.....	2
1.3. Objetivos .....	2
1.4. Contribuição da Pesquisa .....	2
1.5. Metodologia.....	3
1.6. Estrutura da Dissertação.....	3
Cap. II- O Planeamento Estratégico em Turismo.....	5
2.1. Introdução .....	5
2.2. A Evolução do Turismo .....	5
2.2.1. Conceitos e definições de turismo .....	7
2.2.2. Classificação dos viajantes.....	9
2.2.3. Perspetiva do turismo pós pandemia.....	10
2.3. O processo de planeamento estratégico.....	11
2.3.1. Análise comparativa dos modelos de planeamento estratégico .....	15
2.3.2. Proposta de um modelo de planeamento estratégico .....	17
2.4. Análise Estratégica.....	19
2.4.1. Análise do meio envolvente .....	19
2.4.2. Análise interna.....	20
2.5. Ferramentas de análise estratégica.....	20
2.5.1. Análise PEST.....	20
2.5.2. A Análise SWOT .....	21
2.6. Visão, Missão e Valores .....	23
2.7. Objetivos .....	23
2.8. Estratégia .....	24
2.9. Segmentação.....	26
2.10. Posicionamento.....	28
2.11. Marketing Mix .....	29
2.11.1. Produto .....	29
2.11.2. Distribuição.....	30
2.11.3. Comunicação .....	31
2.11.4. Preço.....	32

2.11.5. Pessoas como fonte de vantagens competitivas .....	32
2.12. Controlo .....	33
2.13. Avaliação comparativa .....	33
2.14. Análise das Partes Interessadas (Stakeholders) .....	34
2.15. A sustentabilidade e o desenvolvimento dos destinos turísticos .....	35
2.16. Conclusão.....	36
3.1. Introdução .....	37
3.2. Método de investigação .....	37
3.3. Processo de pesquisa.....	38
3.4. Problema e objetivos de investigação .....	39
3.5. Design da pesquisa .....	39
3.6. Processo de Recolha de dados .....	40
3.7. Amostragem .....	41
3.8. Métodos de análise dos dados .....	42
3.9. Conclusão.....	42
Cap. IV- O planeamento estratégico na provincia da Huila .....	44
4.1. Introdução .....	44
4.1.1. Decreto Presidencial 92/21 .....	44
4.2.1. Transporte e acessibilidade .....	47
4.2.2. Análise da Oferta Turística .....	48
4.2.3. Huíla como uma região turística sustentável .....	49
4.3. Apresentação e análise dos resultados .....	56
4.3.1. Caraterização da amostra.....	56
4.3.2. Análise das entrevistas .....	58
4.4. Plano estratégico para o turismo da província de Huila .....	63
4.4.1. Análise PEST-E.....	63
4.4.2. Análise SWOT.....	65
4.3.1. Pontos fortes .....	65
4.3.2. Pontos fracos .....	66
4.3.3. Oportunidades.....	67
4.3.4. Ameaças.....	67
4.3.4. Implicações da análise SWOT .....	69
4.3.5. Segmentos e tipos de turismo.....	70

4.4. Eixos para o desenvolvimento turístico da província de Huila .....	71
4.5. Objetivos estratégicos .....	73
4.6. Segmentação e posicionamento .....	75
4.7. Proposta de ações/Programas/marketing -mix .....	75
4.7.1. Preço .....	75
4.7.2. Produto/serviço .....	76
4.7.3. Comunicação .....	76
4.7.4. Distribuição .....	77
Capítulo V- Conclusão .....	78
Referências .....	83
Anexo A- Mapa operacional estratégico .....	90
Anexo B- Matriz de análise de conteúdo .....	103

## **Lista de abreviaturas e Símbolos**

**AGTSA-** Associação dos Guias de Turismo e Servidores Artísticos de Angola Informação e Animação Turística

**ARN-** Agência de Resíduos Nacional

**EPASHUILA-** Empresa Pública de Águas e Saneamento da Huíla

**INE-** Instituto Nacional de Estatística

**INFOTUR-** Instituto de Fomento Turístico de Angola

**HOTUR-** Associação do Tur operadores

**OMT-** Organização Mundial do Turismo

**ONU-** Organização das Nações Unidas

**MCTA-** Ministério da Cultura, Turismo e Ambiente

**MED-** Ministério da Educação

**MINSA-** Ministério da Saúde de Angola

**MINEA-** Ministério de Energias e Águas

**MIPOT-** Ministério das Obras Públicas e Ordenamento do Território

**MESCTI-** Ministério do Ensino Superior Ciência, Tecnologia e Inovação

**MINSTRANS-** Ministério dos Transportes

**SME-** Serviço de Migração e Estrangeiros

**SWOT-** Strengths, Weakness, Opportunities, Treats

**UNWTO-** World Tourism Organization

**PIM-** Plano Integrado de Intervenção nos Municípios

**PEST-** Analysis of political, economic, social, and technological factors

**PNA-** Polícia Nacional de Angola

**TIC-** Tecnologias de Informação e Comunicação

## Índice de Figuras

Figura 1- Classificação dos viajantes. ....	9
Figura 2- Sistema de planeamento estratégico.....	13
Figura 3. Modelo do planeamento estratégico.....	18
Figura 4. Matriz de Análise SWOT. ....	22
Figura 5. Níveis e profundidade dos canais de distribuição no mercado turístico .....	30
Figura 6. Mapa Província da Huíla. ....	44
Figura 7. Fenda da Tundavala. ....	48
Figura 8. Serra da Leba. ....	49
Figura 9. Cascata da Huíla. ....	49
Figura 10. Cristo Rei. ....	50
Figura 11. Capela da Nossa Senhora do Monte. ....	51
Figura 12. Peça de artesanato típico de Huíla (almofariz). ....	52
Figura 13. Representa um esquema das potencialidades turísticas da província de Huíla, dividindo-as em potencialidades relacionadas com o património natural e potencialidades relacionadas com o património histórico-cultural. ....	53
Figura 14. Gráfico 1- Percentagem de participantes por localidade.....	55
Figura 15. Gráfico 2- Percentagem de participantes por ocupação.....	56
Figura 16. O Gráfico 3 apresenta a percentagem de participantes por instituição em que trabalham/estudam. ....	58

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Questões a colocar no planeamento. Adaptada de (Simões, 2016) .....	14
Tabela 2. Enfoques de planeamento em Turismo. Adaptado de (Carvalho & Pimentel, 2019).....	15
Tabela 3. Matriz de Ansoff. Adaptada de (Santos A. J., 2014, p. 223).....	25
Tabela 4. Segmentação em Turismo. Adaptado de (Ignarra, 2013).....	27
Tabela 5. Tendências globais do turista atual. Fonte: elaboração própria.....	63
Tabela 6. Análise PESTAL. Adaptado de Guia Corporativo (s.d.).....	64
Tabela 7. Análise SWOT.....	68
Tabela 8. Segmentação turística da província de Huíla- locais/elementos.....	71
Tabela 9. Mapa operacional estratégico. Fonte: elaboração própria .....	74

## **Cap. I – Introdução**

Neste capítulo, são apresentados o tema e a sua justificação, o problema, objetivos gerais e específicos do mesmo bem como a metodologia e a estrutura da dissertação.

### **1.1. Tema e justificação**

Este trabalho tem como tema: O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo e o Desenvolvimento Sustentável nas Áreas de Interesse e Potencial Turístico de Angola  
Caso de Estudo Província da Huíla.

O turismo constitui um dos fatores essenciais para o desenvolvimento e crescimento da economia de inúmeros países. Por esta razão é considerado como um fator estratégico por parte de muitos governos, os quais veem nesta atividade uma possibilidade de alavancar suas economias e resolver diversos problemas. Face ao início da pandemia em 2020, a atividade turística decaiu em grande escala, não obstante a esse fenómeno que desestruturou o turismo a nível mundial, já existem vários estudos numa fase pós-pandémica na quais se podem observar aspetos inerentes à sustentabilidade no turismo e à capacidade de carga, sendo que estes aspetos têm a ver com a nova forma de praticar a atividade turística, a qual é mais consciente e tende a respeitar o meio envolvente e todos os seus recursos.

Este tema é de relevada importância porque o processo de planeamento estratégico em turismo na província de Huíla, não só promoverá um turismo mais ativo, organizado e sustentável, como dará oportunidade ao turista de conhecer lugares onde a cultura é um pilar para a população local, permitindo assim a interação com a comunidade e proporcionando uma experiência única e inesquecível como servirá de gênesis para outras regiões com alto potencial turístico em Angola a engrenarem na prática do turismo inclusivo onde a população local se sinta participe de todas as ações implementadas para o desenvolvimento de cada item que compõe esta atividade .

## **1.2. Problema de pesquisa**

Qual o processo de planeamento estratégico do turismo que contribuirá para o desenvolvimento socioeconómico sustentável da província da Huíla?

## **1.3. Objetivos**

Os objetivos que se pretendem atingir serão distintos, tanto na perspetiva da oferta como da procura, assim como na promoção daquilo que é diferenciador.

### **Objetivo Geral:**

- Desenvolver um plano estratégico para o desenvolvimento sustentável do turismo da província de Huíla.

### **Objetivos específicos:**

- Identificar as fases do processo de planeamento estratégico em turismo que a mesma incide.
- Elaborar um diagnóstico da situação através da aplicação de ferramentas de análise estratégica.
- Projetar o processo do planeamento estratégico por fases, através de um mapa estratégico.
- Definir segmentos-alvo, posicionamento, objetivos, estratégia e plano de ações a implementar.

## **1.4. Contribuição da Pesquisa**

A OMT (2013), considera que a pesquisa em turismo permite dar resposta a um conjunto de variantes, nomeadamente:

- Proporciona informação atualizada, dando apoio a turistas e gestores do turismo;
- Explica e realiza relatórios sobre situações atuais, contribuindo para estudos futuros;
- Responde a questões, contribuindo para a resolução de problemas e soluções no futuro;
- Proporciona um valor adicional à entidade através do know-how adquirido.

Os processos estratégicos para o desenvolvimento turístico, constituem-se cada vez mais numa importante ferramenta para a gestão sustentável das localidades. Neste caso, a província da Huíla se apresenta com a importância de não somente constituir uma bagagem socioeconômica para organizar e elaborar este projeto, mas também, para albergar relevantes parcerias entre poder público e entidades privadas, tendo como principal foco a atividade turística e promover a sustentabilidade nesta localidade.

Este plano surge com o intuito de motivar o processo de gestão estratégica do turismo na Huíla com a implementação de ações que quando aplicadas contribuirão ao desenvolvimento da atividade turística no país e na região. Entretanto, se prevê um processo de planeamento participativo, contando com a contribuição do Governo Provincial, o Gabinete da Cultura, Turismo, e Ambiente, o Serviço de Migração e Estrangeiros, os Operadores e Guias de Turismo. Foram tomados em conta, outros estudos e pesquisas já realizados na província da Huíla.

### **1.5. Metodologia**

Relativamente à metodologia desta dissertação, recorreu-se ao recurso de pesquisa bibliográfica, e posteriormente ao desenvolvimento de um guião de entrevista aplicado a um grupo reduzido e selecionado de pessoas que trabalham com a atividade turística, e que foi conduzida de forma oral pelas plataformas Google e pela disponibilidade dos entrevistados pela rede social WhatsApp. Por motivos de limitações dos respondentes, também se utilizou a entrevista de forma escrita por via da plataforma google forms e remeteu-se aos entrevistados selecionados. Optou-se pela pesquisa qualitativa para permitir a realização de estudo com maior profundidade qualificando os entrevistados selecionados como especialistas e conhecedores do Turismo.

### **1.6. Estrutura da Dissertação**

Tendo em conta a abrangência do estudo, a dissertação está composta por cinco capítulos nomeadamente: Capítulo I- Introdução, Capítulo II- O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo, Capítulo III- Metodologia, Capítulo IV- Plano estratégico para o desenvolvimento da província de Huíla e Capítulo V- Conclusão.

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

O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica e aborda sobre a evolução e conceitos do turismo, centrando-se no processo de planeamento em turismo, os modelos do planeamento estratégico e seus enfoques nos principais itens que compõem a análise estratégica bem como participação dos players do turismo, habitantes locais e turistas/visitantes, na construção e desenvolvimento de turismo sustentável local.

No terceiro capítulo, se apresenta a metodologia aplicada neste estudo, processos de amostragem e instrumentos de recolha de dados, design e métodos de tratamento de dados recolhidos.

O quarto capítulo refere-se ao caso de estudo que é o foco principal deste projeto, “província da Huíla” e se analisam os resultados obtidos. Neste capítulo, se realizará um diagnóstico e avaliação aprofundada deste destino, propondo um mapa estratégico através do estudo que se realizou previamente na revisão da literatura, onde se implementarão políticas e mecanismos adequados com a finalidade de potenciar a atividade turística e melhorar a vida da comunidade local e dos turistas que a visitam.

Por fim, segue-se o quinto capítulo, onde são apresentadas as principais conclusões do estudo desenvolvido, recomendações para o destino, limitações do trabalho e sugestões de pesquisa futura.

## **Cap. II- O Planeamento Estratégico em Turismo**

### **2.1. Introdução**

Neste capítulo, são apresentados vários pontos relevantes ao tema tendo como gênese a evolução histórica do turismo em diferentes períodos, assim como alguns conceitos e definições do turismo se estabelece a relação entre turista, excursionista e visitante e se aborda de uma perspetiva de turismo pós pandemia segundo a Organização mundial do turismo. Posteriormente se aborda sobre o processo de planeamento em turismo e as suas vantagens como um processo participativo que inclui os players que dinamizam a atividade, habitantes locais e turistas/visitantes, as suas etapas e a relevância que este tem para a construção e desenvolvimento de um destino ou território quando se pretende apostar no turismo. Se estabelece também conceitos do processo de planeamento estratégico bem como diferentes modelos que o compõem.

Se apresentam também neste contexto ferramentas de análise estratégica como a análise SWOT e a análise Política, Economia, Social e Tecnologia (PEST), a Matriz de Ansoff, e o processo de benchmarking, para que projetem uma melhor gestão na atividade turística e auxiliem na estruturação da mesma. Se definem os segmentos prioritários e posteriormente, se apresentam os objetivos a desenvolver, as estratégias, o marketing-mix, a fase de controlo do processo.

### **2.2. A Evolução do Turismo**

O Turismo no mundo remota à segunda metade do século XIX com a revolução industrial, mas, foi no século XX que o turismo em massas surgiu e deu-se a revolução turística pois foi até os primeiros anos da década de 90 que se considerou uma etapa fordista na história do turismo. Apesar de que existam autores que situam o começo do turismo no século VII a.C., na Grécia, porque as pessoas viajavam para ver os jogos olímpicos, a cada quatro anos Torre (apud Barreto, 1999), o progresso económico e social operado no século XX permitiu que as pessoas viajassem de uma forma continua com a consequente implantação e desenvolvimento de uma vasta rede de equipamentos, infraestruturas, estruturas e superestruturas destinados a fornecer os bens e os serviços para satisfação das necessidades decorrentes destas viagens e a sua superação. . Segundo estes autores, o

anseio pelas viagens, o desejo de conhecer e estabelecer relações com outros povos sempre foi uma vontade na história da humanidade, quer por razões religiosas, comerciais, políticas, de expansão territorial ou, até mesmo por simples curiosidade. (Cunha & Abrantes, 2019)

Viajar é uma necessidade intrínseca do ser humano como uma forma de buscar e ampliar seus conhecimentos, socializar. Buscar novas relações comerciais e culturais no sentido de lhe proporcionar melhores condições de sobrevivência (Sousa, 2008). Segundo Martín (2010), pode-se estudar as viagens a partir da mais remota história dos seres humanos, ainda que desde os primeiros tempos, a causa fundamental das dessas viagens foram a sobrevivência em busca de alimentos, posteriormente os seres humanos se mobilizavam em grandes massas com fins comerciais em direção aos lugares com grandes agrupações populacionais. Para, o hábito de viajar tornou-se popular em muitas sociedades desenvolvidas e para as classes econômicas altas, atualmente esta atividade já desenvolveu grandes fluxos de viajantes que procuram o ócio como um intrínseco as suas necessidades. (Martín, 2010, p. 24)

Há autores que defendem a existência de duas linhas de pensamento, nas quais a História do Turismo se divide: a primeira seria que o Turismo se inicia no Século XIX como forma de deslocamento cuja finalidade principal era o ócio, descanso, cultura, saúde, negócios ou relações familiares. Estas deslocamentos distinguem-se pela sua finalidade dos outros tipos de viagens motivadas por guerras, movimentos migratórios, conquista e comércio. A segunda linha de pensamento, defendida por Sancho, at al , baseia-se em que o Turismo realmente se iniciou com a Revolução Industrial, visto que as deslocamentos tinham como intuito o lazer. Segundo Santos (2011), o lazer é a motivação para o emprego/trabalho da maior parte da população, sendo assumido, hoje, como um atributo de progresso civilizacional. Santos defende que o lazer ao ter se tornado um valor e um tempo produtivo em si mesmo, ganha um significado nunca antes atingido.

O progresso e a inovação permitiram deste modo, que uma proporção crescente de população dos países desenvolvidos atingisse um período desejável de tempo livre, com a redução das horas de trabalho . Atualmente o continente africano ainda se situa entre os continentes menos visitados no mundo, sobretudo devido ao clima de insegurança política

e social que se vive no continente, pelo legado colonial ruinoso, constantes guerras, fome e lideranças autocráticas (Bernardo; Diniz et al., (Santos & Moreira, 2008) *cit. in* Eusebio (2016, p. 16). Este fenómeno remonta a ideia de que a atividade turística engloba vários aspetos primordiais a se ter em conta que vão desde os sensoriais aos físicos para que haja uma procura constante.

### **2.2.1. Conceitos e definições de turismo**

Segundo Abranja (apud Cabral 2019, p. 6) etimologicamente a palavra turismo provém do latim *tornare* e em grego *tornos* significa uma volta; movimento ao redor de um “ponto central”. Este termo leva-nos a afirmar que a complexidade da atividade turística, natureza e a sua particularidade dificultam até ao presente momento que se chegue à conclusão sobre um único conceito que os estudiosos, investigadores, academias tem sobre o mesmo.

O conceito de turismo não é de fácil definição, dificultado pelo seu carácter multidisciplinar e pelas diversas relações que estabelece . É tido como um fenómeno sociocultural, mas pode ser abordado por diversos pontos de vista e diferentes perspectiva disciplinares . Do ponto de vista económico, o turismo tende a ser toda atividade ou atividades económicas realizadas pelos visitantes, e durante a sua permanência no local. (Cunha & Abrantes, 2019) (Pérez, 2009) (Cunha, 2009)

Martín (2010, p. 19), define o turismo como um conjunto de atividades económicas e sociais que se produzem com o principal motivo de viagem e/ou lazer, fora de seu lugar habitual de residência e sempre que procurem um serviço de hospitalidade. Como se pode verificar, ambas definições mencionam o turismo tão somente como um fenómeno socioeconómico e gerador de riquezas, não mencionando o contato entre as pessoas que visitam e a população local tão pouco sobre facilidades desenvolvidas para receber o turista.

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 recetivos 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.”

As definições do turismo devem ter dois pontos de vistas, nomeadamente a oferta e a procura. Deste modo, Cunha citado por define Turismo como “o conjunto das atividades lícitas desenvolvidas por visitantes em razão das suas deslocações, as atrações e os meios que as originam, as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades e os fenómenos e relações resultantes de umas e de outras”. Enquanto Bernardo citado por define Turismo como o “conjunto das atividades, interações e relações temporárias entre turistas, residentes e mediadores (públicos e privados) estabelecidos em resposta às necessidades e desejos dos turistas e seus resultados no espaço recetor e emissor”. Estas definições se assemelham a uma perspectiva daquilo que é o planeamento turístico, pois nela se enquadra todo o sistema turístico baseando-se nas necessidades do turista proporcionando produtos e serviços como um todo. (Eusébio, 2016, p. 18).

Para a OMT ( apud Ignarra, 2013, p. 13) o turismo engloba atividades das pessoas que viajam e permanecem em lugares fora de seu ambiente usual durante não mais do que um ano, por vezes, negócios ou outros fins. Para La Torre citado por o turismo significa uma prática social, isto é: (Ignarra, 2013, p. 15)

«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.»

Deste modo, se pode concluir que toda atividade turística inclui uma deslocação desde o local de residência a outros lugares por diferentes motivos, sejam eles férias, negócios, lazer, desporto ou outras atividades que constituem as modalidades turísticas. Não

obstante a estas motivações que constituem a atividade turística, não se pode afirmar que todas as viagens são consideradas como turismo ou que todo viajante é considerado turista.

### 2.2.2. Classificação dos viajantes

Como se apresenta na fig. 1, segundo a OMT (apud Ignarra, 2013, p. 16) , os viajantes são consumidores de serviços turísticos, sem fazer referência às suas motivações, entretanto os mesmos podem ser classificados em turistas e excursionistas e visitantes. Para Martín (2010, p. 15), consideram-se visitantes se cumprem com alguns critérios específicos como:

- a) Deslocação a um lugar diferente ao de residência habitual ou fixa;
- b) A estadia mínima tem como limite máximo 12 meses consecutivos (findos este tempo, será considerado na estatística como residente);
- c) O motivo principal da visita não deve ser o exercício de uma atividade remunerada.

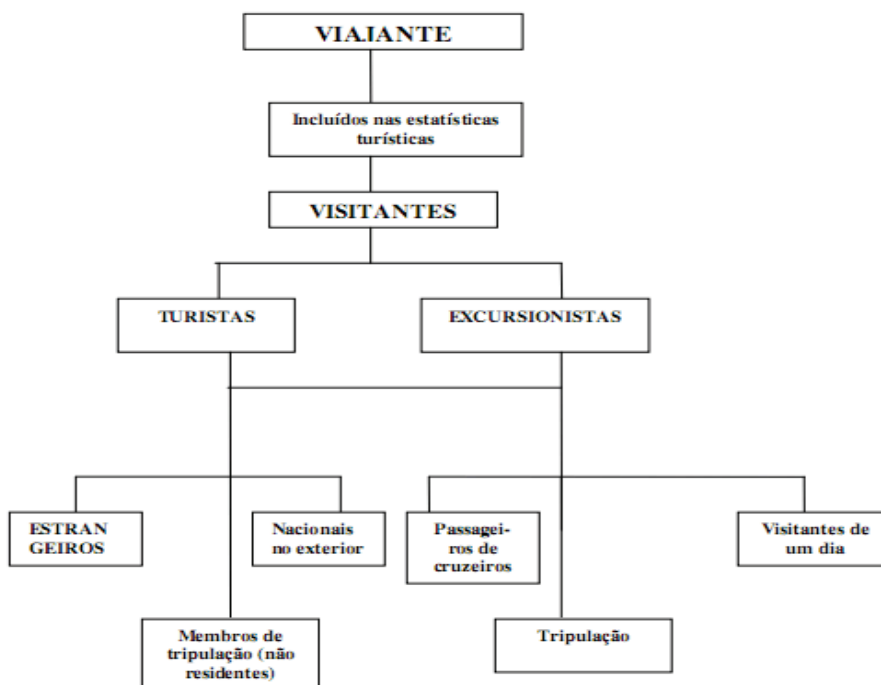


Figura 1. Classificação dos viajantes. Esquema adaptado por OMT, 2007

Em 1963, em Roma, realizou-se a Conferência da ONU 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 deslocados ao estrangeiro, movimentos internacionais por motivos de lazer, repouso, férias, saúde, estudo, religião, desporto, negócios e outros Cunha . Para , quando o visitante não pernoita em uma localidade turística é considerado como excursionista, ou seja, aquele que viaja e faz menos de 24 horas em um local que não seja o de sua residência fixa ou habitual é considerado como excursionista. (Ignarra, 2013, p. 17)

### **2.2.3. Perspetiva do turismo pós pandemia**

Segundo a OMT (2022) , o turismo internacional aumentou 4% em 2021, mas ainda 72% abaixo dos níveis pré-pandémicos, neste quesito, o turismo global registou uma ligeira retoma de 4% com mais 15 milhões de turistas internacionais (visitantes noturnos) do que em 2020, mas permaneceu 72% abaixo dos níveis do ano pré-pandémico de 2019, de acordo com estimativas preliminares.

Isto segue-se a um mergulho de 73% nas viagens internacionais em 2020, o pior ano de registo para o turismo devido à pandemia da COVID-19. Para a OMT , o aumento das taxas de vacinação, combinado com restrições de viagem mais suaves devido ao aumento da coordenação e protocolos transfronteiriços, ajudaram a aliviar a procura em 2021. (OMT, 2022)

A nível mundial, Europa e as Américas registaram os resultados mais fortes por região em relação a 2020, com chegadas a 19% e 17% respetivamente, embora tenham permanecido 62% e 63% abaixo dos níveis de 2019. África registou um aumento de 12% em 2021 em relação a 2020, embora se tenha mantido 74% abaixo dos níveis de 2019. No Médio Oriente, as chegadas diminuíram 24% em relação a 2020 e 79% em relação a 2019. Na Ásia e no Pacífico, as chegadas caíram 65% em relação aos níveis de 2020 e 94% em comparação com os valores pré-pandémicos.. (OMT, 2022)

A contribuição económica do turismo (produto interno bruto direto do turismo) é estimada em 1,9 biliões de dólares em 2021, acima dos 1,6 biliões em 2020, mas ainda muito abaixo do valor pré-pandémico de 3,5 biliões de dólares.

O último inquérito do Painel de Peritos da UNWTO indica que 61% dos profissionais do turismo esperam um melhor desempenho em 2022 do que em 2021. Contudo, a maioria dos peritos (64%) também acredita que o turismo internacional não voltará aos níveis de 2019 até 2024 ou mais tarde. (OMT, 2022)

A organização mundial do turismo afirma ainda que enquanto o turismo internacional se recuperar, o turismo doméstico continuará a impulsionar a recuperação do sector num número crescente de destinos (<https://www.unwto.org/covid-19-highlights>).

“As viagens domésticas são alimentadas pela procura de destinos mais próximos de casa e com baixa densidade populacional, à medida que os turistas procuram atividades ao ar livre, produtos baseados na natureza e turismo rural tendo a sustentabilidade como um novo normal como um sinónimo de um crescimento turístico forte e balanceado focado nas necessidades da população, na preservação de um planeta próspero.”

### **2.3. O processo de planeamento estratégico**

O Turismo é conhecido como uma das maiores atividades económicas mais dinâmicas do planeta por ser uma atividade de grande importância para o desenvolvimento socioeconómico dos destinos turísticos, tendo em conta os benefícios que a mesma gera, como o aumento de divisas, a criação de empregos e a contribuição para o melhoramento das infraestruturas. Não obstante a estes aspetos inerentes à atividade turística, é necessário tomar em conta os impactos negativos que a mesma pode causar como atividade económica, como os efeitos nocivos quer em termos ambientais quer em termos sociais se não se aplicam medidas de organização para um correto funcionamento desta atividade. Deste modo, a atividade turística deve seguir diretrizes e deve ser cuidadosamente planeada com o propósito de incrementar os benefícios socioeconómicos e minimizar os custos visando o bem-estar da comunidade recetora e a rentabilidade dos empreendimentos do sector. Neste sentido, o planeamento turístico constitui um processo que se destina a produzir um ou mais futuros desejados, para o que é necessário definir

políticas e processos de implementação de equipamento e atividades e respetivos prazos. (UNWTO, 1996)

O planeamento turístico é fundamental para o desenvolvimento socioeconómico pois, é a partir dele que são traçadas as estratégias para que o turismo tenha o máximo benefício para as localidades em que é promovido e desenvolvido. Sem um planeamento turístico funcional e participativo, a sustentabilidade da atividade turística pode ficar comprometida produzindo impactos negativos para o ambiente, a economia e para a cultura dos territórios e comunidades locais uma vez que tanto a natureza como o património cultural constituem recursos muito relevantes e únicos para a criação e promoção de produtos turísticos e, conseqüentemente, para a sua sustentabilidade. (UNWTO, 1996)

A população local, constitui um item imprescindível na planificação e execução de um planeamento turístico eficaz, pois a aceitação e a participação da mesma, faz com que o turismo não seja apenas uma fonte de renda temporária, mas que se torne em uma atividade transformadora do incremento da economia bem como na contribuição do desenvolvimento local e sustentável como acontece em muitas localidades e que se transforme numa atividade com base em um novo conceito de economia, cultura, lazer e geradora de empregos.

Para Manuel (2016), o que há anos era considerado um “luxo” das grandes organizações, hoje representa uma necessidade para enfrentar o cada vez mais complexo, competitivo e exigente mercado.

Deste os tempos mais remotos, ainda que não se observasse como na atualidade, planificar sempre foi um fator chave para atingir objetivos e metas pois o processo de planificação é um item que está presente no nosso quotidiano, em muitos casos para manter-se ou mesmo sobreviver no mercado, e na realidade. A principal finalidade do planeamento é assegurar e garantir que o produto atenda às necessidades sociais das comunidades e esteja em concordância com o potencial turístico da região como refere Nogueira (*cit. in* Manuel, 2016).

Hall (2000, p. 24), especifica que o planejamento é um tipo de tomada de decisões e elaboração de políticas (...) planejar é, portanto, apenas uma parte de um processo global de “planeamento-decisão-ação”. O autor, acrescenta que o ato de planejamento passa por um sistema composto de três elementos como se verifica (Figura 2): a informação, a decisão e a ação.

Amato (apud Ignarra, 2013, p.79) defende o planejamento de uma forma mais abrangente, podendo incorporar setores de atividades variados e de acordo com essa definição consiste na conceitualização 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 como se pode observar na figura 2.

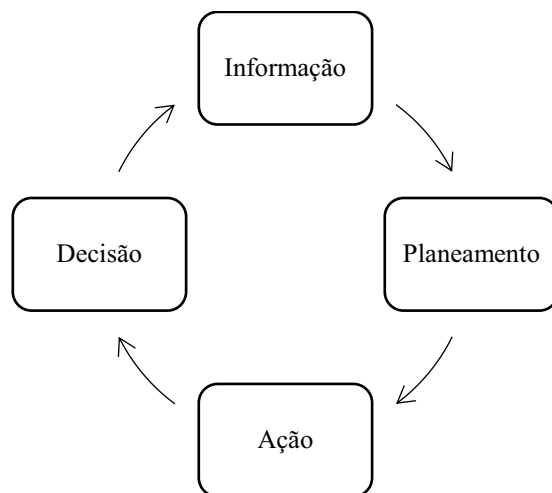


Figura 2. Sistema de planejamento estratégico. Adaptado de (Ignarra, 2013)

Ignarra (2013, p. 82) sobre o planejamento estratégico para o turismo,

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

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 Ignarra cit in , como referido na tabela 1, o planeamento estratégico procura relacionar-se com as seguintes questões: (Simões, 2016)

- 1) Quem somos? Visão-Missão-Valores
- 2) Onde estamos agora? diagnosticar/verificar (monitorizar e avaliar);
- 3) Para onde vamos? Estratégia
- 4) O que pretendemos atingir? Objetivos
- 5) Como conseguiremos? Plano de ação

Tabela 1. Questões a colocar no planeamento. Adaptada de (Simões, 2016)

Questões a Colocar	A fazer/definir
Quem somos?	Visão-Missão-Valores
Onde estamos?	Diagnóstico
Para onde vamos?	Estratégia
O que queremos atingir?	Objetivo Gerais
Como podemos alcançar?	Plano de Atividades

Para Costa, (apud Cabral, 2019), este modelo apresenta as seguintes vantagens:

- 1) Incide nos pontos fortes de uma cidade ou região e descobre as oportunidades;
- 2) Coloca os problemas locais em uma perspetiva global;
- 3) Canaliza as energias e os recursos disponíveis e os transforma em prioritários e/ou utilitários;
- 4) Fomenta a cooperação entre o setor público e o privado e fortalece as relações sociais;
- 5) Promove a coordenação entre instituições e proporciona uma visão comum da situação tanto ao setor público quanto ao privado.

### 2.3.1. Análise comparativa dos modelos de planeamento estratégico

Os modelos de planeamento estratégico surgiram como opção para facilitar o processo de planear uma atividade de acordo com a realidade, contexto, metas e objetivos que se pretendem alcançar num dado período.

Em 1965, Ansoff lança um livro intitulado “Corporate Strategy”, onde apresenta um primeiro modelo normativo de planeamento estratégico. Neste modelo, Ansoff acreditava que o meio envolvente da organização seria maioritariamente económico e que o crescimento económico era constante. Tendo em conta o clima organizacional no início da década de 70, Ansoff reconheceu as dificuldades do planeamento estratégico enquanto metodologia, pois determinadas empresas não o aceitavam e, por conseguinte, o desempenho destas não era o desejado.<sup>1</sup>

Acerenza (*apud* Carvalho & Pimentel, 2019), realiza uma classificação dividida em quatro enfoques: o enfoque urbanístico, o político económico, o do produto turístico e o do planeamento estratégico (tabela 2).

Tabela 2. Enfoques de planeamento em Turismo. Adaptado de (*Carvalho & Pimentel, 2019*)

<b>Abordagem Urbana</b>	<p>O enfoque urbanístico, data dos primeiros estudos e tentativas de intervenção planejada nos polos turísticos, do período de 1930 a 1960.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Predomina os objetivos de ordenamento territorial, com a avaliação dos recursos físicos e observação das possibilidades de uso do solo para criar uma infraestrutura turística.</li><li>• Parte do princípio da busca de desenvolvimento regional, com diversos polos ligados a uma infraestrutura comum.</li></ul>
<b>Abordagem político-</b>	<p>Se estende ao final dos anos 1960 a meados da década de 1970.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Característica principal o uso de instrumentos de políticas económicas para promover o desenvolvimento do turismo, que por sua vez contribui para gerar desenvolvimento socioeconómico nos destinos.</li><li>• Se aplicam metodologias e técnicas usadas em outros campos da economia.</li></ul>

<sup>1</sup> <https://eg.uc.pt/bitstream/10316/42517/1/Ana%20Rita%20Sim%C3%B5es.pdf>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É possível comparar o potencial e as desvantagens, além das oportunidades e impossibilidades da localidade, o que levará a criação de políticas alternativas de desenvolvimento do turismo e de seus respectivos planos.</li> </ul>
<b>Enfoque do produto turístico</b>	<p>Se apresenta na segunda metade da década de 70 a meados dos anos 1980,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É favorável à construção de planos mestres.</li> <li>• Se baseia no conceito de “produto turístico” para o planejamento do turismo e da recreação.</li> </ul>
<b>Enfoque do planejamento</b>	<p>Emerge em meados da década de 80.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Do ponto de vista do planejamento e da gestão pública do turismo, o planejamento estratégico é uma ferramenta usada para orientar as ações locais para o desenvolvimento do turismo a qual deve buscar o equilíbrio das forças económicas e sociais por meio da melhoria do produto turístico</li> </ul>

Por outro lado, o modelo de planejamento estratégico de Greenley (apud Carvalho & Pimentel, 2019) menciona os seguintes componentes:

- 1) **Análise do ambiente:** onde é observado o ambiente social e ligado ao mercado: Nestas esferas são analisadas as forças que intervêm no sistema turístico, para que a organização seja capaz de se adaptar as mudanças que ocorrem no entorno;
- 2) **Planeamento orientador:** nele são definidos a missão e os objetivos para orientar as ações com vista a um cenário futuro;
- 3) **Planeamento da estratégia:** são definidas alternativas para alcançar aos objetivos. Algumas ferramentas, como simulações, teoria dos jogos e estatísticas, são usadas para formular as estratégias;
- 4) **Implementação da estratégia:** onde começa a fase de execução e monitoramento das ações.

Já para (Getz, 1986) há uma necessidade de observar os elementos fundamentais que compõem o sistema turístico nomeadamente nas dimensões sociais, económicas, ambientais e não apenas os aspetos relacionados ao marketing e aos serviços turísticos. Deste modo, define as etapas principais do planejamento turístico: (Getz, 1986)

1. **Definição do problema:** envolve a deteção de um problema, o estabelecimento de objetivos e de avaliação de alternativas para colocar em prática as ações traçadas. Está etapa inclui descrição, modelagem e projeção do sistema;
2. **Previsão:** projeção de cenários futuros usando resultados alcançados pelo desenvolvimento do turismo. Pode ajudar a estabelecer objetivos claros e possíveis de alcançar através de ações planeadas.
3. **Implementação integrada associada à avaliação:** envolve o monitoramento por meio de indicadores para medir a efetividade das estratégias implementadas.

O modelo de planeamento turístico designado por modelo Product's Analysis Sequence for Outdoor Leisure Planning (PASOLP), de Baud-Bovy e de Fred Lawson (apud Cabral, 2019), 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. Neste modelo, a ideia de envolver equipas multidisciplinares e interdisciplinares, de diferentes forças da sociedade, com a maior participação de todos isto é, o mais integrado possível. (Cabral, 2019)

### **2.3.2. Proposta de um modelo de planeamento estratégico**

Além dos modelos citados na literatura acima, pode-se observar que existem diversos modelos aplicados ao Turismo de acordo com a situação da localidade ou região em estudo. Tendo em conta as comparações acima referidas e tomando como referência o modelo de Getz e o modelo de PASOLP, ambos constituem modelos abrangentes e correspondem às principais expectativas do turismo, nos dias de hoje. Sendo que o primeiro aposta na cientificidade do planeamento, integrando a compreensão, a descrição, a modelação, a projeção 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 e o segundo aposta na sua totalidade em um planeamento participativo onde 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. (Silva, 2013 e Silva e Umbelino 2017, apud Cabral, 2019)

Posteriormente a de análise de diferentes modelos de planeamento estratégico, se pode elaborar o modelo adaptado ao entorno (figura 3), a qual se seguirá ao longo deste projeto. (Mota, Ladeiras, & Costa, 2007)

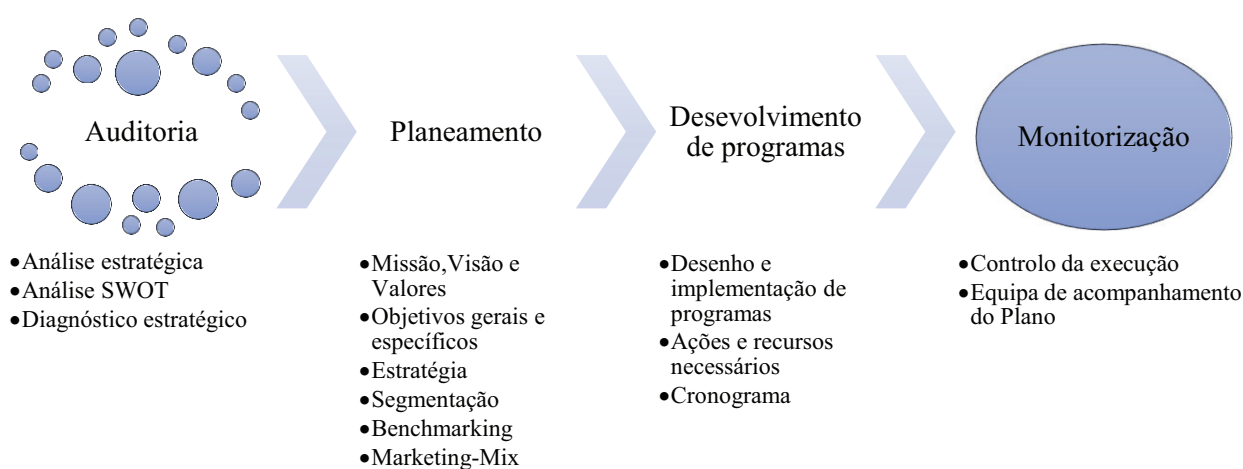


Figura 3. Modelo do planeamento estratégico *Fonte: Análise do autor baseada na literatura*

Como ilustrado na figura 3, este modelo está composto por 4 fases nomeadamente a auditoria, planeamento, desenvolvimento de programas e monitorização. A fase de auditoria ao destino resume-se em reconhecer o estado do turismo no destino caracterizando de forma precisa todas as variáveis e agentes que interferem no desenvolvimento da atividade. A segunda fase que é a fase do planeamento, destina-se a fixar um modelo de atuação sobre a atividade turística com o objetivo de definir as metas traçadas. A fase de desenvolvimento de programas como o próprio nome indica, estabelece programas ou ações das quais se pretende implementar o modelo mencionado nas fases anteriores. A quarta fase que é o processo constante de monitorização, constitui uma fase em que se avaliam de forma contínua os resultados obtidos de modo a impulsionar, integrar e controlar o plano estratégico no conjunto macroeconómico em que se encontra inserido.

## **2.4. Análise Estratégica**

Segundo Santos (2014, p. 329), a estratégia de uma organização deve apostar nos seus objetivos e missão com base na análise do seu meio envolvente contextual e transacional. Neste contexto, 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.

Esta análise, segundo o mesmo autor, desenvolve-se em dois eixos, (análise interna e análise externa) e é a partir das conclusões ou resultados desta análise que são definidos os objetivos da organização e são formuladas as estratégias mais adequadas para os alcançar.

### **2.4.1. Análise do meio envolvente**

Santos (2014, p. 373), define a análise do meio envolvente em dois macros fundamentais, sendo a primeira a análise do meio envolvente contextual que tem o seu foco essencialmente com a identificação, localização temporal e impactos previsíveis das ameaças e oportunidades provenientes do meio envolvente geral. A segunda se refere ao meio envolvente transacional que se centra sobretudo na análise da indústria e dos segmentos onde a organização desenvolve a sua atividade. Está incide no estudo profundo de variáveis com relevância estratégica, como clientes, concorrentes, fornecedores, produtos substitutos, fatores críticos de sucesso, ameaça de entrada de novos concorrentes e a comunidade geral.

Segundo o autor, nestes dois tipos de análises, são normalmente utilizados vários instrumentos e ferramentas de apoio à análise e reflexão estratégica dos quais se destacam:

- A matriz da segmentação do mercado, para clarificação do posicionamento, atual e potencial da organização;
- O modelo de análise da indústria e da concorrência de Michael Porter (modelo das 5 forças competitivas) quer ao nível das indústrias, quer dos segmentos de mercado;
- A metodologia da análise SWOT.

- A análise PEST

#### **2.4.2. Análise interna**

Para Santos esta análise incide fundamentalmente na caracterização da organização e na determinação dos pontos fortes e fracos. Trata-se de uma análise que permite identificar eventuais fontes de vantagens competitivas. Com efeito, só a partir da análise como uma organização cria valor para os seus clientes, é possível a otimização do desempenho das respetivas atividades de valor, tudo isto com o objetivo de assegurar as vantagens competitivas. Para a avaliação desta análise se destaca também uma ferramenta de análise estratégica mencionada anteriormente que é a análise SWOT. (2014, p. 374)

#### **2.5. Ferramentas de análise estratégica**

Neste ponto apresentam-se as ferramentas de análise estratégica que se implementarão no processo de planeamento estratégico para o destino Huíla.

##### **2.5.1. Análise PEST**

Para Silva (apud Cabral, 2019, p. 59) a análise PEST é um “modelo de análise da envolvente externa macro ambiental da organização”, onde as variáveis são: 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.

Realçar que estas variáveis não incidem sobre o contro direto de uma organização podendo as mesmas representar oportunidades ou ameaças na qual, as primeiras devem

ser aproveitadas e quanto as segundas encontram-se mecanismos de defesa para mitigar os riscos.

### **2.5.2. A Análise SWOT**

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para o planeamento estratégico e gestão estratégica nas organizações. Trata-se de uma ferramenta simples, mas muito poderosa, para dimensionar as capacidades e lacunas de recursos de uma empresa, suas oportunidades de mercado e ameaças externas ao seu futuro.

A sigla SWOT significa strengths (forças), weaknesses (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). As forças organizacionais ou pontos fortes, são as características da empresa que lhe dão vantagem sobre outras que atuam no mesmo ramo. As fraquezas ou pontos fracos, dizem respeito às características que colocam a empresa alvo de análise em desvantagem face a outras. As oportunidades fazem menção aos elementos externos do ambiente que trazem benefícios à empresa. Por fim, as ameaças são os elementos externos do ambiente que podem colocar em causa a sobrevivência e o desenvolvimento da organização (Gurel, 2017). A análise SWOT, permite, assim fazer o cruzamento entre os fracos, servindo de base para planeamentos estratégicos e de gestão (Chiavenato & Sapiro, 2003).

A análise SWOT tem muitas vantagens, algumas das quais são as seguintes: i) é de fácil compreensão, não necessita de cálculos matemáticas ou de programas informáticos, por exemplo; ii) é aplicável a vários níveis da organização; iii) se corretamente direcionada, pode ser associada aos objetivos corporativos e à estratégia de desenvolvimento da organização; iii) é altamente visual e, portanto, fácil de ser comunicada (Sarsby, 2012).

Segundo Santos esta análise foi o resultado de uma ferramenta adotada pela escola de desenho da (2014, p. 208) *Harvard Business School* em 1965 proposta pelos professores Learned, Christensen, Andrews e Guth, para assegurar o alinhamento da organização com o seu meio envolvente. A análise SWOT constitui um instrumento de análise estratégica que relaciona os pontos fortes e fracos de uma organização, com as oportunidades e ameaças do meio envolvente como se observa na Figura 4.



Figura 4. Matriz de Análise SWOT. Fonte: Cabral (2019)

Para Santos (2014, p. 209; Cabral 2019, p. 60) a construção da análise SWOT pressupõe:

- 1) Análise interna, com intervenção detalhada dos pontos fortes e pontos fracos da organização ou destino onde os pontos fortes referem-se às aos ativos que permitem estabelecer vantagens competitivas em relação à concorrência e os pontos fracos representam a falta de produtividade e limitações.
- 2) Fatores externos, apresentam a inventariação das principais oportunidades e ameaças provenientes do meio envolvente, as oportunidades incidem os 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 como os novos concorrentes, escassez de recursos humanos qualificados ou de recursos financeiros para apoio ao investimento, preços de serviços complementares elevados, insegurança.

Silva e Umbelino (apud Cabral, 2019, p. 60) consideram recorrer a técnicas complementares, como as de benchmarking que permitem melhorar o conhecimento do contexto interno e ajudar a estabelecer as forças e as riquezas, em comparação com outras empresas ou destinos concorrentes. É de salientar que a Análise SWOT deve ser realizada de forma contínua e sistemática pois a evolução do meio envolvente é também ela constante, devendo esta análise ser encarada como um balanço ou uma radiografia da organização. (Simões, 2016)

## 2.6. Visão, Missão e Valores

A visão de uma empresa deve refletir a sua ambição, portanto, a forma como a empresa se vê a longo prazo. Esta deve ser também “inspiradora e impulsionadora dos esforços e da motivação de todos os colaboradores” (Serra et al, 210, apud Andias, 2015, p. 13).

A missão de uma empresa pretende traduzir a “definição dos seus fins estratégicos gerais, ou seja, é a finalidade ou o objetivo fundamental da sua existência” (Teixeira, 2011 pág. 53), portanto deve ser a sua razão de ser. Os valores representam um conjunto de sentimentos, que estruturam ou pretendem estruturar a cultura e a prática da organização.

## 2.7. Objetivos

Os objetivos estratégicos são áreas de atividades nas quais o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito no cumprimento da missão e no alcance da visão de futuro da organização.. Eles compõem a 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, apud (Silva, Dabó, Cassamá, & Baldé, 2012) Cabral, 2019).

Para , existem 3 tipos de objetivos que importa definir e que podem ser organizados numa grelha, tal como a que se apresenta de seguida: (Silva, Dabó, Cassamá, & Baldé, 2012)

- a) Objetivos estratégicos: como sendo o fim que se quer atingir para poder alcançar a visão de futuro da instituição. Por norma, são amplos, não específicos, de âmbitos distintos embora todos relacionados com o eixo correspondente.
- b) Objetivos Específicos: têm o fim que se pretendem atingir para poder alcançar aquilo que foi identificado como estratégico em cada eixo. Por norma são mais concretos, indicando informação de como se vai atingir.
- c) Metas: constituem instrumentos importantes para poder monitorizar e avaliar e que deve conter a seguinte informação – O que vou fazer? Quanto vou fazer? Até quando?

## 2.8. Estratégia

Para Freire (apud Santos A. J., 2014), se define a estratégia por analogia com a ciência militar, como a disposição das tropas com vistas a alcançar a vitória sobre o inimigo, disposição esta que se traduz em traçar um plano que reúne de forma integrada, os objetivos, políticas e ações organizacionais.

Segundo Santos , este é um processo composto por vários elementos que têm um desenvolvimento sequencial, constituídos por dois sub-processos distintos e sucessivos: (2014)

- A formulação da estratégia, onde esta inicia-se a partir da clarificação da missão, e definição dos objetivos estratégicos da organização;
- A implementação das estratégias, estas se ocupam da execução do plano estratégico formulando controlo e feedback da forma para analisar a forma com que estão a ser levados a cabo os resultados obtidos.

Michael Porter (apud Cabral, 2019), definiu as estratégias genéricas em três modelos saber: 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 à longo prazo:

- 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.

Todos estes modelos são viáveis dependendo do que se pretende, entretanto, a opção por um modelo estratégico implica possibilidade de risco.

Na estratégia de custos implica a excessiva importância que se dá à fabricação onde existe a possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação, pois existe a dificuldade de se estabelecer um critério de controle de custos e é suscetível que apareça um novo concorrente com nova tecnologia, novo processo e conquiste parcela significativa de mercado ou o mercado passe a valorizar produtos com critérios diferentes.

Já na estratégia de diferenciação pode existir uma diferenciação excessiva com preços elevados e muitas vezes há um enfoque exagerado no produto e a possibilidade de ignorar os critérios de sinalização.

Por outro lado, os riscos na estratégia de foco implicam o segmento escolhido, o qual pode não propiciar massa crítica que permita a empresa operar. (Cabral, 2019)

Por outro lado, se apresenta como um elemento útil na definição de estratégias de produto, a Matriz de Ansoff (apud Cabral, 2019), que é aplicada para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma entidade apresentando algumas alternativas para aprimorar o negócio.

A matriz abaixo (Tabela 3), é constituída por quatro estratégias que representam as variáveis produto e mercado e subdivididas pelas variáveis novo e atual.

Tabela 3. Matriz de Ansoff. Adaptada de (Santos A. J., 2014, p. 223)

		Produto	
		Produto (Bem ou serviço)	
Mercado	Atual	Atual	Novo

	<b>Novo</b>	<p>(3) Extensão de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Servir mais segmentos</li> <li>-Converter não-clientes</li> </ul> <p>Aspectos críticos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Força de vendas e publicidade</li> </ul> <p>Risco:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Elevado (requisitos dos clientes, retaliação da concorrência, investimento)</li> </ul>	<p>(4) Diversificação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Criação de novos produtos</li> <li>-Penetração em novos segmentos</li> </ul> <p>Aspectos críticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-I&amp;D, sinergias e publicidade</li> </ul> <p>Risco:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Muito elevado (diversificação para segmentos não adjacentes)</li> </ul>
--	-------------	---	--

Segundo Ansoff 1965 (apud Santos A. J., 2014, p. 224), o desenvolvimento estratégico com base a matriz Produto-Mercado, pode efetuar-se através de quatro formas distintas:

- 1) Penetração de mercado: a empresa foca no aumento das vendas dos produtos atuais focando nos segmentos de mercado existentes;
- 2) Extensão do produto: a empresa introduz novos produtos para a satisfação dos clientes já existentes;
- 3) Extensão de mercado: a empresa introduz novos segmentos de mercado através da oferta de produtos;
- 4) Diversificação: esta é considerada a mais arriscada das estratégias, pois, pressupõe a entrada de novos segmentos de mercado através da oferta de novos produtos.

## 2.9. Segmentação

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

A escolha de um ou mais segmentos de mercado pode ser concretizada de acordo com umas das seguintes estratégias Kotler 1996, ( apud Andias, 2015, p. 25):

- **Concentração num único segmento:** a empresa ou destino possui afinidade com o segmento e dispõe de poucos recursos;
- **Especialização seletiva:** são escolhidos os segmentos que apresentam atratividade e que melhor se adequam aos objetivos e recursos da organização, existindo a vantagem de diversificar o risco;
- **Especialização de produto:** onde a empresa/destino especializa-se apenas num produto que vende a vários grupos de consumidores;
- **Especialização de mercado:** respondem às diversas necessidades de um mercado;
- **Cobertura total do mercado:** tenta dar resposta a todas as necessidades de produtos de todos os segmentos de mercado, através de uma de duas estratégias: marketing indiferenciado (oferta para todo o mercado) ou marketing diferenciado (uma oferta específica para cada segmento).

Já se tratando da segmentação em turismo, segundo Ignarra (2013, p. 135; 136) um segmento turístico (Tabela 4) reúne os seguintes requisitos:

- 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. Perfil demográfico
- vii. Preço.

Tabela 4. Segmentação em Turismo. Adaptado de (Ignarra, 2013)

<b>Categorias</b>	<b>Exemplos</b>
Socioeconómico	Rendimento de categoria profissional; Nível de formação; Zona residencial; Frequência de lazer, negócios, etc.
Psicográficas	Espírito de iniciativa; Grau de ambição; Atitudes de liderança; Atitudes face à inovação ou mudança Atitudes face à aventura/curiosidade; Autonomia; Convicções políticas, religiosas, sociais.

Atitudes de Compra e Consumo	Fatores situacionais da compra; Tipos de turista (frequente, ocasional, potencial); Benefícios esperados; Tipos de produtos turísticos procurados; Níveis de fidelidade; Frequência de compra
Demográfico	Sexo Idade; Dimensão, composição e ciclo de vida familiar; Nacionalidade
Geográfico	Temperaturas; Morfologia dimensão das localidades de residência (rural/urbano, etc.)

## 2.10. Posicionamento

Para Andias (2015), o processo de posicionamento de mercado (desde a segmentação, escolha do alvo, até posicionamento propriamente dito) inicia-se com a identificação e seleção de um mercado ou segmento deste, que represente um potencial de negócio, no qual possam ser identificados os competidores e para o qual possa ser elaborada uma estratégia de competição. Por sua vez, existe também o processo de posicionamento psicológico que se realiza através da construção da identidade do destino onde se utilizam ferramentas de comunicação, como é do caso da publicidade da marca.

De acordo com Kotler (apud Andias, 2015, p. 21), o “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo. Isso exige que a empresa decida quantas diferenças e qual delas irá promover junto a esses consumidores. De maneira geral, vale a pena estabelecer uma diferença na medida que satisfaça critérios de importância, distinção, superioridade, comunicabilidade, previsibilidade, disponibilidade e rentabilidade”.

Para Aaker (apud Andias, 2015) defende que o posicionamento no seu todo está ligado ao conceito de imagem e associação, sendo que a associação de uma empresa ou de uma marca está relacionada com uma imagem na memória, e por sua vez, a imagem da empresa ou marca é um conjunto de associações usualmente organizadas de alguma forma significativa.

Tendo em conta estas duas perspetivas, com diversos pontos em comum, se pode afirmar que o posicionamento implica um processo que considera aspetos como o lugar que o produto ou a marca ocupa na mente dos consumidores, a imagem e a postura competitiva que os produtos assumem perante os seus concorrentes.

## **2.11. Marketing Mix**

O marketing mix, ou os 4 P's, são descritos por Kotler e Keller (apud Andias, 2015, p. 49) como as ferramentas utilizadas pelos gestores de marketing, com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, assim como também, ajudar a empresa atingir os seus objetivos.

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. Os quatro principais domínios do marketing mix são: Produto; Distribuição; Promoção e Preço.

### **2.11.1. Produto**

O produto representa um bem ou serviço que a organização tem para oferecer ao consumidor. Consiste nas características e atributos do produto e no seu elemento diferenciador.

Para este trabalho, foram visualizados elementos que irão contribuir para a conformação do desenho do produto na região, foram usados elementos que se adaptam as características que o destino oferece, aspetos que não pretendem ser uma metodologia em si, mas sim um procedimento que se comporta de acordo com o produto turístico que se pretende oferecer tendo em conta que o destino proposto é um destino virgem e é a partir daí que se obtém informação relevante sobre todo o potencial turístico que o território possui.

Neste quesito, para o desenho do produto se especificarão:

- Inventário de recursos e atrações
- Estudo da demanda
- Uma oferta turística

### **2.11.2. Distribuição**

Segundo Middleton (apud Couto et al., 2009; Cabral, 2019 p.93) “o canal de distribuição é 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 (*cit. in* Cabral, 2019), os mesmos são formados pelos intermediários no processo de distribuição que 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 (consorcia and reservation systems) (Kotler, Bowen e Makens *cit. in* Cabral, 2019).

Estes canais de distribuição têm níveis de intermediários diferentes, sendo uns com mais profundidade e outros não (Figura 5).

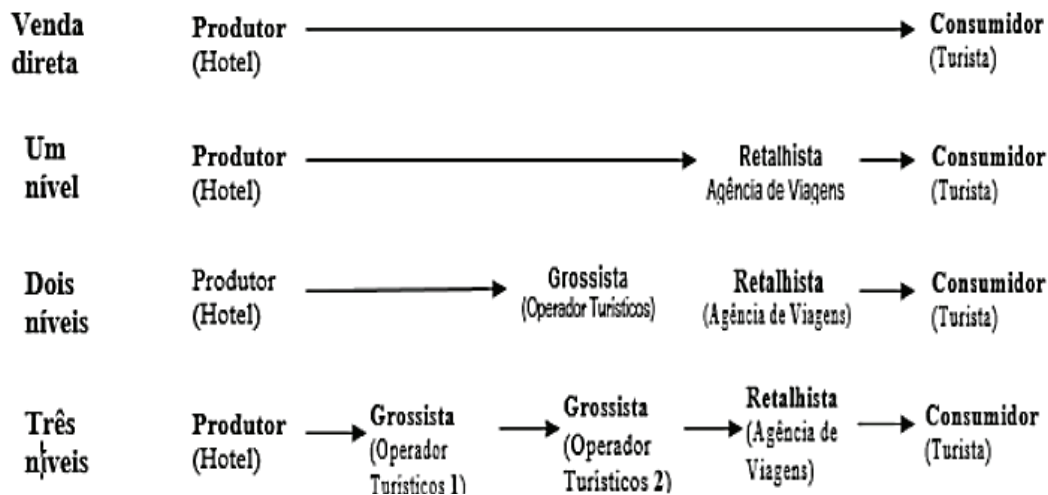


Figura 5. Níveis e profundidade dos canais de distribuição no mercado turístico. Fonte: Marques (apud Cabral, 2019 p.94)

Para Couto et al. 2009, citado por o canal de distribuição tradicional, com o desenvolvimento das tecnologias de informação, sofreu alterações, como consequência, aproximou os produtores dos consumidores finais, retirando funções aos intermediários, como é o caso das agências de viagens. De igual modo, que com o recurso à internet, verifica-se o desaparecimento dos intermediários e uma relação direta entre prestadores de serviços e turistas. (Cabral, 2019)

### 2.11.3. Comunicação

A promoção envolve basicamente a comunicação, transmissão de informações do vendedor ao potencial comprador, cujo conteúdo se refere ao produto ou à empresa ou organização que o comercializa. No processo de promoção turística a distribuição de materiais promocionais pode acontecer 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.”*

Kotler (apud in Couto e al., 2009; Cabral, 2016, p.96) 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

#### **2.11.4. Preço**

Politicamente, de acordo com os conceituados em matéria de marketing Kotler e Silva et al., (apud Cabral, 2019, p. 96) consideram o preço como a única componente de marketing mix que gera receitas contrariamente aos outros que só produzem custos.

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 método modernos, mas que cabe aos responsáveis decidir o método que trará melhores benefícios para o destino. Marques, citado por (Cabral, 2019).

#### **2.11.5. Pessoas como fonte de vantagens competitivas**

Vargas Fernández (apud Santos A. J., 2014, p. 619), sustenta que o capital humano deve constituir a base de qualquer estratégia competitiva de sucesso. Segundo Marques (apud Cabral, 2019), sublinha que as pessoas são o centro de todo o processo de fazer turismo, e deste modo, aponta 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 competência técnica do pessoal prestador do serviço e do comportamento dos consumidores. Neste quesito,

existe uma necessidade de que todos os colaboradores da organização tenham uma 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 concentrados no propósito e na missão da mesma.

## **2.12. Controlo**

Para o controlo destina-se a assegurar o desempenho real da organização seja conforme o respetivo planeamento. É através das medidas de controlo que se constitui uma monitorização contínua e sistemática do meio envolvente e do desenvolvimento das atividades no sentido de assegurar o cumprimento dos planos e objetivos fixados e, deste modo, acionar as medidas corretivas que se revelam necessárias face a deteção de desvios eventuais. (Santos A. J., 2014)

Mota, Ladeiras, & Costa (2007), defendem que esta fase que é também chamada de monitorização, parte do princípio básico que o sucesso só é conhecido quando mensurados os resultados obtidos. Para os autores, esta fase não finaliza o processo do planeamento estratégico, mas sim o reinicia, a partir da conclusão à criação de fluxos de informação que sustentarão, desde essa altura a tomada de decisões e as respostas atempadas às alterações que surgem no mercado.

## **2.13. Avaliação comparativa**

O processo de benchmarking gera informações fundamentais para o conhecimento das diferentes formas de lidar com situações e problemas semelhantes. (Santos A. J., 2014)

Spendolini, (apud Santos A. J., 2014, p. 301), entende o benchmarking como o processo de análise contínua e sistemática, por parte da organização, dos produtos, serviços e processos das empresas reconhecidas com as melhores práticas de gestão. Este processo, funciona 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 . É considerado uma das mais antigas ferramentas de gestão, seu propósito é estimular e facilitar as mudanças organizacionais e a melhoria de desempenho através de um processo de aprendizagem realizado a partir das experiências de outras organizações, tanto a nível nacional como internacional, nas quais: (Cabral, 2019)

- Identificação das áreas, processos, atividades, produtos e serviços que serão objeto de aperfeiçoamento;
- Identificação de critérios e indicadores, com base nos quais se vai proceder às comparações;
- Identificação das organizações relativamente às quais vai a organização ser comparada.

Para a ideia básica não é a de copiar, pura e simplesmente, as melhores praticas, mas sim o aperfeiçoamento da própria organização, através da compreensão das razões subjacentes ao fato de os líderes serem mais bem-sucedidos do que a organização. (Santos A. J., 2014)

#### **2.14. Análise das Partes Interessadas (Stakeholders)**

As partes interessadas ou stakeholders são definidos por Clarkson (apud Abratt & O'Leary, 2016, p. 2) como "aquele sem cuja participação contínua a corporação não pode sobreviver como uma preocupação permanente". Para estes grupos incluem principalmente os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, o sector público (governos) e a comunidade local que proporcionam apoio às infraestruturas e regulam a atividade organizacional. (Abratt & O'Leary, 2016)

Mitchell et al. 1997, (apud Abratt & O'Leary, 2016, p. 2) afirmam que estes grupos de interessados possuem poder que influencia as decisões de gestão da organização devido as relações contratuais que as empresas têm com os mesmos, tornando-os altamente visíveis nas escolhas, oportunidades, decisões, e avaliação das exigências são necessárias. Estas pessoas e organizações estão ativamente envolvidas na organização ou cujos interesses podem ser afetados com o resultado da ação da mesma. Deste modo, a identificação de todos os interessados é considerada como uma importante atividade da

organização, tanto no momento de Planeamento Estratégico como em outros que podem ser considerados cruciais para o desenvolvimento organizacional (tomadas de decisão relevantes, alterações substanciais do contexto, deficit entre outras).

O objetivo do processo de análise das partes interessadas é desenvolver uma visão estratégica da envolvente humana e institucional, das relações entre as diferentes partes interessadas e das questões que as preocupam mais. (Cabral, 2019)

### **2.15. A sustentabilidade e o desenvolvimento dos destinos turísticos**

Para um destino turístico ser sustentável (DTS) deve associar a colaboração integrada de todos os agentes envolvidos, em todas as suas vertentes, na procura da sustentabilidade com base em políticas ambientais e com metas bem definidas. Desta forma, consolida-se o turismo também como uma atividade central para o desenvolvimento económico, LiderA 2016, citado por . É importante assegurar o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo do turismo, como forma de atingir as metas estratégicas a que se propõe, os objetivos são atrair, competir, capacitar e comunicar, sempre com foco na procura da sustentabilidade. (Duarte, 2017, pp. 2, 3)

Segundo Duarte (2017), existem diferentes tipos de destinos turísticos sustentáveis, com diferentes preocupações: social, ecológica, ambiental, ou ao nível do desenvolvimento económico local. A autora afirma que podem considerar abrangidos nos destinos sustentáveis toda uma panóplia de destinos turísticos caracterizados por considerarem as suas preocupações ambientais nas atividades que abordam. <sup>2</sup>

O turismo com atividades relacionadas com os recursos naturais, como o ecoturismo, o turismo de natureza, o turismo náutico, o turismo rural, o agroturismo, o turismo cultural, o turismo paisagístico, o turismo de caminhada/trekking, o turismo de aventura, o turismo com preocupação social, o turismo que valoriza o comércio e produtos locais, o turismo de desporto (por exemplo surf ou desportos de neve como ski e snowboard), o turismo

---

<sup>2</sup> <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/pan%C3%B3plia>

de gastronomia, entre outros, têm tendência para pensar e praticar turismo de forma sustentável. Alguns destinos turísticos sustentáveis podem incluir mais do que um dos modelos de turismo mencionados anteriormente. Todos os destinos turísticos sustentáveis devem atualizar constantemente a sua abordagem no que diz respeito à procura da sustentabilidade, apontando esforços sempre para a melhoria do desempenho ambiental.

Segundo Ramsamy (2022), aquando da conferência sobre o tema: Minho Inovação e sustentabilidade no Turismo, identificou na sua abordagem sobre sustentabilidade e inovação, que nas novas tendências do turismo sustentável, os padrões de comportamento dos turistas esta mudando onde existe a troca de bens materiais pela experiência, ou seja, os gastos de bens estão a diminuir, entretanto, aumentam os gastos em serviços onde os turistas, os mesmos estão motivados a descobrir culturas, histórias e estilo de vida. Nas novas tendências também se respeitam as diferenças como fonte de enriquecimento mútuo para uma melhor compreensão humana.

## **2.16. Conclusão**

A modo de resumo, neste capítulo, abordou-se sobre a evolução do turismo, seus conceitos e definições e a diferença entre visitante, turista excursionista, e seguidamente sobre a perspectiva do turismo pós pandemia segundo a OMT. Posteriormente, abordou-se sobre o processo de planeamento estratégico em turismo, conceitos e definições, os modelos (PASOLP e de Getz e Aceranza) de planeamento e de gestão estratégica e seus enfoques, o sistema do turismo, e mais especificamente apresentou-se um modelo mis adequado as especificidades do destino. Apresentaram-se ainda as principais ferramentas de análise estratégica que ao longo do processo do planeamento são aplicadas, tais como: a análise PEST, SWOT e o processo de benchmarking para as quais foram determinantes os stakeholders do setor. De acordo com a estrutura de um plano de marketing, propõe-se os objetivos, a estratégia, a segmentação, o posicionamento e o marketing mix do produto turístico: o produto, a distribuição, a promoção, o preço e as pessoas.

No III capítulo, apresenta-se a metodologia e os principais procedimentos observados para a concretização da presente investigação.

## **Capítulo III – Metodología**

### **3.1. Introdução**

Este capítulo retrata sobre a metodologia desenvolvida neste estudo. Apresenta-se o tipo de investigação, o processo de pesquisa, o problema e objetivo da investigação, o desenho da pesquisa (exploratório e descritivo), o método de recolha de dados (primários e secundários), o processo de amostragem que vai compor o mesmo, e os métodos de análise de dados usados.

### **3.2. Método de investigação**

O método de investigação é um procedimento indispensável que reduz a interferência do pesquisador nos resultados, e investigar torna-se numa atividade que consiste num processo sistemático, objetivo e flexível que contribui para a compreensão e explicação de fenómenos sociais.

Segundo Veal , a investigação divide-se em três tipos: (2006)

- Investigação descritiva – investiga-se e descreve-se. É regularmente usada na área do turismo; devido às constantes mudanças é necessário registar, descrever, rastrear e expor os fenómenos alvo do estudo;
- Investigação explicativa – como o próprio nome indica, pretende explicar qual a razão para as coisas se apresentarem dessa forma, recorrendo à informação para realizar previsões;
- Investigação avaliativa – surge da necessidade de avaliar o sucesso das políticas e programas.

Os capítulos referentes à revisão de literatura analisaram, estudaram e expuseram os temas abordados, e na análise empírica tentou-se compreender melhor o fenómeno em estudo.

A metodologia propõe testar o conteúdo teórico e a sua aplicabilidade, permitindo visualizar aspetos que poderiam ser evitados na aplicação de outros procedimentos, como a observação, conferindo, assim, uma maior riqueza na reflexão realizada pelo investigador (Trigo, 2000).

A OMT (2013) considera que a pesquisa em turismo permite dar resposta a um conjunto de variantes, nomeadamente:

- Proporciona informação atualizada, dando apoio a turistas e gestores;
- Explica e realiza relatórios sobre situações atuais, contribuindo para estudos futuros;
- Responde a questões, contribuindo para a resolução de problemas e soluções no futuro;
- Proporciona um valor adicional à entidade através do know-how adquirido.

### **3.3. Processo de pesquisa**

Para Tocquer e Zins, cit in Cabral (2019, p. 101), o processo de pesquisa é um processo que passa pela recolha de dados de forma organizada e objetiva para uma correta identificação do problema assim como a solução para o mesmo.

Como se pode verificar na figura 6, para a elaboração deste trabalho, o processo de pesquisa inclui fases que se resumirão da seguinte forma: definição do problema e objetivos; design da pesquisa; método de recolha de dados; processo de amostragem e métodos de análise dos dados e posteriormente as conclusões.

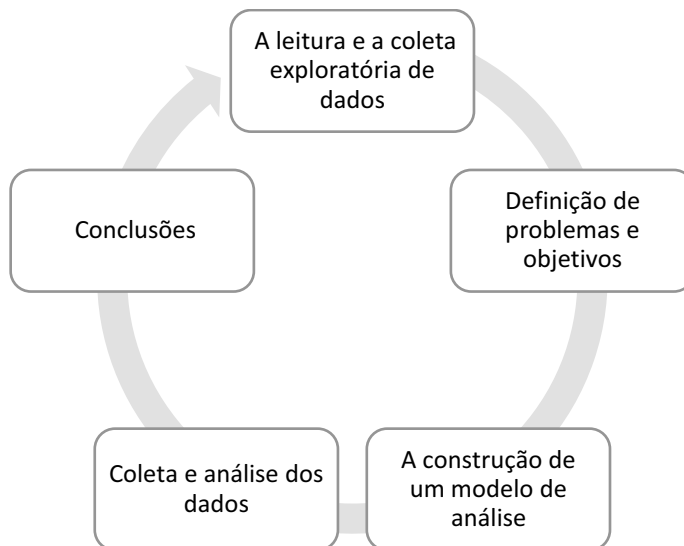


Figura 6. Processo de pesquisa | Fonte: Análise do autor adaptada de (Pimentel, 2019)

### 3.4. Problema e objetivos de investigação

O problema da presente pesquisa partiu da seguinte questão de investigação: “Qual o processo de planeamento estratégico do turismo que contribuirá para o desenvolvimento socioeconómico sustentável da província da Huíla?”.

O objetivo central do estudo consistiu em desenvolver um plano estratégico para o desenvolvimento sustentável do turismo da província de Huíla. Como objetivos específicos foram definidos os seguintes:

- Identificar as fases do processo de planeamento estratégico em turismo
- Elaborar um diagnóstico da situação através da aplicação de ferramentas de análise estratégica.
- Definir segmentos-alvo, objetivos, estratégia e plano de ações a implementar.

### 3.5. Design da pesquisa

Para este trabalho, foram realizadas pesquisas bibliográficas, a partir de fontes primárias e secundárias, para que se pudesse aferir os temas relacionados com este estudo. Posteriormente à recolha de referências que aportassem a bibliografia, foi realizado um

estudo exploratório na qual foi fundamental para suportar a operacionalização dos conceitos incluídos no instrumento de pesquisa fundamental aplicado – a entrevista.

### **3.6. Processo de Recolha de dados**

Para se desenvolver uma análise relativamente à procura e oferta turística da província de Huíla, foram realizadas entrevistas a membros de entidades públicas, privadas e da comunidade local ao longo dos meses de junho e julho de 2022. Estas entrevistas foram gravadas e transcritas durante análise dos dados.

Também se elaborou através de guia de entrevista com questões para que os entrevistados pudessem responder de forma escrita, tendo em conta a indisponibilidade de alguns para comparecer para a mesma.

Estabeleceram-se contatos via e-mail e WhatsApp solicitando primeiramente a análise da guia da entrevista para posteriormente abordar sobre as questões da mesma por via da plataforma Google para aferir a opinião dos entrevistados. Esta técnica qualitativa tem vindo a ser utilizada como uma técnica de investigação fundamental nas mais diversas áreas. De mencionar que a entrevista se diferencia se do questionário, uma vez que são técnicas distintas. No questionário, ao contrário da entrevista, as questões são fechadas e estruturadas. Não obstante, pode-se referir que a entrevista apresenta vantagens em comparação ao questionário, dado que possibilita a obtenção de maior número de respostas, uma maior riqueza de dados e possui um caráter mais flexível (Batista et al., 2017).

As entrevistas podem ser divididas em vários tipos, sendo as mais comuns a entrevista estruturada, a entrevista semiestruturada e a entrevista não estruturada. Na entrevista estruturada, as perguntas são definidas previamente e seguem uma determinada ordem; contêm uma série de categorias ou opções para que o participante possa escolher, sendo aplicadas de forma mais rígida. A entrevista semiestruturada apresenta um nível maior de flexibilidade, uma vez que parte de perguntas planeadas que podem ajustar-se aos

entrevistados. Por fim, nas entrevistas não estruturadas os participantes têm autonomia para irem mais além em relação às perguntas, podendo desviar-se do planeado originalmente, uma vez que são mais informais e mais flexíveis relativamente aos outros tipos de entrevistas (Díaz-Bravo et al., 2013).

No presente estudo foi utilizada a entrevista semiestruturada, uma vez que em termos de vantagens permite que o investigador se adapte aos entrevistados com grandes possibilidades de motivá-los, esclarecer conceitos, identificar ambiguidades e reduzir formalismos (Díaz- Bravo et al., 2013).

O instrumento de recolha de dados utilizado neste estudo foi a entrevista de 14 perguntas semiestruturadas em um guião. Este foi elaborado tendo em conta a componente dos objetivos que se pretendem. O guião da entrevista inicia-se com uma breve nota introdutória especificando aos inquiridos quais os objetivos e a importância da sua colaboração, realçando sempre que a sua identidade ficará em anonimato.

### **3.7 Amostragem**

Para dar continuidade à exploração do estudo foi necessário definir o tipo de amostragem. As técnicas de amostragem dividem-se em amostragem probabilística: os elementos de uma população têm a mesma probabilidade de serem escolhidos, este método inclui a amostragem aleatória simples, estratificada; e em amostragem não probabilística: nem todos os elementos têm a mesma probabilidade de serem selecionados, este método inclui a amostragem orientada, por conveniência e por quotas . (Freitas & Oliveira, 2000)

Neste caso, optou-se pelo tipo de amostragem não probabilística por julgamento. Tendo em conta que este tipo de amostragem não probabilística é ideal para usar num estudo usado apenas para pessoas que se enquadram no critério da pesquisa.

Pretendia-se obter um mínimo de 20 respostas devidamente respondidas. O processo da entrevista terminou quando o valor pré-definido foi atingido.

### **3.8. Métodos de análise dos dados**

Os dados recolhidos foram submetidos a análise de conteúdo de forma a extrair informação relevante. Para Cabral (2019), 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.

Na análise de conteúdo, o investigador procura compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em consideração (Câmara, 213). O objetivo central da análise de conteúdo é identificar temas ou categorias relevantes dentro de um corpo de conteúdo e fornecer uma descrição rica da realidade social criada por esses temas/categorias, à medida que são vividos num ambiente específico. Mediante uma preparação, codificação e interpretação de dados criteriosa, os resultados da análise de conteúdo podem apoiar o desenvolvimento de novas teorias e modelos, assim como validar teorias já existentes e fornecer descrições robustas de fenómenos em específico (Shava et al, 2021). A análise de conteúdo apresenta-se como uma técnica bastante utilizada e importante na investigação educacional, em especial nas análises qualitativas (Palmeira, 2020).

No presente estudo foi feita a análise de conteúdo de acordo com Bardin (2011). Assim, este processo compreendeu três fases:

- 1- Pré-análise, que compreendeu a fase de organização do material e a “leitura flutuante”, ou seja, o primeiro contacto com as entrevistas submetidas a análise procurando uma primeira impressão das mensagens nelas contidas, procurando significados relevantes; assim como a transcrição e revisão das mesmas.
- 2- Exploração do material, que envolveu a seleção de unidades de análise, ou seja, escolher dentro das entrevistas, palavras, frases e temas que interessavam para a investigação, considerando cada acontecimento, objeto ou personagens passíveis de influenciar a análise, criando, assim, categorias (categorização).
- 3- Tratamento dos resultados- fase de inferências e interpretação dos resultados.

### **3.9. Conclusão**

Este capítulo correspondeu aos procedimentos científicos que orientam o trabalho científico e no desenvolvimento desta dissertação. No mesmo foram abordados sobre os processos de recolha de dados, a amostragem e o design deste projeto, no sentido de facilitar a compreensão da análise científica no decorrer do trabalho quando aplicadas. Tais procedimentos que indicam o desenho da pesquisa “exploratório e descritivo” bem como o processo de amostragem orientada e consequentemente os métodos para análise dos dados recolhidos baseados na análise de conteúdos para as questões que se apresentam no guião.

No próximo capítulo, se apresentam a abordagem sobre a província da Huíla, os seus componentes e são apresentados e discutidos os dados recolhidos relativamente ao processo de planeamento estratégico da mesma.

## **Cap. IV- O planeamento estratégico na província da Huíla**

### **4.1. Introdução**

Este capítulo, abordará o processo de planeamento estratégico na província da Huíla, primeiramente faz-se um enquadramento com base no decreto presidencial 92/ 21 art n° referente às áreas de interesse e potencial turístico, logo se realiza uma abordagem a volta da província, para dar a conhecer aspectos pertinentes como sua geografia, clima, demografia e atividade económica. Se analisará também a província em uma perspectiva sustentável, assim como os elementos que compõem a oferta e a procura turística, principais segmentos de mercado

Posteriormente, se abordará sobre o plano estratégico propriamente dito refletido na província da Huíla, neste contexto se realizará a análise estratégica onde se usaram as ferramentas de análise (PEST, SWOT) bem como as ferramentas do marketing mix.

Ao culminar este capítulo, vão-se propor ações e estratégias para o desenvolvimento do Turismo na província.

#### **4.1.1. Decreto Presidencial 92/21**

Este trabalho se enquadra, no contexto do decreto presidencial do dia 16 de Abril de 2021 onde foram aprovadas o regime das jurídico das áreas de interesse e potencial turístico (AIPT). Este decreto estabelece o regime que se aplica à criação, âmbito, caracterização, organização e funcionamento de todas as áreas de interesse e/ou com potencial turístico de Angola.

No mesmo, consta que são consideradas AIPT, aquelas que pelas características relevantes dos seus recursos naturais, culturais ou valor histórico e arquitetónico são capazes de originar correntes efetiva ou potencialmente, no desenvolvimento da atividade turística.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> [Decreto Presidencial 92-21, de 16 de abril, sobre o regime jurídico das áreas de interesse e potencial turístico.pdf](#)

Neste quesito, os objetivos das AIPT se assemelham com os objetivos deste trabalho pois num âmbito geral os mesmos visam a:

- definir parâmetros que permitam o seu aproveitamento e desenvolvimento turístico de forma harmoniosa e integrada, em ordem a apresentar e preservar da melhor forma as suas características, o seu meio ambiente e a minimizar os efeitos negativos do impacto resultante do crescimento turístico.
- estimular o desenvolvimento das mesmas e contribuir para a redução das assimetrias regionais;
- promover a atração de investimento privado qualificado;
- promover a criação de empregos, sobretudo, para a juventude;
- contribuir para o aumento e diversificação da oferta hoteleira e turística, de modo a atrair turistas nacionais e estrangeiros;
- acelerar o processo de diversificação da estrutura da economia;
- promover a cultura e os hábitos locais;
- acelerar o desenvolvimento da indústria hoteleira e turística;
- aumentar a oferta hoteleira e turística do País;
- promover e fomentar o turismo interno.

#### **4.2. Caracterização da província da Huíla**

A província de Huíla está situada e localizada no sul de Angola e, como se pode observar na figura 6, a província da Huíla está situada no sudoeste do país, tendo uma forma retangular, limitada pelos paralelos 13° 15' e 16° 30' Sul e pelos meridianos 13° 30' e 16° Leste. Dispõe de uma área de 78.879 km<sup>2</sup>. Confina a Oeste com a província do Namibe, a Norte com as de Benguela e do Huambo, a Leste com as do Bié e do Kuando-Kubango, e a Sul com a província do Cunene. Atualmente a sua divisão administrativa é composta por 14 municípios. . (AIP, p. 26)

Possui uma população de 2.819.253 habitantes, sendo a população maioritária População Maioritária: Nyaneka, Nkhwnbi, Umbundo, Nganguela, Tchokwe e Herera.

A língua oficial é o português e as línguas tradicionais são o Nyaneka, Nkhwnbi, Umbundo, Nganguela, Tchokwe e Herera (*Welcome to Angola*, s.d.).



Figura 5. Mapa Província da Huíla. Fonte: <https://bethmatias.wordpress.com/ex-combatentes-sao-incentivados-a-abrirpequenos-negocios-em-angola/>

Quase o total do território da Huíla encontra-se localizado na zona de climas alternadamente húmidos e secos das regiões intertropicais de ventos alisados, com exceção do Sul e do Sudoeste da província, onde é nítida a influência da zona das calmarias tropicais.

Segundo a AIP, o clima é em geral quente ou tropical (temperatura média anual superior a 20°C), mas nas áreas situadas a maior altitude pode ser classificado como temperado (temperado - quente), como, por exemplo, se verifica nos postos da Humpata (17,2°C), Tchivinguiro (17,8°C), Lubango (18,6°C), Kuvango (19,5°C), Quipungo (19,6°C) e Caconda (20,0°C).

O mês mais frio é o de julho e o mais quente o de outubro ou novembro, sendo a temperatura média do mês mais quente superior a 22°C, com exceção dos postos do Lubango, Humpata e Tchivinguiro. São raros os registos de temperaturas mínimas inferiores a 0°C, se bem que se possam verificar uma vez por outras temperaturas excecionalmente baixas. A estação das chuvas é de curta duração no Sul normalmente de dezembro a março, com exceção do noroeste da Huíla, onde se nota um pequeno cacimbo

em dezembro ou janeiro, as chuvas apresentam apenas um máximo em janeiro, fevereiro ou março.<sup>4</sup>

Segundo o INE , sua população é de cerca de 2 497 422 habitantes se destaca pela produção agropecuária (2016).

A província de Huíla caracteriza-se pela diversidade histórico-cultural das etnias do seu povo, nomeadamente os Nyanekas, Ovimbundos, Ovanganguelas (maioritários), Ocikwanhamas, Cokwes e os Sans (minoritários). Esta diversidade manifesta-se, atualmente, nas distintas manifestações culturais, nos hábitos e costumes do povo (Mussunda, 2021).

#### **4.2.1. Transporte e acessibilidade**

Para chegar a província, é necessário efetuar o transbordo da capital (Luanda), com exceção a voos desde e para Namíbia. A viagem de Luanda à Huíla, tem a duração de 45 minutos e voos e aproximadamente 8 horas por via rodoviária.

Não existe um aeroporto internacional na província, entretanto, existe o aeroporto da Mukanka que realiza voos domésticos com conexão a outras províncias do país, o mesmo fica a 15 minutos do centro da capital (Lubango).

Ao chegar à cidade o trânsito é escasso, embora pela manhã seja um pouco concentrado. Existem pontos de táxi próximos aos principais pontos e atrações da cidade, sejam particulares ou coletivos. Recomenda-se que, ao embarcar ao transporte, se informe com antecedência o endereço do local pretendido e que se negocie atempadamente o preço. Reiterando que a província tem um dos climas mais favoráveis do país, pelo que é muito fácil ir a pé aos locais próximos.

Adicionalmente, existem pistas de terra pavimentadas nos municípios da Jamba, Caconda, Caluquembe e outra na Matala que permite a operação de aeronaves de médio

---

<sup>4</sup> <https://www.ceso.pt/pdfs/ProvinciaHuila.pdf>

e grande porte. As principais ruas encontram-se em bom estado de conservação pois a província sofreu recentemente reformas nas suas infraestruturas.

#### **4.2.2. Análise da Oferta Turística**

Quanto a análise da evolução do desenvolvimento hoteleiro da província verifica-se uma tendência para o crescimento do número de unidades, maioritariamente pela construção de infraestruturas.<sup>5</sup>

A província conta com 1074 estabelecimentos hoteleiros e similares, designadamente 13 hotéis, 17 pensões, 14 complexos turísticos, um conjunto turístico, 86 hospedarias, 920 restaurantes e similares e 23 agências de viagens e turismo. Os estabelecimentos hoteleiros e similares dispõem no total de dois mil e 44 quartos e duas mil e 838 camas. De acordo com o Diretor do Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos, a taxa média de ocupação em unidades hoteleiras e similares na Huíla subiu de 15% em 2018 para 35,7% em 2019. Apesar de estes dados serem animadores, o responsável refere que é necessário continuar a trabalhar na otimização das vias de acesso, diminuir as tarifas dos bilhetes de passagem das companhias aéreas e melhorar a oferta a nível de serviços por parte dos operadores turísticos (Economia & Mercado, s.d.).

Para além de uma oferta significativa, mas particularmente concentrada no município do Lubango, é de referir a qualificação da oferta caracterizada por unidades hoteleiras recentes, com equipamentos e serviços de qualidade, classificadas entre uma à quatro estrelas.

As tarifas médias praticadas nas principais unidades hoteleiras da província, estão num valor médio de Akz: 13.410,00 (Treze Mil, Quatrocentos e Dez Kwanzas) por noite. Associado a uma tarifa reduzida para o contexto nacional, identifica-se uma taxa de ocupação média que se fixa nos 30% em dias úteis e 50% nos fins-de-semana.

---

<sup>5</sup> file:///C:/Users/Melita%20Barros/Documents/Hu%C3%ADla%20turismo/RELATORIO%20HUILA.pdf

A reduzida taxa de ocupação pode ser justificada por falta de cultura da população em fazer o turismo interno, por um lado e por outro, pelos preços considerados altos praticados pelas unidades hoteleiras.

Segundo o Departamento de Turismo da província , o investimento na área hotelaria mantém-se na província, reiterando as potencialidades em termos de produtos turísticos nomeadamente, o turismo de negócios, o turismo de natureza e o turismo cultural. (2019, p. 6)

A beneficiação do município do Lubango em termos de número e qualidade da oferta hoteleira e de restauração relaciona-se diretamente enquanto centro principal de negócios de toda província, e conseqüente detentor de acessibilidades rodoviárias, ferroviárias e aéreas diretas aos principais centros urbanos do país e de ligação internacional.

#### **4.2.3. Huíla como uma região turística sustentável**

A província de Huíla é um dos lugares em Angola onde os traços dos ancestrais podem ser refletidos desde o momento em que se chega a mesma, podem ser observados desde as suas vestimentas assim como nos seus hábitos e costumes.

Huíla é uma província com grande potencial em recursos naturais e culturais, aspeto que faz de si uma excelente atração turística. Verifica-se, na província, uma afluência cada vez maior de turistas de todo o mundo, com particular destaque para os da Namíbia, África do Sul e Europa (República de Angola, 2014).

Como zonas turísticas de interesse da província assinalam-se a Fenda da Tundavala no Lubango (Figura 7), em que do alto da montanha é possível obter uma visão completa e deslumbrante; a serra da Leba (Figura 8), também chamada de Planalto da Humpata; a Cascata da Huíla (Figura 9); o Cristo Rei (Figura 10); a Capelinha da Nossa Senhora do Monte (Figura 11). Outros pontos de interesse turístico incluem: a Fenda do Alto Bimbi; a Serra da Chivila; o Miradouro da Boca da Humpata, situado na saída do Lubango em direção ao Namibe; o Parque Nacional do Bicuar que possui uma flora e fauna bastante variadas, em que o búfalo negro é uma das espécies mais abundantes; a Reserva Florestal

do Guelengue e Dongo, com uma área de 1.200Km<sup>2</sup>, em que a vegetação predominante é a do tipo miombo e savana; a Cascata da Hunguéria; as Grutas e o Lago Ondimba (Nhulilivali, 2017).

A Fenda da Tundavala é considerada a principal atração natural e geológica de Huíla, integrando as sete mais belas maravilhas naturais de Angola pelo concurso National “7 Wonders”, em 2014. Este abismo está localizado nos limites da Serra da Leba, 15 km a oeste da cidade do Lubango. Devido ao seu valor paisagístico único, constitui exemplo de um Património Geológico. De referir que a Tundavala está associada a algumas representações atribuídas pelas comunidades locais, tais como contos, provérbios, crenças, memórias, etc., que espelham conflitos ou que se centram na água enquanto fonte de recursos e de vida (Oliveira, 2020).



Figura 6. Fenda da Tundavala. Fonte: <https://welcometoangola.co.ao/directorio/fenda-da-tundavala/>

A Serra da Leba é uma formação montanhosa que conta com uma magnífica paisagem e dispõe de sensivelmente 20 km de extensão e uma altitude de 1800 metros. É nesta região que se encontra a Fenda da Tundavala. A sua estrada foi construída na década de 70 e chama a atenção devido às suas sete curvas. Como se encontra no meio da montanha, com curvas estreitas e deslizantes, implica muita atenção por parte dos condutores.



Figura 7. Serra da Leba. Fonte: <https://welcometoangola.co.ao/directorio/serra-da-leba/>

As características naturais da Huíla, e sobretudo o seu relevo acidentado, gera cascatas magníficas e agradáveis, em que a água que cai de uma altura significativa forma piscinas naturais e cristalinas. Estas cascatas constituem outra das maravilhas naturais da província, ideais para um contacto intenso com a natureza no seu estado bruto (O Portal da Huíla, s.d.). A Cascata da Huíla fica situada na comuna da Huíla, a 20 km de distância da Sede do Município de Lubango. Possui como principais características o grande número de árvores frondosas, muitas delas antigas, uma cascata com bastante água, possuindo também um pequeno jardim agradável que constitui uma excelente zona de lazer. De ressaltar que a zona se encontra muito bem preservada (*Visit Huíla.com*, s.d.).



Figura 8. Cascata da Huíla. Fonte: <https://www.flickr.com/photos/nsilvestre/4519959950>

O Cristo Rei é uma estátua classificada como património nacional de Angola, tendo sido construída em 1957 como uma recordação de que os madeirenses chegaram ao sul de Angola no final do século XIX. Contrariamente das outras três estátuas do Cristo Rei que se encontram no Brasil, em Portugal e em Timor-Leste, a construção do Cristo Rei do Lubango não teve qualquer fundamento religioso. No entanto, após a sua construção, passou a ser utilizado como sítio de adoração para os religiosos (Ver Angola, s.d.).



Figura 9. Cristo Rei. Fonte: <https://www.verangola.net/va/pt/122019/sugestoes/17633/Cristo-Rei-do-Lubango.htm>

Tal como o monumento Cristo Rei, a Capela da Nossa Senhora do Monte é uma das grandes atrações de caráter histórico-cultural do Lubango. Esta capela fica situada num dos cumes da Serra de Chela, sendo considerada um santuário de peregrinação religiosa cheia de simbolismo e relevância para a comunidade católica. O seu processo de construção está intimamente relacionado com o objetivo colonial a decorrer na época, uma vez que a mesma servia para firmar a fé católica no distrito da Huíla entre os nativos e entre os portugueses envolvidos no processo colonial (O Portal da Huíla, s.d.). Anualmente, milhares de pessoas visitam a Capela da Nossa Senhora do Monte, quer para ter contacto com a sua história como também para usufruir da maravilhosa vista conferida pelo local, uma vez que a capela está localizada num lugar de destaque em que é possível ver a Serra de Chela de todos os pontos da vila (Welcome to Angola, s.d.).



Figura 10. Capela da Nossa Senhora do Monte. Fonte: <https://welcometoangola.co.ao/directorio/capela-da-nossa-senhora-do-monte/>

Para além dos pontos de interesse turístico mencionados, é de referir as festividades, o artesanato e a gastronomia local. O artesanato da província é um símbolo dos reflexos das suas diversas etnias, constituindo-se como a identidade dos povos da região. É uma herança do passado histórico das suas comunidades vividas e colocadas em prática de geração em geração. De acordo com Mussunda (2021), a singularidade do artesanato da província reporta ao desafio de torná-lo num produto competitivo e disputado por compradores nacionais e estrangeiros no âmbito do desenvolvimento económico e turístico. A atividade de artesanato está restringida às famílias que a fazem como atividade secundária, sendo que os jovens têm aderido pouco a esta atividade. Porém, nos últimos tempos, com o advento da pandemia de Covid-19, foi possível encontrar mais jovens pelas ruas do Lubango com artefactos de artesanato (Mussunda, 2021). A figura 12 apresenta uma peça de artesanato (almofariz) feito de madeira, típico da província de Huíla.



Figura 11. Peça de artesanato típico de Huíla (almofariz). Fonte: Mussunda (2021).

As entidades públicas e privadas do turismo têm desenvolvido alguns eventos em datas festivas, os quais têm captado imensos turistas, tanto nacionais como estrangeiros. Na cidade do Lubando destacam-se as festividades do dia 19 de janeiro- data em que os colonos madeirenses criaram a colónia Sá da Bandeira, em 1885, no local atualmente conhecido por Barracões. Além das festas da cidade, é de referir a peregrinação à Capela da Nossa Senhora do Monte, realizada durante o mês de agosto. As festividades incluem, também, a realização anual do leilão de gado e das provas de moto e de automobilismo, no último dia do mês de agosto (Nhulivali, 2017).

A província também tem uma gastronomia diferenciada, sendo os pratos típicos o leite azedo com pirão de milho e funge de massango com carne de galinha. Os pratos mais consumidos na região são iguarias, tais como o funge de massangomavanda que são confeccionados com mafuma (um prato à base de carne de rã).

Assim, conforme é possível notar, a província de Huíla é um local com imensas potencialidades a nível de turismo que podem ser transformados em produtos turísticos.

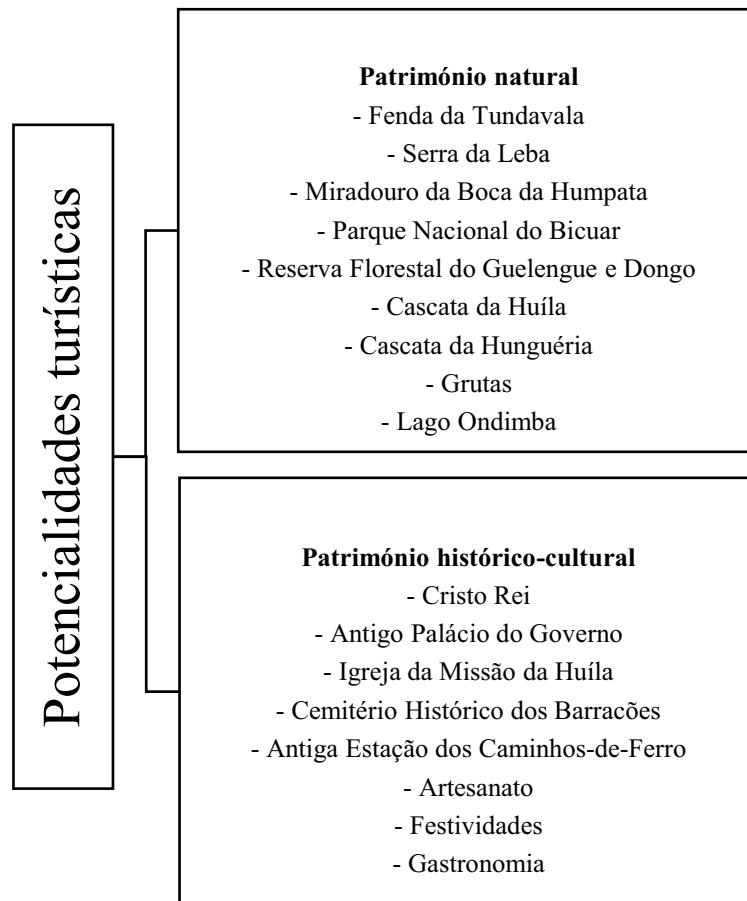


Figura 12. Representa um esquema das potencialidades turísticas da província de Huíla, dividindo-as em potencialidades relacionadas com o património natural e potencialidades relacionadas com o património histórico-cultural. Fonte: elaboração própria com base na literatura.

Entretanto, devido a várias décadas de guerra que o país viveu, 47 anos após a independência de Angola, Huíla ainda apresenta uma série de lacunas para assumir-se como uma das maiores regiões turísticas do país, devido a diversas situações que tem afetado não só a comunidade local assim como o desenvolvimento da atividade turística, para tal, é necessário melhorar aspetos relativamente intrínsecos as condições de saneamento básico, acessibilidade e infraestrutura aspetos que são imprescindíveis para o funcionamento de qualquer atividade turística sustentável que beneficie primeiramente a população recetora. Referir também que existem outras causas relevantes que se deve amenizar para facilitar a atividade turística como a burocratização na obtenção de vistos de entrada ao país bem como facilidades e apoios aos turistas.

Em termos ambientais, a província requer uma proteção e conservação dos seus recursos naturais e antrópicos, não apenas como beleza paisagística e patrimonial, mas como elemento de melhoria de vida de valor nacional e socioeconómico tendo como base o planeamento de todas as suas ações e do próprio território nacional.

O fraco investimento e a falta de profissionalização do setor do turismo na província é outro dos obstáculos ao desenvolvimento do turismo. A prática da atividade turística na Huíla enfrenta lacunas a nível de tabelas profissionais e de guias turísticos. O desenvolvimento do turismo na Huíla é ainda condicionado pela prática de preços elevados nos serviços hoteleiros, na restauração e nas agências de viagens da província e em Angola de modo geral. Isto faz com que existam poucas alternativas para os turistas com menor capacidade financeira, levando-os a optar por outros destinos, como por exemplo a Namíbia (Nhulilivali, 2017).

No que diz respeito à oferta turística pós-pandemia, ainda não existe muita informação disponível. No entanto, de acordo com o Jornal de Angola, estava prevista a recuperação de estratégias de promoção do turismo no país inteiro nomeadamente o aumento de guias turísticos, uma vez que há procura desses profissionais, o lançamento de um website do Infotur e novos alvarás turísticos (Jornal de Angola, 2022).

### **4.3. Apresentação e análise dos resultados**

Neste ponto são apresentados e analisados os resultados obtidos nas entrevistas realizadas.

#### **4.3.1. Caracterização da amostra**

Estabeleceu-se como um dos critérios para participar neste estudo, inquiridos com um amplo conhecimento na província da Huíla principalmente com experiência profissional, como uma forma para obtenção de dados precisos intrínsecos à atividade turística na província.

Como mencionado anteriormente, o método de recolha de dados foi a entrevista, neste caso usada com vistas a obter respostas complexas por parte dos entrevistados as mesmas tiveram um longo período de aplicação, isto desde o dia 02 de junho de 2022 até o dia 05 de outubro do mesmo ano, tendo em conta o período de eleitoral em Angola, não se alcançou o nível de respondentes desejados pela não cedência dos mesmos à entrevista obtendo-se um total de 14 respostas (número que não alcançou o previsto que eram de 20 amostras) entre os quais 8 respostas foram respondidas pelo formulário no *Google Forms* as quais foram devidamente preenchidas.

Cerca de 87% dos entrevistados residem na província da Huíla, e os restantes em Luanda. O Gráfico 1 apresenta a percentagem de participantes por localidade.

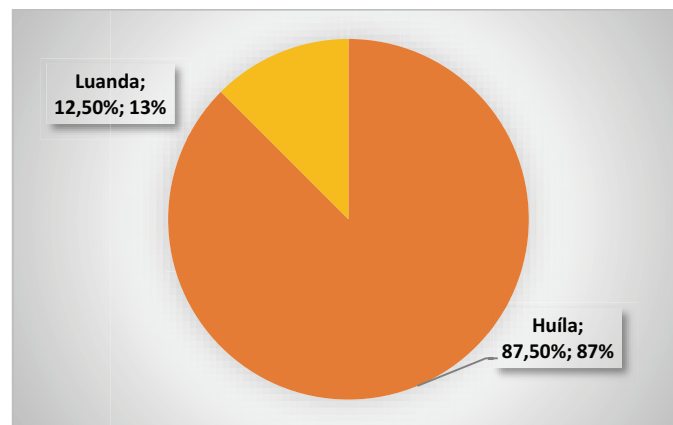


Figura 13. Gráfico 1- Percentagem de participantes por localidade

Relativamente à ocupação, três são professores, dois são estudantes, um é coordenador do curso de turismo e um é diretor do turismo na província. Existe um último participante que não mencionou a ocupação.

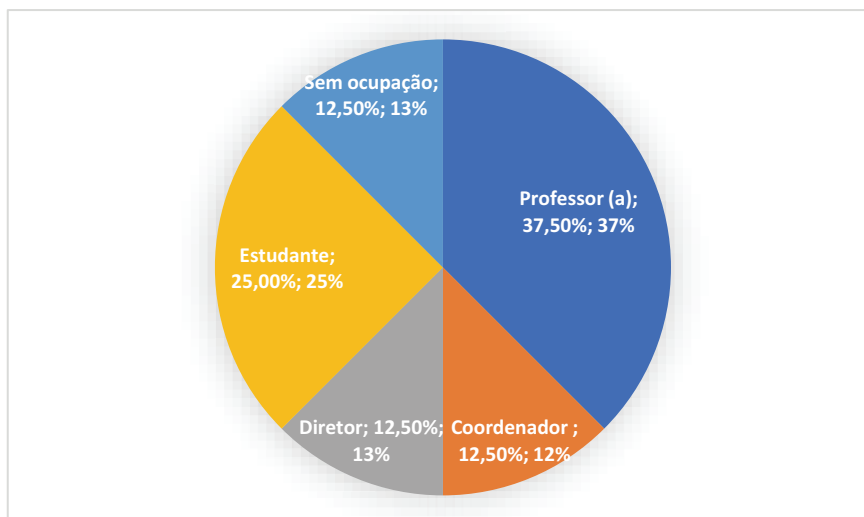


Figura 14. Gráfico 2- Percentagem de participantes por ocupação

### Relativamente à instituição dos respondentes.....

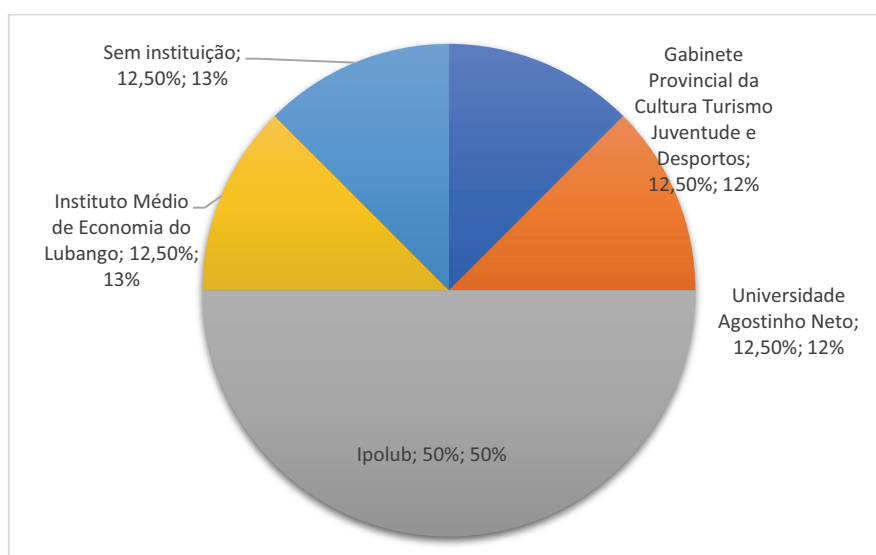


Figura 15. O Gráfico 3 apresenta a percentagem de participantes por instituição em que trabalham/estudam.

#### 4.3.2. Análise das entrevistas

Para a elaboração da análise de conteúdo das entrevistas foi elaborada uma matriz (Anexo B) de acordo com Bardin (2011), composta 3 itens. Assim, na coluna “Categorias” foram agrupados os temas centrais tratados na entrevista, agrupando-se tudo o que o entrevistado tratou a seu respeito; na coluna “Unidade de Registo” foram organizados os segmentos de conteúdo a considerar como unidades base, optando-se por fazer recortes com base

nos temas tratados na entrevista; na coluna “Unidades de contexto” encontram-se as perguntas colocadas pelo entrevistador e as algumas das respetivas respostas obtidas. Seguidamente são apresentados os resultados de acordo com a matriz efetuada; na coluna “Enumeração” adotou-se como forma de contar os registos a direção das falas dos participantes acerca da temática abordada, especialmente por se tratar de uma entrevista que procura a opinião. Seguidamente são apresentados os resultados de acordo com a matriz efetuada.

- *Importância do turismo*

Em relação à importância do turismo para o desenvolvimento social e económico da província do ponto de vista dos participantes, os resultados mostraram que a maioria considerou o turismo como “muito importante” e “extremamente importante”. Relativamente aos motivos, os entrevistados referiram que o turismo é um grande impulsionador para o desenvolvimento económico e social da província; gera aumento de turistas que, por sua vez, gera emprego e receita; ajuda a transformar as potencialidades turísticas da província em recursos utilizáveis e rentáveis; promove o crescimento da província de um modo geral; e permite um intercâmbio cultural entre línguas e culturas diferentes.

- *Municípios mais atrativos*

No que concerne aos municípios da província que os entrevistados consideraram mais atrativos de acordo com as características e importância dos mesmos, estes referiram os seguintes: Lubango (Tundavala); Humpata; Caluquembe; Chibia; Caconda. Os municípios mais nomeados foram Humapa e Lubango. Um dos entrevistados reportou que a província de Huíla é muito rica a nível de potencialidades turísticas naturais (Tundavala, Grutas do Tchivinguiro, por exemplo) e de potencialidades criadas pelo homem (Cristo Rei, efico, pratos típicos, entre outros).

- *Comunicação da imagem turística do destino*

No referente à opinião dos entrevistados em relação à imagem que a província deve ter para ser transmitida para o país e para o exterior, a maioria reportou as potencialidades turísticas que possui. Outras respostas incluíram: os atrativos e serviços turísticos; a Fenda da Tundavala; a imagem de uma cidade urbanizada, segura, atraente e inovadora; e a cultura.

- *Pontos fortes e fracos da província*

No que tange aos pontos fortes da província, a maioria referiu o clima agradável, a hospitalidade, a cultura e a Fenda da Tundavala. Outras respostas (em menor número) incluíram: as infraestruturas (hoteleiras, religiosas e arquitetónicas, religiosas); e os monumentos e locais turísticos (Cristo Rei, Tundavala, Miradouro). No que respeita aos pontos fracos, a maioria mencionou a falta de recursos humanos, sobretudo no que concerne à escassez de mão-de-obra qualificada no setor turístico; a falta de adesão e de interesse dos locais em participar e promover o turismo; e a falta de investimento no setor, nomeadamente a nível financeiro. Os participantes também referiram como pontos fracos a má política de vistos, o fraco aproveitamento das potencialidades turísticas da província e as dificuldades de acesso a determinados locais turísticos situados em zonas mais recônditas.

- *Ameaças e oportunidades*

De um modo geral, foram reportadas mais ameaças ao desenvolvimento turístico da região em comparação com as oportunidades. As respostas dos participantes mostraram, igualmente uma diversidade de opiniões, quer no que respeita às oportunidades como às ameaças. Assim, estes mencionaram como oportunidades o facto de a província constituir-se como um local ainda pouco explorado a nível turístico; os serviços e atrativos que oferece; os locais existentes; a gastronomia; a cultura. Nomearam, ainda, a possibilidade de formar e enquadrar profissionais; a criação de eventos para promover o local; o desenvolvimento da região de um modo geral; e o aumento da empregabilidade.

Quanto às ameaças, os participantes referiram as seguintes: falta de mão-de-obra qualificada; pouca formação nos tabelas profissionais relacionados ao setor; falta de incentivo aos agentes e operadores turísticos; pouco comprometimento dos *players* e da sociedade; investimento no setor exíguo; pouca adesão da comunidade; aparecimento de vandalismo; possível aculturação; falta de acompanhamento no desenvolvimento de infraestruturas para acompanhar a demanda turística; falta de apoio dos órgãos do Ministério do Turismo; pouco investimento no setor de uma forma global; e o mau aproveitamento das potencialidades turísticas da região.

- *Caracterização da oferta turística*

Relativamente a como os participantes caracterizam a oferta turística da província em termos de transportes, alojamento, atrações, mão-de-obra, de uma forma geral, a frequência da opinião foi maioritariamente negativa. Assim, os participantes referiram que a oferta turística da província de Huíla é caracterizada por: uma rede de transportes deficiente e insuficiente; preços excessivamente altos, apesar de contar com uma grande diversidade de unidades hoteleiras; políticas públicas razoáveis, mas que são pouco aplicadas; pouca oferta para o turista; falta de mão-de-obra especializada; uma necessidade de melhoria dos atrativos turísticos.

- *Evolução do turismo*

No que tange à opinião sobre a evolução do turismo na província, a frequência da opinião foi igualmente negativa. Os participantes reportaram que se verifica uma procura crescente, porém o maior mercado encontra-se em Luanda e Benguela. Um dos participantes referiu que há um aumento, muito embora baixo; outro referiu que a evolução do turismo na província tem sido razoável e, ainda outro, referiu que a procura não tem sido positiva. Dois dos participantes não responderam à questão colocada, sendo que um deles referiu não ter opinião sobre o assunto e o outro mencionou que considera que a questão deveria ser direcionada aos operadores turísticos.

- *Tipos de turismo e mercados*

Quando questionados sobre os tipos de turismo em que se deve apostar, a maioria dos participantes mencionou o Turismo Cultural, o Turismo de Natureza e o Turismo Religioso, sendo que foram também mencionados o Turismo Desportivo, o Turismo de Saúde, o Turismo de Aventura, o Turismo de Eventos e o Agroturismo. Houve ainda um participante que referiu que a província deve apostar em todos os tipos de turismo, uma vez motivações do turista são diversificadas.

Em relação a quais mercados se deve apostar (interno, Portugal, USA), os participantes foram quase unânimes ao considerarem que deverá ser no mercado interno. Apenas um dos participantes mencionou que se deve apostar em Portugal devido aos portugueses, na sua opinião, terem maior conhecimento sobre Angola, sendo mais fácil chegar ao seu mercado e posteriormente expandir para outros países.

- *Entidades e organizações promotoras do turismo*

No que se refere à opinião dos entrevistados sobre quais são as entidades e organizações que consideram promotoras do turismo na província e de que forma estas o fazem, foram mencionadas as seguintes: Infortur, Região Turística Sul, Governo Provincial, Associações do setor, através de trabalho bem articulado; Ministério do Turismo, Gabinete de Hotelaria e Turismo, Ministério da Educação e da Cultura, inculcando aos habitantes locais a importância de expandir o turismo; instituições governamentais, criando e fomentando políticas viáveis para o setor; agentes e operadores turísticos, mediante uma maior divulgação e intercâmbio entre estes e instituições governamentais; empresários em geral, apoiando e financiando projetos do setor; público em geral, conservando os locais e divulgando-os; ONG's (Organizações Não Governamentais), privatizando os locais turísticos de modo a criar-se taxas aos mesmos, com a finalidade de reunir fundos.

- *Parcerias e trabalhos em rede*

Relativamente às sugestões de parcerias e trabalhos em rede, os participantes referiram que estas poderiam ser feitas com: associações da região; países vizinhos de sucesso (Namíbia, África do Sul, Zimbabué e Zâmbia); empresas estrangeiras; agentes e operadores turísticos nacionais e internacionais; e empresas de transportes.

- *Recomendações/sugestões/ações*

Por fim, em relação às recomendações/sugestões/ações a desenvolver para tornar o turismo uma vantagem competitiva na província de Huila, a maioria dos entrevistados respondeu que, de um modo geral, deve ser feito um maior investimento no setor, bem como nos recursos humanos, em particular. Os participantes mencionaram, também, que deve ser feita uma elaboração, atualização e implementação efetiva do plano provincial; deve haver um maior interesse no turismo por parte dos órgãos responsáveis; uma maior aposta das escolas no setor do turismo; uma maior promoção e divulgação; e mais incentivos (atribuição de crédito aos empreendedores).

#### 4.4. Plano estratégico para o turismo da província de Huila

Neste ponto será apresentado o plano estratégico para a região em estudo, tendo em conta o levantamento de dados secundários efetuado bem como os resultados das entrevistas realizadas.

##### 4.4.1. Análise PEST-E

Verifica-se um enorme dinamismo no mercado turístico e seus seguimentos, dado que as necessidades e as expectativas dos clientes são espontaneamente condicionadas por diversas forças focadas no mercado. As tendências globais atuais na oferta e procura turística refletem a preferência por produtos turísticos novos e por novos destinos, como sejam o turismo de aventura, o turismo de natureza, entre outros similares, que permitam a prática de atividades físicas e o contato direto com a natureza. O turista atual tende a procurar destinos com altos níveis de segurança e higiene, a preferir pequenos hotéis, destinos menos “consagrados” e empresas flexíveis e digitalizadas. A nível de segmentos, há uma maior procura pelo turismo de natureza, turismo rural, bem-estar, ecoturismo, turismo de aventura e turismo gastronómico (Poggi, 2020.). Além disso, verifica-se uma tendência para a procura de turismo no próprio país (turismo interno), pela procura por lazer e pelo ecoturismo (Revfine, s.d.). Nesse seguimento, a Tabela 5 apresenta de forma resumida uma descrição das tendências globais do turista atual.

Tabela 5. Tendências globais do turista atual. Fonte: elaboração própria

<ul style="list-style-type: none"><li>- Necessidade de tranquilidade face ao <i>stress</i> do dia-a-dia;</li><li>- Valorização de questões relacionadas à higiene e segurança;</li><li>- Busca pelo contacto direto com a natureza;</li><li>- Preocupação com questões de sustentabilidade ambiental;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Procura por destinos menos massificados e menos explorados;</li><li>- Opção por empresas flexíveis e digitalizadas;</li><li>- Preferências por hotéis mais pequenos;</li><li>- Valorização do tempo dedicado a atividades de lazer;</li><li>- Procura por destinos que permitam atividades físicas ao ar livre.</li></ul>
---	---

A análise PESTAL ou PEST, é uma ferramenta analítica usada para analisar alterações políticas, económicas, socioculturais e tecnológicas no âmbito organizacional. Assim,

esta análise, que complementa a análise SWOT, permite visualizar o impacto que o ambiente externo possui na empresa/marca/destino, etc (Vendus, s.d.). Na Tabela 6 apresenta-se a análise PESTAL da província de Huíla enquanto destino turístico.

Tabela 6. Análise PESTAL. Adaptado de Guia Corporativo (s.d.).

<b>Fatores políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima de relativa instabilidade no panorama nacional e mundial que pode afetar o turismo;</li> <li>- Período eleitoral.</li> </ul>
<b>Fatores económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economia da província apoiada na agropecuária, indústria e mineração e comércio/serviços;</li> <li>- Instabilidade económica a nível nacional, porém o país apresenta boas taxas de crescimento apoiadas, principalmente, pelas suas exportações de petróleo;</li> <li>- O turismo é visto como um ramo estratégico para o desenvolvimento da província, devido à sua riqueza a nível de belezas naturais, arquitetura, história local, etc.</li> </ul>
<b>Fatores sociais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planos de Desenvolvimento (Plano de Desenvolvimento da Província da Huíla 2012-2017) e Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022).</li> <li>- Diminuição do desemprego;</li> <li>- Aumento da urbanização, sobretudo no Lubango;</li> <li>- Aumento da escolaridade;</li> <li>- Construção de escola técnica de hotelaria e turismo;</li> <li>- Elaboração de plano de marketing turístico;</li> <li>- Construção de fazendas para turismo rural;</li> <li>- Criação de portal turística da Huíla.</li> </ul>
<b>Fatores tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lacunas a nível das TIC, não apenas na província como em todo o país devido às infraestruturas;</li> <li>- Dificuldade na massificação do uso das TIC, sobretudo nas zonas mais rurais.</li> <li>- Fraco número de pessoas com acesso à internet;</li> <li>- Serviços de internet caros para o padrão da vida da população.</li> <li>- Qualidade da conexão à internet fraca;</li> </ul>

<b>Fatores ambientais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentração de elevadas quantidades de lixo nas zonas verdes;</li> <li>- Falta de consciência ambiental por parte da população;</li> <li>- Legislação respeitante à proteção do meio ambiente fraca;</li> <li>- Autoridades não promovem a reciclagem;</li> </ul>
<b>Fatores legais</b>	- Esforço no sentido de formular novas leis que possam contribuir para o desenvolvimento do setor turístico.

#### 4.4.2. Análise SWOT

Nos pontos seguintes são explicadas as componentes da análise SWOT da região.

##### 4.3.1. Pontos fortes

A grande valência do turismo na província de Huíla reside no seu clima quente e tropical, com uma temperatura média anual superior a 20°C, assim como nos seus recursos endógenos. Huíla é considerada como uma das mais belas províncias de Angola, sendo normalmente conhecida pela magnífica vista da Serra da Leba, o planalto montanhoso que separa a Huíla da província do Namibe. Tal como sucede em toda a Angola, e em outros países africanos, Huíla possui uma grande diversidade de recursos biológicos. As terras mais altas possuem uma das mais belas paisagens de Angola, como a Fenda da Tundavala, considerada uma das sete maravilhas naturais do país e uma das mais populares atrações da província. A província possui um grande leque de atrações turísticas, de referir a Estátua do Cristo Rei, Na Sra. do Monte, Fenda da Tundavala, Cascata da Huíla, Horto e termas da Humpata, Miradouro da Serra da Leba.

O rico património histórico e cultural da província constitui mais um dos seus pontos fortes como destino turístico. A província é um palco incontestável de riqueza cultural devido, em grande parte, às diversas etnias das suas comunidades, sendo também considerada um destino cultural de Angola por excelência. Huíla destaca-se pelas suas festividades, tais como a festa anual da Nossa Senhora do Monte, as Festas da cidade do Lubango, o Carnaval, as festas de São Pedro da Chibia, São João da Humpata, a época natalícia e o Fim-do-Ano. Um símbolo das manifestações da diversidade étnica da província, que também constitui um ponto forte, é o artesanato. De ressaltar que a província de Huíla é muito forte na produção de artesanato, produzido com recurso a

várias matérias-primas, com destaque para o capim, a argila, a madeira, missanga, pedra, couro, borracha, plantas agrícolas e outras menos divulgadas (Mussunda, 2021).

Outro dos pontos fortes diz respeito à gastronomia. A comida da província é muito diferente do resto de Angola e a gastronomia não mudou muito nos últimos 1000 anos. Um dos pratos típicos da Huíla é o leite azedo com pirão de milho e funge de massango com carne de galinha. Por fim, outros pontos fortes assinalados são uma oferta turística significativa. Identificam-se ainda como forças a simpatia e a hospitalidade das pessoas, aspetos primordiais para o turismo. O povo angolano é, por norma, caracterizado pela sua simpatia, simplicidade e espírito acolhedor.

#### **4.3.2. Pontos fracos**

A nível de pontos fracos, destacam-se os preços elevados, sendo que as tarifas nas unidades hoteleiras variam de oito a 32 mil kwanzas por noite, preços que ainda inibem o turismo interno, pois não estão de acordo com o reduzido poder de compra angolano. Os preços praticados no ramo turístico são geralmente muito elevados em todo o país, sendo que a hotelaria angolana é considerada uma das mais altas a nível mundial, nomeadamente no que diz respeito aos bilhetes de avião, ao alojamento e à alimentação.

A falta de mão-de-obra especializada é outro dos pontos fracos que deve ser colmatado, uma vez. O setor do turismo enfrenta uma grande escassez a nível de profissionais especializados e a maioria encontra-se centralizada nas unidades hoteleiras de Luanda.

Os problemas relacionados com os serviços de saúde constituem também uma fraqueza, no sentido em que a sua existência pode condicionar o turismo na região. Sabe-se que os cuidados de saúde em Angola existem em número limitado e, normalmente, não correspondem aos padrões de saúde europeus. Existe uma grande carência de materiais e recursos humanos nos hospitais públicos, e nas clínicas particulares os preços podem ser demasiado elevados.

Outros pontos fracos incluem: a necessidade de melhorias no que concerne às infraestruturas; da comunicação feita ao destino; a falta de sensibilização para a importância do turismo; a escassez de informação online acerca do turismo; e a falta de

facilidades e apoios ao turismo. Neste último ponto, é de mencionar que os estrangeiros, normalmente, possuem dificuldades na obtenção de vistos de turismo. Este processo pode ser muito longo e complicado, não apenas para estrangeiros fora do continente africano como também para estrangeiros do mesmo continente. As condições de segurança, não só na província de Huíla como em todo o país, sobretudo no que concerne à criminalidade constituem, igualmente, um dos pontos fracos. Assim, o risco geral em visitar o país é alto, sobretudo nas áreas urbanas, e os transportes não são muito seguros.

#### **4.3.3. Oportunidades**

Através desta análise identificaram-se como uma das oportunidades o desenvolvimento de comércio na região, nomeadamente através da melhoria das capacidades dos pequenos empresários e da diversificação de unidades hoteleiras. O desenvolvimento do turismo na província pode, também, gerar oportunidades de trabalho para os residentes. A área do turismo é bastante conhecida por criar empregos em diversos segmentos e por precisar de mão-de-obra amplamente, sendo por isso a porta de entrada de imensos trabalhadores para o mercado de trabalho.

Como oportunidades destacam-se, igualmente, a promoção do turismo interno, que pode ser realizada através da promoção do turismo nos municípios com campanhas promocionais; um mercado nacional emergente; a preservação e a valorização do património histórico-cultural e natural; e a promoção do empreendedorismo e produção local.

#### **4.3.4. Ameaças**

Como ameaças destacam-se as seguintes: a dependência de turistas estrangeiros, nomeadamente da Namíbia, África do Sul e Europa; o aumento dos preços, que pode constituir um obstáculo que ameaça o turismo; o panorama económico e social do país desfavorável que pode afastar os turistas; as dificuldades de comunicação e acesso à internet; a falta de fornecimento seguro de energia e água; a pobreza e desigualdade; a crise económica nacional e mundial; e uma forte concorrência externa, nomeadamente os destinos tradicional concorrentes.

Na Tabela 7 apresenta-se a análise SWOT, de acordo com a matriz proposta por Chiavenato e Sapiro (2003) para o destino turístico da província de Huíla.

Tabela 7. Análise SWOT.

<b><i>Forças (Strengths)</i></b>	<b><i>Fraquezas</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima (quente e tropical);</li> <li>- Grande leque de atrações turísticas;</li> <li>- Hospitalidade e simpatia das pessoas;</li> <li>- Beleza e singularidade do destino;</li> <li>- História e cultura;</li> <li>- Recursos naturais e biodiversidade;</li> <li>- Oferta turística significativa a nível de unidades hoteleiras e similares;</li> <li>- Artesanato local;</li> <li>- Festividades tradicionais;</li> <li>- Gastronomia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço elevado;</li> <li>- Falta de mão-de-obra qualificada</li> <li>- Problemas relacionados com os serviços de saúde;</li> <li>- Necessidade de melhoria a nível das infraestruturas e de acessibilidades;</li> <li>- A comunicação feita ao destino;</li> <li>- Falta de sensibilização para a relevância do turismo;</li> <li>- Escassez de informação online acerca do destino;</li> <li>- Falta de facilidades e apoios aos turistas (ex.: muita burocracia para a obtenção dos vistos.</li> <li>- Condições de segurança</li> </ul>
<b><i>Oportunidades</i></b>	<b><i>Ameaças (Threats)</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de atividades de comércio na região;</li> <li>- Oportunidades de trabalho para os residentes;</li> <li>- Promoção do turismo interno;</li> <li>- Mercado nacional emergente;</li> <li>- Preservação e valorização do património histórico-cultural e natural;</li> <li>- Promoção do empreendedorismo e produção local;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Panorama económico e social do país desfavorável;</li> <li>- Aumento dos preços;</li> <li>- Dificuldades de comunicação e acesso à internet;</li> <li>- Falta de fornecimento seguro de energia e água;</li> <li>- Forte concorrência externa;</li> <li>- Dependência de turistas estrangeiros, muitos deles fazendo viagens de negócios;</li> <li>- Pobreza e desigualdade;</li> <li>- Crise económica nacional e mundial;</li> </ul>

#### 4.3.4. Implicações da análise SWOT

Tendo em conta a análise SWOT efetuada, é possível notar que a província de Huíla enquanto destino turístico sustentável tem mais pontos fortes que fracos. O potencial turístico é gigante, porém, são necessários grandes esforços que implicam uma articulação parte das entidades de turismo (públicas e privadas), do Governo, entre outros. Em suma, verifica-se que há um elevadíssimo potencial turístico, uma vez que a região dispõe de diversos recursos naturais, históricos e culturais. Além disso, dispõe de uma oferta diversificada a nível de produtos de atração turística.

Tendo em conta as fraquezas e as ameaças sugerem-se a implementação de medidas como:

- A crescente aposta na melhoria das infraestruturas de base do setor turístico;
- A melhoria de acessibilidades e da rede pública de transportes;
- Promover campanhas de divulgação do património natural existente;
- Reforço das medidas de segurança, sobretudo em transportes coletivos (ex.: táxis);
- Descida de preços para fomentar, sobretudo, o turismo interno;
- Facilitação e aceleração na obtenção de vistos para turistas estrangeiros;
- Maior comunicação online da província como destino turístico, através, por exemplo, de mais websites internacionais e agência de viagens online a promover o destino, com preços mais acessíveis;
- Maior apoio ao turista, sobretudo no acesso a serviços de saúde e segurança;
- Apostar na qualificação profissional no setor, através da abertura de mais escolas de turismo e programas de formação, bem como na melhoria de condições laborais dos funcionários para que sejam atraídos para trabalhar na área.

As potencialidades da província de Huíla para o turismo são enormes. É uma região bastante rica em recursos que, muito brevemente, poderá progredir bastante se tiver em conta os pontos fortes e fracos apresentados na análise SWOT.

#### **4.3.5. Segmentos e tipos de turismo**

As potencialidades da província de Huíla oferecem condições para o desenvolvimento dos seguintes tipos de turismo:

- Turismo cultural;
- Turismo religioso;
- Turismo de Natureza
- Turismo de Montanha.

A província da Huíla tem diversos monumentos e locais históricos ideais para a prática de Turismo Cultural, tais como o Museu Regional, a Antiga Estação de Caminhos-de-Ferro, entre outros, sem esquecer do seu magnífico artesanato e da sua gastronomia diferenciada.

O Turismo Religioso em Huíla tem ganhado adesão nos últimos tempos. Diversos locais de interesse turístico existentes na província, como é o caso do monumento Cristo Rei e a Capela Nossa Senhora do Monte, têm recebido visitas de turistas nacionais e estrangeiros, conferindo ao turismo nesta região uma certa tendência religiosa. O perfil do turista que procura este tipo de turismo na província é caracterizado, normalmente, pela procura de curiosidades, pela admiração pela cultura, folclore arquitetura, assim como pela procura por descanso e tranquilidade internas (Luhaco, 2017).

O Turismo de Montanha é outro dos segmentos de turismo que a província de Huíla proporciona em virtude das suas regiões montanhosas, áreas verdes e clima típico da região. As características da província permitem a exploração de vegetação e de cascatas, típicas do turismo de montanha. Nesse sentido, pode-se assinalar como exemplo a Serra da Leba e as Cascatas. A província possui imensos recursos naturais propícios para quem procura o Turismo de Natureza, destacando-se o Parque Nacional do Bicular e a Reserva Florestal do Guelengue e Dongo.

A Tabela 8 apresenta uma síntese dos segmentos de turismo na Huíla e respetivos locais ou elementos.

Tabela 8. Segmentação turística da província de Huíla- locais/elementos.

Turismo cultural	Turismo Religioso	Turismo de Natureza	Turismo de Natureza/ Montanha
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cemitério Histórico dos Barracões</li> <li>- Antiga Estação dos Caminhos-de-ferro</li> <li>- Antigo Palácio do Governo</li> <li>- Museu Regional da Huíla</li> <li>- Artesanato</li> <li>- Gastronomia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cristo Rei</li> <li>- Capela Nossa Senhora do Monte</li> <li>- Igreja da Missão da Huíla</li> <li>- Catedral de São José</li> <li>- Festas religiosas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parque Nacional do Bicuar</li> <li>- Reserva Florestal do Guelengue e Dongo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miradouro da Boca da Humpata</li> <li>- Fenda da Tundavala</li> <li>- Serra da Leba</li> <li>- Fenda do Bimbe</li> <li>- Serra da Chela</li> <li>- Serra da Galangue</li> <li>- Cascata da Huíla</li> <li>- Cachoeira da Hunguéria</li> <li>-Cavernas</li> </ul>

#### 4.4. Eixos para o desenvolvimento turístico da província de Huila

O plano estratégico para o desenvolvimento turístico da província de Huíla deve basear-se nos seguintes eixos:

**Eixo 1:** Qualificação dos recursos humanos- a mão-de-obra presente na região não é suficiente para oferecer um serviço de qualidade, sendo necessário a qualificação de profissionais através de criação de mais escolas (técnicas e superiores) de hotelaria e turismo e a formação contínua desses profissionais. Deve, igualmente, apostar-se na formação de empreendedores jovens que pretendam enveredar pelo setor do turismo. A questão da formação contínua e especializada é fundamental para que se consiga prestar um serviço de excelência ao cliente, o qual, por sua vez, resultará na sua satisfação plena e numa maior probabilidade de regressar ao destino ou de recomendá-lo.

**Eixo 2:** Destino de qualidade- apesar da qualidade do turismo na província ser bastante reconhecido, este reconhecimento ainda não é transversal a todas as áreas. Assim, seria importante promover a qualidade existente, ou seja, reunir tudo de bom que a província oferece em termos turísticos, promovendo a qualidade existente, desde a diversidade de alojamentos até à própria localização.

**Eixo 3-** Sustentabilidade ambiental: é fundamental a utilização consciente dos recursos naturais, o reconhecimento e enaltecimento do património e das paisagens naturais e culturais, potencializando o vínculo entre o turista e o espaço, províncias e comunidades, fomentando uma experiência plena. É também importante sensibilizar os residentes acerca da preservação dos recursos naturais e ambientais.

**Eixo 4-** Novos produtos e tendências: neste âmbito, a aposta seria o Turismo de Natureza e, dentro deste, criar no segmento outras tendências, como por exemplo o Turismo de Saúde e Bem-Estar, uma vez que a província reúne todas as condições para isso.

**Eixo 5:** Melhorar a oferta hoteleira: é importante aumentar e diversificar a oferta hoteleira e a difusão de formas alternativas de alojamento, com preços mais acessíveis.

**Eixo 6-** Criar uma marca: introduzir, fomentar e atribuir valor à marca Turismo de Angola e avançar com a marca Turismo de Huíla. Numa primeira etapa, deve ser realizado um posicionamento da marca pondo em destaque as suas qualidades, como promotora de produtos/serviços de boa qualidade a preços acessíveis ou razoáveis e mostrando a sua superioridade face a outros destinos semelhantes. Posteriormente, apresentar a província de Huíla como marca e destino de qualidade aos mercados nacionais e internacionais. Além disso, é importante efetuar a promoção de uma política de comunicação e publicidade robusta e chamativa a cada um dos destinos da província, diferenciando os seus produtos e serviços. Também é importante fortalecer e demarcar a sua presença na internet e nas redes sociais digitais. Assim, pode-se apostar no marketing de conteúdo, por exemplo, colocando-se nas redes sociais ou websites boas fotos dos principais atrativos da província e seus hotéis, frases apelativas, a descrição da história da província, etc.

**Eixo 7-** Otimizar as infraestruturas: observa-se a necessidade de melhorar as infraestruturas e serviços especializados, sobretudo no Turismo de Natureza, desenvolvendo-se experiências de turismo rural e de montanha, como por exemplo o *trekking*, o cicloturismo, etc.

**Eixo 8-** Nova política de emissão de vistos turísticos: torna-se necessário estipular uma nova política de emissão de vistos turísticos, desburocratizados e de rápida emissão.

**Eixo 9-** Melhorar a rede de transportes: a questão dos transportes na província é crucial, daí se dar a necessidade de formar acessibilidades a preços pertinentes e considerar a execução de mais conexões de voos *charter*. Ademais, é necessário melhorar a rede de transportes públicos coletivos.

**Eixo 10-** Colaboração com os *stakeholders*: é importante haver um trabalho em rede com os *stakeholders* do turismo (governo, empresas, sociedade, turistas, etc.). Isto irá permitir uma maior coesão entre os agentes turísticos e que o destino se possa desenvolver de um modo mais sustentável.

#### **4.5. Objetivos estratégicos**

O grande objetivo é o maior crescimento e o desenvolvimento do turismo na província, atraindo turistas do mercado nacional e internacional, como resultado da diversificação da oferta, do melhoramento da rede de transportes, das infraestruturas, da formação de profissionais especializados e de uma nova política de emissão de vistos turísticos. De referir que não se pretende a massificação do destino, mas sim criar uma marca e divulgá-lo como destino de qualidade. Assim, os objetivos estratégicos são os seguintes:

- Desenvolver o turismo na província mediante a otimização e competitividade das ofertas, destacando a excelência ambiental, cultural e arquitetónica do destino; a aposta na formação dos recursos humanos; e a melhoria das infraestruturas turísticas.
- Conferir uma relevância cada vez maior ao turismo no que diz respeito ao seu papel na economia, tornando-o um dos catalisadores do desenvolvimento da província, tanto a nível económico como social, ambiental, regional e nacional.
- A província de Huíla deve ser divulgada como um novo destino turístico com o propósito de se constituir um destino de excelência; atrair turistas durante todo o ano; atrair o mercado interno e externo.

A Tabela 9. Apresenta um mapa operacional do processo de planeamento Turístico na província da Huíla, com objetivos e estratégias que desencadeiam ações a curto, médio e longo prazo (anexo A).

Tabela 9. Mapa operacional estratégico. Fonte: elaboração própria

<b>Objetivo 1. Preservar e valorizar a cultura local</b>	
<b>Estratégias</b>	1 - Realização de eventos para difundir a cultura local 2 - Pôr em prática ações de fiscalização do patrimônio cultural 3 - Que as autoridades tradicionais sirvam de mediadores entre a população local e os visitantes
<b>Datas</b>	A definir
<b>Objetivo 2. Preservar o meio ambiente</b>	
<b>Estratégias</b>	1- Criação de programas e normas de conservação para o meio ambiente 2 - Fiscalizar periodicamente as áreas protegidas 3 - Criar Condições para o manejo dos Resíduos Sólidos
<b>Datas</b>	A definir
<b>Objetivo 3. Adequar as infraestruturas ao apoio do turismo</b>	
<b>Estratégias</b>	1 - Estruturar e criar espaços para atividades relacionados ao Turismo 2 – Estruturação e criação de indústrias e serviços de apoio ao turismo 3 - Criação e implementação infraestruturas básicas de apoio ao turismo
<b>Datas</b>	A definir
<b>Objetivo 4. Desenvolver estudos e pesquisas turísticas</b>	
<b>Estratégias</b>	1 - Estabelecer políticas públicas voltadas ao turismo 2 - Realizar estudos e pesquisas de interesse turístico
<b>Datas</b>	A definir
<b>Objetivo 5. Qualificar os profissionais de turismo, os serviços e atendimento turísticos</b>	
<b>Estratégias</b>	1 - Promover capacitação de profissionais ligados ao turismo por meio de cursos e palestras 2 - Qualificação dos serviços turísticos 3 - Incentivo aos empreendedores turísticos para o aumento e diversificação da oferta turística
<b>Datas</b>	A definir
<b>Objetivo 6. Comercializar e promover Huíla como destino Turístico</b>	
<b>Estratégias</b>	1- Estruturar Eventos como produtos turísticos 2- Elaborar programa permanente de promoção e comercialização
<b>Datas</b>	A definir
<b>Objetivo 7. Implementar, Estruturar, Diversificar e Dinamizar a Oferta Turística</b>	
<b>Estratégias</b>	1- Apoiar o desenvolvimento da região turística 2- Melhorar as infraestruturas turísticas
<b>Datas</b>	A definir

#### **4.6. Segmentação e posicionamento**

Define-se posicionamento como o lugar que o produto tem na mente dos consumidores (Kotler, 2001). De forma a determinar o posicionamento, é essencial conhecer-se a posição que o destino detém na mente dos possíveis clientes. Com efeito, é preciso incidir nas características verdadeiras ou simbólicas que fazem com que o destino se distinga da concorrência. Deste modo, a probabilidade de ir ao encontro das necessidades dos clientes e superar as suas expectativas, aumenta. Por conseguinte, é crucial conhecer a visão ou opinião dos clientes relativamente ao destino e, numa fase posterior, aplicar estratégias de diferenciação e segmentação de forma a atingir o posicionamento almejado.

No caso da província de Huíla, esta deve posicionar-se tendo em conta os seus atributos naturais e exclusivos. Assim, deve posicionar-se como um destino sustentável, que oferece aos visitantes um contacto muito próximo com a natureza, que permite momentos de relaxamento e tranquilidade, mas também de aventura, juntamente com oportunidades de conhecer aspetos culturais e históricos singulares, aliados à hospitalidade do seu povo.

#### **4.7. Proposta de ações/Programas/marketing -mix**

Seguidamente apresenta-se uma estratégia de marketing para a província de Huíla baseada nos 4P's no marketing-mix, e de acordo com o mapa definido na tabela 2.

##### **4.7.1. Preço**

Estabelecer o preço nem sempre é um fator fácil e constitui uma etapa crítica. Os profissionais de marketing, quando estabelecem o preço, devem ter em conta vários fatores importantes, tais como a necessidade do produto, os custos envolvidos, e os preços cobrados pela concorrência. Nesse seguimento, sugere-se a adequação dos preços dos produtos e serviços turísticos ao mercado interno, tendo em conta o poder de compra da população. Poderão ser criadas campanhas para fomentar o turismo interno, por exemplo, fazer pacotes turísticos mais acessíveis para os turistas nacionais. Os preços devem, também, ser ajustados tendo em conta os de outros destinos turísticos similares.

#### **4.7.2. Produto/serviço**

No que diz respeito aos principais produtos turísticos da Huíla foram identificados os seguintes:

- O património natural e paisagístico (e.g.: Parque Nacional do Bicular, Serra da Leba) que permite circuitos pedestres, observação de vegetação e de animais (e.g.: safaris), como também caminhadas, escaladas, montanhismo, parapente, entre outras. As Cascatas e o Lago permitem a realização de atividades de lazer, tais como piqueniques, e a realização de atividades náuticas (canoagem, pesca desportiva, etc.)
- O património cultural e religioso, que permite a realização de *tours* pelas rotas culturais e religiosas, de forma a conhecer os principais monumentos e locais, assim como as tradições, rituais e gastronomia.

É importante mencionar que os principais produtos turísticos da Huíla (cultura, património arquitetónico, natureza, etc.) podem ser complementados com os produtos complementares existentes nas províncias envolventes (sol e praia), nomeadamente a Praia de Benguela e do Namibe. Assim, podem ser desenvolvidos pacotes de inserção regional.

#### **4.7.3. Comunicação**

Para a promoção ser eficaz e chamar a atenção, deve ser capaz de passar uma mensagem consistente e, acima de tudo, dar à pessoa motivos para visitar aquele local e não outro. Como forma de comunicação, a Huíla deve apostar na promoção de circuitos turísticos culturais e de natureza. Deve, igualmente, promover as festividades existentes, fomentando a sua divulgação a nível nacional (e.g.: Festas de Nossa Senhora do Monte, Carnaval, etc.); criar e divulgar pacotes turísticos relacionados a datas festivas provinciais e nacionais, de modo a estimular a procura turística nacional e de estrangeiros que se encontrem a trabalhar em Angola; incrementar a publicidade do destino nos principais emissores de turistas (e.g.: Luanda).

É importante haver um maior investimento na promoção digital do destino, nomeadamente através dos canais digitais, de *websites*, redes sociais, entre outras. A

realização de *tours* virtuais, mostrando a natureza e as belíssimas paisagens da província, pode ser utilizada para comunicar o destino no exterior e atrair turistas estrangeiros. Seria igualmente interessante criar campanhas e reportagens na televisão e divulgar informações do destino em revistas reconhecidas na área. É igualmente pertinente usar as estratégias de promoção “pull e push” como forma de promoção do destino. A estratégia “pull”, direcionada ao consumidor, tem como finalidade motivá-lo a visitar o destino e pode ser realizada através do uso das redes sociais, no sentido em que estas conseguem chegar a um número mais abrangente de pessoas e permitem uma comunicação mais direta. A estratégia “push”, direcionada aos canais de distribuição, tem como finalidade incitar a oferta mediante agências de viagens e agentes turísticos, provocando nos consumidores o desejo de conhecer a província.

#### **4.7.4. Distribuição**

A distribuição diz respeito ao local onde os clientes compram o produto e os meios de distribuição para aquele local, os quais devem ser adequados e convenientes para o consumidor (CIM, 2015). Assim, devem ser selecionadas as vias mais eficazes de distribuição com vista a atrair mais visitantes para a província.

Nesse seguimento, sugere-se como forma de distribuição os principais órgãos de comunicação de Angola, parceria com mais agências de viagens, de modo que os clientes possam facilmente fazer comprar o destino turístico Huíla, proporcionando-lhes todo o apoio e acompanhamento necessários desde o início até ao fim da viagem. A informação sobre a forma de distribuição deve ser também divulgada através de operadores turísticos, postos de informação turística nos aeroportos de Angola e na internet, mais concretamente no portal do governo da Huíla.

## **Capítulo V- Conclusão**

O presente estudo teve como objetivo central desenvolver um plano estratégico para o desenvolvimento sustentável do turismo da província de Huíla. Como objetivos específicos, pretendeu-se: i) identificar as fases do processo de planeamento estratégico em turismo que a mesma incide; ii) elaborar um diagnóstico da situação através da aplicação de ferramentas de análise estratégica; iii) projetar o processo do planeamento estratégico por fases, através de um mapa estratégico; iii) definir segmentos-alvo, objetivos, estratégia e plano de ações a implementar.

Primeiramente, foi efetuada uma revisão da literatura para obter dados sobre a província, sobretudo a nível do turismo. Posteriormente, foi realizada um estudo qualitativo com recurso à entrevista que teve como finalidade obter informação sobre a opinião de pessoas que trabalham na atividade do turismo na província de Huíla.

A elaboração do plano tem por base um processo metodológico integrado numa abordagem de sustentabilidade de mercado/produto turístico, capaz de captar o máximo possível as sensibilidades e ambições dos stakeholders. Deste modo, utilizou-se como base o plano estratégico para o desenvolvimento do turismo em Cape Town (2010-2013), tendo em conta a similaridade com as características da região da Huíla.

A nível geral pode-se referir como resultados o interesse emergente num plano estratégico que promova o desenvolvimento turístico desta província e a vontade de manter, preservar, ordenar e ser criativos com os recursos existentes.

Os resultados das entrevistas mostraram que os participantes consideram que o turismo na província de Huíla é bastante importante para o desenvolvimento social e económico da mesma, no sentido em que gera mais emprego e receita, ajuda no aproveitamento útil das potencialidades da província e sua preservação e possibilita o intercâmbio cultural entre línguas e culturas diferentes. Os resultados mostraram, também, os municípios que: os participantes consideram mais atrativos são Humpata e Lubango; a imagem que a província deve comunicar ao exterior deve incidir nas suas potencialidades turísticas; os principais pontos fortes são a sua cultura, hospitalidade, clima e a Fenda da Tundavala;

os principais pontos fracos são a falta de recursos humanos, a falta de adesão e interesse dos residentes locais e a falta de investimento no setor; as principais ameaças dizem respeito à falta de mão-de-obra qualificada, falta de incentivo aos agentes e operadores turísticos, o pouco comprometimento dos *players* e da sociedade, o pouco investimento no setor, a pouca adesão da comunidade, o aparecimento de vandalismo, a possível aculturação, a falta de acompanhamento no desenvolvimento de infraestruturas para acompanhar a demanda turística, a falta de apoio dos órgãos do Ministério do Turismo, o pouco investimento no setor e o mau aproveitamento das potencialidades turísticas da região. No que diz respeito à caracterização da oferta turística, os participantes consideram que a rede de transportes é deficitária e insuficiente, os preços são excessivamente elevados, existe pouca oferta para o turista, há falta de profissionais especializados, há a necessidade de melhorar os atrativos turísticos e a falta de concretização das políticas públicas.

Relativamente à evolução do turismo, os resultados mostraram que os participantes, de um modo global, consideram essa evolução fraca, sendo mais concentrada em Luanda e em Benguela. Os participantes consideraram, também, que os tipos de turismo em que se deve apostar são o Turismo de Natureza, o Turismo de Natureza e o Turismo Religioso; e a aposta deve incidir no mercado interno. No que diz respeito às entidades e organizações promotoras do turismo, os participantes referiram várias, entre as quais a Região Turística Sul, o Governo Provincial, o Ministério da Educação e da Cultura, entre outras. No que toca às parcerias e trabalhos em rede, os participantes referiram as associações da região, empresas estrangeiras e países vizinhos de sucesso, entre outros. Por fim, como recomendações, os participantes reportaram que: deve ser feito um maior investimento no setor, incluindo nos recursos humanos; uma elaboração, atualização e implementação efetiva do plano provincial; uma maior promoção e divulgação do destino; uma maior aposta nas escolas; um maior interesse no turismo por parte dos órgãos responsáveis; e um maior incentivo ao turismo.

Os resultados obtidos da análise SWOT e da análise PESTAL, de um modo geral, foram congruentes com os resultados das entrevistas efetuadas aos participantes que trabalham no setor do turismo na província de Huíla.

No que diz respeito aos segmentos e tipos de turismo, conclui-se que os recursos da província oferecem excelentes condições para o Turismo de Cultural, Religioso, de Natureza e de Montanha. Contudo, há a possibilidade de se criar o Turismo de Saúde e Bem-Estar. A nível de público-alvo a atingir, destaca-se os turistas nacionais, sem descurar os turistas internacionais, nomeadamente de países da Europa, Estados Unidos da América e de outros países da África. O plano estratégico da província de Huíla elaborado, centra-se em 10 eixos principais e tem como objetivos estratégicos: i) aumentar a notoriedade e atratividade da província, mediante ações tais como a diversificação da oferta hoteleira, promover boas ações com os *stakeholders* do turismo, melhorar as infraestruturas turísticas, criar e divulgar a marca Turismo de Huíla, etc.; ii) aumentar a procura pela província, através de ações como o desenvolvimento de campanhas promocionais a nível nacional e internacional, a aposta em ferramentas do marketing digital (e.g.; redes sociais), a parceria com várias entidades na promoção do destino, etc.; iii) qualificar os recursos humanos (criação de escolas técnicas, formação contínua e especializada, etc.); iv) melhorar a qualidade de vida da população local, mediante a criação de postos de trabalho, o apoio e o investimento nas pequenas economias locais, entre outras.

No que diz respeito ao posicionamento, a província de Huíla deve posicionar-se como um destino sustentável que permite que os seus visitantes tenham contacto direto com a natureza, através dos seus magníficos recursos naturais (Cascatas, Serra da Leba, Grutas, Parque Nacional do Bicuar, entre outros), e também com uma cultura e histórica muito rica, mediante os seus monumentos históricos, religiosos e culturais (Cristo Rei, Capela Nossa Senhora do Monte, etc).

Foi também elaborada uma estratégia de marketing baseada nos 4 P's do marketing-mix, sugerindo-se, assim, a elaboração de preços adequados ao mercado interno que a província pretende também atrair, lembrando que Angola é conhecida por praticar preços extremamente elevados no que diz respeito aos produtos e serviços turísticos, o que pode afastar turistas com menos poder de compra; foram identificados os produtos turísticos da Huíla mais valiosos que devem ser realçados, nomeadamente o seu património natural e paisagístico e o seu património cultural e religioso, os quais permitem a realização de diversas atividades apelativas para os turistas (e.g.; *tours* culturais e gastronómicos, circuitos pedestres, montanhismo, atividades aquáticas,

observação de vegetação e de animais, etc.); a forma de comunicação/promoção deve ser elaborada através de muitas vias, como a criação de campanhas e reportagens sobre a província, a promoção de circuitos turísticos culturais e de natureza, a utilização dos canais digitais, etc; por último, como forma de distribuição, sugeriu-se a parceria com agências de viagens renomadas, com operadores turísticos e postos de informação turística nos aeroportos de Angola, etc.

Como *benchmark*, dá-se como exemplo o destino turístico da Cidade do Cabo, na África do Sul, que tem apostado em estratégias tais como: garantir o conforto e a segurança dos visitantes; melhorar e diversificar os produtos turísticos e a experiência; gerar envolvimento e apoio da comunidade; melhorar o transporte e a segurança; otimizar as principais atrações; fazer uma gestão sustentável do destino; apostar na expansão do mercado e no desenvolvimento do turismo cultural; efetuar parcerias turísticas (The Journey, s.d.).

De um modo geral, considera-se que se conseguiram atingir todos os objetivos propostos para este estudo. Não obstante, no decorrer do trabalho foram identificadas limitações que importa mencionar. Primeiramente, considera-se que o estado da arte é bastante escasso, sendo que não existe muita informação disponível acerca do turismo na província de Huíla e muita dessa informação é de datas mais antigas. Além disso, muitos *websites* de turismo da província encontravam-se em manutenção ou indisponíveis na altura da consulta. Tal situação acabou por dificultar o estudo, constituindo-se como uma limitação. Também se considera que uma das limitações deste estudo diz respeito ao facto de não se poder generalizar os resultados. Dado que se trata de um estudo limitado a um pequeno grupo de pessoas, num contexto específico, as conclusões não são generalizáveis. Deste modo, sugere-se a realização de estudos semelhantes com uma amostra bastante maior e mais abrangente. Seria interessante, por exemplo, conhecer a opinião dos residentes acerca do turismo na província.

Apesar das limitações referidas, considera-se que os objetivos do estudo foram alcançados com sucesso, apresentando um plano estratégico viável para o desenvolvimento turístico da província que deve ser apresentado como um processo participativo, pois, o mesmo constitui num passo importante para a estruturação da província como uma destino turístico sustentável. Este é, porém, o primeiro passo. Cabe

às entidades públicas, a comunidade local e os parceiros que participarão desta aposta, pôr em marcha o plano bem como a tarefa de articular e monitorar as ações previstas. Desta forma, mais do que um depósito de conhecimentos técnicos transformados em objetivos, estratégias e ações, o plano de desenvolvimento passa a ser um registo vivo das ações que serão implementadas, na busca pela competitividade do destino no cenário turístico nacional.

## Referências

- Abratt, S. B., & O'Leary, B. O. (2016). Defining and identifying stakeholders: Views from management and stakeholders. *ResearchGate*, 1-11. From [https://www.researchgate.net/publication/305154862\\_Defining\\_and\\_identifying\\_stakeholders\\_Views\\_from\\_management\\_and\\_stakeholders/link/5ad6b106aca272fdaf7e3a24/download](https://www.researchgate.net/publication/305154862_Defining_and_identifying_stakeholders_Views_from_management_and_stakeholders/link/5ad6b106aca272fdaf7e3a24/download)
- AIP. (n.d.). Estudo de Mercado sobre a provincia da Huíla.
- Almeida, P., Oliveira, V. N., Carvalho, M., Coelho, J., Almeida, N., Almeida, A. E., . . . Almeida, A. A. (2020). *Gestão de Destinos Turísticos*. Leiria: CITUR. doi: <https://doi.org/10.25766/w86c-9548>
- Alves, N., Salazar, A., & Costa, J. (2013). O planeamento da identidade da marca de destinos turísticos: aplicação do modelo de Aaker à marca Madeira. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 65-69. From <https://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?url=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26AuthType%3dip%2cshib%2cuid%26db%3dedsoj%26AN%3dedsoj.585ea20743a4b3daa263ca7e4a81fc6%26lang%3dpt->
- Andias, A. C. (2015). *POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO PRODUTO LODO*. Coimbra: INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA. From [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13235/1/Ana\\_Andias.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13235/1/Ana_Andias.pdf)
- Bailoa, S., & Cravo, P. (2021). O efeito da pandemia na estratégia nacional para o turismo em Portugal: O desafio da sustentabilidade. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*. doi:10.18089/DAMeJ.2021.40.2
- Baptista, M. (1998). *Turismo- Competitividade Sustentável*. Lisboa/ São Paulo: Verbo.
- Barreto, M. (1999). *Manual de iniciação ao Estudo do Turismo*. Campinas: Papitus.
- Barreto, M. (2003). O Imprescindível Aporte das Ciências Sociais para o Planeamento e a compreensão do Turismo. *Horizonte Antropológicos*.
- Beni, M. (2001). *Análise estrutural do Turismo*. São Paulo Editora SENAC.

- Blende, N., Farris, P., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2017). *Grandes Métricas do Marketing- Os principais indicadores que todo gestor deve conhecer*. Lisboa, Portugal: Actual.
- Cabral, A. P. (2019). O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo e o Desenvolvimento Sustentável: o caso da Guiné-Bissau. In *Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Turismo, especialização em Administração e Gestão do Turismo* (pp. 6-8). Braga: Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais.
- Carvalho, C. F., & Pimentel, D. T. (2019, Janeiro/Dezembro). MAPEANDO OS MODELOS DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO: EM BUSCA DE REFINAMENTO TEÓRICO COM VISTAS À INTERVENÇÃO QUALIFICADA. From <https://periodicos.ufjf.br/index.php/rlaturismologia/article/download/30519/20536/120875>
- Castanho, A., Lousada, R., Camacho, S., Gomez, R. N., Loures, J. M., Cabezas, L., & José. (2018, 06 01). Ordenamento Territorial e a Sua Relação com o Turismo Regional. O Caso de Estudo da Região Autónoma da Madeira (RAM). 42-42-55. doi:10.15847/citiescommunitiesterritories.jun2018.036.art03
- Chadwick, G. (1971). *Systems View of Planning. Towards a Theory of the Urban and Regional Planning Process*. New York: Pergamon Press.
- Costa, C. (2014). Gestão Estratégia do Turismo: Evolução Epistemológica dos Modelos e Paradigmas, e Tendências para o Futuro. In C. C, B. F, C. R, & B. Z (Eds.), *Turismo nos Países Lusófonos: Conhecimento, Estratégia e Territórios* (Vol. I). Escolar Editora.
- Costa, C. C., Bastiani, M. D., Geyer, J. G., Calvetti, P. Ü., Muller, M. C., & Moraes, M. L. (2008). *Qualidade de vida e bem-estar espiritual em universitários de Psicologia*. Maringá: Psicologia em estudo. doi:http://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722008000200007
- Costa, C., & Vieira, A. (2014). *Tourism Planning and Organisation in Portugal*. . (P. a. Systems, Ed.) The EU Member States: European Tourism.
- Cunha, L. (2009). *Introdução ao Turismo*. Lisboa- São Paulo: Editorial Verbo.

- Cunha, L., & Abrantes, A. (2019). *Introdução ao Turismo* (5.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Lidel Editora.
- Duarte, I. M. (2017). *Desenvolvimento de destinos turísticos sustentáveis como forma de promover o desenvolvimento local. Análise de casos (Bali, Indonésia e São Sebastião, Brasil)*. Lisboa-Portugal: Técnico de Lisboa.
- Esterman, C. (1983). *Etnografia de Angola (sudeste e centro) colectânea de artigos dispersos* (Vols. 1-2). Lisboa: Instituto de investigação científica tropical.
- Eusébio, A. d. (2016). *Turismo étnico/cultural e paisagístico: possibilidades e limites de turismo em comunidades rurais do Sul de Angola*. Universidade do Minho, Instituto de Ciências Sociais.
- Eyerkauffer, L., Sedlacek, M. C., Moser, A., Fabre, P. V., & Valkyrie. (2020). PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEIS LOCAL SOB A ÓTICA DA GOVERNANÇA PÚBLICA. *Gestao & Planejamento*, 21, 397-415.
- Freitas, H., & Oliveira, M. (2000). *O método de pesquisa survey*. Revista de Administração.
- GABINETE PROVINCIAL DA CULTURA, TURISMO, JUVENTUDE E DESPORTOS. (2019). *RELATÓRIO DAS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O 1 TRIMESTRE DE 2019*. HUILA.
- Getz, D. (1986). *Models in tourism planning: Towards integration of theory and practice* (Vol. 7). Tourism Management. doi:10.1016/0261-5177(86)90054-3
- Gunn, C. A., & Var, T. (2002). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases: Routledge*.
- HALL, C. M. (2000). The integrated tourism planning process: dealing with interdependence. In C. M. Hall, *Tourism Planning Policies Processes and*. England: Pearson Education Limited.
- HALL, P. (1982). *Urban and Regional Planning*. Harmondsworth: Penguin.
- Heelas, P., & Woodhead, L. (2005). *The Spiritual Revolution: Why Religion is Giving Way to Spirituality*. Journal of Contemporary Religion.
- Ignarra, L. R. (2013). *Fundamentos do Turismo*. Rio de Janeiro: Senac.

- INE. (2016). *Projeção da População da Província da Huila 2014-2050*. Luanda-Angola: Instituto Nacional de Estatística. From [www.ine.gov.ao](http://www.ine.gov.ao)
- INE. (2021). *www.ine.gov.ao*. From INE: <https://www.ine.gov.ao/inicio/estatisticas>
- INE. (n.d.). *Projeção da Populaç.*
- INSKEEP. (1991). *Tourism planning: An integrated and sustainable development approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kotler, P. (2001). *Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura.
- Ledo, W. (2016, Março 02). Turismo: 10 tendências para o futuro. *Confina Media*. Retrieved Abril 28, 2022 from [https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/turismo\\_10\\_tendencias\\_para\\_o\\_futuro](https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/turismo_10_tendencias_para_o_futuro)
- Manuel, Â. R. (2016). PLANEAMENTO TURISTICO EM ANGOLA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A FORMAÇÃO SUPERIOR EM TURISMO E PLANEAMENTO LOCAL. In *Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 21 de julho de 2017, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 220/2017, de 23 de junho de 2017, com a seguinte composição: Presidente*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Martín, R. (2010). Causas de la Existencia del Turismo. In *'Principios, Organización y Práctica del Turismo* (Vol. I). La Habana: Félix Varela.
- McGrath, S. K., & Whitty, S. J. (2017, Junho 30). Stakeholder. *ResearchGate*, 721-748. From <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1753-8378>
- Ministério da Cultura, T. e. (2020). *ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO TURISMO*. Luanda-Angola. Retrieved julho 12, 2022
- Ministério da Economia (Turismo de Portugal, I.P). (2017). *“Estratégia para o Turismo 2027: Pensar o Futuro, Agir no Presente”*. Retrieved Abril 26, 2022 from <http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/Estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>

- Moniz, A. (2006). A Sustentabilidade do Turismo em Ilhas de Pequena. Universidade dos Açores.
- Mota, A., Ladeiras, A., & Costa, J. (2007). Contributos para um Modelo de Planeamento Estratégico em Turismo. *Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo*, 3059.
- OMT. (2013). *UNWTO World Tourism Barometer*. Madrid: Organização Mundial do Turismo.
- OMT. (2022, January). Barometer and Statistical Annex. 20. From <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2022.20.1.1>
- Palhares, G. L. (2002). *Transportes turísticos*. . São Paulo: Aleph.
- Pearce, D., & Turner, R. K. (1990). *Economics of natural resources and the environment*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Perelló, J. L. (2001). *Desenvolvimento e promoção de produtos turísticos*. Havana- Cuba: Centro de Estudos de Turismo.
- Pérez, X. P. (2009). Turismo cultural: uma visão antropológica. Espanha: Revista deturismo y Patrimonio Cultural. Asociacion Canaria De Antropologia. Retrieved 02 03, 2022 from <http://issuu.com/pasosonline/docs/www.pasosonline.org/245>
- Pimentel, D. (2019). As sete etapas da Pesquisa Científica. *Biblioteca Deivisson Lopes*. Retrieved Novembro 22, 2022 from <https://bibliotecadeivissonlopes.wordpress.com/2019/10/01/as-sete-etapas-da-pesquisa-cientifica/>
- Ramos, M. (2020). Planeamiento estratégico : Un enfoque aplicado. Retrieved 02 01, 2022 from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=2654687&site=eds-live>
- Ramsamy, S. (2022). Inovação para a sustentabilidade do Turismo no Minho: tendências e ações inovadoras. Braga.
- RELATÓRIO DAS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O I TRIMESTRE DE 2019*. (2019). HU.

- Roldão, V. S. (2003). *Gestão de Projectos - Abordagem instrumental ao planeamento, organização e controlo*. Lousã: Monitor.
- Sancho, A., Buhalis, D., Gallego, J., Mata, J., Navarro, S., Osorio, E., . . . Ruiz, P. (1998). *Introducción al Turismo. OMT – Organización Mundial del Turismo*.
- Santos, A. J. (2014). *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, N. (2011). Lazer, tempo livre e novos consumos. In H. V. (Org.) (Ed.), *Novas Dimensões do Consumo na Sociedade Contemporânea* (pp. 84-97). Porto: IS-FLUP.
- Santos, N., & Moreira, C. (2008). O Lazer e a noite. Imagens de uma Cidade Universitária: Coimbra. In N. P. SANTOS, & GAMA (Eds.), *“Lazer: da liberdade do tempo à conquista das práticas”* (pp. 247-271). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Silva, L. E., Dabó, M., Cassamá, N. S., & Baldé, R. M. (2012). *Manual de Planeamento Estratégico*. Programa de Apoio Aos Atores Não Estatais “Nô Pintcha Pa Dizinvolvimentu.
- Simões, A. L. (2016). A importancia do planeamento estratégico como diferencial competitivo das empresas. From <https://eg.uc.pt/bitstream/10316/42517/1/Ana%20Rita%20Sim%C3%B5es.pdf>
- Sousa, C. (2008). As Políticas de Turismo em Teresina como Fator de Desenvolvimento Económico e Social na Perspectiva do Desenvolvimento Sustentável . In *Dissertação Apresentada ao Programa Regional de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente da Universidade Federal do Piauí*.
- Trigo, L. (2000). *Como aprender como ensinar*. São Paulo: Editora Senac. São Paulo: Senac.
- UNWTO. (1996). de AJONU. From <https://ajonu.org/2012/10/17/organizacao-mundial-do-turismo>
- Veal, A. (2006). *Research methods for leisure and tourism* (Vol. 3). london: Person Education Limited.

Vieira, M. J. (2007). *Planeamento e Ordenamento Territorial do Turismo - Uma Perspectiva Estratégica*. (Verbo, Ed.) Lisboa. From <https://www.wook.pt/livro/planeamento-e-ordenamento-territorial-do-turismo-joao-martins-vieira/190043>

## Anexo A- Mapa operacional estratégico

### Objetivo 1 - Preservar e valorizar a cultura local

#### *Estratégia 1 - Realização de eventos para difundir a cultura local*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Desenvolver programas de educação patrimonial e ambiental nas escolas.	Curto	- MED	- Governo provincial da Huíla
Criar murais informativos para divulgação dos eventos culturais nas escolas, associações e museus, por meio de uma parceria entre as entidades de Cultura, Turismo e Educação.	Curto	- Escolas das Localidades	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo Juventude e Desportos
Criar eventos culturais nos municípios a fim de minimizar a baixa temporada e inseri-los no calendário oficial. Tais como: Atividades gastronómicas com demonstração da gastronomia local (carne de caça e derivados); Folclórico (Implementação de concursos de danças culturais); Concursos de artes plásticas	Curto	- Estabelecimentos --- Hoteleiros Restaurantes e similares; - Grupos de Danças - Grupos Teatrais - Comunidade Mumuila	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo Juventude e Desportos
Realizar campanhas de consciencialização e disseminação de saberes de modo a educar a comunidade sobre aspetos turísticos, reeducar e encaminhar a respeitar e a valorizar a cultura local, tanto em aspetos materiais como imateriais.	Curto	- AGTSA - Associações Culturais - Museu regional da Huíla	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo Juventude e Desportos
Realizar planeamento anual das atividades culturais do município fim de garantir o sucesso destes eventos.	Curto	- Museu Regional da Huíla - Entidades Culturais	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo Juventude e Desportos
Definir, priorizar e apoiar projetos culturais para captação de recursos materiais e humanos.	Curto	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo Juventude e Desportos	- Governo Provincial da Huíla, MCTA

Buscar espaços para realizações permanentes de atividades concernentes ao Turismo.	Médio	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo Juventude e Desportos	- Governo Provincial da Huíla
Elaborar programas de apoio à formação de grupos culturais por meio da parceria entre os Gabinetes provinciais, Educação e Cultura.	Médio	- Postos Culturais (lojas de artesanato, Museu regional da Huíla), Associações culturais, Escolas do município	- Gabinete da Cultura, Turismo e Juventude e Desportos

*Estratégia 2 - Pôr em prática ações de fiscalização do património cultural*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Fiscalizar sistematicamente o cumprimento das normas do ambiente no que se refere à preservação e conservação do património material, especialmente nos estabelecimentos comerciais e nos recursos antrópicos.	Curto	- Gabinete do Ambiente	- Administrações Municipais
Correcta Administração dos Recursos Turísticos. Estabelecer zonas de serviços e atividades culturais em lugares próximos aos atrativos para evitar a desvalorização dos mesmos. Que o recurso Turístico Principal seja sempre o centro das atenções.	Médio	Gabinete Provincial de Cultura, Turismo, Juventude e Desportos Gabinete do Ambiente	- Administrações Municipais
Definir a efetividade dos Recursos Turísticos para a colaboração na transformação dos mesmo nos Produtos Turísticos Núcleo (Recurso Principal) Zona de Inviolável (Áreas verdes que exaltarão o recurso) Zona de Serviços (Áreas autorizadas a implementação de serviços turísticos)	Longo	- Gabinete Provincial de Cultura, Turismo, Juventude e Desportos  - Gabinete do Ambiente	- Administrações Municipais

*Estratégia 3 - Que as autoridades tradicionais sirvam de mediadores entre a população local e os visitantes*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Realizar Conferências periódicas com as autoridades tradicionais sensibilizando estes a motivação da comunidade local a participação de actividades Turísticas e a protecção do Património Cultural bem como do meio ambiente	Curto	- Autoridades tradicionais	- Gabinete Provincial de Cultura, Turismo, Juventude e Desportos; - AGTSA - HOTUR

**Objetivo 2 - Preservar o meio ambiente**

*Estratégia 1- Criação de programas e normas de conservação para o meio ambiente*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Elaborar e implementar programa de educação ambiental para a comunidade local, proprietários de terras, visitantes e escolas.	Médio	- Gabinete do meio Ambiente - Associações culturais, Organizações não governamentais - Gabinete da educação	- Governo Provincial da Huíla
Incluir no Plano Diretor a proibição de construções nas montanhas e delinear as zonas de preservação natural.	Largo	Grupo de Trabalho do Plano Diretor	- Governo Provincial da Huíla
Criar um programa de pagamento por serviços ambientais (PPSA) como forma de incentivo à preservação de áreas com potencial hídrico e de vegetação para a comunidade local, programa que se dará a conhecer por meio de conferências e palestras, para aqueles municípios que se organizam em forma grupal e realizam campanhas de proteção e limpeza do meio.	Médio	- EPASHUILA - Gabinete do Meio Ambiente - ARN	- Gabinete Provincial do Meio Ambiente - Governo Provincial da Huíla - Administração Municipal
Sensibilizar os proprietários de alguns recursos naturais sobre a importância de se adequarem às leis e normas de preservação do meio ambiente.	Curto	Gabinete do Meio Ambiente	Administração Municipal

*Estratégia 2 - Fiscalizar periodicamente as áreas protegidas*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Adotar ações de fiscalização sistemáticas para preservação da fauna e flora nos lugares de maior impacto natural (Parques e reservas Naturais).	Médio	Administração de reservas e parques naturais	- Gabinete do Meio Ambiente - ARN
Fazer cumprir em todos os aspetos a legislação vigente, pertinente à poluição sonora e visual, especialmente nas áreas protegidas (Tundavala) coibindo ou assessorando acampamentos automotivo, festas e outras atividades.	Curto	Gabinete do Meio Ambiente e Resíduos Sólidos	Administrações Municipais

*Estratégia 3 - Criar Condições para o manejo dos Resíduos Sólidos*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Cumprir com o decreto para o tratamento dos Resíduos Sólidos	Médio	- Gabinete do Meio Ambiente e Resíduos Sólidos	- Administrações Municipais
Criar um Fundo Municipal para o manejo dos resíduos Sólidos	Médio	- Gabinete do Meio Ambiente e Resíduos Sólidos	- Administrações Municipais
Criar campanhas periódicas de higienização dos municípios, para que os munícipes a limpem, principalmente nas áreas protegidas. Sob o lema: "Minha cidade meu lar"  Campanha de carácter voluntário que se pode realizar quinzenalmente o mensalmente com avisos prévios.	Curto	- Gabinete do Meio Ambiente e Resíduos Sólidos	- Administrações Municipais
Colocar 3 Contentores em cada rua principal, dependendo da dimensão do Bairro.	Médio	- Empresas de limpeza - Gabinete do Meio Ambiente e Resíduos Sólidos	- Administração Municipal

**Objetivo 3 - Adequar as infraestruturas ao apoio do turismo**

*Estratégia 1 - Estruturar e criar espaços para atividades relacionados ao Turismo*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Elaborar projetos de sinalização turística bilíngue (Português, Inglês e dialeto), principalmente, sinalizando as vias de acesso aos atrativos dos Municípios.	Médio	- MINTRANS	- Gabinete Provincial da cultura, Turismo, Juventude e Desportos
Estabelecer normas para divulgação das atividades turísticas (publicidade e propaganda) em vias públicas.	Curto	- Governo Provincial da Huíla	- Gabinete Provincial da cultura, Turismo, Juventude e Desportos
Disciplinar a questão do trânsito, sendo: destinação de áreas para estacionamento em eventos de grande fluxo, bem como estabelecer normas para entrada, circulação e estacionamento de veículos destinados ao turismo, conforme Código Nacional de Trânsito.	Curto	- MINTRANS	- MINTRANS
Buscar investidores privados para a construção de um Centro de Convenções.	Médio	- Direção do Huíla Invest	- Administração Municipal - Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos
Revitalizar e implementar áreas verdes na cidade, principalmente nas principais vias de acesso e no centro histórico.	Médio	- Gabinete Provincial do Meio Ambiente	- Governo Provincial da Huíla

*Estratégia 2 – Estruturação e criação de indústrias e serviços de apoio ao turismo*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Regulamentar o transporte turístico por meio de concessão de licenças, inclusive para táxis.	Curto	- Viação e Trânsito	- Governo Provincial da Huíla
Implementação de polícia turística.	Médio	- Polícia Nacional	- Governo Provincial da Huíla
Implementar rede de internet Wi-Fi em áreas de maior fluxo turístico no município.	Médio	- Gabinete de Ciências e Tecnologia	- Governo Provincial da Huíla

Fazer contratos com empresas de transportes intermunicipal de modo a apoiarem a indústria do Turismo	Médio	- Governo provincial da Huíla - Gabinete dos Transportes	- Gabinete Provincial da cultura, Turismo, Juventude e Desportos
Estabelecer contratos com indústrias de logística de apoio ao turismo	Longo	Indústrias de têxteis	- Empresas Turísticas e afins

*Estratégia 3 - Criação e implementação infraestruturas básicas de apoio ao turismo*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Implementar saneamento básico em todo o município: garantir funcionamento total da Segurança, manutenção e gerenciamento da rede de esgotos, construção de uma nova estação de tratamento de água.	Largo	- PNA - PIM	- Governo Provincial da Huíla
Aumentar a capacidade da rede de telefonia do município	Médio	- Gabinete das Telecomunicações	- Governo Provincial da Huíla
Aumentar a rede de iluminação do município	Curto	- MINEA	- Governo Provincial da Huíla
Implementar projeto de gerenciamento de resíduos, executando ações práticas de coleta seletiva.	Curto	- ANR	- Governo provincial da Huíla
Implementar sinalização inter-regional e intermunicipal.	Médio	- MINSTRANS	Governo provincial da Huíla
Fazer manutenção periódica das vias de dentro da cidade, e as de acesso aos atrativos turísticos.	Curto	- MINOPOT - Gabinete de Urbanismo	Governo provincial da Huíla
Implementar projeto de acessibilidade aos atrativos para Portadores de Necessidades Especiais.	Médio	- MINOPOT - Gabinete de Urbanismo	- Governo provincial da Huíla -Administrações municipais
Aumentar efetivo policial durante fins de semana e feriados e dias de atividades.	Curto	- PNA	- Administração Municipal
Melhorar atendimento de emergência na área de saúde durante finais de semana, feriados e dias de	Curto	- MINSA	- Gabinete Provincial da Saúde

eventos e incrementar o apoio médico ao turista			
---	--	--	--

#### **Objetivo 4 - Desenvolver estudos e pesquisas turísticas**

##### *Estratégia 1 - Estabelecer políticas públicas voltadas ao turismo*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Criar, aprovar e implementar a Política Municipal de Turismo Sustentável.	Curto	- Gabinete Provincial da cultura, Turismo, Juventude e Desportos	- Governo Provincial da Huíla
Criar lei de controle para os empreendimentos turísticos na comercialização dos seus productos e serviços, que garanta a sustentabilidade turística.	Curto	- Gabinete Provincial da cultura, Turismo, Juventude e Desportos, - Gabinete do Meio Ambiente	- Governo Provincial da Huíla
Monitorar periodicamente o plano de desenvolvimento municipal e revisar em um período de cada 3 anos	Médio	- Equipe Técnica do Plano de desenvolvimento Municipal	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos,

##### *Estratégia 2 - Realizar estudos e pesquisas de interesse turístico*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Atualizar o inventário turístico a cada dois anos e inseri-lo na página Oficial do MINHOTUR	Médio	- SME - INE	- MCTA
Desenvolver, anualmente, pesquisas do perfil do turista durante a baixa, e alta temporada em ao menos dois eventos geradores de grande fluxo turístico na província.	Médio	- Hotéis e alojamentos locais da região. - Agência de viagens - Gabinete dos transportes	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos,
Ampliar o número de Estabelecimentos Hoteleiros que enviam o boletim de Ocupação Hoteleira	Curto	- Técnicos do Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos,

Estimular as escolas e universidades, a desenvolver estudos e pesquisas capazes de contribuir para o desenvolvimento de um Turismo sustentável.	Curto	- Gabinete da Educação	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos
Estimular a comunidade a participar de estudos e pesquisas conduzidas por entidades e instituições.	Médio	- Rádio Local, Televisão Pública	- Gabinete da Educação e do Ensino Superior
Mapear e reunir projetos (rotas e circuitos) relacionados à atividade turística.	Médio	- AGTSA - Guias locais independentes	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos
Reunir estudos, projetos e pesquisas ligadas ao turismo, e disponibilizá-los na biblioteca municipal, site do MCTA e dos Gabinetes provinciais.	Médio	- MCTA	- Gabinetes Provinciais da Cultura Turismo, Juventude e Desportos
Criar um banco de dados informatizado (APP), que ajude na coleta e interpretação das informações de interesse turístico, principalmente as informações referentes à demanda e a oferta turística.	Médio	- Implementar concurso público para a criação dos mesmos	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos
Garantir que os resultados das pesquisas sejam amplamente e veridicamente divulgados entre os organismos públicos, empresariais e comunidade interessada.	Curto	- Gabinetes Provinciais da Cultura Turismo, Juventude e Desportos Órgãos de difusão pública	- MCTA

### **Objetivo 5 - Qualificar os profissionais de turismo, os serviços e atendimento turísticos**

*Estratégia 1 - Promover capacitação de profissionais ligados ao turismo por meio de cursos e palestras*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Promover capacitações periódicas para servidores públicos das áreas de turismo, cultura e meio ambiente.	Médio	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos	- MCTA
Implementar programa de alimentos seguros nos estabelecimentos.	Curto	- Fiscalização sanitária	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos

Realizar semana de capacitação para os profissionais ligados ao turismo.	Médio	- Estabelecimentos Turísticos Locais	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos
Realizar capacitação em atendimentos informação ao turista e técnicas operacionais de hospedagem, atrativos e comércio.	Curto	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos	- INFOTUR

*Estratégia 2 - Qualificação dos serviços turísticos*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Fazer uma campanha de conscientização sobre a importância de se planejar para abrir um empreendimento.	Médio	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos	- Projeto Huíla Invest
Realizar técnica de benchmarking para conhecimento das melhores práticas em turismo.	Curto	- Universidades locais - Órgãos de destinos sustentáveis	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos

*Estratégia 3 - Incentivo aos empreendedores turísticos para o aumento e diversificação da oferta turística*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Formar um <b>Comité de Diversidade</b> para os Empresários e Empreendedores que será responsável por acompanhar, fiscalizar, disseminar, tirar dúvidas e apoiar o sector turístico no assunto de diversidade empresarial, adaptando cada modelo de negócio segundo o segmento de cada empresa.	Médio	- HOTUR - AGSTA	- Gabinete da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos
Fazer campanhas de sensibilização junto aos empresários e empreendedores sobre a importância da diversificação da oferta turística no Município junto às entidades representativas do sector: MCTA,	Curto	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos, - Gabinete Provincial do Ambiente	- MCTA

Incentivar o uso da marca da cidade (Huíla) junto as empresas e empreendimentos associados ao sector turístico	Médio	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos - Gabinete Provincial do Ambiente
--	-------	--	---

## Objetivo 6- Comercializar e promover Huíla como destino Turístico

### *Estratégia 1- Estruturar Eventos como produtos turísticos*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Mapear eventos e formar um calendário oficial do município.	Curto	- Gabinete da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos	- Gabinete da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos.
Realizar exposições com artistas locais e inseri-las no calendário oficial da cidade.	Curto	- Artistas locais	- Gabinete da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos
Criar festivais gastronômicos e culturais: Feira da Comida do Lubango (Carnes de caça, Chouriços, Lombi, Macau)	Curto	- Restaurantes da localidade - Alojamentos Turísticos - Gabinete do transporte	- Gabinete da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos
Estimular ações de captação de eventos regionais e nacionais.	Medio	- MCTA -Governo Provincial	- Gabinete da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos

### *Estratégia 2- Elaborar programa permanente de promoção e comercialização*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Implementar programa “Turismo Sustentável” nas escolas públicas dos Municípios.  Programa que englobará aulas de boas práticas no Turismo,	Médio	- Gabinete da Educação	. MED  - Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos

preservação dos Recursos e do Patrimônio;			
Realizar palestras de empresários, presidentes de associações e entidades ligadas a áreas de meio ambiente, cultura e turismo para a comunidade local.	Curto	- Hotéis da região - Salas de Conferencias	- Gabinete Provincial da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos - HOTUR
Elaboração e distribuição de panfletos divulgando o fazer turístico e os benefícios diretos e indiretos oriundos do setor.	Médio	- Gabinete da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos	- Gabinete da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos
Criar programa social de visitas aos atrativos e equipamentos turísticos para que a comunidade se aproxime das empresas do ramo.	Curto	- MINTRANS - Governo Provincial	- Gabinete da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos
Elaborar um programa de iniciação técnica/ profissional voltado ao turismo para a comunidade local com o fim de uma melhor recepção para os turistas.	Curto	- MED	- Gabinete da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos
Incentivar o empreendedorismo por meio de oficinas e palestras dentro das universidades e associações de moradores, bem como criar programa de sensibilização para a importância econômica da atividade turística.	Médio	- MED - MESCTI	- Gabinete da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos

## **Objetivo 7- Implementar, Estruturar, Diversificar e Dinamizar a Oferta Turística**

### *Estratégia 1- Apoiar o desenvolvimento da região turística*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Captar recursos para executar projetos de Promoção Turística da Região Sul	Médio	- Gabinetes Provinciais da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos - Região Turística Sul	- Administração Municipal - Região Turística Sul
Criar e Divulgar nacionalmente Eventos Regionais voltadas ao turismo.	Médio	- Gabinetes Provinciais da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos	- Administração Municipal - Região Turística Sul

		- Região Turística Sul	
Ofertar e Propor a Região Turística Sul aos operadores de turismo, para a criação e implementação de roteiros e circuito turísticos.	Curto	- Gabinetes Provinciais da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos - Região Turística Sul	- Administração Municipal - Região Turística Sul
Contratar ou estruturar equipe especializada para divulgar o a Região Sul (Imprensa/Relações-Públicas).	Médio	- Gabinetes Provinciais da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos - Região Turística Sul	- Administração Municipal - Região Turística Sul
Contratar um profissional de Marketing Digital para a produção de conteúdos, campanhas e estratégias sobre a Região Sul, para manter o acesso constante das redes sociais.	Médio	- Gabinetes Provinciais da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos - Região Turística Sul	- Administração Municipal - Região Turística Sul
Aumentar a ocupação, estadia e o gasto médio do turista, com ênfase nos períodos de baixa ocupação, por meio de campanhas publicitárias e o Calendário Integrado de Eventos Regionais.	Médio	- Gabinetes Provinciais da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos - Região Turística Sul Site: MCTA, AGTSA	- Administração Municipal - Região Turística Sul
Criar aplicativo para telefones móveis com o fim de promover a Região Sul	Médio	- Engenheiros Informáticos locais, sujeitos a concurso público	- Gabinetes Provinciais da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos - Região Turística Sul
Utilizar as redes sociais para promover a Região Sul e oferecer atendimento ao turista.	Curto	- Sites de Marketing Digital - Site MCTA - Site AGTSA - Visite Huíla	- Gabinetes Provinciais da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos - Região Turística Sul

*Estratégia 2- Melhorar as infraestruturas turísticas*

<b>AÇÃO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>PARCEIROS PARA EXECUÇÃO</b>	<b>ARTICULADORES DA AÇÃO</b>
Ordenar o Turismo nos Municípios Usando ferramentas	Médio	- Gabinetes Provinciais da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos	- Administrações Municipais

de melhoria continua em prol da preservação dos recursos			
Correta administração e divulgação dos recursos turísticos potenciais no município: Cristo Rei e Tundavala	Médio	- Gabinetes Provinciais da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos - Região Turística Sul	- Administração Municipal - Região Turística Sul
Contratar ou estruturar equipe especializada para divulgar o a Região Sul (Imprensa/Relações-Públicas).	Médio	- Gabinetes Provinciais da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos - Região Turística Sul	- Administração Municipal
Contratar um profissional de Marketing Digital para a produção de conteúdos, campanhas e estratégias sobre a Região Sul, para manter o acesso constante das redes sociais.	Médio	- Gabinetes Provinciais da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos - Região Turística Sul	- Administração Municipal - Região Turística Sul
Aumentar a ocupação, estadia e o gasto médio do turista, com ênfase nos períodos de baixa ocupação, por meio de campanhas publicitárias e o Calendário Integrado de Eventos Regionais.	Médio	Gabinetes Provinciais da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos - Região Turística Sul Site: MCTA	- Administração Municipal - Região Turística Sul
Criar aplicativo para telefones móveis com o fim de promover a Região Sul	Médio	Engenheiros Informáticos	Administração Municipal - Região Turística Sul
Utilizar as redes sociais para promover a Região Sul e oferecer atendimento ao turista.	Curto	Sites de Marketing Digital Site MCTA Páginas: AGTSA Visite Huíla Hotéis Angola	Gabinetes Provinciais da Cultura, Turismo, Juventude e Desportos - Região Turística Sul

Anexo B- Matriz de análise de conteúdo

Categoria	Subcategorias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Enumeração
<p><b>Importância do turismo</b></p>	<p>Saber qual o grau de importância atribuída ao turismo no que concerne ao desenvolvimento social e económico da província.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muito importante;</li> <li>- De extrema importância;</li> <li>- O turismo como um grande catalisador para o desenvolvimento económico e social;</li> <li>- Aumento de turistas;</li> <li>- Geração de emprego;</li> <li>- Geração de receita;</li> <li>- Transformar as potencialidades turísticas em recursos utilizáveis e rentáveis;</li> <li>- Crescimento da província;</li> <li>- Intercâmbio cultural entre línguas e culturas diferentes.</li> </ul>	<p><b>1- Qual a importância do turismo para o desenvolvimento social e económico da província da Huíla?</b></p> <p><i>E1: “De extrema importância tendo em conta a sua potencialidade e programas de desenvolvimento do país”.</i></p> <p><i>E3: “O turismo é muito importante porque sendo revitalizado trará mais receitas para o OGE.”</i></p>	<p><b>Grau de importância:</b></p> <p>Muito importante e de extrema importância.</p>
<p><b><u>Municípios mais atrativos</u></b></p>	<p>Identificar os municípios que os entrevistados consideram mais atrativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lubango (Tundavala)</li> <li>- Humpata</li> <li>- Caluquembe</li> </ul>	<p><b>2- Quais os municípios na PH possuem mais atrativos de</b></p>	<p><b>Mais atrativos:</b></p>

	de acordo com as características e importância dos mesmos.	- Chibia - Caconda - Potencialidades naturais (Tundavala, Grutas do Tchivinguiro); - Potencialidades criadas pelo homem (Cristo Rei, efico, pratos típicos);	<i>acordo com as características e importância dos mesmos?</i>  <i>E3: "Lubango, Humpata, Matala".</i> <i>E5: "Lubango, Tundavala."</i> <i>E6: "Lubango, Humpata."</i>	- Humpata e Lubango.
<b><u>Comunicação da imagem turística do destino</u></b>	Perceber, na opinião dos entrevistados, qual a imagem da província deve ser transmitida para o país e para o exterior.	-Potencialidades da província; - Atrativos e serviços turísticos; - Fenda da Tundavala; - Cidade urbanizada, Segura, Atraente, inovadora; -Cultura.	<b>3- Qual a imagem que a província da Huíla deve comunicar (transmitir) para o país e para o exterior?</b>  <i>E6: "Que ela tem um grande potencial no que diz respeito a atrativos turísticos e se for bem explicado pode manter a sua sustentabilidade por meio de turismo."</i>	<b>Mais nomeada:</b>  - Potencialidades turísticas da província.
<b><u>Pontos fortes e fracos da província</u></b>	Perceber quais os pontos fortes e fracos da província	<b>Pontos fortes:</b> - Clima agradável;	<b>4- Quais os pontos fortes da PH?</b>	<b>Mais nomeados:</b>

	<p>enquanto destino turístico os entrevistados consideram.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hospitalidade;</li> <li>- Cultura;</li> <li>- Infraestruturas (hoteleiras, religiosas e arquitectónicas, religiosas);</li> <li>- Monumentos e locais turísticos (Cristo Rei, Tundavala, Miradouro).</li> </ul> <p><b>Pontos fracos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de mão-de-obra qualificada, tabelas maioritariamente não qualificada;</li> <li>- Má política de vistos;</li> <li>- Falta de apoio e de investimento ao turismo;</li> <li>- Falta de recursos financeiros;</li> <li>- Falta de adesão e interesse dos locais;</li> <li>- Mau aproveitamento das potencialidades turísticas</li> </ul>	<p><i>E4: "Cultura( língua materna, vestimenta, gastronomia, arte, rituais), Clima, flora e fauna."</i></p> <p><i>E8: "Uma Cultura".</i></p> <p><b>5- Quais os pontos fracos da Província?</b></p> <p><i>E3: "Falta de investimento no turismo (...)"</i></p> <p><i>E4: "A insuficiência de recursos financeiros e humanos (...)"</i>.</p> <p><i>E7: "(...), pouco investimento no setor turístico".</i></p>	<p><b>Pontos fortes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura;</li> <li>- Hospitalidade;</li> <li>- Clima.</li> <li>- Tundavala.</li> </ul> <p><b>Pontos fracos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos humanos (mão-de-obra não qualificada);</li> <li>- Falta de adesão e interesse dos locais;</li> <li>- Falta de apoio e investimento no turismo nomeadamente financeiro.</li> </ul>
--	--	--	--	---

		<p>- Dificuldades de acesso a determinados locais turísticos.</p>		
<p><b><u>Oportunidades e ameaças</u></b></p>	<p>Verificar que fatores os participantes consideram como oportunidades e ameaças para o desenvolvimento turístico da Huíla.</p>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Local ainda pouco explorado;</li> <li>- Serviços e atrativos existentes;</li> <li>- Locais existentes;</li> <li>-Gastronomia;</li> <li>-Cultura;</li> <li>- Formar e enquadrar profissionais na área;</li> <li>- Criação de eventos para promover o local turístico;</li> <li>- O desenvolvimento da região no geral.</li> <li>- Empregabilidade.</li> </ul> <p><b>Ameaças:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de mão-de-obra qualificada;</li> <li>- Pouca formação nos tabelas;</li> </ul>	<p><b>6- Quais considera serem as oportunidades para o turismo na PH?</b></p> <p><i>E4: “Podemos considerar a nossa província virgem em termos de exploração turística, são inúmeras as oportunidades, começando pelos serviços até aos atrativos existentes.”</i></p> <p><b>7- Quais considera serem as ameaças para o desenvolvimento do turismo na PH?</b></p> <p><i>E7: “O mau aproveitamento do potencial, pouco investimento no</i></p>	<p><b>Frequência de opinião:</b></p> <p>Mais ameaças do que oportunidades.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco incentivo aos agentes e operadores;</li> <li>- Pouco comprometimento dos <i>players</i> e da sociedade;</li> <li>- Investimento exíguo;</li> <li>- Pouca adesão da comunidade;</li> <li>- Vandalismo;</li> <li>- Aculturação;</li> <li>- Falta de acompanhamento no desenvolvimento de infraestruturas para acompanhar a demanda;</li> <li>- Falta de apoio dos órgãos do Ministério do Turismo;</li> <li>- Pouco investimento no setor.</li> <li>- Mau aproveitamento das potencialidades da região.</li> </ul>	<p><i>sector, pouca formação de tabelas, pouco incentivo aos agentes e operadores..”</i></p>	
<p><b><u>Caracterização da oferta turística</u></b></p>	<p>Entender de que forma os participantes caracterizam a oferta turística da província em termos de transportes,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transporte deficiente e insuficiente;</li> <li>- Preços elevados;</li> <li>- Políticas públicas razoáveis, mas pouco aplicadas;</li> </ul>	<p><b>8. Caracterize a oferta turística em termos transportes, alojamento, atrações, mão de</b></p>	<p><b>Frequência de opinião:</b></p> <p>-Recusa</p>

	alojamento, atrações, mão-de-obra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muita diversidade de hotéis e alojamentos (embora com preços altos);</li> <li>- Pouca oferta turística;</li> <li>- Falta de mão-de-obra qualificada;</li> <li>- Necessidade de melhoria dos atrativos;</li> </ul>	<p><i>obra, etc... (o que existe/ não existe e em que estado está)?</i></p> <p><i>E4: “(..), em termos de oferta há muita precariedade, se formos a ver em termos de alojamento há vários hotéis e hospedarias, mas os preços não são atrativos, o mesmo acontece com os transportes, os locais turísticos por exemplo não oferecem o serviço de transporte ou de segurança, o turista que se desloca pra cá tem que ter dinheiro para custear transporte privado ou vai depender de terceiros, não há meios alternativos.”</i></p>	
<b><u>Evolução do turismo</u></b>	Perceber a evolução do turismo na província	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura crescente, maior mercado em Luanda e Benguela;</li> <li>- Sem opinião;</li> </ul>	<p><b>9- Como tem evoluído a procura? Número de turistas?</b></p>	<p><b>Frequência de opinião:</b></p>

	segundo a visão dos entrevistados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca procura</li> <li>- Aumento, mas ainda muito abaixo do razoável;</li> <li>- Razoavelmente.</li> </ul>	<p><b>Dormidas? Principais mercados que procuram a província?</b></p> <p>E1: “Procura crescente, maior mercado: Luanda e Benguela.”</p> <p>E6: “A procura não tem sido boa. Numa escala de 0-10 eu diria que 6. Temos muitos estabelecimentos hoteleiros.”</p>	-Recusa
<p><b><u>Tipos de turismo e mercados</u></b></p>	Compreender a opinião dos participantes no que tange aos tipos de turismo e de mercados a apostar na província.	<p><b>Tipos de turismo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Natureza</li> <li>-Cultural;</li> <li>-Religioso;</li> <li>- Desportivo;</li> <li>- Saúde;</li> <li>-Aventura;</li> <li>-Eventos;</li> <li>- Agroturismo;</li> </ul>	<p><b>10- Quais os tipos de turismo em que se deve apostar?</b></p> <p>E3: “Natureza, religioso e cultural.”</p> <p>E6: “Turismo religioso e cultural.”</p>	<p><b>Mais nomeados:</b></p> <p><b>Tipos de turismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Turismo cultural</li> <li>- Turismo de Natureza</li> <li>- Turismo Religioso</li> </ul>

		<p>- Todos os tipos de turismo.</p> <p><b>Mercados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interno;</li> <li>- Portugal.</li> </ul>	<p><b>11- Quais os mercados a apostar e porquê? (interno, Portugal, USA)</b></p> <p>E3: "Interno".</p> <p>E4: "Interno, claro."</p> <p>E7: "Mercado interno porque precisamos fomentar e desenvolver o turismo nesta vertente."</p>	<p><b>Mercados</b></p> <p>-Interno</p>
<p><b><u>Entidades e organizações promotoras do turismo</u></b></p>	<p>Perceber qual a opinião dos entrevistados sobre quais são as entidades e organizações que consideram promotoras do turismo na província e de que forma estas o fazem.</p>	<p><b>Entidades e organizações/ de que forma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infortur, Região Turística Sul, Governo Provincial, Associações do setor/ trabalho bem articulado;</li> <li>- Ministério do Turismo, Gabinete de hotelaria e turismo, o Ministério da Educação e da Cultura/ inculcar aos habitantes locais a importância de expandir o turismo;</li> </ul>	<p><b>12- Na sua opinião, quem deverão ser as entidades ou organizações que devem promover o desenvolvimento turístico na província? De que forma?</b></p> <p>E3: "INFOTUR, região turística sul, governo provincial, associações do sector. Trabalho em confundo, bem articulado."</p>	<p><b>Mais nomeados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Governo Provincial</li> <li>- Instituições governamentais</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituições governamentais/criando e fomentando políticas viáveis para o setor;</li> <li>- Agentes e operadores turísticos/ maior divulgação, intercâmbio entre estes e instituições governamentais;</li> <li>- Empresários em geral /apoioando e financiando projetos do setor;</li> <li>- Público em geral/ conservando os locais, divulgando-os;</li> <li>- ONG's/ privatizando os locais turísticos de modo a criar-se taxas aos mesmos, a fim de arrecadar fundos.</li> </ul>		
<p><b><u>Parcerias e trabalhos em rede</u></b></p>	<p>Saber quais são as sugestões em termos de parceria e trabalhos em rede.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associações da região;</li> <li>- Países vizinhos de sucesso (Namíbia, África do Sul, Zimbabué e Zâmbia);</li> <li>- Com empresas estrangeiras;</li> <li>- Agentes e operadores turísticos nacionais e internacionais;</li> </ul>	<p><b><i>I3- Quais as suas sugestões em termos de parcerias e trabalhos em rede?</i></b></p> <p><b><i>E3: "Temos países vizinhos exemplos de sucesso, tais como a Namíbia, África do sul,</i></b></p>	<p>N/A</p>

		<p>- Empresas de transporte.</p>	<p>Zimbábue e Zâmbia. Os empreendedores deste ramo deveriam fazer parcerias com os dos países em referência.”</p>	
<p><b><u>Recomendações/sugestões/ações</u></b></p>	<p>Conhecer as recomendações, sugestões e ações dos participantes para tornar o turismo uma vantagem competitiva na província.</p>	<p>- Incentivos (atribuição de crédito aos empreendedores);</p> <p>- Elaboração, atualização e implementação efetiva do plano provincial;</p> <p>- Investir nos recursos humanos;</p> <p>- Maior interesse no turismo por parte dos órgãos responsáveis;</p> <p>- Maior aposta por parte das escolas no setor turístico;</p> <p>- Maior investimento no setor;</p> <p>- Maior promoção e divulgação.</p>	<p><b>14. Quais as suas recomendações/sugestões/ações a desenvolver para tornar o turismo uma vantagem competitiva na província de Huila?</b></p> <p>E7: “<i>Que se invista mais no sector, se formem e qualifiquem os tabelas, se potencializem os recursos, maior promoção e divulgação...</i>”</p> <p>E8: “<i>Apostar no sector, pensando global e agindo local</i>”.</p>	<p><b>Mais nomeados:</b></p> <p>-Maior investimento no setor de um modo geral;</p> <p>- Investimento nos recursos humanos do setor.</p>