

**RAQUEL FERREIRA PEDROSO**

**A GESTÃO TURÍSTICA FACE ÀS NOVAS  
TENDÊNCIAS COM APLICAÇÃO NAS ÁREAS  
PROTEGIDAS – ESTUDO DE CASO NO ÂMBITO DO  
TURISMO DE NATUREZA**

**Orientador:** Professor Doutor Paulo Alexandre Correia Nunes

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Faculdade de Ciências Sociais e Humanas**

**Lisboa**

**2012**

**RAQUEL FERREIRA PEDROSO**

**A GESTÃO TURÍSTICA FACE ÀS NOVAS  
TENDÊNCIAS COM APLICAÇÃO NAS ÁREAS  
PROTEGIDAS – ESTUDO DE CASO NO ÂMBITO DO  
TURISMO DE NATUREZA**

Dissertação apresentada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Turismo, na Especialidade de Gestão Estratégica de Empresas Turísticas.

**Orientador:** Professor Doutor Paulo Alexandre Correia Nunes

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Faculdade de Ciências Sociais e Humanas**

**Lisboa**

**2012**

*“Sempre chegamos aonde nos esperam”*

***José Saramago***

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho aos meus Pais, Ana Maria Pedroso e Joaquim Eduardo Pedroso, meus companheiros e amigos que me apoiam incondicionalmente na busca pela minha realização pessoal. Sem eles nada seria possível.*

## **AGRADECIMENTOS**

Este projecto pessoal não seria praticável sem o apoio incondicional da minha família e amigos. A eles o maior dos agradecimentos pelas horas roubadas, pelo tempo despendido, pelas conversas intermináveis e pelos pedidos de ajuda tão prontamente respondidos. Aos meus pais um obrigado pelo apoio e por estarem ao meu lado. Aos meus amigos por acreditarem em mim.

Um especial obrigado, que não cabe em palavras, aos meus «guias de todos os dias» - o meu irmão Eduardo, por todas as críticas correctivas, todas as leituras, sugestões e partilhas, pela disponibilidade 24h por dia sem a qual me teria perdido; e ao meu amigo Luís Calisto pela eficácia e eficiência com que me conduziu na busca de soluções informáticas e pelas palavras de alento e força nos dias mais conturbados.

Por último, o meu muito obrigado ao Professor Doutor Paulo Correia Nunes, por ter aceite, acreditado, insistido e acompanhado esta odisseia tão minha; às prestáveis técnicas do Centro de Documentação do Turismo de Portugal; a todas as organizações que colaboraram no questionário e a todos que, de forma directa ou indirecta, me ajudaram nesta «viagem».

## **RESUMO**

Actividade multidisciplinar, o Turismo não é alheio às mudanças constantes da sociedade, da política, da tecnologia, da cultura e da economia e finança, assistindo-se ao surgimento de novas tendências quer ao nível da Procura, quer ao nível da Oferta Turística. Entre as tendências mais significativas está a maior consciencialização ambiental e o novo paradigma da Sustentabilidade, verificando-se no Turismo a crescente relevância ou importância do «Turismo de Natureza» e o uso das Áreas Protegidas para o seu desenvolvimento, obrigando imperativamente uma nova forma de estar e agir por parte da Gestão Turística.

Consciente que ambas as ciências – Turismo e Gestão – evoluíram a par da própria História das sociedades, assistiu-se ao aparecimento de modelos emergentes de gestão assentes, sobretudo, no conhecimento expresso na melhoria do desempenho, na criatividade, aprendizagem e transparência.

Deste modo, a presente dissertação procura contribuir para um melhor conhecimento das tendências e da gestão turística face às mesmas por parte das organizações de Turismo de Natureza a operar em Áreas Protegidas. Para o efeito, foram consideradas, enquanto População-Alvo, as organizações que de acordo com a legislação portuguesa se inserem nas tipologias de Turismo no Espaço Rural, Casas da Natureza e Animação Ambiental a funcionar nos Departamentos de Gestão de Áreas Classificadas do Norte e Sul.

Os resultados obtidos reflectem uma homogeneidade de respostas, concluindo-se que na sua generalidade, as organizações de Turismo de Natureza a operarem em Áreas Classificadas reconhecem a necessidade de adoptar ou adaptar-se a modelos emergentes de gestão, sobretudo na base da criação de «Experiências» e «Percepções», reconhecendo para isso o papel fundamental das Dimensões de Desempenho defendidas e apresentadas na presente dissertação como súpula das tendências e da evolução da gestão no Turismo: a Inovação, a Autenticidade, o Marketing e os Agentes de Mudança.

**Palavras-Chave:** Tendências, Sustentabilidade, Dimensões de Desempenho da Gestão Turística, Turismo de Natureza

**ABSTRACT**

As a multidisciplinary activity, Tourism isn't estranged from society's political, technological, cultural, economic and financial constant changes, being possible to identify the emergence of new trends, both in terms of tourism supply and demand. Among the most significant trends are the increasing environmental consciousness and the new paradigm of sustainability, especially the growing significance of «Nature Tourism» and the use of protected areas for its development, which requires a new way of thinking Travel Management. Because both activities - Tourism and Management - have evolved alongside through the History of Societies, the coming out of emerging management models based mainly on knowledge reflected in improved performance, creativity, learning and transparency has been perceived.

Thus, this paper seeks to contribute to a better understanding of trends and tourism management using the Nature Tourism organizations that operate in protected areas. For this purpose, we considered as the target population organizations which, according to Portuguese legislation represent the Nature Tourism typologies - Rural Tourism, House in Nature and Environmental Activities - working in the management departments of protected areas in the north and south of Portugal.

The results reflect homogeneity in the responses, which allows concluding that in general, the nature tourism organizations operating in protected areas recognize the need to adopt or adapt to emerging models of management, mainly based on the creation of «experiences» and «perceptions». For that, they recognise the fundamental role of *Performance Dimensions* defended and presented in this dissertation as a summary of trends and developments in tourism management: Innovation, Authenticity, Marketing and Human Resources.

**Keywords:** Trends, Sustainability, Performance Dimensions of Tourism Management, Nature Tourism.

**ÍNDICE GERAL**

Dedicatória.....	I
Agradecimentos .....	II
Resumo .....	III
Abstract.....	IV
Índice geral .....	V
Índice de Quadros .....	VIII
Índice de Gráficos.....	X
Índice de Figuras .....	XI
Índice de Tabelas .....	XI
Abreviaturas.....	XII
<b>PARTE I – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL.....</b>	<b>1</b>
Apresentação do Estudo .....	2
<b>Capítulo I: CARACTERIZAÇÃO DO TURISMO: INTERNACIONAL E NACIONAL</b>	<b>6</b>
1. Turismo: Características e inter-relações .....	6
2. Breve Caracterização do Turismo Mundial.....	7
2.1. Evolução Global do Turismo .....	7
2.2. Tendências de Crescimento do Turismo.....	9
3. Breve Caracterização do Turismo Nacional.....	10
3.1. O Turismo em Portugal.....	10
3.2. Portugal e o Turismo.....	13
Súmula do Capítulo I.....	14
<b>Capítulo II: NOVAS TENDÊNCIAS DO TURISMO: A ERA DO TURISMO SUSTENTÁVEL.....</b>	<b>15</b>
1. Evolução do Turismo .....	15
1.1. Velho Turismo Vs. Novo Turismo .....	16
2. Novas Tendências da Oferta e Procura Turística .....	18
2.1. Lado da Procura .....	18
2.2. Lado da Oferta .....	20
2.3. Novo Turista .....	22
2.4. Globalização e Ambiente Natural .....	25
3. Desenvolvimento Sustentável e a sua influência sobre o Turismo .....	27
3.1. Saturação e Sobrecarga Turística e Capacidade de Carga .....	27

3.2. Turismo Sustentável: Princípios, Objectivos e Desafios .....	29
Súmula do Capítulo II .....	32
<b>Capítulo III: A GESTÃO NO TURISMO - REFLEXÃO DAS NOVAS DINÂMICAS DA GESTÃO TURÍSTICA .....</b>	<b>34</b>
1. Gestão: Conceptualização .....	34
1.1. Gestão .....	34
1.2. Estratégia .....	35
1.3. Gestor.....	36
2. Evolução da Gestão .....	37
3. Gestão no Turismo .....	43
3.1. Actores da Gestão Turística.....	43
3.2. Gestão do Destino Turístico e Gestão Estratégica de Empresas Turísticas.....	45
4. Dimensões de Performance da Gestão Turística .....	49
4.1. Inovação.....	50
4.2. Autenticidade .....	52
4.3. Marketing.....	53
4.4. Recursos Humanos – Agentes da mudança .....	55
5. Componentes da «Experiência» .....	56
Súmula do Capítulo III.....	58
<b>Capítulo IV: ÁREA E TERRITÓRIO DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>60</b>
1. O Turismo e os Espaços Naturais.....	60
2. Turismo de Natureza: Conceptualização.....	61
3. Mercado do Turismo de Natureza .....	62
3.1. Definição .....	62
3.2. Volume e Evolução.....	63
3.3. Principais Mercados Emissores .....	63
3.4. Potencial de Compra .....	64
3.5. Gasto Médio.....	65
3.6. Perfil do Consumidor de Turismo de Natureza .....	65
3.7. Principais Destinos do Turismo de Natureza.....	66
3.8. Tendências de Negociação.....	67
3.9. Oportunidades e Requisitos do Sector .....	68
4. O Turismo de Natureza e as Áreas Protegidas .....	68

4.1. Áreas Protegidas: Conceptualização.....	68
4.2. Áreas Protegidas como Destinos Turísticos .....	71
5. Contexto Nacional: Portugal e as Áreas Protegidas .....	72
5.1. Rede Nacional de Áreas Protegidas.....	73
5.2. Programa Nacional de Turismo de Natureza .....	75
6. Turismo de Natureza em Portugal .....	76
6.1. Recursos Disponíveis.....	76
6.2. Composição da Procura .....	78
6.3. Segmentos e Mercados Geográficos.....	79
6.4. Produtos Turísticos oferecidos nas Áreas Protegidas Nacionais .....	80
7. Gestão das Áreas Protegidas Vs. Gestão das Organizações Turísticas.....	81
Súmula do Capítulo IV .....	83
<b>PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>85</b>
<b>Capítulo I: CONTEXTUALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA.....</b>	<b>86</b>
1. Contextualização da Investigação .....	86
1.1. Investigação / Pesquisa em Turismo.....	86
1.2. Formulação da Problemática da Investigação .....	87
2. Fundamentação das Opções Metodológicas .....	88
2.1. Metodologia e Natureza da Investigação .....	88
2.2. Modelo de Análise .....	89
3. Formulação de Objectivos.....	91
4. Caracterização da População-Alvo.....	91
5. Método de Recolha de Dados – Aplicação de inquéritos por questionário.....	94
6. Caracterização da Amostra.....	97
7. Método de Análise de Dados.....	99
Súmula do Capítulo V .....	99
<b>PARTE III – FASE EMPÍRICA .....</b>	<b>101</b>
<b>Capítulo I: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>102</b>
1. Caracterização Pessoal e Sócio-Profissional .....	102
1.1. Género.....	102
1.2. Idade.....	102
1.3. Função Principal .....	102

1.4. Habilitações Literárias .....	103
2. Identificação / Caracterização da Organização .....	104
2.1. Nome da Organização (facultativo) .....	104
2.2. Localização (Concelho) .....	104
2.3. Actividade da Organização .....	105
2.4. Volume de Vendas / Ano .....	106
2.5. Número Total de Colaboradores .....	108
3. Avaliação da Procura Turística da Organização.....	108
3.1. Qual a importância dos diferentes segmentos para a organização? .....	108
3.2. Qual a importância dos diferentes mercados para a organização? .....	110
4. Avaliação da Oferta Turística da Organização .....	111
4.1. Qual a importância dos Produtos Turísticos que se apresentam, tendo por base a atractividade turística da região? .....	111
4.2. O que considera ser mais importante no seu empreendimento, numa escala de relevância (Recursos e Competências)? .....	114
4.3. Como avalia as seguintes Vantagens Competitivas relativamente à sua organização? .....	116
5. Avaliação do Modelo de Gestão Estratégica .....	119
5.1. Qual a importância que atribui aos seguintes elementos como factores competitivos da Gestão Turística? .....	119
6. Dimensões de Performance da Gestão Turística .....	123
6.1. Como avalia a política de Inovação existente na organização? .....	123
6.2. Como avalia a política de Recursos Humanos existente na organização?.....	124
6.3. Como avalia as Estratégias de Marketing da sua organização?.....	125
6.4. Diga o que significa para si «Inovação» e «Autenticidade» em Turismo. ....	126
<b>Capítulo II: CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>125</b>
Conclusão .....	125
Novas Vias de Investigação.....	133
Bibliografia.....	135
APÊNDICES.....	XIV
ANEXOS.....	LII

**ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1: Classificação dos Novos Segmentos da Procura Turística.....	24
Quadro 2: Estratégias de Competitividade .....	48
Quadro 3: Os 4 C's do Marketing-Mix .....	54
Quadro 4: Perfil básico dos consumidores de viagens de Natureza .....	66
Quadro 5: Principais regiões de destino no mercado de Turismo de Natureza.....	67
Quadro 6: Modalidades do Turismo de Natureza.....	75
Quadro 7: Classificações das AP's Vs. Departamentos de Gestão.....	77
Quadro 8: Produtos turísticos oferecidos nas Áreas Protegidas Nacionais .....	80
Quadro 9: Distribuição da População-Alvo do Estudo .....	92
Quadro 10: Objectivos da investigação – questionário aplicado às Organizações Turísticas a operar nas Áreas Protegidas (Departamento do Norte e Sul).....	95
Quadro 11: Conceito de «Inovação» e de «Autenticidade» em Turismo segundo as Organizações em estudo .....	127

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Turismo: Panorama 2020/2030 - Previsões .....	9
Gráfico 2: Crescimento em número de Áreas Protegidas Nacionais e Internacionais (1911-2011).....	69
Gráfico 3: Indicadores básicos dos principais segmentos no mercado de Turismo de Natureza	79
Gráfico 4: Caracterização Pessoal e Sócio-Profissional - Habilitações Literárias .....	103
Gráfico 5: Identificação / Caracterização da Organização – Actividade da Organização.....	105
Gráfico 6: Identificação / Caracterização da Organização – Volume de Vendas/Ano .....	107
Gráfico 7: Avaliação da Procura Turística da Organização - Segmentos da Procura .....	109
Gráfico 8: Avaliação da Procura Turística da Organização – Mercados Turísticos .....	110
Gráfico 9: Avaliação da Oferta Turística da Organização – Produtos Turísticos – Turismo de Natureza.....	112
Gráfico 10: Avaliação da Oferta Turística da Organização – Produtos Turísticos – Departamento do Norte .....	113
Gráfico 11: Avaliação da Oferta Turística da Organização – Produtos Turísticos – Departamento do Sul .....	114
Gráfico 12: Avaliação da Oferta Turística da Organização – Recursos e Competências .....	115
Gráfico 13: Avaliação da Oferta Turística da Organização – Vantagens Competitivas - Departamento do Norte .....	117
Gráfico 14: Avaliação da Oferta Turística da Organização – Vantagens Competitivas - Departamento do Sul .....	118
Gráfico 15: Avaliação do Modelo de Gestão estratégica .....	120
Gráfico 16: Avaliação do Modelo de Gestão Estratégica - Inovação.....	121
Gráfico 17: Avaliação do Modelo de Gestão Estratégica - Autenticidade.....	121
Gráfico 18: Avaliação do Modelo de Gestão Estratégica - Estratégias de Marketing .....	122
Gráfico 19: Avaliação do Modelo de Gestão Estratégica - Recursos Humanos – Agentes da Mudança .....	122
Gráfico 20: Dimensões de <i>Performance</i> da Gestão Turística - Inovação .....	123
Gráfico 21: Dimensões de <i>Performance</i> da Gestão Turística – Recursos Humanos .....	124
Gráfico 22: Dimensões de <i>Performance</i> da Gestão Turística - Marketing .....	126

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Tendências do lado da Procura Turística .....	18
Figura 2: Tendências do lado da Oferta Turística .....	22
Figura 3: Comportamento da Reserva de Viagens - «Turista Tradicional» e «Novo Turista»	23
Figura 4: Pirâmide da Sustentabilidade e Princípios do Turismo Sustentável .....	30
Figura 5: Princípios e Objectivos da Sustentabilidade e Desafios do Turismo Sustentável ....	31
Figura 6: Funções do Gestor.....	36
Figura 7: Modelo Representativo da Evolução da Gestão .....	38
Figura 8: Dimensões de <i>Performance</i> da Gestão Turística e as Componentes da Experiência	56
Figura 7: Componentes do Planeamento Eficaz de Áreas Protegidas.....	82
Figura 8: Etapas da formulação de um problema de investigação segundo Fortin .....	88
Figura 9: Modelo de Análise da Dissertação.....	90

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1: Viagens de Natureza ao estrangeiro por mercado emissor. Ano 2004.....	64
Tabela 2: Intenção de realizar viagens de natureza nos próximos 3 anos, por país emissor. ....	64
Tabela 3: Percepção de Portugal como destino adequado para Turismo de Natureza .....	78
Tabela 4: Número de organizações contactadas.....	93
Tabela 5: Números aleatórios referentes à População-Alvo .....	98
Tabela 6: Caracterização Pessoal e Sócio-Profissional - Função Principal dos Inquiridos na Organização .....	103
Tabela 7: Identificação / Caracterização da Organização – Localização .....	104
Tabela 8: Identificação / Caracterização da Organização – Actividade da Organização por Departamento de Gestão de Áreas Classificadas .....	106
Tabela 9: Identificação / Caracterização da Organização – Volume de Vendas / Ano por Departamento de Gestão de Áreas Protegidas.....	107

**ABREVIATURAS**

**AP's** - Áreas Protegidas

**APECATE** - Associação Portuguesa de Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos

**BCG** – Boston Consulting Group

**CDB** - Conservação da Diversidade Biológica

**CE** - Comissão Europeia

**CT** - Conselho da Terra

**DMO** – Destination Management Organization

**EMAS** - Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria

**EUA** - Estados Unidos da América

**FMMA** - Fundo Mundial para o Meio Ambiente

**GPEARI** - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais

**GST** - Grupo para a Sustentabilidade do Turismo

**ICCL** - Concelho Internacional de Linhas de Cruzeiros

**ICNF** – Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas

**IFTO** - Fundação Internacional de Operadores Turísticos

**IH&RA** - Associação Internacional de Hotéis e Restaurantes

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**ISO** - Organização Internacional de Normalização

**IUCN** - International Union for Conservation of Nature

**OMT** – Organização Mundial do Turismo

**ONG's** – Organizações não-governamentais

**PNPG** - Parque Nacional da Peneda-Gerês

**PNTA** - Parque Natural do Alvão

**PNTDI** - Parque Natural do Douro Internacional

**PNTLN** - Parque Natural do Litoral Norte

**PNTM** - Parque Natural de Montesinho

**PNTN** - Programa Nacional de Turismo de Natureza

**PNTRF** - Parque Natural da Ria Formosa

**PNTSACV** - Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina

**PNTVG** - Parque Natural do Vale do Guadiana

**PNUMA** - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

**PVC-RNAP** - Programa de Visitação e Comunicação na Rede Nacional de Áreas Protegidas

**RNAP** - Rede Nacional de Áreas Protegidas

**RNT** - Registo Nacional de Turismo

**TBNN** - Turismo Baseado na Natureza

**T.E.R** – Turismo no Espaço Rural

**TN** - Turismo de Natureza

**TOI** - Iniciativa dos Operadores para o Turismo Sustentável

**UE** - União Europeia

**UICN** - União Internacional para a Conservação da Natureza

**WDPA** – World Database on Protected Areas

**WTTC** - World Travel and Tourism Council

# PARTE I – ENQUADRAMENTO

## CONCEPTUAL

**APRESENTAÇÃO DO ESTUDO – CARACTERIZAÇÃO DO TURISMO – TENDÊNCIAS –  
SUSTENTABILIDADE – GESTÃO – DIMENSÕES DE PERFORMANCE DA GESTÃO TURÍSTICA –  
ÁREA E TERRITÓRIO DE INTERVENÇÃO**

*“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,  
Muda-se o ser, muda-se a confiança:  
Todo o mundo é composto de mudança,  
Tomando sempre novas qualidades.”*

**Camões**

## **APRESENTAÇÃO DO ESTUDO**

O Turismo é hoje uma das actividades económicas e sociais mais relevantes no contexto Mundial, Europeu e, particularmente, Nacional. A sua contribuição para a criação de riqueza e melhoria do bem-estar dos cidadãos faz-se sentir em múltiplos aspectos, penetrando e integrando domínios tão diversos da sociedade. *“Agrupando, por afinidades, os motivos que levam as pessoas a viajar é possível identificar uma variedade de tipos de turismo”* (Cunha, 2003:47). Isto é, a necessidade de procurar o diferente, de viver experiências únicas e singulares ou simplesmente de responder aos apelos culturais, físicos ou mentais, contribuem para o aparecimento de novos produtos turísticos e novas actividades de lazer que compõem a oferta turística. Na base destas «necessidades» está uma multiplicidade de factores em constante devir, o que permite falar em tendências, não só do lado da Procura, mas também, e consequente e imperativamente, do lado da Oferta Turística.

Deste modo, as alterações de mentalidades, comportamentos e estilos de vida que sustentam a mudança, fazem sentir-se ao nível das preferências e grau de exigência dos consumidores que têm agora critérios de avaliação mais rigorosos. O «Turismo de Massas» é rapidamente preterido em favor de um «Turismo Alternativo» que valoriza a experiência pessoal. Entre as tendências mais significativas está a crescente consciencialização ambiental e a importância de definir um uso adequado dos recursos disponíveis, por forma a preservá-los e não a degradá-los. Esta dualidade no Turismo é ainda mais sensível, uma vez que as novas áreas-destino, distinguidas pela sua singularidade de recursos ecológicos e/ou pelo seu valor paisagístico, devem ser sujeitas a uma protecção e valorização e, simultaneamente, serem alvo de transformação, consequência da sua comercialização.

O abandono do «Turismo Convencional», o aumento das preocupações com a protecção do ambiente e a crescente comercialização da «Natureza» (Nunes, 2010) surgem, assim, como as causas da evolução da procura de espaços naturais para fins turísticos. Fala-se, deste modo, do crescimento do segmento do Turismo de Natureza.

O Turismo de Natureza é enquadrado por objectivos de conservação da natureza e da biodiversidade, de desenvolvimento local e de diversificação e qualidade da oferta turística. É a chamada «Era do Turismo Sustentável» embora, saliente-se, este reporta-se a um modelo de desenvolvimento e não a um tipo de turismo. Com base no «estado da arte», constata-se que cada autor avança com o seu próprio conceito de Turismo de Natureza, todavia é possível identificar dois aspectos comuns às diferentes definições do conceito: o primeiro assenta na

fruição do espaço físico natural e o segundo na associação do turismo de natureza às actividades de lazer, recreação e férias activas (Nunes, 2010).

Por sua vez, os dados estatísticos mostram um crescimento da procura por este tipo de Turismo nos últimos anos, bem como, o surgimento de uma rede de actividades associadas, nomeadamente actividades em contacto directo com a natureza e com as culturas locais em território de Áreas Protegidas, fazendo com que estes espaços se constituam como novos destinos turísticos.

O Turismo de Natureza apresenta, assim, um elevado potencial que não é despercebido pelos poderes europeu e nacional. A nível europeu, a valorização deste tipo de Turismo foi dada pela criação da Rede Natura 2000, uma das principais iniciativas europeias para a conservação da natureza; e com a criação da Carta Europeia de Turismo Sustentável, com forte relação ao Turismo praticado nas Áreas Protegidas. Já a nível nacional, importa lembrar que 21,7% do território português é formado por Áreas Protegidas, entre as quais figuram parques e reservas naturais e outras áreas de interesse natural. Desta forma, consciente da necessidade de garantir a proteção, e ao mesmo tempo a sua comercialização, foi criado o Programa Nacional de Turismo de Natureza – PNTN, que tem como principal objectivo o desenvolvimento sustentável das Áreas Protegidas. O Turismo em áreas protegidas apresenta-se deste modo como um sector-chave para o desenvolvimento destas zonas, onde o tecido económico e produtivo possui, em regra, inúmeras fragilidades.

Face ao exposto, esta dissertação com vista à obtenção do Grau de Mestre em Turismo, na Especialidade de Gestão Estratégica de Empresas Turísticas, procura reforçar a importância da relação entre Turismo e ambiente natural - dois domínios estratégicos para Portugal. A sustentabilidade no Turismo é uma nova «filosofia empresarial» que deve estar presente em todos os aspectos estratégicos de qualquer organização ou destino. As tendências que afectam a actividade obrigam imperativamente a uma nova forma de estar e agir por parte da Gestão Turística, sobretudo da que opera em áreas classificadas de grande valor ecológico. Urge, assim, compreender que representações possuem os gestores sobre a sua própria função e as estratégias que sustentam as suas operações. Este estudo enquadra-se nos modelos de gestão estratégica norteados pelas novas abordagens da gestão do conhecimento. Sob o ponto de vista conceptual das tendências, propõem-se o seu enfoque holístico, não sublinhando nenhum autor em especial. Tendo como objecto de estudo a gestão praticada nas Áreas Protegidas pelos gestores de organizações ligadas ao Turismo de Natureza face a novas tendências turísticas, equacionou-se a seguinte pergunta de investigação:

## **As Organizações Turísticas que operam nas Áreas Classificadas adoptam uma Gestão adequada às Novas Tendências Turísticas?**

A pergunta de partida, considerada base essencial e fio condutor da investigação, pretende analisar a gestão praticada pelas organizações de Turismo de Natureza a operar nas Áreas Protegidas, verificando ou não se a mesma se enquadra no conjunto de Dimensões de *Performance* identificadas como veículo de adaptação às tendências da procura e oferta. Daqui resulta como finalidade do estudo, compreender e eleger uma Gestão Turística que garanta um Turismo competitivo e articulado com as tendências actuais, isto é, concluir que características deve possuir o modelo de gestão que melhor se adapta às tendências e que garanta competitividade às organizações turísticas, tendo como referência o Turismo de Natureza enquanto produto estratégico para Portugal.

Deste modo, realizou-se um estudo de campo, transversal, de amplitude teórica e interdisciplinar, uma vez que actividade turística é já por si própria uma actividade multidisciplinar que concilia conceitos de diferentes campos do saber como a Sociologia, a Ecologia, a Geografia, a Gestão, a Economia, entre outros. Para a realização do estudo e validação científica do mesmo, fundamentou-se o Modelo de Análise concebido numa pesquisa em referenciais teóricos obtidos através de bibliografia especializada ou que cruzasse as palavras-chave da investigação; entre as fontes documentais destacam-se dissertações de mestrado e teses de doutoramento, artigos científicos, edições da Organização Mundial do Turismo - OMT, estatísticas, entre outros. Além disso, e para um verdadeiro conhecimento da problemática da gestão turística, procedeu-se a um trabalho de campo, com recurso a um questionário aos gestores das organizações existentes nas áreas de estudo.

Posto isto, a estrutura da presente dissertação encontra-se organizada em três fases (*Conceptual, Metodológica e Empírica*), a que correspondem as Três Partes (*Enquadramento Conceptual do Estudo, Enquadramento Metodológico e Fase Empírica*). Cada parte sistematiza-se em capítulos, sendo que a 1º Parte está organizada em quatro capítulos (*Caracterização do Turismo: Internacional e Nacional; Novas Tendências do Turismo: A Era do Turismo Sustentável; A Gestão no Turismo: Reflexão das novas dinâmica da Gestão Turística; e Área e Território de Intervenção*); a 2º Parte sistematizada em um capítulo (*Contextualização da Investigação e Fundamentação Metodológica*); e por último, a 3º Parte em dois capítulos (*Apresentação e Discussão dos Resultados e Considerações Finais e Recomendações*).

Na 1º Parte, é feita uma revisão do estado da arte, por forma a situar a problemática em estudo e conferir-lhe um suporte teórico. Trata-se de capítulos de contextualização – da actividade turística e dos conceitos chave em estudo, como sejam as tendências, a sustentabilidade e a gestão turística. Inclui-se também nesta fase a apresentação da área em estudo – Departamentos de Gestão das Áreas Classificadas do Norte e Sul.

Na 2º Parte, é apresentada a metodologia utilizada que sustenta o Modelo de Análise da investigação, bem como, os objectivos formulados. Define-se e explica-se a selecção da população-alvo e os instrumentos de colheita e análise de dados. Os capítulos da 1º e 2º parte são finalizados por uma Súmula que agrupa as ideias mais importantes dos mesmos.

Na 3º e última parte, descreve-se, analisa-se e discute-se os principais resultados obtidos pelos instrumentos aplicados. Apresentam-se ainda as considerações finais e recomendações decorrentes dos resultados, bem como, limitações do estudo e sugestões para futuros projectos de investigação.

Ao longo da exposição são referidas as fontes da revisão da literatura, disponíveis na bibliografia, e sempre que se considera necessário, são disponibilizadas junto dos textos ou em anexo ou apêndice, devidamente mencionadas, figuras, quadros, tabelas e gráficos que procuram tornar mais fluida a leitura e a sua compreensão.

Como nota final desta introdução ao estudo, refere-se a preocupação sempre latente na pesquisa de informação e na apresentação da mesma, de forma clara, objectiva e consciente, procurando reflectir a problemática da investigação e contribuir para uma melhor compreensão da mesma, assim como, para estudos futuros.

## CAPÍTULO I: CARACTERIZAÇÃO DO TURISMO: INTERNACIONAL E NACIONAL

### 1. TURISMO: CARACTERÍSTICAS E INTER-RELAÇÕES

Entre as muitas abordagens ao conceito «Turismo», a mais vulgar é a associação do Turismo a um conjunto de actividades económicas, organizadas entre si, que disponibilizam uma rede complexa de produtos e serviços e envolvem um grande número de actores económicos, sociais e culturais com implicações várias no quotidiano das pessoas e das sociedades. De acordo com o estudo da SaeR (Lopes, Esteves & SaeR, 2010:9), o conjunto de indústrias e serviços de âmbito cultural, paisagístico, ambiental, de animação, de comércio, de promoção, de estudos, infra-estruturas, etc., levam à identificação do Turismo como “*uma verdadeira constelação de múltiplas plataformas de serviços articuladas entre si*”.

Citando a OMT (1995:21), Turismo pode ser definido como “*O conjunto das actividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros*”.

O Turismo é hoje uma das maiores e mais importantes actividades económicas, sociais e políticas. De facto, o Turismo que começou por ser um simples «prazer» acessível a uma camada rica da sociedade<sup>1</sup>, está hoje democratizado, planetário e passou a fazer parte do modo de vida das populações dos países desenvolvidos. É uma actividade com características próprias que a diferenciam das demais. As especificidades do produto turístico, como referem diferentes autores (Cunha, 2006; Costa 2008) traduzem-se pelo seu elevado grau de **intangibilidade, simultaneidade da produção e consumo, percibibilidade, endogeneidade, heterogeneidade e carácter compósito**. O Turismo deve ser, assim, identificado como um sistema, isto é, “*como um conjunto de elementos que estabelecem conexões interdependentes entre si de carácter funcional e espacial*”, “*este conjunto (...) é constituído por agregados ou subsistemas que, por sua vez, se decompõem em vários elementos interdependentes e que formam as estruturas internas do sistema.*” (Cunha, 2003:111). Deste modo o **Sistema Turístico** é composto por diferentes intervenientes que assentam na Procura e na Oferta.

---

<sup>1</sup> A palavra **Turista** tem origem no chamado Grand Tour, que corresponde às viagens feitas pelos ingleses ricos, no século XVII, como complemento da sua educação (Cunha, 2003);

Este sistema deverá ainda ter em conta (só estará completo!) a **multidisciplinaridade** da actividade turística. O Turismo caracteriza-se como sendo uma actividade dinâmica, realizada para pessoas por pessoas. Esta realidade conflui para uma enorme interdependência desta actividade com muitas outras. Tal como afirma o autor MacIntosh (ap. Cunha, 2003:117), o Turismo “*é uma soma de fenómenos e relações constantes de interacção dos turistas, fornecedores de bens e serviços, serviços governamentais e comunidades anfitriãs no processo de atrair e receber visitantes*”.

Dadas as características do sector referidas anteriormente, as estratégias das empresas e destinos turísticos terão como principal objectivo dar aos seus clientes um valor superior ao que eles esperam obter. Turismo e lazer são sinónimos de expectativas. A escolha do destino, do alojamento, transporte e actividades são acompanhadas por uma enorme expectativa por parte do consumidor, que cria para si o cenário perfeito daquilo que espera vir a encontrar, e irá comparar o valor dessas expectativas com a qualidade real do serviço que efectivamente recebe e consome. Desta comparação, resulta a sua percepção pessoal, que representará a sua satisfação ou não satisfação. Tal como afirmam Zeithaml, Parasuramam e Berry (referidos por Cunha, 2003:400), “*o consumidor avalia a qualidade de um serviço comparando a sua percepção do serviço que lhe é prestado com as suas expectativas*”. Quando os benefícios que retiram da sua experiência ficam aquém das suas expectativas, o consumidor ficará insatisfeito; se igualem as expectativas ficará satisfeito mas se excederem, ficará bastante satisfeito e até encantado, transformando-se num veículo de promoção e publicidade, que em muito contribui para o sucesso das empresas e/ou destino. Deste modo, pode-se concluir que o grande domínio que encabeça hoje o Turismo, e as restantes actividades em geral, é a satisfação plena do cliente.

## **2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO TURISMO MUNDIAL**

### ***2.1. Evolução Global do Turismo***

O Turismo é uma das actividades, se não a única, que tem crescido ao longo dos últimos 60 anos, traduzindo-se num dos fenómenos económicos e sociais mais notáveis do século XX, bem como, num dos principais agentes do comércio internacional (OMT, 2012). De acordo com a OMT (2012) os proveitos de exportação gerados pelo Turismo Internacional ocupam a quarta posição depois dos combustíveis, dos produtos químicos e da indústria automóvel; todavia, em muitos países em desenvolvimento, o Turismo assume já um papel preponderante como gerador de riqueza, emprego e motor para o desenvolvimento.

Segundo a OMT (2012), o Turismo contribui cerca de 5% para o produto interno bruto mundial (PIB). Já a sua contribuição para o emprego tende a ser ligeiramente maior, na ordem dos 6-7% do número total de postos de trabalho no mundo (directos e indirectos).

Apesar de distúrbios ocasionais, as **chegadas de turistas internacionais** têm mostrado um crescimento quase ininterrupto - de 25 milhões em 1950 para 277 milhões em 1980, 435 milhões em 1990, 674 milhões em 2000, 940 milhões em 2010 e 983 milhões em 2011. Estes números não têm em conta o Turismo Interno/Doméstico<sup>2</sup> que, em todas as contas, gera dez vezes mais chegadas que o Turismo Internacional<sup>3</sup>, o que permite afirmar com convicção que se está perante uma actividade de extrema relevância.

De acordo com o documento *Tourism Highlights 2011* editado pela OMT (2012), em 2011, apesar de ter sido um ano marcado pela persistente turbulência económica, pelas mudanças políticas no Médio Oriente e Norte de África e pelos desastres naturais no Japão, o Turismo Mundial continuou a sua recuperação dos contratempos de 2008-2009, assistindo-se a um incremento de +4,6% de chegadas de turistas internacionais, para os quais contribuiu os resultados positivos da Europa (+6%) e da Ásia Pacífico (+5,6%) e os retrocessos no Médio Oriente (- 8%).

No que respeita às **receitas do turismo internacional**, estima-se que em 2011 tenham atingido 1.030 mil milhões de dólares em todo o mundo, acima dos 927 mil milhões de dólares em 2010, o que corresponde a um aumento real de 3,9% (OMT, 2012). Este aumento vem confirmar a forte interdependência entre as chegadas de turistas internacionais e as receitas do turismo internacional, isto é, os dois indicadores estão positivamente correlacionados, embora o crescimento das receitas tenda a ficar um pouco atrás do crescimento das chegadas em tempos de restrições económicas.

Por região, as Américas registaram o maior aumento de receitas em 2011 (+5,7%), seguido pela Europa (+5,2%). Só o Médio Oriente registou um decréscimo neste indicador (-14%). No entanto, é a Europa quem continua a deter a maior parcela de receitas de turismo internacional (45% de participação), atingindo 463 mil milhões de dólares (OMT, 2012).

---

<sup>2</sup> **Turismo Doméstico ou Interno:** “Deslocações dos residentes de um país, quer tenham ou não a nacionalidade desse país, unicamente no interior do próprio país” (Cunha, 2003:35).

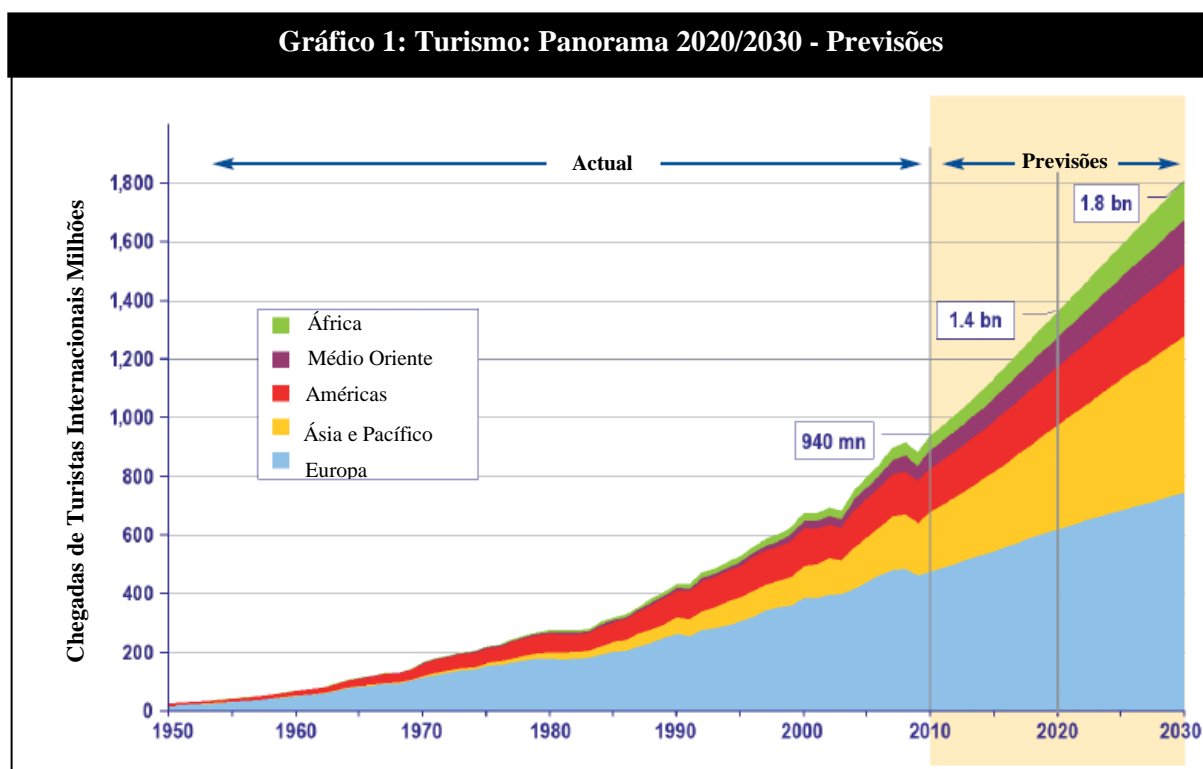
<sup>3</sup> **Turismo Internacional:** “Deslocação que obrigam a atravessar uma fronteira” (Cunha, 2003:36).

## 2.2. Tendências de Crescimento do Turismo

Recentemente a OMT (2012) apresentou as previsões do Turismo 2030. O novo estudo dá continuidade ao anterior *Tourism 2020 Vision*, que se tornou um referência mundial para as previsões internacionais do Turismo.

As principais previsões são quantitativas e dizem respeito às chegadas de turistas internacionais, para um período de 20 anos (2010-2020-2030), considerando os mesmos factores sociais, políticos, económicos, ambientais e tecnológicos que têm moldado o Turismo no passado e continuarão a fazê-lo futuro.

De acordo com o estudo (Gráfico 1) o número de chegadas internacionais deverá aumentar uma média de 3,3% ao ano durante o período de 2010 a 2030. Ao longo do tempo, a taxa de crescimento vai diminuir gradualmente, de 3,8% em 2011 para 2,5% em 2030. São previstos 43 milhões de chegadas internacionais por ano, comparativamente a uma média de crescimento de 28 milhões por ano durante o período de 1995 a 2010. Este ritmo permite falar em mais de mil milhão de chegadas em 2012, e que seja atingido o valor de 1,8 mil milhões em 2030 (OMT, 2012).



Embora a Europa conte com um decréscimo de chegadas internacionais neste horizonte previsional (-10%), continuará a ser a principal região receptora de Turismo (744 milhões), seguida pela Ásia e Pacífico (535 milhões, +12%), pelas Américas (248 milhões, -2%), pelo Médio Oriente (149 milhões, +2%) e pela África (134 milhões, +2%). Tais resultados vêm reforçar a tendência verificada nos últimos anos do aparecimento de novos destinos de economias emergentes que crescerão o dobro do ritmo (4,4% ao ano) dos destinos de economias avançadas (2,2% ao ano).

Também quanto ao Top 10 de destinos de chegadas se preveem alterações. A França que é actualmente o país de eleição em termos de procura turística internacional (79 milhões de turistas em 2011) corre o risco de ser ultrapassada pela China, que ocupa hoje a terceira posição em termos de visitantes – 58 milhões de turistas em 2011 (OMT, 2012), número que em 2020 deverá situar-se nos 130 milhões (OMT, 2002).

No seguimento de previsões para actividade turística, a World Travel & Tourism Council (WTTC, 2011) antevê que o crescimento de Viagens e Turismo deverá ultrapassar o crescimento da economia global na próxima década.

A contribuição direta de Viagens e Turismo para o PIB global deve aumentar em 54%, para mais de 2.860 mil milhões de dólares em 2021, representando cerca de 3% do PIB global. No que respeita ao emprego, é esperada a criação de 21 milhões (líquido) de empregos directos (mais de 3,5% do emprego total). Se a estes dados forem incluídos os efeitos de mais investimentos, da cadeia de abastecimento e dos impactos da receita, a contribuição total de Viagens e Turismo poderá rondar os 10% do PIB mundial (9.227 mil milhões de dólares) e 10% do emprego global (325 milhões de empregos) até 2021 (WTTC, 2011).

### **3. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO TURISMO NACIONAL**

#### ***3.1. O Turismo em Portugal***

A economia portuguesa não tem sido alheia ao papel fundamental da economia dos serviços no seu desenvolvimento, visível pela evolução do emprego e pelo progressivo aumento do Valor Acrescentado Bruto (VAB) dos serviços na actividade económica, verificando-se ainda que o comércio internacional de serviços tem vindo a assumir uma importância crescente, já que em 1995 o saldo da Balança de Serviços representava 0,4% do PIB e no 2.º trimestre de 2011 esse peso era já de 3,1% (BMEP, 2011).

Para estes resultados muito contribui o Turismo. As primeiras estimativas da Conta Satélite do Turismo 2010 (INE I.P., 2011) apontam uma recuperação da actividade turística relativamente aos resultados de 2009, com um aumento da procura turística, medida pelo Consumo do Turismo no Território Económico<sup>4</sup> (CTTE) de 7,9% em termos nominais, correspondendo a cerca de 16 mil milhões de euros.

Este desempenho da actividade turística significou, em 2010, um crescimento de 6,4% do Valor Acrescentado Gerado pelo Turismo (VAGT), correspondendo a 6,3 mil milhões de euros e representando um ritmo superior ao apresentado pelo VAB da economia (+3,1%), após uma quebra de 2,8% em 2009 (Turismo de Portugal, I.P., 2011b).

Refira-se ainda a relevância assumida pela rubrica Viagens e Turismo na Balança de Pagamentos, que representou 14% do total das exportações e 43,3% das exportações de serviços (Turismo de Portugal, I.P., 2011b).

Os dados disponibilizados relativos à Balança Turística Portuguesa em 2010 revelam, também, uma evolução positiva, com as receitas provenientes do Turismo Receptor<sup>5</sup> a atingirem **7611 milhões de euros** (+10,2% que no ano anterior) e as despesas turísticas **2953 milhões** evidenciando igualmente um crescimento homólogo significativo, embora de menor dimensão (+8,9%). Assim, o saldo da balança turística foi de **4658 milhões de euros**, superando em 11% o registado em 2009, podendo-se falar numa recuperação da actividade (INE I.P., 2011).

Em 2010, Portugal registou um crescimento nas receitas do turismo atingindo os 7,6 milhões de euros, ou seja, +10% que em 2009 (Turismo de Portugal, I.P., 2011b). Estima-se que a recuperação tenha sido mais expressiva na componente do Turismo Receptor, relativa ao consumo dos não residentes, que representa mais de metade da procura turística.

---

<sup>4</sup> **Consumo do Turismo no Território Económico** (CTTE) composto por: Consumo do Turismo Receptor, Consumo do Turismo Interno e Consumo de Outras componentes do Turismo - para mais informações consultar *Estatísticas do Turismo 2010* (INE I.P., 2011)

<sup>5</sup> **Turismo Receptor**: “*Abrange as viagens a um país por residentes noutra ou noutros países, independentemente da nacionalidade*” (Cunha, 2003:35).

Quanto às **dormidas nos meios de alojamento turístico**, registaram em 2010 **37,4 milhões** de dormidas, equivalendo a 13,5 milhões de hóspedes, o que correspondeu a uma variação homóloga de 2,6% e 4,7% respectivamente (INE I.P., 2011). Esta evolução positiva ficou a dever-se fundamentalmente ao aumento de 4,1% registada pelo *mercado interno* (**13,8 milhões de dormidas**), enquanto as dormidas dos *não residentes* apresentaram um acréscimo de apenas 1,7% (**23,6 milhões de dormidas**). Porém o *mercado externo* continua a representar a maior fatia de dormidas em território nacional (63%) (INE I.P., 2011).

Por regiões, constatou-se em 2010 um aumento quer de hóspedes, quer de dormidas em todas as regiões, com excepção da Madeira (-7,8% de hóspedes e - 9,2% de dormidas), muito devido às condições climáticas fortemente adversas de Fevereiro, com consequências negativas na procura por parte dos principais mercados emissores da Região. No entanto, o Algarve, Lisboa e Madeira mantiveram-se como principais regiões de destino, concentrando 72% do total de dormidas, enquanto só Lisboa e Algarve receberam cerca de metade do total de hóspedes (INE I.P., 2011).

Este comportamento das dormidas nos meios de alojamento refletiu-se num incremento de 2,5% no **total de proveitos**<sup>6</sup> gerados nos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos, que registaram 1,8 mil milhões de euros em 2010, assistindo-se juntamente a um acréscimo homólogo de 3% nos **proveitos de aposento**<sup>7</sup> (1 226 milhões de euros) (INE I.P., 2011).

No que diz respeito aos **principais mercados emissores de turistas**, durante o ano de 2010, identifica-se o Reino Unido, Alemanha, Espanha, Holanda, França, Itália, Irlanda e Brasil, que representavam no seu conjunto mais de 85% das dormidas de *não residentes*. O desempenho destes mercados foi maioritariamente positivo, destacando-se o crescimento do Brasil (+39,1%), mercado que integra as economias emergentes e cuja importância relativa no nosso país tem vindo progressivamente a aumentar (INE I.P., 2011).

---

<sup>6</sup> **Proveitos Totais**: Valores resultantes da actividade dos meios de alojamento turístico: aposento, restauração e outros decorrentes da própria actividade (aluguer de salas, lavandaria, tabacaria, telefone, entre outros) (INE I.P., 2011);

<sup>7</sup> **Proveitos de Aposento**: Valores cobrados pelas dormidas de todos os hóspedes nos meios de alojamento turístico (INE I.P., 2011).

### 3.2. Portugal e o Turismo

«Floresta», «Mar», «**Turismo**», «Recursos Naturais», «Fileira Agro-industrial», «Têxteis», «Calçado», «Tecnologias de Informação (TI)» e «Biotecnologia» – estas são as nove actividades com potencial de crescimento identificadas pelos especialistas da Revista VISÃO, capazes de ajudar a economia Portuguesa (Teixeira, 2011). A mesma análise identifica o «**Turismo e Mar**» como sendo duas actividades, que em conjunto, poderão representar 25% do PIB nacional em 2025 (Teixeira, 2011).

Apesar da dimensão e localização, Portugal é um país único que concentra no seu território continental e ilhas, recursos diversificados – paisagísticos, patrimoniais, culturais, naturais/ambientais, gastronómicos e religiosos – bem como, uma inteligência relacional proporcionada por uma sociedade multicultural e conteúdo histórico que propicia experiências também elas únicas. Os especialistas afirmam que após a crise económica actual, o Turismo será fundamental ao desenvolvimento nacional, mais não seja pelo seu papel na globalização da economia portuguesa sendo factor de captação de investimento, formação especializada, atracção de capitais e criação de emprego (Cardoso, Escobar & Quelhas, 2010). Não obstante, como afirmam os autores, é “(...) *incontornável a necessidade de reinventar e transformar o turismo em Portugal, mudança que envolve um elevado e diversificado número de actores, do sector público ao privado, a nível nacional e internacional.* (Cardoso, *et.al.*, 2010:8). Por outras palavras, a opinião geral considera que a estratégia do Turismo nacional passará por partir do *know-how* já adquirido, associando-o a uma política de marketing especificamente voltada para a valorização da cultura nacional – valores naturais e patrimoniais (Coelho, 2010) e na segmentação por mercado, isto é, numa diversificação da oferta orientada por mercado (Teixeira, 2011), correspondendo às necessidades dos consumidores actuais.

Sendo um destino tradicional da Europa, Portugal enfrentará uma forte concorrência dos destinos emergentes da América do Sul e Ásia. Todavia, o crescimento da procura turística das economias emergentes deverá ser vista como potencial fonte de mercados. Ao mesmo tempo, as necessidades e motivações da actual procura vão-se modificando, ávida de novas experiências, particularmente, ligadas ao meio ambiente, que tal como afirma a OMT (2002), foi o segmento que observou maior expansão nos últimos anos e cuja tendência é para se manter, estimando-se que a procura de Turismo de Natureza aumente cerca de 20% por ano no mercado internacional de viagens e turismo (OMT, 2002).

## **SÚMULA DO CAPÍTULO I**

Serviu o Capítulo I para apresentar a área de estudo da investigação: o Turismo. Actividade multidisciplinar, composta por uma multiplicidade de actores e de dimensão económica global, o Turismo tem relações com outros domínios que fazem parte da sua constelação e do seu potencial estratégico de crescimento, podendo-se assim falar em Sistema Turístico. Por sua vez, o Turismo não deve ser visto apenas como um sector económico que gere riqueza para a uma região, mas igualmente como sinónimo de expectativas, sendo hoje o maior desafio a satisfação plena do cliente através de experiências.

Durante as últimas décadas, o surgimento de novos mercados emissores e receptores de turistas a par dos já tradicionais da Europa e América do Norte, potenciaram uma expansão e diversificação contínua do Turismo tornando-o numa das actividades económicas mais importantes e de maior crescimento à escala mundial. De acordo com as previsões para 2030 este cenário de crescimento irá continuar a bom ritmo, antevendo-se uma expansão do número de chegadas internacionais e do contributo do Turismo no PIB e no emprego mundial.

O panorama nacional não tem sido alheio a este desenvolvimento. A recuperação turística mundial em 2010 refletiu-se no Turismo português, cujo crescimento foi impulsionado, essencialmente, pelos mercados externos (sobretudo o Brasil). Portugal permanece um país fundamentalmente recetor, já que a procura turística continua a ser maioritariamente originada pelo mercado não residente. Refira-se, contudo, que a retração do Turismo interno assistida nos últimos anos está intimamente relacionada com a grave crise económica na Europa e às medidas de austeridade adoptadas pelo governo.

Enquanto país tradicional de Turismo, Portugal enfrentará a concorrência dos novos destinos emergentes, mas deverá encarar os mesmos como fontes de mercados. No entanto, Turismo nacional necessita de ser reinventado e transformado por forma a acompanhar o clima global de mudanças rápidas por parte da Procura: cada vez mais sedenta de novas experiências e acompanhada por novas preocupações, principalmente ligadas à sustentabilidade e ao meio ambiente, assistindo-se ao incremento do Turismo de Natureza.

Compreendido o contexto em que se insere a investigação, os próximos capítulos têm por função introduzir os conceitos que compõem o estudo sobre Gestão Turística face a Novas Tendências – Turismo de Natureza como produto estratégico.

## CAPÍTULO II: NOVAS TENDÊNCIAS DO TURISMO: A ERA DO TURISMO SUSTENTÁVEL

### 1. EVOLUÇÃO DO TURISMO

Como exposto no Capítulo I, o Turismo é inquestionavelmente uma actividade multidisciplinar em forte crescimento. No início do séc. XXI a quase totalidade das regiões e das populações mundiais está exposta ao fenómeno turístico (Cardoso, *et.al.*, 2010).

No entanto, atravessa-se hoje uma época de transformações profundas que têm vindo a ser aceleradas pelas crises económico-financeiras dos últimos anos, mas igualmente, por inúmeras mudanças de cariz social, cultural, espiritual e geo-político. É uma realidade da sociedade pós-moderna “*caracterizada pela fragmentação, confusão, futilidade, alienação e por uma crise de moralidade e identidade*” (Kolar *et al.* ap. Cunha, 2011:10). Fala-se assim de um “*processo de descontinuidade*” (Lopes, *et. al.*, 2010:75), mais complexo que o previsto, pois envolve não só o plano económico, mas também o plano político e social.

A massificação e homogeneidade da procura caracterizadora da exploração turística do tipo «fordista» são substituídas pela desmassificação e heterogeneidade da época «pós-fordista». Mais ainda, e de acordo com Mazón (2009), o Homem procura hoje novos padrões de qualidade de vida relacionados com a sua segurança pessoal e económica, mas também, com a auto-afirmação e protecção do ambiente. Deste modo, “*...a concorrência global significa que não podemos regressar à conformidade, uniformidade, burocracia e economia de força bruta da era da linha de montagem*” (Toffler, A. & Toffler, H., 1999:13). Para os Toffler (1999), a Terceira Vaga<sup>8</sup> é muito mais que uma questão de tecnologia; envolve uma verdadeira transformação das questões humanas. Na verdade, a «premissa revolucionária» é, segundo os autores (*ibidem*:31) um “*salto de quantum (...) que liberta o nosso intelecto e a nossa vontade*”.

Estas transformações têm, indubitavelmente, consequências para a actividade turística, quer do lado da Procura (*novas necessidades e motivações*), quer do lado da Oferta (*alteração dos destinos e das actividades que neles se desenvolvem*). Para as compreender é necessário, no entanto, recuar e divisar os marcos da evolução histórica do Turismo.

---

<sup>8</sup> A obra “*Criando uma Nova Civilização*” dos autores Toffler tem um carácter bastante actual. Esmiuçada a mudança e os seus efeitos, os autores descreveram com rigor e profundidade a «história» da humanidade através da identificação de três «vagas» ou «ondas». E se em 1970 a Terceira Vaga dava já os seus primeiros passos, o século XXI é o apogeu dessa Onda, o palco da Nova Civilização antevista e discutida pelos autores.

### 1.1. Velho Turismo Vs. Novo Turismo

Uma vez alcançadas as necessidades básicas dos indivíduos, aumenta o rendimento disponível para o «consumo do lazer», assistindo-se no período pós - Segunda Guerra Mundial (entre **1950 e 1973**) o chamado «boom turístico», em que o Turismo internacional cresce a um ritmo superior ao de toda a sua história. O desenvolvimento dos transportes e a banalização do acesso a meios de transporte de longo curso directamente associados à actividade turística, contribuiu para que «viajar» deixasse de ser um acto elitista dos grupos sociais abastados (Brito, 2000). Nasce, assim, o que se convencionou chamar «**Velho Turismo**» ou **Turismo de Massas**<sup>9</sup>. Este período caracteriza-se pelo consumo de práticas comercializadas de forma uniformizada e padronizada com o objectivo de rentabilização económica dos investimentos a curto prazo (Partidário, 1999), pela monocultura turística (oferta muito reduzida ou inexistente de vários produtos turísticos – principalmente sol e mar), pela forte sazonalidade (centralização das viagens em Julho e Agosto), pela existência de mercados dominantes, por uma oferta de alojamento em estabelecimentos hoteleiros de menor categoria e em meios complementares de alojamento (parques de campismo, quartos particulares, aldeamentos), e pela pouca atenção dada às necessidades pessoais dos turistas. É um período de intensificação do uso das infra-estruturas e equipamentos turísticos, concentração espacial com excessiva exploração dos recursos naturais, ausência de planeamento e de uma lógica de formalização turística incipiente.

De forma sucessiva no tempo, registam-se novas práticas turísticas com o surgimento “*de formas ditas alternativas em que o enfoque é dado na apresentação e proposta de destinos com características exactamente opostas às anteriormente valorizadas*” (Brito, 2000:3). O «**Novo Turismo**» ou **Turismo Alternativo**<sup>10</sup> substitui os 3S (*Sun, Sand, Sea*) que determinaram o carácter de muitos destinos turísticos nas décadas de 60 e 70, pelos 3L (*Lore, Landscape, Leisure*) assistindo-se a uma mudança da procura para actividades relacionadas com as «tradições», as «paisagens» e o «repouso» que induzem à criação de novos produtos e à alteração das concepções quanto aos destinos do futuro. Weaver (ap. Partidário, 1999:14) define «Turismo alternativo», apesar da ambiguidade, como um conceito que engloba “*diversas formas de Turismo que oferecem uma alternativa benigna ao Turismo convencional*”

---

<sup>9</sup> **Turismo de Massas** é também identificado no estado de arte como: Turismo Convencional, Turismo Tradicional, Turismo de Estadia.

<sup>10</sup> **Turismo Alternativo** é também identificado no estado de arte como: Turismo de Minorias, Turismo Responsável, Turismo Verde, Turismo Itinerante.

de massas”. Na verdade, após a crise petrolífera associada aos problemas ambientais resultantes da intensa exploração dos recursos, a década de 80 é marcada pelo acordar de uma consciência ambiental e para os impactos negativos do Turismo. É a passagem de uma visão turística, até então exclusivamente economicista (visão unidimensional), para uma visão multidimensional - para além dos valores económicos, o Turismo passa a ser também um fenómeno social, ecológico, cultural, educativo, etc. (Cunha, 2006).

O «Novo Turismo» que surge como oposição às más práticas do «Velho Turismo», vai afirmando-se gradualmente e adaptando-se aos novos tempos. Assiste-se, tal como afirma Cunha (2006), a diferentes estágios de evolução da actividade turística ou «gerações do Turismo». Segundo esta lógica, o Século XXI é palco das novas tendências turísticas e de um alargar das transformações assistidas até finais dos anos 90. A “*sociedade industrial de massas*”<sup>11</sup> (Toffler, 1999:46) dá lugar a uma sociedade inteiramente nova que primazia a experiência única, o poder de escolha e uma produção personalizada assente numa segmentação de mercado e num marketing de «partículas».

Fayos-Solá (ap. Cunha, 2003) fala numa «**Nova Era do Turismo**» nos finais da década de 90, a mesma «Era» que persiste na actualidade, mais vincada e rela do que nunca. Para além de contemplar a envolvente natural como o Turismo Alternativo, diferencia-se deste sobretudo pela forma como o viajante se comporta, se relaciona com o meio natural, social e cultural (Brito, 2000). Por outro lado, é caracterizado pela afirmação dos 4S da oferta turística - *Sophistication, Specialization, Segmentation, Sactisfaction* (Buhalis ap. Cunha, 2003:170): sofisticação da oferta, especialização dos produtos, segmentação da procura e satisfação dos consumidores turísticos, substituindo-se de vez o padronizado e o massificado pelo personalizado e individual.

O Turismo tem, assim, uma natureza dupla: tanto é uma actividade económica como uma experiência. Prat (1998) aborda as tendências turísticas segundo estas mesmas perspectivas. Por um lado, enquanto actividade económica, as tendências dão-se ao nível da oferta, enquanto experiência, as tendências são do fórum da procura.

---

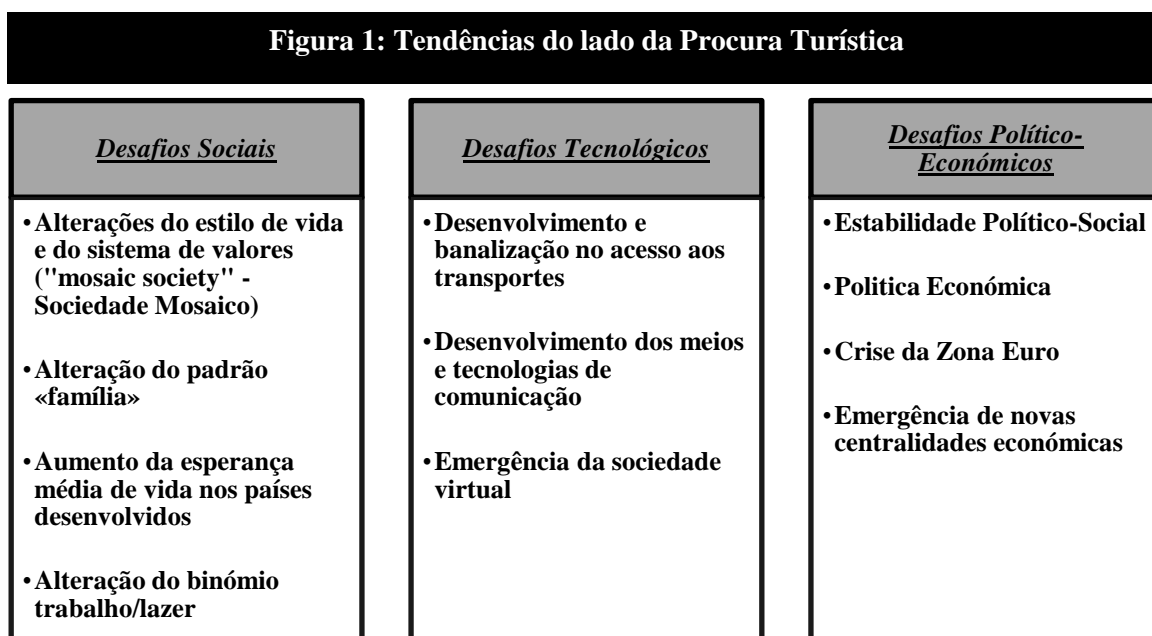
<sup>11</sup> **Sociedade Massificada** - da produção em massa, do consumo em massa, da educação em massa, dos *mass media* e do marketing em massa (Toffler, 1999).

## 2. NOVAS TENDÊNCIAS DA OFERTA E PROCURA TURÍSTICA

A «Nova Era do Turismo» é a afirmação da democratização, planetarização e diversificação da actividade turística (Cunha, 2006). Se antes o lazer ou as férias ou até mesmo o trabalho surgiam como definições consensuais e compactas na sua definição, hoje estão altamente desactualizadas e não abrange as inúmeras razões que explicam o «porquê de viajar» (Vasconcelos e Sá, Olão & Pereira, 2010). Trata-se de uma época de novas tendências<sup>12</sup>. Entre os muitos factores de transformação e de influência na criação de um novo modelo de desenvolvimento turístico destaca-se:

### 2.1. Lado da Procura

A **Procura Turística**, do ponto de vista económico, significa (Cunha, 2003:131) “*diversas quantidades de bens e serviços que os visitantes, residentes e não residentes, adquirem num dado momento*”. Existe uma enorme variedade de motivos que levam as pessoas a viajar, estimulados por novos modos de vida e por novas realidades da época em que se vive. Desta forma, é possível identificar segundo vários autores (Carballo-Cruz, 2011; Centron, 2001; Coelho, 2010; Cunha, 2006; Lopes, *et. al.*, 2010; Moutinho, 2000; OMT, 1999; Prat, 1998; Willmott & Graham, 2001) três desafios nos quais se agrupam diferentes tendências do lado da Procura (Figura 1).



Fonte: Elaboração própria

<sup>12</sup> Por **Tendência** compreende-se uma “força que imprime determinado movimento ou orientação; inclinação; propensão; predisposição; vocação; impulso latente da actividade que orienta esta para direcções que uma vez alcançadas, propiciam normalmente o prazer” (Dicionário de Língua Portuguesa, 2006:1532)

Entre as tendências referidas anteriormente, chama-se a tenção para algumas delas, tais como:

- **Alterações do estilo de vida e do sistema de valores:** Segundo Lopes, *et. al.* (2010), desde o fim do século XX que se assiste ao surgimento de novos padrões comportamentais e culturais, novos estilos e modos de vida a que os autores (*ibidem*:71) apelidaram de “*mosaic society*” (sociedade mosaico). Ao rasgar com regras do passado e com padrões tradicionais, privilegia-se hoje a abertura, a tolerância e a eliminação de barreiras à liberdade individual e aos poucos, os valores até então defendidos vão desaparecendo lentamente, dando origem a uma sociedade multifacetada com diferentes comportamentos (Cunha, 2006). Considerada pelos autores como uma das grandes tendências do século XXI, esta «sociedade mosaico» é merecedora de uma avaliação mais cuidadosa da Procura, como via para o sucesso do Turismo.
- **Alteração do binómio trabalho/lazer:** O advento da tecnologia e das políticas sociais permitiu libertar o Homem das suas obrigações laborais dando-lhe mais tempo livre. No entanto, no século XXI a palavra de ordem é «rapidez» e o «tempo» é um bem cada vez mais precioso (Centron, 2001). Estilos de vida mais acelerados, o aumento do auto-emprego e o maior desenvolvimento tecnológico (Willmott & Graham, 2001) lideram novas formas de organização social e novas formas de trabalho, com propensão para uma definição menos rígida das fronteiras entre o tempo de trabalho, lazer e vida familiar/social (Moutinho, 2000). Assiste-se deste modo a (Prat, 1998): **(a) Novos hábitos de férias** - fragmentação das férias principais (alternância entre «*short-breaks*» e períodos mais longos de descanso/férias) e redução do tempo das viagens, com impactos na sazonalidade, frequência de viagens e redução do nível de fidelidade ao destino e; **(b) Novos hábitos de consumo** - «cama e comida» não são suficientes, crescendo a procura de destinos/estabelecimentos com uma oferta diversificada de actividades - combinação de dois ou mais tipos de Turismo -, serviços personalizados e preocupações ambientais.
- **Desenvolvimento dos meios e tecnologias de comunicação:** a área da tecnologia tem apresentado os maiores desenvolvimentos que não pararão nos próximos anos. Inovações constantes e aperfeiçoamentos permitirão criar novos hábitos de compra (Prat, 1998) - aumento das viagens organizadas individualmente («*Do It Yourself*»), através de novos e melhores canais de comunicação e distribuição/compra alternativa (Lopes, *et. al.*,2010) e com menos tempo de antecedência (vulgarização do *Last Minute*) (OMT, 1999);

- **Emergência de novas centralidades económicas:** os três centros já existentes – EUA, Europa + Rússia e Japão – continuarão a existir mas perderão a sua supremacia no plano político-económico. Surgem novos centros estratégicos como (Lopes, *et. al.*, 2010): o «centro Chinês» - que se aproximará cada vez mais a um sistema de economia de mercado, com a adopção de sistemas económicos e sociais baseados na livre iniciativa e na democracia (Cunha, 2006), o «centro Índia» - com pólos metropolitanos integrados na economia mundial e ligado às novas tecnologias, o «centro Turco» - cuja estabilidade alcançada facilitará o relacionamento entre a Europa e o «mundo turco» do Cáucaso e da Ásia Central, e o «Centro América Latina» com o Brasil a liderar a nova configuração do espaço económico da América do Sul. Estes «novos centros» detém um terço da população mundial e serão geradores de correntes turísticas com maior potencial de crescimento mundial (Cunha, 2006).

## 2.2. Lado da Oferta

A **Oferta Turística** pode ser definida como sendo “*o conjunto de todas as facilidades, bens e serviços adquiridos ou utilizados pelos visitantes bem como todos aqueles que foram criados com o fim de satisfazer as suas necessidades*” (Cunha, 2003:175); incluem-se igualmente todos os bens e serviços que sendo criados para os residentes, são igualmente adquiridos pelos visitantes e todos os elementos naturais e/ou culturais que estão por detrás das suas deslocações (promoção e marketing associados). Segundo vários autores (Centron, 2001; Cunha, 2006; Fernandes, 2007; Lopes, *et. al.*, 2010; Moutinho, 2000; Prat, 1998; Toffler, 1999; Vasconcelos e Sá, Olão *et. al.*, 2010) é possível apontar várias tendências do lado da Oferta listadas na Figura 2, sendo importante destacar:

- **Emergência de Novos Mercados e Segmentos de Mercado:** um grande desafio da Oferta é a capacidade de acompanhar as mudanças da Procura e responder adequadamente às necessidades dos consumidores. Hoje não há um único mercado no Turismo, mas sim vários, tantos quanto segmentos e motivações, isto é, se antes a atenção estava orientada para o produto que se destinava a vender, hoje está centrada nos consumidores e em encontrar produtos certos para os mesmos e não o contrário (Moutinho, 2000).

- **Novos Modelos Empresariais:** o futuro aponta, por um lado, para o aumento da dimensão das empresas através da sua integração vertical e concentração horizontal e para uma concentração da oferta, através de fusões e aquisições, com vista a criar sinergias e economias de escala que melhorem a eficácia das organizações (Lopes, *et. al.*, 2010); por outro lado, para a emergência de empresas de pequena dimensão com elevado padrão de serviços em nichos de mercado<sup>13</sup> (Centron, 2001).
  
- **Imagem, Marca e Comunicação:** outra importante tendência é a crescente importância da marca e gestão da mesma, do conhecimento e relacionamento com os clientes e da capacidade de comunicação e inovação enquanto fontes de valor e competitividade das empresas/destinos. Desta forma, os autores Lopes, *et. al.* (2010:49) assumem que a luta pelos «clientes-turistas» será cada vez menos uma questão de preço e mais uma questão de “«*mentes e corações*»”. É necessário comunicar eficazmente, no momento certo, ao consumidor certo. A qualidade das experiências, o valor emocional e a reputação da marca, constituirão um verdadeiro compromisso com o qual o turista se identificará.
  
- **Diferenciação:** a consciência de que a informação é cada vez mais volátil e as tendências e as modas mais internacionais, leva a uma maior uniformização de costumes e padrões de consumo, tornando difícil distinguir produtores e aumentando a importância dos detalhes e da qualidade (Centron, 2001). O serviço vem deste modo substituir a localização – aos hotéis já não chega serem acessíveis, é necessário que sejam os próprios «destinos» e se diferenciem dos demais, quer seja pela cozinha, pelo atendimento ou pelas infra-estruturas. Mais do que nunca a diferenciação, característica do Turismo, precisa de ser valorizada e estimulada, pois os destinos/organizações que mantiverem e cultivarem a diferenciação cultural reforçarão o seu lugar no mercado turístico (Cunha, 2006).

---

<sup>13</sup> «**Turismos de Nichos**»: vulgarmente associados à ecologia, podem ser interpretados segundo uma “ *lógica de sustentabilidade territorial, de motivações e escolhas turísticas alternativas, mais intimistas e genuínas*” (Simões & Ferreira, 2009:7).

Figura 2: Tendências do lado da Oferta Turística

- **Emergência de Novos Mercados e Novos Segmentos de Mercado**
- **Sazonalidade**
- **Novos Modelos Empresariais**
- **Tempo e Rapidez**
- **Novos Meios de Alojamento**
- **Império das *Low Cost***
- **Internet como Vantagem Competitiva**
- **Imagem, Marca e Comunicação**
- **Diferenciação**
- **Políticas do Sector Público e Expressão da Democracia**

Fonte: Elaboração própria

### 2.3. Novo Turista

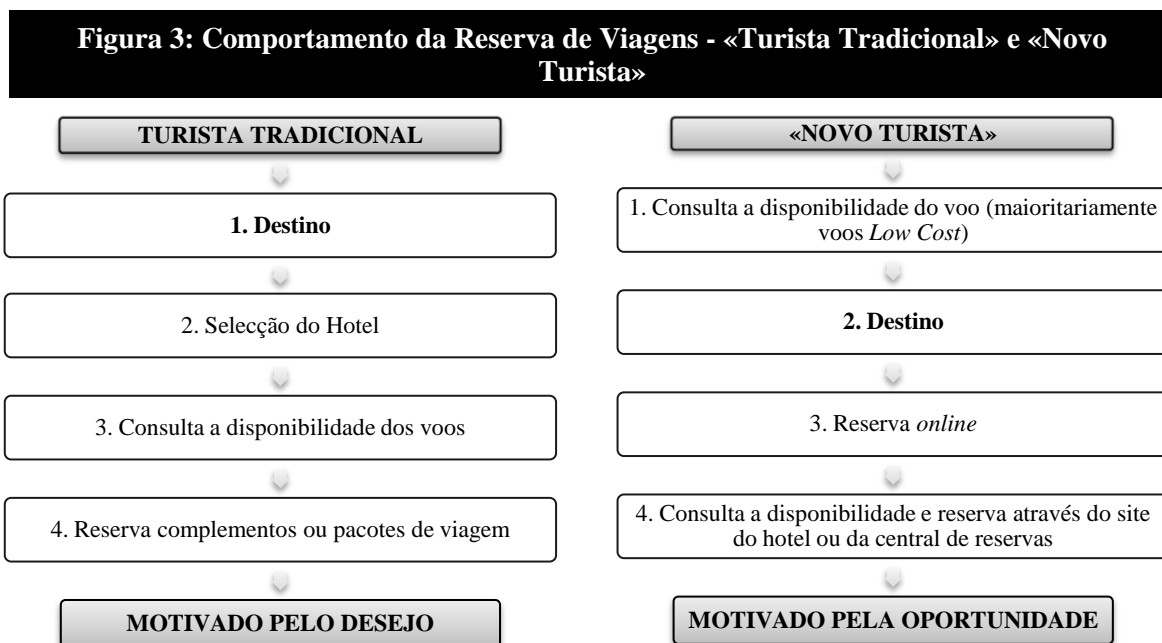
De acordo com o Estado de Arte consultado é unânime identificar como uma das maiores tendências turísticas ao longo das décadas, e por isso merecedor de uma abordagem individual, o surgimento do «Novo Turista» ou «Turista Contemporâneo»: um «multi-indivíduo» mais informado, mais exigente, mais sofisticado e experiente, que domina as novas tecnologias de informação e comunicação, possui maior disponibilidade financeira, valoriza a individualidade, a oferta diversificada e autêntica, as experiências personalizadas, mas com pouco tempo (e paciência) para avaliar a oferta global cada vez maior.

*“Success will go to those who study changing consumer needs most closely and whose products serve them best” (OMT, 1999:11)*

Resultado dos desafios da Procura Turística, apresentados anteriormente, sintetizam-se as características do «consumidor-turista» do Século XXI:

- **Autonomia:** A constante mutação dos hábitos dos consumidores, associados à tecnologia, nomeadamente a crescente difusão de aparelhos electrónicos com acesso à Internet em qualquer ponto do globo e o aumento das companhias de baixo custo, influenciará os mecanismos tradicionais de escolha dos destinos (Lopes, *et..al.*, 2010); se tradicionalmente o turista decidia o destino a visitar e de seguida avaliava as alternativas de alojamento e de transporte disponível, verifica-se estar a emergir um segmento de turistas que define o local das férias em função da oportunidade do momento (Turismo de Portugal, I.P., 2011a) (Figura 3). À maior informação e autonomia na organização das viagens, junta-se uma maior sofisticação. É a «Geração X e .COM» enunciada por Centron (2001) - geração de

empreendedores/auto-emprego e das tecnologias, que valorizam o tempo, a informação, a segurança e a qualidade do serviço, exigindo marcas com credibilidade e posicionadas como “*affordable luxury*” (ibidem:26). Ao mesmo tempo, são mais resistentes ao marketing, procurando obter conselhos junto dos amigos e familiares ou simplesmente nas redes sociais (blogues e sites de viagens).



Fonte: Adaptado Turismo de Portuga, IP (2011a)

- «**Coleccionador de Destinos**» e «**Caçador de Emoções**»: Uma diferença do turista da década de 60 é a tendência de «viver o momento» em vez de «passá-lo». Enquanto o segundo resumia-se ao acto de mudar de ambiente habitual, o primeiro assenta no valor do intangível e na vivência de novas experiências (Prat, 1998). Segundo Cuenca (ap. Prat, 1998) os «consumidores-turistas» procuram o original e o autêntico - expressão do individualismo -, e a experiência da viagem assenta em diferentes etapas, começando antes mesmo de sair de casa - «*Customer Journey*»<sup>14</sup>: *Dream, Plan, Book, Experience e Remember* (OMT, 2007).

<sup>14</sup> «*Customer Journey*»: **Dream** (Sonho): recomendações de amigos, familiares, ideias, interesse emocional; **Plan** (Planeamento) – Procurar informação mais detalhada; **Book** (Reserva) - Comprar/Reservar alojamento e viagem, bem como outros atractivos; **Experience** (Experiência) – Experiência *in loco* e de todos os aspectos da viagem, desde o transporte ao ambiente e simpatia da população local e; **Remember** (Lembrar) – Recordação da experiência e o *feedback* com o destino (OMT, 2007)

- **Diversificação e Especialização:** O «Novo Turista» procura algo em oposição com a vida quotidiana. Destaca-se a procura de um número variado de actividades e destinos com maior valor icónico - valores relacionados com a cultura, a história e a natureza (Yemoman *et. al.*, ap. Cunha, 2011). A tendência do produto turístico será cada vez mais o individualizado e «feito à medida».
  
- **Novos Segmentos:** É frequente encontrar na literatura uma tentativa de compartimentar o perfil do «Novo Turista», criando rótulos de segmentos da procura com características próprias. Após uma leitura transversal, identifica-se os segmentos mais consensuais, divididos em quatro grandes categorias e onze subcategorias (nichos) de consumidores turísticos (Cardoso, *et.al.*, 2010; Moutinho; 2000; Poon, 1993; SaeR, 2005; Vasconcelos e Sá, Olão *et. al.*, 2010) (Quadro 1):

Quadro 1: Classificação dos Novos Segmentos da Procura Turística	
Jovens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependentes (Até aos 14 anos)</li> <li>- <i>Singles</i> – independentes s/ rendimentos próprios (15 aos 24 anos)</li> <li>- <i>Singles</i> – independentes c/ rendimentos próprios = «YUPs'» (<i>young urban professionals</i>) (25 aos 35 anos)</li> </ul>
Famílias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primeiro Ninho - Famílias Jovens com filhos (40 aos 50 anos)</li> <li>- Ninho Cheio – Famílias Estabelecidas com filhos (40 aos 60 anos)</li> <li>- Ninho Vazio (<i>Empty Nesters</i>) – Famílias cujos os filhos já não estão em casa (50 aos 65 anos)</li> </ul>
Seniores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «YAS» (<i>Young Active Seniores</i>) (55 a 65 anos)</li> <li>- Seniores ( + 65 anos)</li> </ul>
Outros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DINKS (<i>Double Income No Kids</i>): heterossexuais ou homossexuais</li> </ul>

Fonte: Adaptado de SaeR, 2005

De acordo com o estudo da SaeR (2005), estima-se que na Europa, em 2025, cerca de 35% dos turistas tenham mais de 55 anos e os DINKS representem quase 30%, constituindo os dois segmentos, em conjunto, 2/3 da procura global. Enquanto os primeiros possuem mais tempo livre, preocupam-se com a saúde, procuram actividades activas, valorizando o contacto pessoal e de qualidade, os segundos são normalmente «*hard workers*», com pouco tempo mas dispostos a pagar pela qualidade e singularidade dos serviços, sendo influenciados pelas marcas e a comunicação. O desafio está em identificar e compreender os consumidores com diferentes perfis e quais as suas preferências e motivações. No entanto, parafraseando os autores Vasconcelos e Sá, Olão & Pereira (2010:57), cada cliente é um cliente diferente “*e como tal quer coisas diferentes. Em limite, cada cliente é um segmento*”.

- **Value for Money:** O turista procura uma boa relação qualidade/preço e o nível de exigência tem vindo a aumentar (Coelho, 2010). A dicotomia entre «tempo/baixo rendimento» e «pouco tempo/rendimento» cresce, levando a que muitos produtos turísticos estejam a competir pelo tempo ou dinheiro com outros produtos turísticos e com actividades de lazer próximas das casas dos consumidores (OMT, 1999).

#### **2.4. Globalização e Ambiente Natural**

*Globalização e Ambiente Natural* foram propositadamente deixadas para último, pois consideram-se dois aspectos merecedores de uma reflexão individual. Não se tratam de duas realidades desligadas das anteriores, nem tão pouco exclusivamente relacionadas ou com a Oferta ou com a Procura, mas antes dois conceitos actuais que influenciaram e continuarão a influenciar decisões, estratégias, motivações, desejos, etc.

- **Globalização**

Processo de integração económica, social, cultural, política e ambiental, a «Globalização» é caracterizada como sendo um fenómeno que aproxima países e pessoas. “*O Turismo é, ao mesmo tempo, o maior agente da globalização mas também uma das actividades que por ela é mais influenciado*” (Cunha, 2003: 170). Principal agente da mudança e responsável pelos desafios atrás enunciados, não é demais referir os principais efeitos provocados pela Globalização no Turismo: **(a)** contínua internacionalização da oferta e da procura; **(b)** crescentes relações de negócios e interacção social à escala planetária;

(c) emergência de uma cultura turística universal onde a diferença e qualidade passam a ter papel de destaque; (d) aumento da concorrência entre destinos.

Cunha (2006) não esconde, porém, que a globalização é também uma via de uniformização e descaracterização de produtos e, sem um acompanhamento de políticas públicas, um potencial canal para o crime – terrorismo e droga – por via do Turismo.

▪ ***Ambiente Natural***

No que respeita ao «Ambiente Natural», este é já um tema generalizado entre as preocupações da sociedade. A tomada de consciência e responsabilização em termos ambientais será cada vez maior, tal como, a procura por destinos e produtos/serviços sustentáveis (Lopes, *et. al.*, 2010). Nas palavras de Frommer & Krippendorf (ap. Prat, 1998), a «dimensão ecológica» da actividade turística vem definir um Turismo que garante a todos os envolvidos (comunidade, produtores, fornecedores e turistas) os maiores benefícios possíveis sem causar danos ecológicos e/ou sociais.

Do lado da Procura Turística, multiplica-se o desejo de relacionamento com a natureza e pela prática de actividades mais activas num ambiente natural, rural e selvagem (*trekking*, turismo rural, etc.). É o advento do «turista responsável» ou «turista verde» preocupado, interessado e atento com o ambiente social, cultural e ambiental, por oposição ao «turista massificado» irresponsável porque não preocupado e não interessado (Brito, 2000).

Do lado da Oferta Turística, crescem as políticas e programas de preservação da natureza. Moutinho (2000) reconhece que a destruição dos bens naturais vitais ao Turismo não parará imediatamente, no entanto os esforços serão cada vez mais e a mentalidade do lucro a curto-prazo será substituída por uma mentalidade de planeamento a longo-prazo onde a estratégia ecológica será um pré-requisito para o sucesso.

O ambiente é sem dúvida uma das tendências mais marcantes que obriga a repensar a actividade turística no sentido de responder às novas expectativas dos segmentos, mais sensíveis aos valores ambientais e à preservação das culturas e tradições. É a Era da Sustentabilidade e o Turismo não poderá ser alheio.

### **3. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A SUA INFLUÊNCIA SOBRE O TURISMO**

São poucos, hoje, os discursos, artigos ou declarações políticas ou empresariais que não repitam a palavra «sustentabilidade» uma e outra vez, vezes sem conta, embora nem sempre no contexto correcto (Leu, 2001). No Turismo não é excepção.

Partidário (1999) fala numa interdependência entre «ambiente e turismo», em que os recursos naturais turísticos correspondem não só às paisagens, território, áreas naturais ou costeiras, mas igualmente aos costumes e tradições populares e ao património cultural e humano. A gestão turística enfrenta assim, como um dos maiores obstáculos, a procura do equilíbrio entre o ambiente e o desenvolvimento, pois ao mesmo tempo que é geradora de riqueza e bem-estar social, também se trata de uma actividade frequentemente intensiva e predatória. Se por um lado, aumenta a preocupação e consciencialização ambiental da procura turística e nas políticas dos produtores; por outro lado, a natureza, recurso crítico do turismo, torna-se um bem mais escasso e frágil exigindo uma abordagem sustentável no planeamento turístico (Moutinho, 2000).

#### ***3.1. Saturação e Sobrecarga Turística e Capacidade de Carga***

Qualquer investimento turístico origina a construção de infra-estruturas e equipamentos complementares, que há medida que crescem começam a promover o destino e a criar mecanismos de atracção à procura necessária para justificar a capacidade produtiva instalada. Mas se este crescimento for desordenado e não programado pode dar origem a crises económicas e sociais que inviabilizam os investimentos realizados. Exemplo disso é o modelo dos «3S» do «Velho Turismo», que trouxe problemas que superavam as vantagens - concentração espacial de equipamentos e infra-estruturas e construção desmedida e sem planeamento-, traduzindo-se em situações de insustentabilidade ambiental, social e económica.

Como lembra Cunha (2006) todo o espaço tem uma densidade óptima de ocupação. No caso dos espaços naturais ou de uma oferta turística em contexto de natureza, trata-se de zonas limitadas com características ímpares e extremamente sensíveis. Deste modo, reconhece-se ser oportuno destacar dois conceitos encarados segundo uma perspectiva micro, na medida em que só se verificam em relação a uma localidade ou uma zona e numa época do ano ou num período específico: **saturação** e **sobrecarga turística**. Ambos referem-se ao “*ponto a partir do qual os movimentos de pessoas ou as instalações num determinado espaço*”

ultrapassam o nível aceitável para o ambiente humano e físico da zona de acolhimento ou das vias que a elas conduzem” (Cunha, 2006:270). Enquanto a saturação turística traduz os movimentos de pessoas e não assume o mesmo significado e dimensão ao longo do ano, a sobrecarga identifica-se com a ocupação dos espaços, mantendo-se ao longo do tempo.

Dos conceitos saturação e sobrecarga, surge o conceito de **capacidade de carga**<sup>15</sup> (Cunha, 2006:272) que pretende “estabelecer em termos mesuráveis o nº de visitantes e o grau de crescimento susceptíveis de não provocarem consequências prejudiciais aos recursos básicos do turismo”. De acordo com o estado de arte, a **capacidade de carga de um destino** é o «limite» a partir do qual o crescimento do Turismo provoca (Cunha, 2006:277): (i) “degradação do meio ambiente natural, cultural e humano”; (ii) “saturação dos equipamentos turísticos e das infra-estruturas” e (iii) “diminuição do grau de satisfação que os turistas experimentam durante as suas visitas”. Deste modo, e numa visão mais fragmentária, pode reconhecer-se quatro tipos de capacidade de carga – biológica, física/ecológica, sócio-cultural e psicológica (Firmino, 2007), que têm consequências significativas do ponto de vista económico – capacidade de carga económica.

Quando se pensa em como evitar que a capacidade de carga dos destinos seja ultrapassada, Cunha (2006) fala em adoptar uma perspectiva de prevenção, isto é, em que a capacidade de carga é avaliada *a priori*. No entanto a imprecisão do conceito, a dificuldade de estabelecer medidas dos limites que não podem ser ultrapassados e a dificuldade de impor esses limites, deve obrigar os responsáveis a pensar em “**Limites Aceitáveis de Mudança**”<sup>16</sup> que em vez se centrar no “quanto uso é aceitável” se concentra na “mudança que é aceitável” (Vieira, 2007:109). Este processo implica, entre outros, a identificação dos recursos existentes, das oportunidades da actividade turística, do nível de desenvolvimento apropriado, dos critérios para recursos e condições desejadas, etc.

---

<sup>15</sup> «**Capacidade**» - “Possibilidade oferecida por um espaço em receber um certo nº de pessoas ou de equipamentos”  
«**Capacidade de Turismo**» - “(...)maior número de turistas que a área de um destino pode receber sem provocar consequências prejudiciais” (Cunha, 2006:272).

<sup>16</sup> “**Limites Aceitáveis de Mudança**” : O conceito inicial, *Limites de Mudança Tolerável*, foi desenvolvido por Frissel em 1963 e renovado nos anos 80 para *Limits to Acceptable Change – LAC* (Vieira, 2007 e Firmino, 2007).

### 3.2. Turismo Sustentável: Princípios, Objectivos e Desafios

É da consciência de que a excessiva utilização dos recursos naturais conduz ao seu esgotamento, que nasce a ideia da **Sustentabilidade**, mencionada pela primeira vez pela Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, em 1987, no relatório de Brundtland<sup>17</sup>. Neste relatório, o **Desenvolvimento Sustentável** é definido como o “*desenvolvimento que satisfaz as necessidades actuais sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades*” (Vieira, 2007:53).

De acordo com Cunha (2006), o Turismo pode ser considerado «sustentável» quando o seu desenvolvimento garante a preservação e valorização dos recursos de que depende. Este novo modelo turístico, em volta da sustentabilidade, foi impulsionado no âmbito da Carta do Rio de 1992 (Cimeira da Terra), embora só tenha verdadeiramente nascido em 1995 em Lanzarote (Espanha) com a 1º Conferência Mundial para o Turismo Sustentável. Esta Conferência estabeleceu a «**Carta do Turismo Sustentável**» baseada em 18 princípios, da qual resultou o conceito de «**Turismo Sustentável**», o qual “*procura conciliar os objectivos económicos do desenvolvimento turístico com a manutenção da base de recursos indispensável à sua existência*” (Partidário, 1999:13). Trata-se de um modelo de desenvolvimento e não de um tipo de Turismo.

Segundo a «Carta do Turismo Sustentável», o desenvolvimento turístico deve ser “*suportável ecologicamente a longo prazo, viável economicamente e equitativo na perspectiva ética e social para as comunidades locais*” (Cunha, 2006:407). Desta afirmação conclui-se que a sustentabilidade do turismo deve enquadrar três princípios fundamentais, que se cruzam com o Triângulo da Sustentabilidade desenvolvido por Harribey (Figura 4):

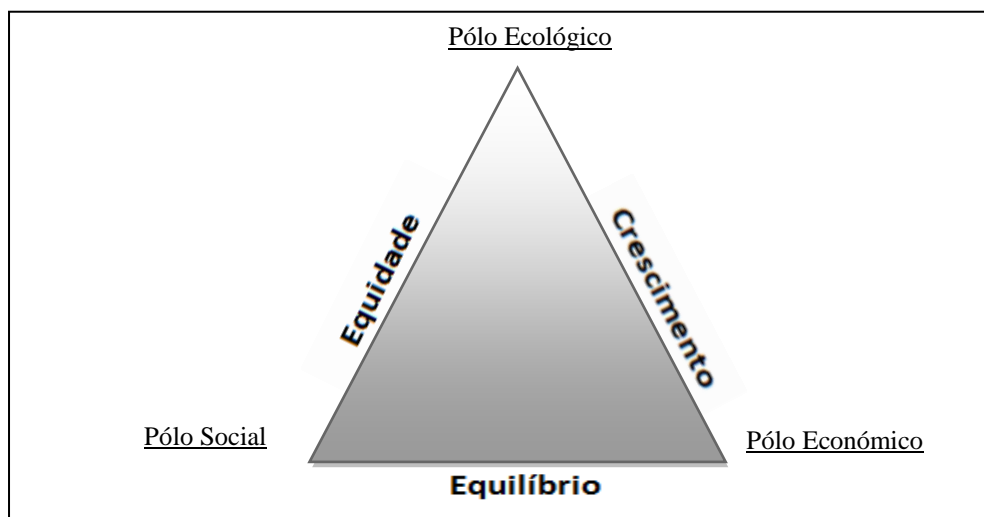
- **Sustentabilidade Ecológica** – assegurar que o desenvolvimento é compatível com o capital natural, a biodiversidade e os recursos biológicos. Representa o Princípio da Precaução;
  
- **Sustentabilidade Social e Cultural** – assegurar que o desenvolvimento aumenta o controlo das pessoas sobre os seus próprios destinos e preserva a cultura, os valores e a identidade nacional. No Turismo, este pólo inclui os interesses dos residentes, mas também, dos próprios visitantes. É o Princípio da Participação;

---

<sup>17</sup> Relatório originalmente intitulado de “**Our Common Future**”.

- **Sustentabilidade Económica** – assegurar que o desenvolvimento é economicamente eficiente, gera emprego e rendimento e garante a continuidade dos recursos para as gerações futuras. Caracteriza-se pelo *Princípio da Solidariedade*.

**Figura 4: Pirâmide da Sustentabilidade e Princípios do Turismo Sustentável**

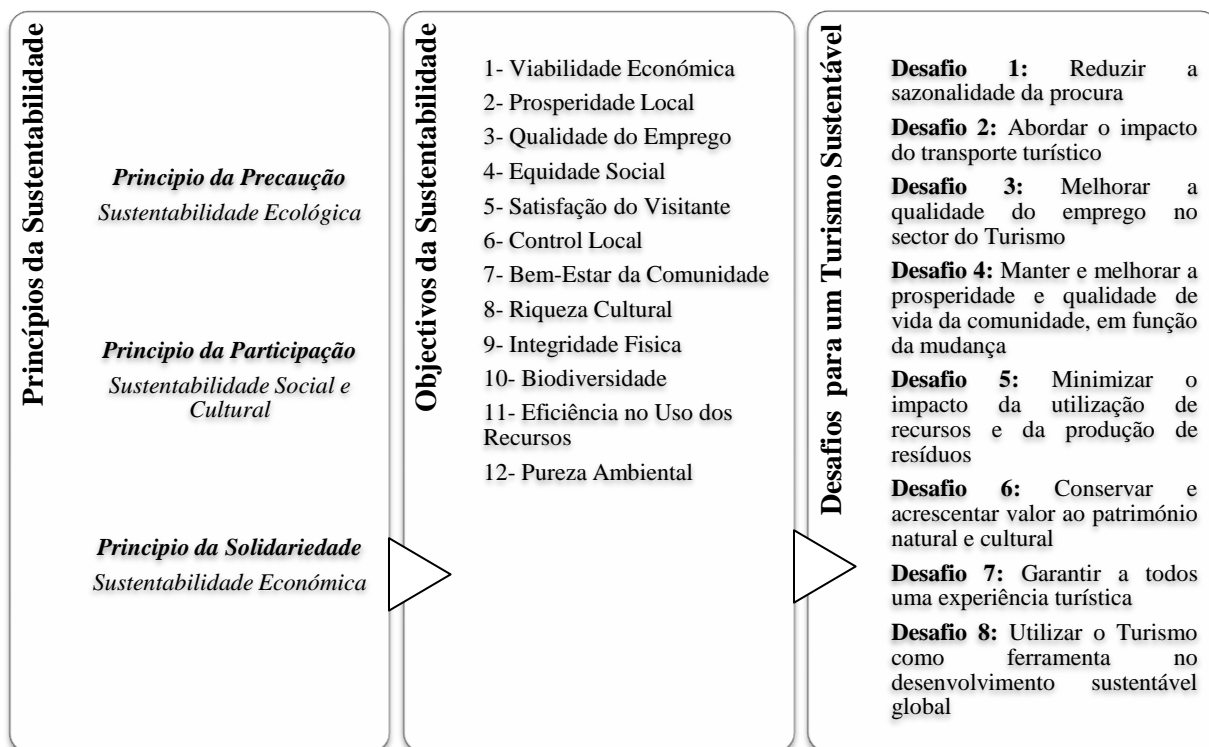


Fonte: Adaptado de Cunha (2006)

Hunter (1997) considera que a melhor forma de entender o que é o Turismo Sustentável não é o de identifica-lo como um conceito estreito, mas antes como um processo de equilíbrio que pretende conciliar o *crescimento económico* com a *equidade social* e o *equilíbrio ecológico*, pois haverá sempre a necessidade de considerar factores como a procura, a oferta, as necessidades da população local e os impactos nos recursos ambientais, e estes não competem entre si, já que estão interligados, condicionando-se mutuamente.

Desde a 1ª Conferência Mundial para o Turismo Sustentável têm-se sucedido, segundo Palazuelo (2007), uma série de posicionamentos institucionais públicos e privados (*Anexo I*), destacando-se entre eles o Guia *Making Tourism More Sustainable I* (PNUMA-OMT, 2005) que apresenta 12 objectivos específicos para a sustentabilidade, que se cruzam com os Princípios já enunciados. Do mesmo modo, no Plano de Acção para um Turismo Europeu mais Sustentável da União Europeia (Grupo para a Sustentabilidade do Turismo, 2007), são mencionados oito desafios chave para o desenvolvimento de um Turismo mais sustentável, que perseguem a sustentabilidade nos seus três pólos (Figura 5).

Figura 5: Princípios e Objectivos da Sustentabilidade e Desafios do Turismo Sustentável



Fonte: Adaptado de PNUMA-OMT, 2005; Panzuelo, 2007; Grupo para a Sustentabilidade do Turismo, 2007

Tal como afirma Prat (1998), o desenvolvimento sustentável não defende o anti-crescimento, mas sim a necessidade de pôr limites, assente num pensamento a longo-prazo. Implementar práticas sustentáveis requer um orçamento e uma cultura empresarial, mas não dispensa uma visão holística que englobe o sucesso económico e a preservação do ambiente natural e social. Defender e estimular um Turismo Sustentável é garantir benefícios, entre os quais (Font & Cochrone, 2005):

- **Crescimento do rendimento/lucro:** Ser sustentável trás a fidelidade de muitos clientes e atrai outros novos o que, por conseguinte, aumenta os rendimentos;
- **Redução de custos:** Acções sustentáveis ajudam a reduzir custos e a aumentar a produtividade e a eficiência, uma vez que reduzem o uso de recursos e diminuem o desperdício;

- **Acesso ao capital:** Desde que o critério ambiente e o critério social se tornaram indispensáveis a qualquer desenvolvimento, as empresas sustentáveis têm maior facilidade em conseguir capital de bancos e investidores;
- **Capital Humano:** Os colaboradores sentem-se orgulhosos por trabalharem com empregadores que cumprem as suas responsabilidades sociais. Desta forma, as empresas que adoptam medidas sustentáveis têm mais facilidade em atrair e reter colaboradores talentosos e com competências, o que por sua vez, lhes permite inovar e competir.
- **Reputação e o valor da Marca:** A reputação de ser sustentável adiciona valor à marca e reforça a posição das empresas no mercado, tornando-as menos vulneráveis às mudanças;
- **Preservação dos destinos:** Ser sustentável, ajuda os destinos a tornarem-se mais atractivos quer para se visitar, quer para se viver. Garantir esta qualidade a longo-prazo ajuda, igualmente, a defender a viabilidade do negócio;
- **Melhoria do Serviço:** Uma gestão sustentável garante um ambiente seguro e saudável para os colaboradores das empresas e para os seus clientes; ao mesmo tempo, os bons resultados ajudam a garantir uma moral elevada dos colaboradores, o que se reflecte no serviço prestado e na satisfação dos clientes;

## **SÚMULA DO CAPÍTULO II**

Como referido no Capítulo I, o Turismo é multidisciplinar, pelo que os desafios à actividade provêm de várias áreas da sociedade. São desafios demográficos, tecnológicos, sociais, de consciência e percepção, políticos, económicos, ambientais e da própria globalização. Tais desafios já comprovaram a vulnerabilidade da actividade, como se pode constatar com a passagem do «Velho Turismo», irresponsável, uniformizado, unidimensional e sem planeamento, para um «Novo Turismo», alternativo, responsável e multidimensional. O tempo é de mudança e transformações constantes e tal como advogam diferentes autores, está-se perante uma «*Nova Era do Turismo*», que primazia a sofisticação da oferta, especialização dos produtos, segmentação da procura e satisfação dos consumidores turísticos.

Revela-se, assim, a natureza do Turismo enquanto actividade económica, pelo lado das tendências que afectam a Oferta, e enquanto experiência, pelo lado das tendências que afectam a Procura.

A «sociedade mosaico» não se faz sentir apenas ao nível dos valores ou padrões familiares; personifica igualmente a diversidade de motivações, desde novos hábitos de compra, novos hábitos de férias e novos hábitos de consumo, e a gama de alternativas no mercado turístico de produtos e destinos que contribuirão para o aumento consequente da competitividade. É o período da *diferenciação*, da *imagem*, da *marca* e da *comunicação* e onde o *tempo* e a *rapidez* assinalam a diferença entre o «sucesso» ou «fracasso».

Uma das maiores, se não mesmo a maior tendência, revela-se ao nível do comportamento dos «consumidores-turistas». Este «Novo Turista» defendido pelo estado da arte pode ser entendido como um intelectual e um consumidor que é movido pela afectividade e pela busca de experiências hedonísticas<sup>18</sup>. É sobretudo a procura da autenticidade, o desejo de viver experiências únicas e personalizadas. São exigentes porque experientes, autónomos, «coleccionadores de destinos» e «caçadores de emoções»; mas igualmente sensíveis ao preço e à qualidade em todos os momentos da viagem.

Associado às tendências está o aumento das preocupações e consciencialização ambiental. O carácter interdependente entre Turismo e Ambiente, onde a Natureza se assume não só como recurso de desenvolvimento, mas igualmente como produto turístico, fez disparar as referências à sustentabilidade, como forma de encontrar o equilíbrio entre o desenvolvimento turístico e os recursos de que este necessita. Tomada a consciência de que qualquer destino possui uma capacidade de carga, e que esta tem ser respeitada através de uma perspectiva de prevenção, todo e qualquer planeamento deve incluir Limites Aceitáveis de Mudança. O Turismo Sustentável nasce para servir esse propósito, na medida em que se assume como um modelo de desenvolvimento consistente e coerente com o meio ambiente, privilegiando o equilíbrio entre o *crescimento económico*, a *equidade social* e a *protecção ecológica*, sem hipotecar as potencialidades e usufruto turístico das gerações vindouras.

Para responder aos desafios do Turismo Sustentável, as organizações/destinos devem adoptar novos modelos de gestão que se ajustem às tendências que caracterizam a actividade.

---

<sup>18</sup> Kolar *et al.* ap. Cunha, 2011

## **CAPÍTULO III: A GESTÃO NO TURISMO - REFLEXÃO DAS NOVAS DINÂMICAS DA GESTÃO TURÍSTICA**

### **1. GESTÃO: CONCEPTUALIZAÇÃO**

As mudanças e progressos tecnológicos continuam a ocorrer a um ritmo acelerado, gerando períodos de descontinuidade e alterando profunda e rapidamente as condições de competitividade dos países e das organizações. Hoje a concorrência não depende da posse das máquinas e tecnologia, facilmente adquirível no mercado, mas sim do conhecimento, dos recursos humanos e da criatividade. Neste contexto, enquanto actividade global, a nova visão do Turismo deve perscrutar a melhor estrutura, a melhor estratégia de «sedução» e a melhor prestação de serviço. Para tal é necessário compreender a gestão, a sua evolução, as estratégias empresariais mais significativas e as novas dimensões de performance da gestão, nomeadamente aquelas que deverão caracterizar e garantir o sucesso do Turismo.

#### **1.1. Gestão**

Para Marchesnay (2000:7) a «Gestão» “*é velha como o Mundo*”. Desde que o Homem se agrupou e integrou em comunidades de diversa natureza – religiosas, científicas, empresariais, escolares, universitárias, etc.-, teve necessidade de planear, organizar, dirigir e controlar os recursos que lhe são afectos. Numa palavra: necessidade de gerir (Santos, 2008). A «Gestão» pode, assim, ser entendida como: “ (...) *a actividade social que consiste em utilizar os recursos numa organização, da forma mais rentável possível, com o fim de melhor atingir os resultados pré-determinados*” (Marchesnay, 2000:7). Ou, ainda nas palavras dos autores Ferreira, Santos, Reis & Marques (2010:5), «Gestão» “*é o processo de conceber e manter um ambiente no qual os individuos, conjunta ou individualmente, atingem eficientemente os objectivos definidos*”.

Para Drucker (2001), a «Gestão» é uma função social, cujo principal papel é tornar as pessoas capazes de actuação conjunta através de objectivos e valores comuns, de uma estrutura certa e de uma formação e desenvolvimento de que elas precisam para agir e responder à mudança. Desta forma, o autor (ibidem) identifica três objectivos que devem guiar a gestão **(1) estabelecer a finalidade específica e a missão da instituição/organização;** **(2) tornar o trabalho produtivo e os trabalhadores eficazes e;** **(3) gerir os impactos sociais e as responsabilidades sociais da organização.**

Para que uma empresa/organização se mantenha no mercado global, necessita que lhe identifiquem uma vantagem competitiva. Este atributo decorre da sua capacidade de gerar valor para o cliente através dos seus produtos e serviços (Gomes & Braga, 2003), isto é, o seu desempenho vai depender da sua *eficiência*<sup>19</sup>, *eficácia*<sup>20</sup> e «*efectividade*»<sup>21</sup>.

## 1.2. Estratégia

É impossível falar de «Gestão» sem falar em «Estratégia». De acordo com Marchesnay (2000:158), a «estratégia» é “*a arte de conduzir a guerra*”, por outras palavras, de conduzir a «gestão». O autor (ibidem:158) distingue decisões estratégicas das «outras». Aquelas são “*importantes, cruciais e têm grandes consequências a longo prazo*”, são tomadas “*em função do ambiente pelos dirigentes*” e contém “*risco e incerteza*”. O autor distingue igualmente as diferentes etapas e os diferentes níveis de análise estratégica: formulação, implementação e avaliação da estratégia (*vide Anexo II*).

Como disciplina de gestão, a estratégia também evolui e se adapta – assume uma perspectiva evolucionista, isto é, a estratégia evolui não passiva mas criativamente e de forma imprevisível, simplesmente porque as organizações procuram ser únicas (Mintzberg & Lampel, 2010). Chandler (ap. Mintzberg & Lampel, 2010) observou que existe um ciclo de inovação na estratégia - picos de inovação seguidos de imitação e consolidação. A evolução da Gestão Estratégica obedece, deste modo, a princípios distintos, porque é motivada por ideias e práticas que caracterizam diferentes momentos sociais, económicos e culturais:

- **Novos tipos de estratégias emergem de contactos de colaboração entre organizações** (a realização de transacções e o facto de trabalharem em conjunto muitas vezes, estimula a aprendizagem e a troca do Saber-Fazer);
- **A evolução da estratégia é incentivada pela concorrência e confronto** (tal como noutras áreas, a «necessidade é a mãe da invenção», pelo que na estratégia surgem novas ideias e práticas quando os gestores procuram ultrapassar ou derrotar a concorrência);

---

<sup>19</sup> **Eficiência:** corresponde à utilização mais racional dos meios utilizados. Consiste em obter o melhor resultado (*output*) utilizando o menor número de recursos possível (*inputs*) (Marchesnay, 2000). São os «meios».

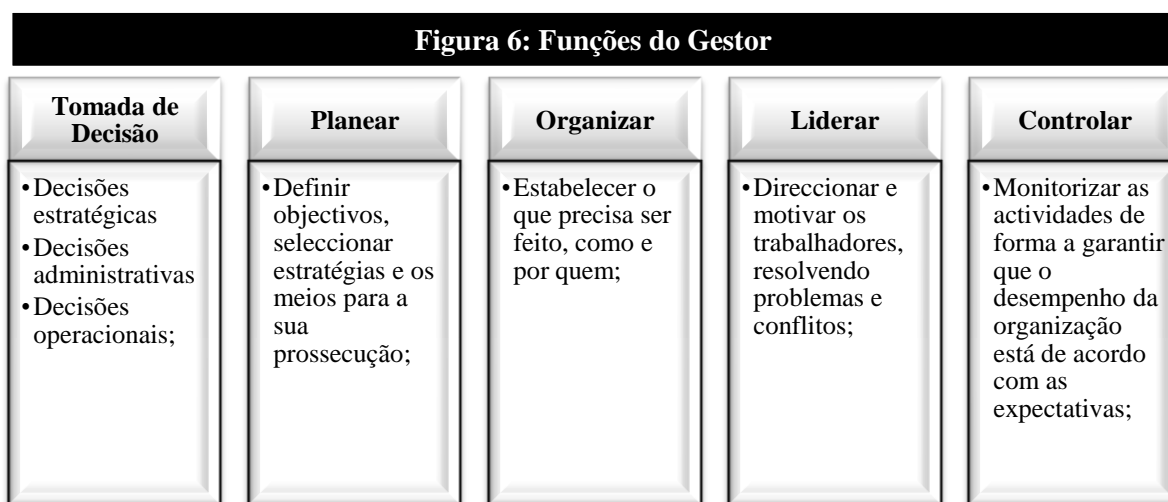
<sup>20</sup> **Eficácia:** indica em que medida os resultados obtidos permitem satisfazer os objectivos da organização. Implica que os objectivos sejam fixados e aceites por todos (Marchesnay, 2000). São os «Fins».

<sup>21</sup> **«Efectividade»:** serve para medir o grau de satisfação dos membros da organização em função da eficácia e da eficiência. Marchesny (2000) identifica como sendo “a moral”, isto é, uma empresa pode ter uma grande eficiência, uma grande eficácia e uma fraca efectividade (baixo desempenho social).

- **As novas estratégias são frequentemente reformulações das antigas** (em certa medida, as ideias de estratégias antigas nunca desaparecem completamente, passando antes para segundo plano e infiltrando-se nas novas práticas de forma disfarçada);
- **Finalmente, a estratégia é incentivada pela simples criatividade dos gestores** (desde que estes explorem novas formas de fazer as coisas).

### 1.3. Gestor

A Gestão, enquanto ciência social, exige conhecimento – envolve comportamentos humanos e é multidisciplinar. O «Gestor» é assim uma peça chave que precisa de ter conhecimentos de diferentes áreas. Recuperando a teoria geral da administração proposta por Henry Fayol<sup>22</sup>, os autores Ferreira, Santos *et.al.*(2010) identificaram quatro funções do gestor num registo mais moderno: **Planear, Organizar, Dirigir e Controlar** (Figura 6). Apesar de se concordar com esta nova interpretação, considera-se que a mesma deve acolher mais uma função – a **Tomada de Decisão** – pois esta é inerente a qualquer gestor, senão mesmo a principal função. Aceita-se igualmente a substituição da função «Dirigir» por «Liderar» adaptada de Rascão (2004), pois mais que «comandar» é preciso motivar e envolver os colaboradores.



Fonte: Adaptado de Ferreira, Santos, Reis & Marques, 2010

<sup>22</sup> **Henry Fayol e a Teoria Geral da Administração:** Segundo Fayol, uma empresa era composta por áreas funcionais e estas, por sua vez, poderiam ser repartidas em cinco funções básicas, entre as quais as Funções da Administração (ou Gestão): *Prever, Organizar, Coordenar, Comandar e Controlar* (Ferreira, Santos, *et. al.*, 2010)

Se antes o papel do gestor se resumia a «maestro» das operações de cada departamento de produção, onde Homens e máquinas trabalhavam par a par, hoje, onde a máquina e a tecnologia substituíram o trabalho físico, cabe ao gestor a tarefa de incrementar um ambiente de trabalho mais criativo, realizar contactos fora da cadeia normal de comando, recolher e seleccionar a informação, responder à pressão dos concorrentes e representar a organização. É a passagem de uma era industrial e adaptação a uma era do conhecimento.

## **2. EVOLUÇÃO DA GESTÃO**

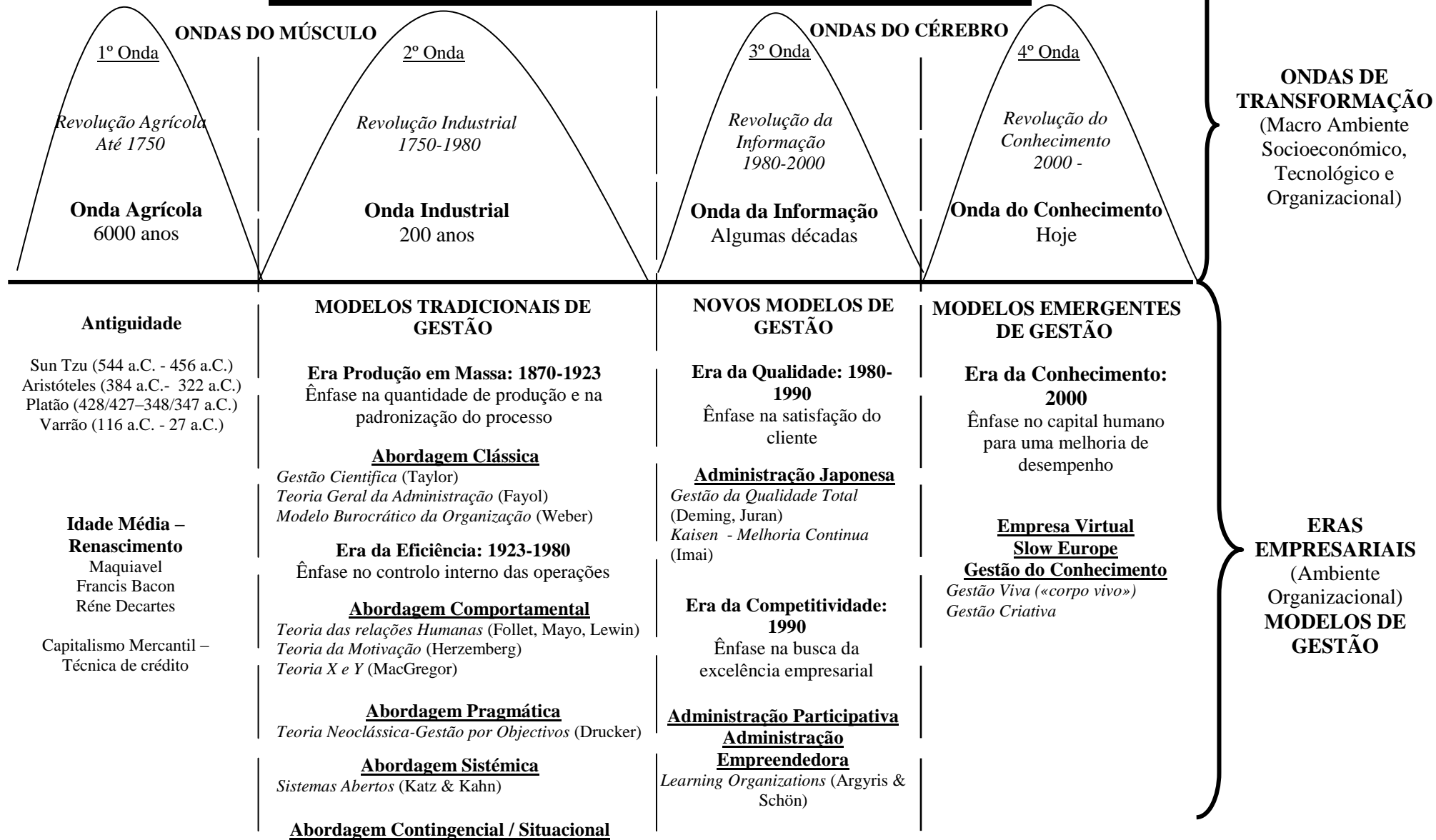
Durante décadas as condições de obtenção, combinação e eficiência de utilização dos factores de produção – *terra, trabalho e capital* – lideraram a ideia central da gestão assumindo-se como factores clássicos de geração de riqueza. Mas tal como refere Carneiro (2003), a conquista sucessiva de patamares superiores de eficiência – muito devido ao progresso técnico – foi auto-destruindo as vantagens resultantes dos factores tradicionais de produção. O estudo sistemático dos comportamentos económicos aponta agora para um novo factor – o conhecimento como sinónimo de vantagem competitiva. Nesta «economia nova»<sup>23</sup>, as capacidades de inovação, de diferenciação, de criação de valor acrescentado e de adaptação à mudança são determinadas pela forma como o velho e o novo conhecimento se relacionam.

Reconhece-se, deste modo, que as organizações adequam os seus modelos de gestão muito mais por um processo de evolução contínua do que por rompimento ou substituição dos modelos anteriores. Partindo deste pressuposto, procurou-se compreender a evolução da gestão de forma a identificar o modelo de gestão que melhor responde às novas tendências turísticas. Agrupando a opinião de vários autores, desenhou-se um Modelo Representativo da Evolução da Gestão (Figura 7), contemplando três níveis conceptuais:

---

<sup>23</sup> Carneiro (2003:35) distingue “ «**Economia Nova**» como sendo aquela que traduz uma mudança estrutural de paradigma produtivo sustentada no factor conhecimento; e «**Nova Economia**» como aquela que correspondeu a um fenómeno conjuntural de culto das novas tecnologias da informação e uma bolha financeira a ela associado”.

**Figura 7: Modelo Representativo da Evolução da Gestão**



- 1) **Ondas de Mudança:** representam os grandes momentos históricos de evolução da sociedade humana (Macro Ambiente socioeconómico, tecnológico e organizacional). Inspirando-se em Alvin Toffler, Lynch e Kordis<sup>24</sup> (ap. Angeloni & Dazzi, 2003), dividem estas ondas em duas: a do «músculo» e a do «cérebro», que por sua vez se dividem em quatro. A primeira onda – **Revolução Agrícola** é o tempo das descobertas e das conquistas, fontes de riqueza e poder. A segunda – **Revolução Industrial** – é mais curta, e caracteriza-se por factores de produção onde quem detinha o capital e os meios de produção era quem detinha o poder. A terceira – **Revolução da Informação** – tem vindo a estabelecer-se a algumas décadas e começa hoje a ser substituída pela **Revolução do Conhecimento**<sup>25</sup>. Nestas ondas, quem possui informação e conhecimento possui o poder, estando imperativamente relacionadas com a informática e as telecomunicações, que permitiram ao Homem comunicar, partilhar e aceder à informação, dando origem ao denominado «ambiente global da sociedade do conhecimento».
- 2) **Eras Empresariais:** referem-se aos estágios de evolução empresarial (Ambiente Organizacional) a partir da Revolução Industrial, cada um com seus modelos de gestão.
- 3) **Modelos de Gestão:** trata-se de um conjunto de concepções filosóficas e ideias administrativas que operacionalizam as práticas de gestão nas organizações e caracterizam as diferentes Eras Empresariais.

A 1º «onda do músculo» refere-se à revolução agrícola e do próprio pensamento. Antes de cristo destacam-se autores como Sun Tzu e a arte da guerra em que se desenvolve o conceito de estratégia; Platão e Aristóteles pelo entendimento da gestão no campo político; Marco Terêncio Varrão e os concelhos agrónomos, entre outros. Os períodos subsequentes contribuem para o desenvolvimento do pensamento da gestão através da organização social implementado na Idade Média e pelo contributo de autores do Renascimento como Maquiavel, Francis Bacon, Réne Decartes, entre muitos outros.

---

<sup>24</sup> Lynch, D. & Kordis, P. L. (1998). A Estratégia do Golfinho: A conquista de Vitórias num Mundo Caótico, São Paulo.

<sup>25</sup> Muitos autores não assumem a separação entre estas duas últimas épocas. Pessoalmente considera-se a distinção entre as duas ondas, reconhecendo, todavia, que o espaço temporal entre elas é ainda mais curto do que entre as restantes ondas. Partilhando a opinião de Demo (ap. Angeloni & Dazzi, 2003), a *informação sempre existiu*; a consciência dessa existência dá origem à onda da Informação e, progressivamente, a selecção dessa informação permite chegar à onda do Conhecimento.

Segundo o modelo, é possível identificar que a «Gestão» evoluiu a par da própria evolução histórica, assumindo diferentes modelos consoante as eras empresariais que dominavam o ambiente organizacional. Deste modo, na 2ª «onda do músculo», a Revolução Industrial despoletou o progresso da «gestão», através do que ficou conhecido como “**Modelos Tradicionais de Gestão**”. A Era da Produção em Massa, cuja ênfase estava na quantidade de produção e na padronização do processo, é marcada pela **abordagem clássica da gestão** em que o Homem tem um papel complementar à máquina com que trabalha e a principal questão empresarial prende-se com o processo de produção. Destacam-se neste período modelos como a *Gestão Científica* (Taylor<sup>26</sup>), a *Teoria Geral da Administração* (Fayol<sup>27</sup>) e o *Modelo Burocrático da Organização* (Weber<sup>28</sup>). Ainda na Revolução Industrial, surge a Era da Eficiência, cuja ênfase estava no controlo interno das operações, isto é, o indivíduo torna-se o centro de todas as análises, considerando-se que a própria evolução técnica exige mais dos trabalhadores – maior esforço intelectual e não só físico -. Caracterizam esta **abordagem comportamental ou humanista** o modelo da *Teoria das Relações Humanas* (Follet<sup>29</sup>, Mayo<sup>30</sup>, Lewin<sup>31</sup>), a *Teoria da Motivação* (Maslow<sup>32</sup>, Herzemberg<sup>33</sup>), a *Teoria X e Y* (McGregor<sup>34</sup>), entre outras. A partir dos anos 50/60 desenvolvem-se novas teorias explicativas da gestão com recurso a conceitos e visões das abordagens anteriores, sintetizando-as e actualizando-as. São a **abordagem pragmática**, incluindo a *Teoria Neoclássica* e o *Modelo de Gestão por Objectivos* (Drucker<sup>35</sup>); a **abordagem sistémica**, que rompe com o carácter determinístico e normativo dos modelos pragmáticos e defende as empresas como *Sistemas Abertos*, com interacção com o meio envolvente (Katz & Kahn<sup>36</sup>); e a **abordagem contingencial ou situacional** que assume que o comportamento e desempenho de uma empresa é resultado da conjuntura envolvente, não existindo uma *best way* de gerir, como defendida pelos clássicos.

Com a chegada da «onda do cérebro», surgem os “**Novos Modelos de Gestão**”, resultado da Revolução da Informação. É um período marcado pela **Era da Qualidade**, com

---

<sup>26</sup> **Frederick Taylor**: Cf. *The Principles of Scientific Management* (1911).

<sup>27</sup> **Henri Fayol**: Cf. *General and Industrial Management* (1916).

<sup>28</sup> **Max Weber**: Cf. *The Theory of Social and Economic Organization* (1922).

<sup>29</sup> **Mary Parker Follet**: Cf. *Creative Experience* (1924).

<sup>30</sup> **Elton Mayo**: Cf. *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1933).

<sup>31</sup> **Kurt Lewin**: Cf. *A Dynamic theory of personality* (1935).

<sup>32</sup> **Abraham Maslow**: Cf. *Motivation and Personality* (1954).

<sup>33</sup> **Frederick Herzemberg**: Cf. *The Motivation to Work* (1959).

<sup>34</sup> **Douglas McGregor**: Cf. *The Human Side of Enterprise* (1960).

<sup>35</sup> **Peter Drucker**: Cf. *The Practice of Management* (1954).

<sup>36</sup> **Daniel Katz & Robert Kahn**: Cf. *The Social Psychology of Organization* (1966).

ênfase na satisfação do cliente, e pela **Era da Competitividade**, com ênfase na busca da excelência empresarial. No primeiro caso, impera o estilo da **Administração Japonesa: Gestão da Qualidade Total** (Deming<sup>37</sup>, Juran<sup>38</sup>) e a filosofia *Kaisen* (Imai<sup>39</sup>). No segundo caso, destacam-se **Modelos Participativos e Empreendedores**, cuja principal característica é a capacidade de aprendizagem (*Learning Organizations* - Argyris & Schön<sup>40</sup>).

Estes novos modelos de gestão têm em comum uma forte orientação para o cliente e um estilo mais participativo de gestão. Procuram substituir a visão da estrutura funcional, orientada para o planeamento, para uma estrutura orientada para os resultados (Santos, Pacheco, Pereira & Junior, s.d.). Considera-se, neste ponto, a interpretação dos autores Ferreira, Santos, *et. al.* (2010) quanto ao ambiente externo e ao grau de incerteza que o caracteriza. Se em contextos de ambientes mais estáveis as empresas adoptavam modelos organizativos mais mecanicistas, assentes na rotinização de práticas e procedimentos, já em contextos de mudança e complexidade, ou seja, ambientes instáveis, as empresas adoptam estruturas organizacionais mais orgânicas e flexíveis, pois tal favorece o ajustamento mais rápido às mutações tecnológicas, gostos e preferências dos consumidores, legislação e regulamentação, actuação de empresas concorrentes, etc.

Estes últimos modelos de gestão abrem assim caminho para “**Modelos Emergentes de Gestão**”, pioneiros da **Era do Conhecimento**, cuja ênfase está no capital humano para uma melhoria de desempenho. Emergem definições como **Empresa Virtual** e **Slow Europe**; a primeira assenta na redução da estrutura formal das organizações para uma maior flexibilidade, maior envolvimento dos clientes e fornecedores no desenvolvimento dos produtos/serviços (engenharia simultânea), automação de diversos processos administrativos, fabris, operacionais e comerciais e aumento das relações e parcerias (*networkings*). A segunda é o contraponto do *fast-food* americano, ou por outras palavras, do *Do it now*. Mais que um modelo de gestão é uma filosofia de estar. Defende que os horários de trabalho longos não favorecem a produtividade das empresas e que uma maior racionalização do tempo de trabalho/de lazer traduz-se em vidas menos stressadas, trabalho com mais qualidade, maior perfeição e atenção aos detalhes (a França foi pioneira na adopção deste modelo).

---

<sup>37</sup> **William Deming**: Cf. *Productivity and Competitive Position* (1982)

<sup>38</sup> **Joseph Juran**: Cf. *Juran on Planning for Quality* (1988)

<sup>39</sup> **Masaaki Imai**: Cf. *Kaisen: The Key to Japan's Competitive Success* (1986)

<sup>40</sup> **Chris Argyris & Donald Schön**: Cf. *Organizational Learning* (1978)

Nas palavras de Santos, Pacheco, *et. al.* (s.d.), os “novos modelos de gestão” foram importantes na introdução e disseminação de algumas práticas administrativas que, de alguma forma, já representavam os esforços das empresas em gerir um recurso até então não reconhecido como um dos principais activos: o *conhecimento organizacional*. As novas abordagens vêm fortalecer esse activo através do modelo conhecido como **Gestão do Conhecimento**, *Gestão Viva* («*corpo vivo*») ou *Gestão Criativa*. Para compreender o modelo é necessário entender a importância da informação e do conhecimento na sociedade actual. David Landes<sup>41</sup> (ap. Carneiro, 2003) afirma na sua obra *A Riqueza e a Pobreza das Nações*, que a cultura e o conhecimento constituíram as verdadeiras alavancas do desenvolvimento e que os povos que melhor souberam gerir e gerar conhecimentos úteis foram os que, em cada época, atingiram a superioridade sobre os demais. Desta forma, se um gestor do início do século XX se defrontava com a carência de informação para a tomada de decisão, um gestor do início do século XXI encontra-se soterrado num mar de informação. A questão actual está em saber seleccionar, tratar e armazenar a informação certa.

Angeloni & Dazzi (2003:48) falam, assim, num novo modelo de gestão das organizações que tenha em consideração a competitividade global e o conhecimento como “*recursos estratégicos essenciais*”. Terra (2003:170) define Gestão do Conhecimento, enquanto disciplina administrativa, como sendo uma gestão que revê e organiza

*“as principais políticas, processos e ferramentas de gestão e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, partilha e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (económicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores”.*

Tempo dos *knowledge workers*, a gestão do conhecimento procura *insight*, isto é, ideias novas, sinergias criativas, *best practices* e processos de descoberta (Silva, Soffner & Pinhão, 2003). O processo de Gestão do Conhecimento necessita assim do esforço de vários níveis e áreas – dos gestores de topo ao gestores operacionais, passando pela implementação de novas tecnologias e novas políticas de Recursos Humanos. Deve envolver a gestão das competências e do capital intelectual, a aprendizagem contínua, a criatividade e inovação, a formação e o trabalho em equipa.

---

<sup>41</sup> Landes, D.S.(1999). *The wealth and poverty of nations: Why some are so rich and some so poor*. New York: W.W. Norton.

O modelo de análise da evolução da gestão exposto pretende dar uma ideia transversal dessa mesma evolução. Assume-se que os diferentes modelos de gestão apresentados não devem ser interpretados como modelos definitivos, mas antes como ferramentas de transição na busca de um modelo que permitisse, em cada momento histórico, a sobrevivência e competitividade das empresas. O modelo está longe de ser estático, pois a gestão é uma ciência viva e o ambiente onde tem lugar é sedento de novas abordagens e teorias que melhor se adaptem às alterações culturais, económicas, tecnológicas, etc.

No Turismo, a adopção dos novos modelos de gestão implica o conhecimento dos actores, a fase do ciclo de vida dos destinos e, por último, a identificação das estratégias disponíveis às empresas turísticas.

### **3. GESTÃO NO TURISMO**

#### **3.1. Actores da Gestão Turística**

Falar em Turismo, como já referido, implica uma deslocação para fora da sua residência habitual. Deste modo, e de acordo com a OMT (1995), todos os locais onde se dirigem os visitantes são destinos, independentemente da duração da permanência podendo identificar-se: Destino Principal<sup>42</sup>, Destino e Distância máxima<sup>43</sup> e Destino Motivante<sup>44</sup>. Já a definição de **Destino Turístico** não é consensual podendo abranger “*não apenas lugares concretos mas também todos os espaços, actividades sociais e acontecimentos culturais que originem a deslocação de visitantes*” (Cunha, 2011:12). No entanto, é reconhecido por diferentes autores que um destino turístico não só é dotado de um vasto conjunto de factores e de equipamentos atractivos, como também, permite a permanência mais ou menos longa.

Resultado de diversas transformações, um destino turístico é ele próprio complexo dada a relação sistémica entre recursos, infra-estruturas, acessibilidades e serviços que devem garantir um processo de produção e consumo com vista à satisfação dos visitantes e adaptação às mudanças dos mercados, pois só assim se pode estabelecer relações e cadeias de valor que tragam benefícios. Estes benefícios por seu turno, só serão possíveis com a identificação e envolvimento de todos os actores / *stakeholders* do destino turístico, cada um com as suas próprias características, necessidades, expectativas e interesses que devem ser satisfeitos, uma

---

<sup>42</sup> **Destino Principal** - onde o visitante permanece mais tempo (OMT 1995).

<sup>43</sup> **Destino e Distância máxima** - local ou país visitado mais longe da sua residência (OMT 1995).

<sup>44</sup> **Destino Motivante** - a principal razão da viagem (OMT 1995).

vez que todos têm um papel a desempenhar na construção de uma identidade competitiva e qualidade global do destino.

A OMT (1998) reconhece quatro importantes *stakeholders* do Turismo: o *sector público*, o *sector privado*, as *Organizações Não Governamentais* (ONGs) e o próprio *visitante*. As **ONG's** assumem a função de contestadora da consciência em matéria do meio ambiente, da cultura, do património histórico, etc.; e o **visitante**, como usuário último do sistema turístico, deve exigir e adoptar boas práticas (OMT, 1998). Mas é aos sectores *público* e *privado* que cabem as principais funções:

- **Sector público:** Estabelecer a política de desenvolvimento do Turismo, preparar o plano turístico e monitorizar o desenvolvimento da actividade, garantindo o desenvolvimento de um Turismo Sustentável e a resposta ajustada a crises emergentes;
- **Sector privado:** Garantir o desenvolvimento sustentável do Turismo através da adopção de práticas sustentáveis (utilizando produtos biodegradáveis; reciclar e reutilizar materiais e recursos; etc.). A OMT (1998) refere ainda a prática de associações para a promoção de fóruns de discussões, resolução de problemas em comum entre as empresas, fazer recomendações ao sector público, etc. (ex. APAVT – Associação Portuguesa de Agência de Viagens e Turismo, AHP – Associação dos Hotéis de Portugal, etc.).

Se por um lado, cabe ao sector público uma estratégia holística e de longo-prazo, ao sector privado cabe agir rápida e tacticamente, evidenciando-se a importância de parcerias e sinergias para o desenvolvimento de um destino turístico (OMT, 2007). Deste modo, as estratégias da gestão turística devem ser avaliadas do ponto de vista da gestão do destino turístico (visão macro/sector público) e do ponto de vista da gestão das empresas da actividade que aí operam (visão micro/sector privado). Todavia, as estratégias têm de ser complementares, consistentes e alinhadas com alguns objectivos específicos, tais como: **(i)** prosperidade de longo prazo para os residentes; **(ii)** satisfação dos visitantes; **(iii)** maximização da rentabilidade da oferta turística; **(iv)** potencialização dos benefícios da macroeconomia através do efeito multiplicador; **(v)** optimização dos impactes do Turismo, não necessariamente atrair mais visitantes; **(vi)** e garantir sustentabilidade nas suas três vertentes – ecológica, sócio-cultural e económica (Buhalis, 2000).

### 3.2. Gestão do Destino Turístico e Gestão Estratégica de Empresas Turísticas

Como refere Andriotis (ap. Firmino, 2007), os agentes económicos e todos os intervenientes da actividade turística precisam e devem conhecer a fase do ciclo de vida em que se encontra o destino onde desenvolvem as suas actividades. O ciclo de vida é uma ferramenta estratégica na gestão dos destinos turísticos pelas organizações de gestão do destino (*Destination Management Organization* – DMOs).

Butler (ap. Cunha, 2006, Firmino, 2007 e Pimentel, 2008), baseado no conceito do ciclo de vida de um produto, desenvolveu o modelo mais citado na literatura para os destinos turísticos, o *Tourist Area Life Cycle* (TALC), segundo o qual, os destinos evoluem: **Fase de Exploração**, caracterizada por um número pequeno de visitantes, devido à precariedade de acessos e facilidades; **Fase de Envolvimento**, em os visitantes começam a ser mais regulares, as comunidades locais envolvem-se no desenvolvimento do Turismo e aumenta a pressão sob o sector público para planear infra-estruturas; **Fase de Desenvolvimento** de infra-estruturas adicionais, reforço das campanhas promocionais e o surgimento de áreas definidas para diferentes actividades turísticas; **Fase de Consolidação**, em que a maior parte da economia local provém do Turismo, mas as taxas de crescimento começam a estacionar e mesmo a regredir; **Fase de Estagnação**, em que o destino deixa de estar em evidência, havendo um decréscimo das receitas com o Turismo e um número de visitantes superior à capacidade de carga do local, com consequências negativas para o ambiente, sociedade e economia, levando os residentes a ver o turismo de forma negativa. Neste ponto, a **Pós-Estagnação** pode aparecer sob duas formas: o **Declínio**, que acontece quando a procura continua a diminuir e o destino não tem capacidade de competir com os novos destinos/atracções e; o **Rejuvenescimento** assente na adopção de medidas, tais como a reorientação dos atractivos turísticos, a recuperação ambiental, o desenvolvimento de atracções artificiais com a exploração de recursos não usados ou, a mais comum e aconselhada, implementação de estratégias de renovação (novos produtos, novos mercados, etc).

Este modelo, apesar de auxiliador da orientação estratégica de um destino turístico, não pode, tal como referem os autores Cunha (2006) e Haywood (ap. Pimentel, 2008), servir como um modelo de previsão universal do comportamento dos destinos turísticos, pois cada destino é diferente, nem para a consequente elaboração de políticas e planos, pois não fornece todas as informações.

No plano empresarial, as opções estratégicas também vão depender do estágio de desenvolvimento em que se encontra um destino turístico. Deste modo, é correcto afirmar que as empresas da actividade que aí operam necessitam de conhecer a fase do ciclo de vida do destino, estar em consonância com as políticas públicas e conhecer os seus objectivos, de forma a implementarem estratégias eficientes e ajustadas. Por sua vez, a formulação da estratégia, como abordado previamente, implica a análise integrada ao nível macro (ex. condições económicas e sociais do sistema nacional e internacional) e ao nível micro (ex. empresa, mercado de fornecedores, clientes, etc).

A **análise ao ambiente externo** ou também designada por análise PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal Analyses*) (Oxford University Press, 2007) envolve a captação de informações diversas do ambiente imediato, mas igualmente do ambiente da indústria onde se insere a organização, do ambiente nacional e internacional. Conhecer o ambiente onde está inserida, permite à empresa identificar oportunidades e ameaças e agir sobre os ritmos de mudança e de incerteza. Um dos principais modelos de análise da indústria<sup>45</sup> é o **Modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter** (1980). Este modelo tem como principal vantagem enquadrar o posicionamento da empresa face ao poder negocial dos seus clientes e fornecedores, e face à concorrência (ameaça de produtos substitutos e de novas entradas), o que permite avaliar o potencial de rentabilidade actual e futura. O papel do gestor é encontrar um equilíbrio entre as cinco forças, garantindo sempre a competitividade da sua empresa.

Já a **análise ao ambiente interno** procura identificar os pontos fortes e as debilidades da empresa. Neste âmbito, as empresas necessitam definir o seu negócio, isto é, conhecer a actividade da empresa. Para tal, Dereck Abell (1980) defendeu que as empresas deveriam ser capazes de responder a três perguntas-chave: (1) **Quem está a ser satisfeito?** Quem são os clientes e onde estão – *Grupo de consumidores*; **O que está a ser satisfeito?** Necessidades que os produtos/serviços satisfazem – *Necessidades dos consumidores* e; **Como estão a ser satisfeitas as necessidades?** Tecnologias e conhecimentos de que precisa – *Competências distintivas*.

---

<sup>45</sup> **Indústria:** Conjunto de empresas que disponibilizam um produto ou serviço semelhante. A **análise da indústria** traduz-se pela análise das vantagens e desvantagens de cada indústria, permitindo avaliar a capacidade competitiva da empresa (Ferreira, Santos *et. al.*, 2010).

Estas perguntas levantam outra necessidade: a avaliação de recursos e competências, contextualizadas na cadeia de valor da empresa<sup>46</sup>. Por **recursos** subentende-se os meios que as empresas têm para trabalhar - recursos *humanos, financeiros, físicos, operacionais e intangíveis* -. De acordo com os autores Ferreira, Santos, *et al.* (2010), são recursos estratégicos os que apresentem quatro qualidades: serem **(1)** valiosos, **(2)** raros, **(3)** difíceis de imitar e **(4)** não substituíveis. As **competências** envolvem um conjunto de atributos sem os quais as empresas não podem criar um negócio e sobreviver. Prahalad e Hamel (ap. Ferreira, Santos, *et al.*, 2010) assinalam a importância das **competências nucleares ou centrais** como uma forma de proporcionar o acesso a uma variedade de mercados, partindo de atributos específicos da organização – *habilidades (skills), know-how, tecnologia* - para serem mais eficazes do que a concorrência.

Após as análises do ambiente externo e interno, os dados recolhidos são sistematizados através de uma matriz – matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*). As forças identificadas permitem aproveitar as oportunidades existentes e neutralizar possíveis ameaças externas e agir sobre os pontos fracos no sentido de os corrigir ou alterar. São estes factores que visam suportar a acção estratégica.

Avaliada a indústria e o ambiente nacional e internacional onde opera, bem como, os recursos estratégicos e as competências centrais, as empresas estão aptas a escolher o tipo de estratégia que melhor se adapta a si e ao destino onde se encontram. As estratégias, de acordo com o estado de arte, podem apresentar diferentes orientações, consoante os objectivos e características das empresas. Apesar de ser possível apontar diversas estratégias, tais como a Estratégias de Direcção ou Matriz BCG (Boston Consulting Group) de Bruce Henderson (cf. Henderson, 1979) e as Estratégias de Crescimento de Ansoff (cf. Ansoff, 1977), destacam-se as **Estratégias de Competitividade ou Estratégias Genéricas de Negócio** de Michael Porter (1980). Estas representam um conjunto de planos, políticas, programas e acções desenvolvidas por uma empresa para ampliar ou manter, de modo sustentável, as suas vantagens competitivas<sup>47</sup> face aos concorrentes. O termo «estratégia competitiva» refere-se a

---

<sup>46</sup> **Cadeia de valor da empresa:** designada como sendo a “*sequência de actividades que acrescentam valor ao longo do processo produtivo, desde a obtenção de matérias-primas até à disponibilização do produto ao consumidor*” (Ferreira, Santos, *et al.*, 2010:89). Foi proposta por Michael Porter em 1986 (cf. Porter, 1986).

<sup>47</sup> **Vantagem competitiva:** “*é uma vantagem sobre os rivais, sustentada na oferta de maior valor aos consumidores, quer através de um preço mais baixo, quer através de maiores benefícios e serviços que justifiquem preços superiores*” (Ferreira, Santos, *et al.* 2010:81).

como uma empresa decide competir no mercado em resposta às estratégias e posições dos seus concorrentes – desempenhando actividades diferentes da concorrência ou as mesmas mas de maneira diferente (Porter, 1980). Porter (1980) identificou três estratégias genéricas ou competitivas que podem ser adoptas pelas empresas (Quadro 2):

- 1. Liderança pelos custos:** Pressupõe criar vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços (em geral padronizados) a custos mais baixos do que os concorrentes. O foco desta estratégia deve ser a contínua redução nos custos em todas as actividades da cadeia de valor, sem perder qualidade (altamente eficientes na gestão dos seus recursos).
- 2. Diferenciação (produto, imagem, serviço, pessoal):** Obter vantagens competitivas pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos, serviços ou imagem que legitimem preços mais elevados. Estas estratégias permitem captar a lealdade dos consumidores menos sensíveis a variações nos preços (procura menos elástica).
- 3. Foco ou Enfoque (direccionada para um nicho):** Consiste em obter vantagens competitivas seja pela liderança de custos, seja pela diferenciação de produtos e serviços num mercado restrito (um nicho de mercado).

<b>Quadro 2: Estratégias de Competitividade</b>			
		<b>Vantagem Competitiva</b>	
		<i>Singularidade</i>	<i>Custo</i>
<b>Alvo Estratégico</b>	<i>Todo o mercado</i>	<b><u>Diferenciação</u></b>	<b><u>Liderança pelos custos</u></b>
	<i>Apenas um Segmento (Nicho de Mercado)</i>	<b><u>Foco ou Enfoque</u></b>	

Fonte: Adaptado de Michel Porter (1980)

As estratégias de Porter, bem como outras, podem ser utilizadas pela oferta turística - quer pelo sector público (Destinos Turísticos), quer pelo sector privado (Empresas Turísticas). Contudo, dadas as características da própria actividade (*intangibilidade, simultaneidade da produção e consumo, percibibilidade, endogeneidade, heterogeneidade e carácter compósito*), estas estratégias nem sempre correspondem às necessidades do Turismo, sendo mais apropriadas às indústrias de manufactura. Em Turismo fala-se em vender, acima de tudo,

serviços/produtos que se traduzam em «experiências» e todas as estratégias devem ser orientadas para alcançar este propósito.

Consciente da desadequação da aplicação das estratégias de competitividade ao Turismo, Poon (1993) desenvolveu uma abordagem tendo em conta as especificidades da actividade e a sua evolução. Esta nova abordagem contempla quatro estratégias competitivas:

1. **Colocar os clientes em primeiro lugar:** ligar o marketing com o desenvolvimento do produto, satisfazer os clientes e desenvolver uma abordagem holística da experiência da actividade.
2. **Ser líder em qualidade:** desenvolver os recursos humanos, melhorar os processos continuamente e utilizar as tecnologias de modo criativo.
3. **Desenvolver inovações radicais:** não ter medo de novas ideias, nunca deixar de aprender e ter capacidade para inovação contínua.
4. **Fortalecer a posição competitiva:** procurar posições vantajosas na cadeia de valor e conseguir ter influências no ambiente competitivo.

Daqui resulta aquilo que se compreende por **dimensões de performance ou de desempenho** da gestão turística. De origem inglesa “to perform”, «performance» refere-se a um acto pelo qual se dá forma a alguma coisa. Ao falar-se de Dimensões de *Performance* procura-se identificar quais as principais dimensões que devem caracterizar as estratégias das empresas turísticas face às tendência abordadas anteriormente.

#### **4. DIMENSÕES DE PERFORMANCE DA GESTÃO TURÍSTICA**

Recuperando o Capítulo II sobre tendências, pode-se reconhecer que a evolução do Turismo é linear à evolução da Gestão e vice-versa. Ou seja, ambas as ciências assistiriam a um desenvolvimento incitado pelas mudanças no ambiente externo e estão em constante adaptação às exigências dos consumidores, concorrência e meio ambiente.

A gestão turística deve assim enfrentar a passagem para modelos de gestão mais criativos/participativos, onde o conhecimento e informação ocupam lugar de honra na tomada de decisões. De acordo com a tese defendida por Drucker na obra *Desafios da Gestão para o Século XXI* (2000), a tendência das empresas está na passagem do «manufacturing» para o «mindfacturing», o que no Turismo se compreende pela passagem de uma oferta padronizada do «Velho Turismo» para uma experiência personalizada na «Nova Era do Turismo».

Para Drucker (2001) pensar em organizações como um meio de atingir lucro é um pensamento errado. O mesmo reconhece que o lucro e a rentabilidade são factores limitativos do negócio e da actividade das empresas. O verdadeiro propósito das organizações é criar clientes e são estes que definem o negócio.

As tendências observadas ao nível da Procura vêm reforçar a necessidade de uma estratégia da Oferta cada vez mais orientada para *Insights* (curiosidade intelectual), *Inspiration* (resposta espiritual), *Information* (informação de suporte para agir e compreender), *Involvement* (envolvimento com férias activas, em contraste com a tendência para a passividade), a que Firmino (2007) chama de «oferta 4Is». Deste modo, e como forma de sistematizar o resultado entre tendências e gestão, apresentam-se as que se consideram ser as principais dimensões de *performance* da actividade turística: (i) **Inovação**, (ii) **Autenticidade**, (iii) **Marketing** e (iv) **Recursos Humanos – Agentes da Mudança**.

#### **4.1. Inovação**

Já em 1992, no seu livro *Gerindo para o Futuro*<sup>48</sup>, Peter Drucker anteviu desafios como o meio ambiente, o terrorismo, a integração do terceiro mundo na economia mundial, o controlo ou eliminação de armas nucleares, químicas e biológicas. “*Os objectivos de produtividade e inovação devem ser os nossos marcos de orientação*” (Drucker, 1992:40). Por outras palavras, Drucker chamava a atenção para a importância da aposta na produtividade de todos os recursos-chave e numa constante postura inovadora, pois só assim as empresas seriam rentáveis.

Ao mesmo tempo que desempenha um papel de motor do desenvolvimento, a inovação é simultaneamente “*uma resposta a necessidades, uma solução para problemas concretos e um meio de valorização*” (Cunha, 2011: 21). De acordo com a OCDE (2005:46), a «inovação» é

*“a implementação de um produto/serviço novo, ou uma significativa melhoria dos mesmos e dos processos associados, um novo método de marketing ou um novo método de organização, nas práticas de negócios, local de produção ou relações externas”.*

---

<sup>48</sup> **Drucker, Peter** (1992). *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*

No Turismo, o campo da inovação é vasto, resultado da contínua diversificação de motivações e de segmentos de mercado, bem como, dos diferentes estágios do ciclo de vida de um destino – em destinos emergentes a inovação apresentar-se-á mais criativa; em destinos turísticos maduros, a inovação deve assentar sobretudo na renovação da imagem, no «refazer» ou «redescobrir» o destino implicando um processo de mudança (Cunha, 2011).

Na indústria a inovação está muitas vezes ligada à criação/obtenção de patentes, uma vez que se trata do sector secundário com recurso à máquina/tecnologia de ponta, destacando-se igualmente a relação directa com as universidades e centros de investigação. Todavia, o Turismo enquanto actividade prestadora de serviços, não apresenta o mesmo número de patentes como desejaria, o que se traduz numa incapacidade de quantificar a inovação. Hjalager (2002) refere que um dos aspectos da inovação no Turismo prende-se com a dimensão das empresas turísticas. A actividade é caracterizada sobretudo por pequenas e médias empresas pelo que as inovações levadas a cabo pelas mesmas respeitam a sua natureza (ex. as pequenas empresas introduzem pequenas inovações ao passo que grandes empresas introduzem mais e maiores inovações, e de forma mais rápida). Seja a introdução de uma inovação radical ou de pequenas alterações incrementais, que cumulativamente constituem uma alteração significativa, ambas as escolhas podem ser inovadoras.

De acordo com a autora Hjalager (2002), existem sérios obstáculos ao processo de inovação e conhecimento no Turismo comparativamente com outros sectores da economia (sazonalidade da actividade, falta de mão-de-obra qualificada, elevado *turnover* de colaboradores, etc.). Porém, não significa que o Turismo ignore novas ideias ou que as empresas turísticas não continuem a integrar resultados de investigações nas suas operações.

O processo de inovação no Turismo deve englobar a inovação constante, com o objectivo de reformular as componentes do capital intelectual, e assim garantindo maior qualidade dos serviços prestados; criar redes de inovação entre os sectores público e privado e dentro do sector privado de forma a promover o trabalho em rede (*networking*); maximizar a experiência turística da procura, através de uma oferta ajustada aos diferentes segmentos; incentivar a criação de centros de excelência indutores de inovação nas diferentes componentes da oferta turística (todas as áreas directa ou indirectamente relacionadas com a actividade) (Vieira, 2011).

O processo de inovação está assim associado à autenticidade da oferta turística, deve ser explorado pelo marketing através da criação de conteúdos e de uma imagem do destino e reforçado pela existência de um capital humano de excelência.

## 4.2. Autenticidade

Segundo Cohen (1988), a autenticidade está associada em grande medida aos aspectos culturais e tradicionais de um local, região ou país. No entanto, a autenticidade é mais do que uma herança dos tempos. Autenticidade é «sinceridade» (Taylor, 2000) na forma como a oferta turística chega aos consumidores.

MacCannell introduziu pela primeira vez, em 1973, o conceito de autenticidade no Turismo, associando a “*motivação para viajar à busca da autenticidade*” (Cunha, 2011:15). Porém, o conceito é variável consoante os autores e até pela própria percepção dos turistas.

Na literatura é comum encontrar uma discussão sobre a relação entre «autenticidade» e «mercantilização<sup>49</sup>» (Cohen, 1988, Wang, 1999). A mercantilização é um processo pelo qual actividades, bens históricos, culturais, etc., são avaliados em termos do seu valor de troca num contexto comercial, tornando-se «mercadorias e serviços» cujo valor é indicado em termos de preços de mercado. Para muitos autores, está-se perante a passagem do «autêntico» para a «encenação», onde em vez de oferecer autenticidade se vende actuações - «Autenticidade encenada» (Cohen, 1988) (ex. alguns destinos exóticos pagam aos habitantes locais para «passarem por nativos» no sentido de recriar um ambiente «autêntico» para os turistas). A mercantilização quando levada ao seu extremo pode revelar-se bastante prejudicial, sobretudo se for conduzida por empreendedores que não pertencem à comunidade local, assistindo-se a efeitos negativos na autenticidade das comunidades locais, nomeadamente, à exploração dos destinos e dos seus recursos – naturais e culturais –, sendo estes embelezados e adulterados para agradar aos turistas (ex. rituais, cerimónias, costumes e artes populares, etc. podem ser submetidos à mercantilização, perdendo a sua identidade).

A autenticidade deve ser encarada tanto como um factor de motivação (*push-factor*), como um factor de atracção (*pull-factor*). Os «consumidores-turistas» tanto são «empurrados» a sair pelo desejo de vivenciar uma experiência autêntica, como são atraídos por ela. O «Novo Turista», como abordado no Capítulo II, é hoje um «Coleccionador de Destinos» e «Caçador de Emoções», e só uma oferta autêntica e original o conseguirá atrair e motivar.

Os gestores turísticos devem ter em conta as alterações da sociedade de forma a facilitar a busca da autenticidade, através da criação de experiências e da preservação da aparência dos objectos centrais da sua oferta ou evidências físicas (edifícios, mobiliário, objectos, apresentação da gastronomia, jardins, parques naturais, etc.). Tal como refere Cunha

---

<sup>49</sup> No original o termo utilizado é “*commoditization*” (Cohen, 1988). Optou-se pela tradução «mercantilização» por se considerar este o termo mais aproximado.

(2011:26), “a promoção da «autenticidade» e da «inovação» é um processo contínuo que deve constituir uma centralidade das políticas turísticas e das estratégias empresariais para garantir o fortalecimento da competitividade do turismo”. Uma das principais estratégias é o marketing. A autenticidade começa no marketing e caso a estratégia não seja assente numa sinceridade total, a imagem vendida é sobrevalorizada, podendo causar frustração dos visitantes e uma má avaliação por parte dos mesmos.

### 4.3. Marketing

O British Chartered Institute of Marketing define marketing como “o processo de gestão responsável por identificar, antecipar e satisfazer as exigências dos clientes de forma lucrativa, a fim de atender aos objetivos organizacionais”. O marketing turístico não deve ser considerado somente como uma ferramenta para atrair mais visitantes a uma região. Em vez disso, deve funcionar como um mecanismo para facilitar o desenvolvimento regional e para racionalizar a provisão de turistas a fim de assegurar que os objetivos estratégicos dos destinos são alcançados e garantir retornos equitativos dos recursos utilizados, bem como a regeneração desses recursos e a garantia de que todas as partes envolvidas são beneficiadas.

Como abordado anteriormente, a gestão turística é composta pela gestão das empresas turísticas e pelos responsáveis dos destinos (DMOs), levando a uma sobreposição entre o marketing do destino e o marketing das organizações por parte dos visitantes que interpretam e consomem o destino como uma experiência integrada. Considerando que uma das tendências actuais da procura turística é mais uma questão de «*mentes e corações*» do que uma questão de preço, o esforço do marketing turístico deve estar concentrado na criação de uma **imagem/marca**. A «imagem» é o conjunto de expectativas e percepções criadas por experiências passadas; descrições de amigos e familiares; informações em geral; e campanhas de marketing. O grau de satisfação dependerá da avaliação da percepção da experiência global contra as expectativas e percepções antecipadas. Desenvolver a imagem certa para os destinos e organizações garantirá a sua capacidade de satisfazer os visitantes.

Morgan e Pritchard (ap. Firmino, 2007:340) referem que a imagem de marca deverá conter seis características básicas: **(i)** “*ser credível*; **(ii)** *ser viável* (chegar ao consumidor); **(iii)** *ter traços diferenciadores*; **(iv)** *transmitir ideias convincentes*; **(v)** *ter eco entre os consumidores* e; **(vi)** *despertar entusiasmo entre os parceiros comerciais*”. Segundo Middleton (2002), a imagem/marca deve existir na mente dos clientes como uma fusão de

valores e benefícios. Mais do que um nome, a imagem de marca é um contrato, um compromisso de qualidade.

As acções de marketing têm, deste modo, o objectivo de apoiar a estratégia dos destinos e das organizações. Conhecidas colectivamente como os 4 P's do marketing-mix<sup>50</sup> – produto (*Product*), preço (*Price*), “promoção” (*Promocion*) e distribuição (*Place*) - estas quatro variáveis reflectem e expressam, em termos práticos, as decisões dos produtores e dos DMO's em relação à produção de bens e serviços para venda, no contexto do ambiente dos negócios e dos objectivos estratégicos a longo prazo (Middleton, 2002:94). Contudo, estas variáveis devem ser observadas segundo uma nova perspectiva. As tendências observadas no Capítulo II e a consciência de que a Procura é mais exigente e autónoma, torna legitimo a afirmação de que o marketing deve estar orientado para o cliente, numa óptica de especialização ou «costumização» (*customisation*) em vez de standardização. Neste sentido, Kotler e Armstrong (ap. Middleton, 2002:95) redefiniram os quatro “P's” em quatro “C's” - *Customer Value*, *Cost*, *Communication*, *Convenience* - para assim reflectir a orientação do marketing face às novas tendências (Quadro 3):

<b>Quadro 3: Os 4 C's do Marketing-Mix</b>			
<b>Valor do consumidor</b> ( <i>Customer Value</i> - Produto)	<b>Custo</b> ( <i>Cost</i> - Preço)	<b>Comunicação</b> ( <i>Communication</i> - “Promoção”)	<b>Conveniência</b> ( <i>Convenience</i> - Distribuição)
Percepção do consumidor face à relação qualidade-preço do produto/serviço que lhe é disponibilizado, capaz ou não de responder às suas necessidades;	O preço é uma decisão da oferta, o custo está centrado no cliente, é o que este avalia face à concorrência;	Engloba todas as formas de diálogo entre produtor/ cliente e não apenas persuasão da venda;	Relativa ao acesso dos consumidores aos produtos/serviços que compram.

Fonte: Adaptado de Middleton, 2002

Esta nova abordagem do *marketing-mix* permite distinguir o **marketing de transacção** – que pretende realizar uma simples venda a um cliente anónimo – do **marketing relacional** - em que a relação com o cliente é vista a longo prazo com o objectivo de alcançar a fidelização desse cliente e não uma mera venda/compra – (Firmino, 2007). O Marketing é a forma de expressão da Inovação e da Autenticidade. A via de comunicação e de apresentação dos destinos e das organizações. No entanto, o Turismo é acima de tudo uma actividade Humana e como tal o sucesso destas dimensões só é possível com a intervenção de todos os colaboradores directos ou indirectos da actividade turística.

<sup>50</sup> **Marketing-mix**: pode ser definido como a “mistura de variáveis de marketing controláveis que a empresa utiliza para atingir o nível desejado das vendas no mercado-alvo” (Kotler, ap. Middleton, 2002:94).

#### 4.4. Recursos Humanos – Agentes da mudança

A componente “Pessoas” no Turismo é extremamente importante, uma vez que grande parte dos produtos turísticos provém das interações humanas – visitantes, profissionais e comunidade local -, caracterizando o Turismo como uma das actividades que requer maior capital humano. Não obstante, esse capital humano, inimitável e único, tem de garantir a prestação de serviços com zero falhas, o que no Turismo, como já abordado, é extremamente importante dada a simultaneidade da produção e consumo.

O aumento das viagens tem como consequência o aumento de experiências e conhecimentos, pelo que a repetição de destinos e a consequente partilha de informação sobre os mesmos seja maior. Cresce a importância da imagem do destino associado à segurança, confiança, simpatia e qualidade das infra-estruturas, serviços e colaboradores das organizações. Os Recursos Humanos desempenham, assim, uma função relevante no encontro entre o cliente e o produto, o chamado “*momento da verdade*” que fica na mente do cliente e significa qualidade e satisfação ou insatisfação (Middleton, 2002:106), isto é, a «primeira impressão» influenciará a forma como o consumidor-turista avaliará toda a sua experiência.

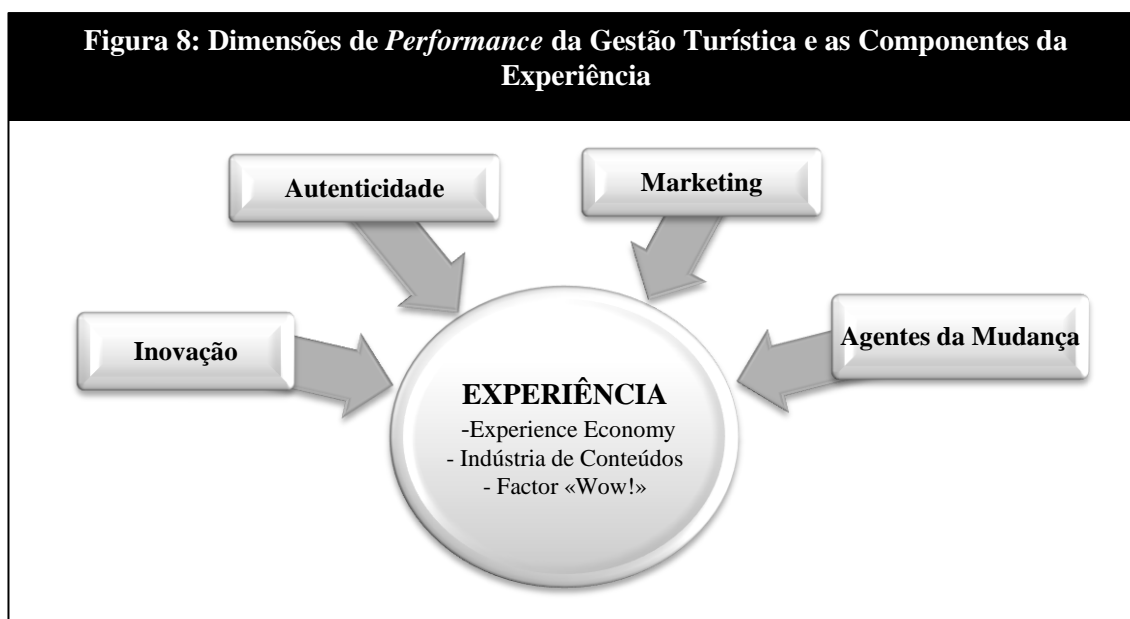
O trabalho humano não é mais um «factor produtivo», mas sim um recurso estratégico. Segundo Ortsman (ap. Lopes & Capricho, 2007), a estratégia de longo prazo das empresas deve ser a **Política de RH**, porque é a única a partir da qual se pode inovar - os RH das empresas turísticas ganham uma dimensão maior, porque são os seus saberes, competências e capacidade de decisão, que conduzirão à verdadeira diferenciação e competitividade. Desta forma, é válido reconhecer que todos os colaboradores da actividade turística são **agentes da mudança** e um **factor de competitividade**.

A Era do Conhecimento vem reforçar a importância dos *knowledge workers* e da gestão criativa e participativa. De acordo com Mayer, referido por Firmino (2007), as empresas devem contratar as pessoas certas (as mais competentes) e tratá-las como clientes internos e medir e recompensar os serviços prestados. Neste sentido, a comunicação intra-organizacional é fundamental. Como defende Tribolet (2005), a componente humana deixou de ter apenas uma acção à «escala local», confinada à sua tarefa, para passar a agir no âmbito dos processos a uma escala global da organização, sem a qual as mesmas não sobreviverão no contexto de competitividade que atravessam.

## 5. COMPONENTES DA «EXPERIÊNCIA»

As quatro dimensões analisadas anteriormente são entendidas como os quatro pilares do bom desempenho da gestão turística face às tendências da Oferta e Procura. As mesmas só fazem sentido, no entanto, quando desenvolvidas simultaneamente. Independentemente do estágio do ciclo de vida do destino ou do tipo de estratégia adoptada pelas organizações turísticas, estas quatro dimensões afiguram-se como vantagens competitivas, que exploram e maximizam os recursos e competências.

Como referido várias vezes, oferecer «Experiência» e superar expectativas é o principal objectivo da actividade turística. A Inovação, a Autenticidade, o Marketing e os Agentes da Mudança são os elementos base da criação da «Experiência». Em conjunto, estas quatro dimensões definem o que é conhecido como «Experience Economy», «Indústria de Conteúdos» e «Factor Wow!» - as componentes da Experiência (Figura 8).



Fonte: Elaboração própria

- **«Experience Economy»:** Pine & Gilmore (1998) falam pela primeira vez em *Experience Economy*<sup>51</sup> (Economia de Experiência), como sendo o resultado incontornável do aparecimento de «novos» consumidores. A «experiência» é a última etapa da Progressão do Valor Económico. Depois das matérias-primas, dos produtos e dos serviços, chegou a era da «experiência». Uma experiência ocorre quando uma empresa intencionalmente usa os serviços como palco e os bens como adereços, a envolver os clientes criando um evento inesquecível. Desta forma, quanto à natureza da oferta, as *matérias-primas* são substituíveis e naturais, os *produtos* tangíveis e estandardizados, os *serviços* intangíveis e personalizados, e as *experiências* memoráveis e pessoais, existindo apenas na mente dos consumidores.
- **«Indústria de Conteúdos»:** A Comissão Europeia (CE) definiu, em 1997, a «indústria de conteúdos» como “*criação, desenvolvimento, acondicionamento e distribuição de produtos e serviços baseados na informação*”, através da edição impressa, electrónica e audiovisual (Costa & Carmo, N/D). As autoras abordam o conceito de «conteúdos» em suporte electrónico, do ponto de vista da Internet e das novas tecnologias. Quando transposto para o Turismo, o conceito de «indústria de conteúdos» é mais abrangente, pois não só pode recorrer aos diferentes meios de comunicação, como também às pessoas enquanto agentes de imaginação, criatividade e produção de experiências que permitem qualificar os activos estratégicos que compõem a oferta dos destinos/organizações através de um *tema*, da *criação de impressões com sugestões positivas*, eliminando todas as sugestões negativas, da *oferta de um mix de souvenirs* e da *envolvência dos cinco sentidos* (Pine & Gilmore, 1998).
- **«Factor Wow!»:** Tal como defende Peters (1994), hoje as empresas devem orientar as suas estratégias com base no factor «WOW!». Isto é, a satisfação dos clientes. Este factor pode e deve ser controlado, de acordo com os autores Paquin & Turgeon (2004), pela estratégia de marketing, nomeadamente pelo *marketing-mix*. Se os conceitos de «Experience Economy» e «Indústria de Conteúdos» prendem-se com a inovação, autenticidade e a importância dos agentes da mudança, o «Factor Wow!» é a concretização da experiência, o resultado prático das acções de marketing que vendem a inovação e autenticidade.

---

<sup>51</sup> Para um melhor entendimento do conceito *Experience Economy e da Progressão do Valor Económico*, consultar **Pine II, J., & Gilmore, J. H.** (1998). Welcome to the Experience Economy . In *Harvard Business Review (July-August)* (pp. 97-105).

### **SÚMULA DO CAPÍTULO III**

O Capítulo III procurou contextualizar a «Gestão» enquanto ciência mutável. Actividade que perscuta atingir os objectivos de forma eficaz e eficiente, a Gestão necessita compreender a «Estratégia» como orientadora e, enquanto ciência social, a componente humana, tendo o «Gestor» um papel fundamental na implementação das estratégias.

As tranformações a que estão sujeitas as organizações, obriga a uma constante adaptação das mesmas. Durante muito tempo os principais factores de produção recaiam na terra, no capital e no trabalho; hoje o conhecimento tornou-se o novo factor. Tal o comprova o Modelo Representativo da Evolução da Gestão, que conclui que as organizações adequam os seus modelos de gestão mais por um processo de evolução contínua do que por rompimento ou substituição dos modelos anteriores. São os grandes momentos da história da humanidade, como a revolução agrícola, industrial, da informação e do conhecimento, que ditam a postura e os estágios de evolução empresarial e as consequentes escolhas estratégicas. Assistiu-se, desta forma, à passagem de eras empresariais lideradas por diferentes concepções até ao «triumfo» da Gestão do Conhecimento. É tempo do «Homem Parentético»<sup>52</sup>, isto é, do Homem que pensa, reflecte, critica, analisa e aprende continuamente.

A adopção de novos modelos de gestão pelo Turismo implica a identificação e envolvimento dos seus actores - sector público, sector privado, ONGs e visitantes -, bem como, o conhecimento da fase do Ciclo de Vida dos destinos turísticos enquanto auxiliador da orientação estratégica da actividade. A par deste conhecimento as organizações turísticas devem incluir na formulação das suas estratégias o conhecimento do ambiente externo mas igualmente do ambiente interno, isto é, cada organização deve conhecer os seus recursos e competências capazes de gerar vantagens competitivas. Só deste modo podem escolher o tipo de estratégia que melhor se adapta a si e ao destino onde se encontram. A panóplia de estratégias é vasta e a sua escolha dependerá sempre das características e objectivos de cada organização. No estado de arte encontra-se informação sobre estratégias de competitividade que reflectem a competição no mercado, contudo estas estratégias não são adequadas ao Turismo dada as suas particularidades. O Turismo é uma actividade prestadora de «Experiências», vendendo satisfação e procurando superar percepções. Não se trata de produzir e escoar bens, mas sim de *colocar os clientes em primeiro lugar, ser líder em qualidade, desenvolver inovações radicais e fortalecer a posição competitiva da organização.*

---

<sup>52</sup> Ramos ap. Angeloni & Dazzi (2003)

A evolução do Turismo é linear à evolução da Gestão e vice-versa, pelo que deste modo é correcto afirmar a necessidade da actividade turística adoptar uma gestão mais criativa e participativa, onde o conhecimento e informação ocupam lugar de honra na tomada de decisões. Identificam-se, assim, o que se consideram serem as *dimensões de performance ou desempenho* que devem definir a gestão turística: inovação, autenticidade, marketing e agentes da mudança. Não chega existir recursos tangíveis – financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos -, são igualmente fundamentais os recursos intangíveis – humanos, de inovação e de reputação, quer junto dos clientes, quer junto dos fornecedores. As dimensões de *performance* são assim um conjunto de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis, que estabelecem uma relação de dependência sem a qual nenhuma será totalmente eficaz. A inovação desempenha um papel de motor do desenvolvimento, procurando novas soluções; a autenticidade é o conteúdo inimitável de qualquer destino ou organização, o que os diferencia; o marketing deve ser utilizado como um mecanismo estratégico em coordenação com o planeamento e gestão em vez de uma ferramenta de vendas, aproximando os segmentos e mercados-alvo, propondo soluções integradas às suas necessidades e desejos, e garantindo benefícios a todos os *stakeholders*; os agentes da mudança são o que alimenta o processo de inovação, são a organização do ponto de vista do consumidor, a face pública do sector dos serviços. Estas quatro dimensões «personificam» a «*experience economy*», dão corpo à «*indústria de conteúdos*» e orientam as estratégias e acções dos destinos e organizações para o «*factor wow!*» - componentes da Experiência, objectivo máximo da actividade turística.

Interessa neste ponto questionar o papel das organizações turísticas portuguesas face à consciência destas matérias e até onde têm actuado para as alcançar. A Globalização e o Ambiente Natural são duas realidades fulcrais na gestão dos DMOs e organizações, e a sustentabilidade um propósito inquestionável e indissociável das estratégias a adoptar. Os próximos capítulos procuraram descrever o produto turístico «*Natureza*», no panorama internacional e nacional, em especial a relação que estabelece com as Áreas Protegidas.

## **CAPÍTULO IV: ÁREA E TERRITÓRIO DE INTERVENÇÃO**

### **1. O TURISMO E OS ESPAÇOS NATURAIS**

Como referido no Capítulo II, o Ambiente Natural já é considerado uma tendência, quer do lado da Oferta, quer do lado da Procura Turística. O crescente interesse nas relações entre Turismo e gestão dos recursos naturais tem levado diversos investigadores a questionarem-se sobre o significado que a natureza tem recebido (Marinho, 2007). Como alega a autora (ibidem), a natureza apresentada pelos media tem sido vendida pelo mercado de imagens e pelas indústrias de entretenimento como um «mito», sendo transformada num reduzido símbolo de consumo. A substituição da palavra «património» pelo termo «recurso» veio implicar que o ambiente natural e tudo o que está interligado a ele – ambiente social e cultural – ganhassem um valor económico em detrimento do seu valor intrínseco.

Todavia, o apelo comercial de «produtos de massa», como o sol, o mar e a praia, já não são suficientes para garantir a competitividade dos destinos e organizações. O «novo turista» está interessado em férias especializadas e em produtos de nicho, valorizando mais esses recursos ambientais – a natureza e os grandes espaços naturais preservados como produtos turísticos -, estando disposto a pagar por eles. Desta forma, os recursos locais tornam-se um activo central para destinos e actores do Turismo. Por seu turno, a interdependência entre o Turismo e o ambiente natural, físico e social, aumenta o interesse na conservação e fortalecimento destes recursos base, reconhecendo-os como um factor-chave de sucesso para a imagem do destino e organizações. Esta nova atitude sustentável vem contrariar o «Velho Turismo» como bem de consumo de massas no qual, além de não se considerar devidamente o factor ambiente natural e ecológico, também os benefícios para as populações locais não eram contabilizados (Cupeto, 2003).

O retorno ao espaço natural provocado por uma maior consciencialização e preocupações ambientais e pela motivação para o consumo de actividades culturais, experiências genuínas ou simplesmente desafiantes, foram as variáveis essenciais para a emergência do Turismo de Natureza.

## **2. TURISMO DE NATUREZA: CONCEPTUALIZAÇÃO**

Compreendidos os factores que explicam o crescimento da procura do Turismo de Natureza é, pois, importante avançar com uma definição deste tipo de Turismo. O Turismo de Natureza (TN) ou Turismo Baseado na Natureza (TBNN), no seu sentido mais amplo, envolve experimentar lugares naturais, normalmente através de actividades ao ar livre e que são sustentáveis em termos do seu impacto sobre o meio ambiente. Os autores Vera, Palomeque, Marchena & Antón (1997) identificam o TN como sendo um Turismo que tem como ponto central os espaços naturais e que com eles estabelece contacto.

Ceballos (ap. Vera, Palomeque, *et. al.*, 1997) define o TN como todo o Turismo directamente dependente do uso de recursos naturais num estado relativamente pouco desenvolvido, com o objectivo específico de admirar, estudar, desfrutar da viagem, das plantas e animais, assim como das marcas culturais do passado e do presente, relacionando, desta forma, ócio, meio ambiente e Turismo. Laarman & Durst (ap. Fennell, 1999) estão de acordo com Ceballos na medida em que identificam o TN com um tipo de turismo que combina educação, recreio e, muitas vezes, aventura numa base comum - a Natureza. Porém, o conceito deve hoje ser entendido de forma mais abrangente. Para além de envolver a vivência dos espaços naturais deve incluir como preocupação igualmente central o respeito pelo meio ambiente, a fruição do mesmo pelas gerações futuras, as necessidades das comunidades locais e a capacidade de gerar riqueza (Cupeto, 2003).

No estado de arte continua a existir uma grande ambiguidade na distinção do TN relativamente a outras formas de Turismo que usam recursos naturais, existindo diferentes correntes de pensamento. Frequentemente, os termos «turismo aventura», «turismo de baixo impacto», «turismo ambiental», «turismo em espaço rural», «ecoturismo» e «turismo de natureza» são usados de forma indistinta. Para o estudo que se apresenta, o conceito de «Turismo de Natureza» deve ser visto à luz da legislação portuguesa (apresentado nas próximas páginas), devendo os termos referidos acima serem considerados produtos turísticos integrados no TN. Da leitura efectuada, é possível afirmar que estes termos têm em comum com o TN o facto de estarem numa direcção oposta ao Turismo de Massas ou «Velho Turismo», aproximando-se do Turismo Alternativo ou «Novo Turismo», enfatizando objectivos tanto de fruição como de conservação.

### 3. MERCADO DO TURISMO DE NATUREZA

Antes de introduzir a realidade do TN em território nacional, quer do ponto de vista legislativo, quer do ponto de vista das características territoriais, caracteriza-se o mercado de TN com o intuito de aprofundar o mesmo e assim justificar o seu interesse enquanto matéria de investigação. Apesar do estudo que se segue, elaborado pela THR (Turismo de Portugal, I.P., 2006) no âmbito do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT)<sup>53</sup>, remeter ao ano de 2006, considerasse que o mesmo ainda permanece fidedigno quanto à mensagem que importa transmitir. Sendo assim, de acordo com as estimativas THR elaboradas com base em dados do *European Travel Monitor*, o mercado de TN caracteriza-se da seguinte forma:

#### 3.1. Definição

De acordo com o estudo, a **motivação principal** do TN prende-se em viver experiências de grande valor simbólico, de relaxamento, enriquecimento do espírito e de retorno ao essencial. Já as **actividades principais** com actividades desportivas, de interesse especial ou simples contemplação da Natureza. Neste campo refere-se, como complemento ao estudo, a classificação dos autores Arnegger & Job (2010) quanto aos produtos de TN e modalidades de serviços:

- Protecção da natureza: produto que tem como objectivo a conservação da natureza e que visa monitorizar os problemas e as oportunidades da vida selvagem (ex. expedições a áreas remotas para monitorizar a reprodução de espécies ameaçadas);
- Experiência na natureza: produto que tem como ponto focal a observação de paisagens, flora, fauna e fenómenos naturais especiais, tendo o cuidado de não alterar o ambiente, (ex. observação de pássaros, baleias, etc.)
- Desportos e aventura: actividades que usam a natureza como cenário e exige capacidades e conhecimentos especiais (ex. escalada, canoagem, mergulho, etc.);
- Holístico: a experiência na natureza é apenas uma parte do produto de TN, uma vez que a globalidade das férias inclui também aspectos históricos e culturais dos lugares a visitar. (ex. férias na praia com um safari e convívio com a cultura Masai em África).

---

<sup>53</sup> O **Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT)**, foi lançado no XVII Governo Constitucional (2005-2009) pelo Secretário de Estado do Turismo - Bernardo Trindade e pelo Ministro da Economia e Inovação - Manuel Pinho, e definiu 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do Turismo Português, entre os quais, o Turismo de Natureza.

Por último, os **Mercados** identificados pela THR são:

- *Natureza soft*: As experiências baseiam-se na prática de actividades ao ar livre de baixa intensidade (passeios, excursões, percursos pedestres, fotografia, observação da fauna, educação ambiental, etc.), e representa cerca de 80% do total de viagens de Natureza.
- *Natureza hard*: As experiências relacionam-se com a prática de desportos na Natureza (*rafting, kayaking, alpinismo, mergulho, etc.*) e/ou de actividades que requerem um elevado grau de concentração ou de conhecimento (*birdwatching, etc.*). Representa cerca de 20% do total das viagens de Natureza.

### **3.2. Volume e Evolução**

Segundo o estudo, a procura que tem como principal objectivo viagens internacionais de TN na Europa correspondeu, em 2004, a cerca de **22 milhões de viagens**, na sua maioria com uma duração superior a 4 noites, o que representou, aproximadamente, 9% do total das viagens de lazer realizadas pelos europeus. De acordo com as estimativas da THR, as viagens de TN registaram um crescimento situado à volta dos 7% ao ano, entre 1997 e 2004, apontando para que em 2015 as viagens de TN na Europa atinjam os 43,3 milhões de viagens.

O estudo releva também a existência de uma importante procura secundária de TN, traduzida no conjunto das viagens que obedecem a outras motivações principais (sol e praia, *touring cultural, etc.*) mas nas quais os viajantes realizam, com maior ou menor intensidade, actividades relacionadas com a Natureza. De acordo com a THR, estima-se que tal situação ocorre em cerca de 30 milhões de viagens, um dado relevante para os destinos turísticos que não têm capacidade de atracção suficiente para captar procura específica de TN, embora possam desenvolver uma oferta adequada de actividades na natureza para complementar, diversificar e enriquecer a oferta de outras tipologias de Turismo.

### **3.3. Principais Mercados Emissores**

A **Alemanha** e **Holanda** eram em 2004 os principais mercados emissores de viagens de TN, concentrando, conjuntamente, 45% do total das viagens de natureza realizadas pelos europeus. A Holanda é o país que regista a maior taxa de consumidores de TN, com 25,4% do total das viagens realizadas pelos cidadãos desse país ao estrangeiro. Contudo, em termos absolutos, é a Alemanha o principal mercado emissor, com mais de 5 milhões de viagens em 2004 (Tabela 1).

**Tabela 1: Viagens de Natureza ao estrangeiro por mercado emissor. Ano 2004**

Mercado Emissor	Viagens Totais (milhares)	Viagens de Natureza %	Viagens de Natureza (milhares)	% sobre o total de Viagens de Natureza
<b>Europa</b>	<b>245,000</b>	<b>9,0</b>	<b>22,000</b>	<b>100,0</b>
Alemanha	51,685	10,4	5,390	24,5
Holanda	17,763	25,4	4,513	20,5
Reino Unido	39,349	4,9	1,940	8,8
Escandinávia	18,571	6,8	1,259	5,7
França	18,493	5,7	1,060	4,8
Itália	16,880	4,6	779	3,5
Espanha	9,103	3,8	348	1,6
Outros	73,156	9,2	6,711	30,5

Fonte: THR (Turismo de Portugal, I.P., 2006)

### 3.4. Potencial de Compra

Em termos de potencial de compra, deve-se ter em conta que o conceito «Turismo de Natureza», como anteriormente salientado, tem uma interpretação ampla e difusa. Tal como reconhece a THR, trata-se de um sector relativamente jovem e que inclui uma grande variedade de motivações e actividades. Grande parte dos consumidores associa TN não necessariamente a uma viagem com conteúdo exclusivo de natureza, mas sobretudo a uma viagem que tenha alguma componente ou actividade relacionada com a natureza. De acordo com uma pesquisa feita em países europeus seleccionados em Janeiro de 2006 (Turismo de Portugal, I.P., 2006), os consumidores de países como a Espanha, Itália e França são aqueles que denotam uma intenção mais forte de fazer TN num futuro próximo (Tabela 2).

**Tabela 2: Intenção de realizar viagens de natureza nos próximos 3 anos, por país emissor.**

País Emissor	Sim, com certeza + Sim, provavelmente	Sim, com certeza	Sim, provavelmente	Ainda não sei	Não, com certeza
Espanha	85,7%	49,8%	35,9%	13,0%	1,3%
Itália	78,6%	35,0%	43,6%	15,2%	6,3%
França	70,4%	33,7%	36,7%	24,7%	5,0%
Holanda	45,2%	19,3%	25,9%	27,2%	27,5%
Alemanha	33,5%	9,4%	24,1%	37,5%	29,1%
Reino Unido	23,4%	6,4%	17,0%	28,0%	48,6%

Fonte: THR (Turismo de Portugal, I.P., 2006)

Estes valores não coincidem com os do quadro anterior (Tabela 1: Viagens de Natureza ao estrangeiro por mercado emissor. Ano 2004). Se o primeiro reflecte a procura actual, este último aponta para estimativas da procura e pode ser explicado pelo facto de os consumidores de países menos experientes como mercados emissores (ex. Espanha ou Itália) terem maior dispersão e imprecisão nos dados relacionados com os seus hábitos de consumo.

Outra pesquisa no âmbito do TN realizada pela Secretaria de Turismo de Espanha (Turismo de Portugal, I.P., 2006), revela que apenas 8% dos inquiridos mostraram interesse em realizar uma viagem exclusivamente de natureza e que 73% manifestam interesse em fazer TN no âmbito de uma viagem de conteúdo mais amplo, com motivações diversas, desde sol e mar a cultura, revelando-se mais uma vez a procura secundária do TN. Independentemente de ser primeira ou segunda motivação, espera-se no futuro um aumento geral da compra de viagens de natureza dada a tendência global para uma maior preocupação com as questões ambientais e o desejo de interação com a natureza

### **3.5. Gasto Médio**

À semelhança do que se passa em todas as tipologias de viagens turísticas, o gasto realizado pelos consumidores de viagens de Natureza apresenta uma ampla variedade, estando directamente relacionado o destino e a duração da viagem, o tipo de actividades realizadas, a quantidade e qualidade dos serviços utilizados. No entanto, segundo o estudo, existe um consenso entre os peritos de que quanto mais específico ou especializado é o produto/serviço consumido, maior é o gasto, pelo que o gasto realizado pelo consumidor de Turismo de Natureza *soft* é comparativamente menor que o de natureza *hard*. Neste último mercado, o gasto médio está directamente relacionado com o grau de especialização ou de intensidade na prática das actividades, os equipamentos e serviços requisitados, etc.

### **3.6. Perfil do Consumidor de Turismo de Natureza**

O perfil básico do consumidor de TN, apresentado no quadro seguinte (Quadro 4), reflecte os resultados obtidos através de entrevistas a especialistas e operadores turísticos em Dezembro de 2005, nos principais mercados emissores europeus (Turismo de Portugal, I.P., 2006). Os resultados indicaram algumas diferenças claras, no perfil sócio-demográfico e padrões de consumo, entre os consumidores de TN *Soft* e *Hard*, revelando um perfil de consumo e hábitos muito mais precisos e específicos no último caso.

**Quadro 4: Perfil básico dos consumidores de viagens de Natureza**

Âmbito	Consumidores de TN <i>soft</i>	Consumidores de TN <i>hard</i>
<b>Perfil sócio-demográfico</b>	<b>Quem são eles?</b>	
	Famílias com crianças Casais Reformados	Jovens adultos entre os 20 e os 35 anos Estudantes e profissionais liberais Atletas/desportistas amadores ou actividades de interesse especial
<b>Hábitos de informação</b>	<b>Através de que meios se informam?</b>	
	Informação interpessoal Brochuras	Revistas especializadas Clubes/associações Internet
	<b>Onde compram?</b>	
	Agências de viagem <i>Call centres</i>	Internet Associações especializadas
	<b>Que tipo de alojamento compram?</b>	
	Pequenos hotéis de 3-4 estrelas Casas rurais	<i>Bed &amp; breakfast</i> Alojamentos integrados na natureza (casas de campo, campismo...) Refúgios de montanha
	<b>Em que período do ano compram?</b>	
	Principalmente no Verão (temporada de férias)	Primavera e Verão, dependendo do tipo de actividade ou desporto
	<b>Quem compra?</b>	
	Famílias Casais Grupos de amigos	Individual Grupos de amigos
	<b>Quantas vezes ao ano compram?</b>	
1-2 vezes por ano	Frequentemente (até 5 vezes)	
<b>Hábitos de uso</b>	<b>Que actividades realizam?</b>	
	Descansar na natureza Caminhar e descobrir novas paisagens Visita a atracções interessantes Fotografia	Desportos ou actividades de especial interesse Aprofundar o conhecimento da natureza Educação ambiental

Fonte: THR (Turismo de Portugal, I.P., 2006)

### 3.7. Principais Destinos do Turismo de Natureza

No mercado de TN (tanto *hard* como *soft*), existem inúmeros destinos concorrentes. Uma pesquisa com operadores turísticos especializados e consumidores da Europa, Estados Unidos e Canadá, realizada pela Organização Mundial do Turismo em 2002, revelou a existência de uma grande variedade de destinos para este tipo de viagens (Turismo de Portugal, I.P., 2006). É possível associar o Turismo de Natureza *Hard* com destinos

longínquos e o Turismo de Natureza *Soft* com destinos mais próximos ou no próprio país de origem dos turistas. Em qualquer caso, existem diferentes graus de preferência por destinos de acordo com o país emissor, como se mostra no quadro seguinte (Quadro 5):

<b>Quadro 5: Principais regiões de destino no mercado de Turismo de Natureza</b>			
<b>Mercados emissores</b>	<b>Destinos com o maior grau de preferência</b>		
	<b>1º</b>	<b>2º</b>	<b>3º</b>
Alemanha	Europa	América	Ásia
Reino Unido	América Latina	Ásia	Europa / África
França	África	Ásia/ Europa	América Latina
Itália	Europa	América Latina	África / Ásia
Espanha	América Latina	África	Ásia /Europa
Estados Unidos	México	Austrália	América Latina
Canadá	Canadá	Estados Unidos	Europa

**Fonte:** THR (Turismo de Portugal, I.P., 2006)

### **3.8. Tendências de Negociação**

O grau de negociação no mercado de TN, bem como noutros tipos de Turismo, varia segundo o mercado emissor, a distância e especialização das viagens. De acordo com o estudo da THR, os especialistas consultados concordam que o grau de intermediação do TN aumenta proporcionalmente com a distância do destino, com a especialização do conteúdo da viagem e com a complexidade da logística necessária para realizar a viagem e as actividades previstas. Hoje essa intermediação e comercialização são afectadas por novas tendências:

- Existência de pequenos operadores turísticos especializados, sobretudo nos Estados Unidos e Canadá e em forte crescimento na Europa;
- Crescente importância da internet como canal de comercialização (*Do it yourself*);
- Importância dos clubes ou associações de consumidores, praticantes ou aficionados de determinadas actividades, que frequentemente actuam como organizadores de viagens, ainda que formalmente a contratação dos serviços se faça através de intermediários tradicionais (agências de viagens);
- Aumento da contratação directa, nomeadamente no mercado das viagens de natureza *hard*, especialmente entre os praticantes de desportos de aventura e os fornecedores de serviços no destino.

### 3.9. Oportunidades e Requisitos do Sector

Como se assinalou anteriormente, as viagens de natureza têm aumentado na Europa a um ritmo médio anual de cerca de 7% nos últimos anos (1997-2004), e todas as previsões indicam que esta taxa de crescimento manter-se-á e será mesmo incrementada no futuro. Assiste-se, deste modo, a um conjunto amplo e atractivo de oportunidades ligadas ao TN, em especial ao mercado de Natureza *Soft* que representa cerca de 80% do total de viagens de Natureza. Porém, estas oportunidades não podem excluir a necessidade de estratégias de gestão assentes na inovação, autenticidade, marketing e agentes de mudança. Não basta confiar exclusivamente no valor intrínseco da atracção dos recursos naturais, é pois igualmente imperativo criar condições necessárias para que o visitante possa viver experiências inesquecíveis, sendo um protagonista activo e não um mero observador.

Para competir com êxito no sector do TN, a investigação da THR distingue entre factores básicos e factores chave. Os **factores básicos** correspondem aos factores que um destino deve respeitar para estar presente no mercado de TN, tais como (i) *diversidade dos recursos naturais (ecossistemas, flora, fauna, etc.)*; (ii) *existência de áreas protegidas (parques naturais, reservas naturais, etc.)*; (iii) *boa acessibilidade e*; (iv) *limpeza e manutenção do ambiente envolvente*. Os **factores chave** são os que representam um valor acrescentado aos factores básicos, reforçando-os e tornando-os vantagens competitivas, permitindo alcançar o êxito. São estes factores que estão e devem estar relacionados com a capacidade de criar e organizar experiências únicas e completas.

## 4. O TURISMO DE NATUREZA E AS ÁREAS PROTEGIDAS

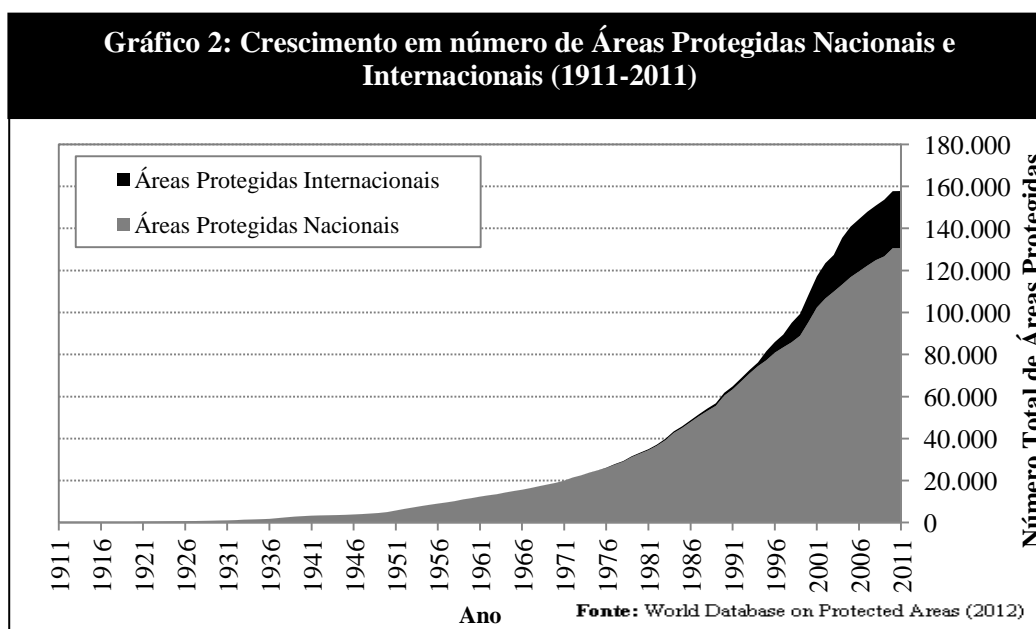
Associado a novas formas de entender a ocupação dos tempos livres, preocupações com a saúde, interesse pela Natureza, etc., o TN tem tido uma aceitação cada vez maior junto da Procura Turística como foi possível verificar na análise do mercado. Por definição, os espaços «naturais», onde a pressão humana é menor, são os destinos mais procurados. Entre esses, distinguem-se, no contexto internacional e nacional, as **Áreas Protegidas (AP's)**.

### 4.1. Áreas Protegidas: Conceptualização

O reconhecimento dos valores naturais para o bem-estar social aumentou a consciência para as políticas de conservação da natureza e da biodiversidade (Queirós, 2001/02), traduzidas por muitos países com a criação de Áreas Protegidas (AP's). Como

lembra a autora Gonçalves (1993), a criação destas áreas foi justificada pela necessidade de salvaguardar a sobrevivência de espécies ameaçadas, garantir o potencial ecológico e o valor estético e cultural de áreas com interesse, compreendendo sempre o objectivo de uso sustentável. Estas áreas foram-se multiplicando e diversificando, criando cada país AP's conforme o seu contexto natural, cultural e social, económico e político (ibidem).

Nas sociedades modernas ocidentais, as AP's foram implementadas como uma «categoria» de uso do solo, difundindo-se a partir dos EUA com a criação, em 1872, do Parque Nacional de Yellowstone, o primeiro Parque Nacional legislado do mundo, “*for the benefit and enjoyment of the people*”<sup>54</sup> (Eagles, McCool & Haynes, 2002:6). O aparecimento de mais parques identificou a necessidade de estabelecer uma estrutura de gestão coordenada, surgindo assim, em 1911 no Canadá, a primeira agência para regularizar e coordenar AP's - o *Dominion Parks Bureau* (hoje denominado *Parks Canada*<sup>55</sup>) e, em 1916 nos EUA a *National Park Service* (NPS)<sup>56</sup>. De acordo com os autores Eagles, *et. al.* (2002), pode afirmar-se que o movimento de AP's surgiu no século XIX, mas é durante o século XX que a ideia se espalhou pelo mundo levando muitos países a aprovarem legislação relacionada com AP's e locais designados para proteção. Ao todo, em 2011, a *World Database on Protected Areas* (WDPA, 2012) registava 157.897 AP's, entre Nacionais e Internacionais (Gráfico 2), abrangendo estas aproximadamente 13% da superfície terrestre do planeta em 2010.



<sup>54</sup> Lei Orgânica do Parque Nacional de Yellowstone, de 1 de Março de 1872.

<sup>55</sup> **Parks Canada:** <http://www.pc.gc.ca/eng/index.aspx>

<sup>56</sup> **National Park Service:** <http://www.nps.gov/index.htm>

Como refere Gonçalves (1993), as AP's estabeleceram-se para a protecção de zonas onde existem vários ecossistemas não alterados pela ocupação e exploração humana, pelo que a salvaguarda dessas riquezas naturais deverá ser vista como a finalidade primeira da sua criação. Mas como lembra Queirós (2001/02) o conceito de «protecção» pode assumir significados diferentes: a criação, uso e gestão de AP's pode simultaneamente implicar a protecção «para», por exemplo, a conservação da biodiversidade e o desenvolvimento local, mas também a protecção «do» crescimento económico. Os objectivos da criação das AP's resumem-se assim a integrar as áreas protegidas com a sua população e paisagem envolvente, conservando e valorizando o património natural e cultural – razões da sua criação – e simultaneamente a permitir o funcionamento de actividades económicas.

Há medida que o tema é cada vez mais central, também o conceito de «Área Protegida» vai evoluindo. O conceito inicial relativamente simples de grandes áreas selvagens «reservado» para a protecção, foi complementado por outros modelos consoante as diferentes partes do mundo. Por exemplo, muitos países colocaram maior ênfase nos valores culturais e outros aumentaram as acções de protecção do ambiente marinho. Deste modo, os sistemas de AP's variam consideravelmente de país para país, segundo as suas necessidades, a sua ordem de prioridades e os seus quadros legislativos, normativos e financeiros. Todavia, a importância do tema levou à criação pela *International Union for Conservation of Nature* (IUCN) de uma única definição de «Área Protegida»:

*“A protected area is a clearly defined geographical space, recognised, dedicated and managed, through legal or other effective means, to achieve the long term conservation of nature with associated ecosystem services and cultural values” - IUCN 2008 (IUCN, 2012).*

Dentro desta definição cabem inúmeras finalidades de uma AP, o que levou o IUCN (2012) a desenvolver um sistema de seis categorias de AP's, identificadas pelo seu objectivo primário de gestão (*vide Anexo III*), por forma a melhorar a compreensão e facilitar a manutenção destas áreas, independentemente do uso de terminologias iguais mas com significados e estruturas diferentes, utilizadas nos diversos países.

#### 4.2. Áreas Protegidas como Destinos Turísticos

Sendo as AP's locais de conservação da natureza e da cultura local e, ao mesmo tempo, destinos atraentes para a realização de atividades, é fácil compreender o interesse económico que lhe está associado. A actividade turística desenvolvida nas AP's deve, então, ser vista como um mecanismo de autofinanciamento e como um instrumento para a persecução dos objectivos destes espaços. Contudo, estes objectivos só serão alcançados se a intensidade, o tipo e a gestão dessas e nessas áreas forem apropriados e respeitarem a capacidade de carga, bem como, os interesses locais.

O reconhecimento do Turismo como actividade de interesse nas e para as AP's é já uma realidade internacional e nacional. A nível internacional considera-se oportuno a referência à Rede Natura 2000 e à Carta Europeia de Turismo Sustentável em AP's.

▪ **Rede Natura 2000:** é o principal instrumento para a conservação da natureza e da biodiversidade na União Europeia (UE). Caracteriza-se por ser é uma rede ecológica para o espaço Comunitário resultante da aplicação das Directivas nº 79/409/CEE (Directiva Aves - 1979) e nº 92/43/CEE (Directiva Habitats - 1992), que tem como finalidade assegurar a conservação a longo prazo das espécies e dos habitats mais ameaçados da Europa (CE, 2012). Trata-se de um sistema que incentiva a compatibilidade entre a preservação dos habitats e espécies com a presença humana através de uma gestão sustentável e articulação entre a política de conservação da natureza com as restantes políticas sectoriais, nomeadamente, a agropecuária, turística ou de obras públicas (ICNB, 2012). Hoje a Rede já conta com mais de 26.000 espaços, representando cerca de 950 km<sup>2</sup> de território europeu (*vide Anexo IV*).

▪ **Carta Europeia de Turismo Sustentável em AP's:** teve origem num estudo sobre Turismo nas AP's realizado pela Federação EUROPARC, no qual se defende uma forma menos intensiva de Turismo que compatibilize e integre os aspectos ambientais, culturais e sociais com o desenvolvimento económico nestes espaços. A Carta, propriamente dita, só foi elaborada em 1997 por um grupo de representantes europeus de AP's, Organizações Turísticas e ONG's, constituído pela Federação EUROPARC e com o apoio financeiro da UE (Portillo, 2006). A carta define quais os princípios do Turismo Sustentável a aplicar nas AP's (*vide Anexo V*), determinando as exigências que deve cumprir cada interveniente (gestores das AP's e das organizações turísticas) e garantindo benefícios aos mesmos (*vide Anexo VI*).

Quanto ao panorama nacional, Portugal, país de indiscutíveis valores naturais e notável biodiversidade, revela manifestas potencialidades neste campo. Todavia, o interesse neste tipo de Turismo não foi de imediato acompanhado pela gestão e planeamento turístico.

Antes de uma abordagem à gestão das AP's nacionais, interessa identificar e caracterizar a realidade das mesmas e do TN em território nacional: desde o quadro normativo às capacidades competitivas de Portugal neste mercado.

## **5. CONTEXTO NACIONAL: PORTUGAL E AS ÁREAS PROTEGIDAS**

Queirós (2001/02) aponta como uma das razões para a indevida valorização do património natural e cultural, a lentidão com que a política de Conservação da Natureza entrou no consciente colectivo nacional. O conceito de «conservação da natureza» é, assim, relativamente recente em Portugal, podendo-se apontar a aprovação da **Lei n.º 9/70, de 19 de Junho**<sup>57</sup> como o primeiro passo para a concretização de medidas de protecção da Natureza. Em 1976, à semelhança do Canadá e EUA, é criado o primeiro organismo no país dotado de autonomia administrativa e financeira para gerir os espaços naturais - o **Serviço Nacional de Parques, Reservas e Património Paisagístico (SNPRPP)**<sup>58</sup>, que viria a ser substituído, em 1983, pelo **Serviço Nacional de Parques, Reservas e Conservação da Natureza (SNPRCN)**, e mais recentemente pelo **Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas, I.P. (ICNF)**<sup>59</sup>, sob a tutela do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território (MAMAOT). No entanto, foi apenas com a publicação da **Lei de Bases do Ambiente (LBA) (Lei n.º 11/87, de 7 de Abril)** que se consagraram no sistema jurídico nacional os conceitos de «Área Protegida» e se esclareceu as competências do Estado na elaboração de uma Estratégia Nacional para a Conservação da Natureza.

Apresentando como princípio geral, no seu art.2º que “ *todos os cidadãos têm direito a um ambiente humano e ecologicamente equilibrado (...)*” a LBA estabelece, entre outras medidas “ *a conservação da Natureza, o equilíbrio biológico e a estabilidade dos diferentes habitats, nomeadamente através da compartimentação e diversificação das paisagens, da constituição de parques e reservas naturais e outras áreas protegidas, corredores ecológicos*

---

<sup>57</sup> **Decreto-Lei n.º 9/70, de 19 de Junho** foi revogada pelo **Decreto-Lei n.º 613/76 de 27 de Julho** que promulgou o novo regime de protecção à Natureza e criação de parques nacionais.

<sup>58</sup> **Decreto-Lei n.º 613/76, de 27 de Julho** - Criação do Serviço Nacional de Parques, Reservas e Património Paisagístico.

<sup>59</sup> **Decreto-Lei n.º 193/93, de 24 de Maio** cria o Instituto de Conservação da Natureza (ICN), entidade responsável pelas actividades nacionais nos domínios da conservação da natureza e da gestão das áreas protegidas, substituído pelo **Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas, I.P. (ICNF)**, aprovado pelo **Decreto-Lei n.º 135/2012, de 29 de Junho**.

*e espaços verdes urbanos e suburbanos, de modo a estabelecer um continuum naturale*” (alínea e), art. 4º). Desta forma, a criação de AP’s constitui segundo a LBA um meio para atingir os objectivos tão desejados - conservação da natureza, equilíbrio ecológico e estabilidade dos diferentes habitats, determinando, assim, no nº 1 do art. 29º que

*“será implementada e regulamentada uma rede nacional contínua de áreas protegidas, abrangendo áreas terrestres, águas interiores e marítimas e outras ocorrências naturais distintas que devam ser submetidas a medidas de classificação, preservação e conservação, em virtude dos seus valores estéticos, raridade, importância científica, cultural e social ou da sua contribuição para o equilíbrio biológico e estabilidade ecológica das paisagens”.*

### **5.1. Rede Nacional de Áreas Protegidas**

Em Portugal a primeira Lei referente às Áreas Protegidas foi, como já exposto, a Lei nº 9/70 de 19 de Junho. Mas, só em 1971 viria a ser criada a primeira Área Protegida Nacional – o Parque Nacional da Peneda-Gerês, ao abrigo da mesma lei. Em 1976 a Lei nº 9/70 é revogada pelo Decreto-Lei nº 613/76 de 27 de Julho, o qual viria a ser revogado pelo **Decreto-Lei nº 19/93 de 23 de Janeiro**<sup>60</sup> que cria, tal como prevista na LBA, a Rede Nacional de Áreas Protegidas (RNPA).

De acordo com o nº 1 do artigo 1º do Decreto-Lei 19/93, implementação de uma RNAP é fundamental para alcançar objectivos de interesse público, como seja: *“a conservação da Natureza, a protecção dos espaços naturais e das paisagens, a preservação das espécies da fauna e da flora e dos seus habitats naturais, a manutenção dos equilíbrios ecológicos e a protecção dos recursos naturais contra todas as formas de degradação”*. A classificação destes espaços visa, ainda, a prossecução de objectivos mais latos, tais como: *“a promoção do desenvolvimento sustentado da região, valorizando a interacção entre as componentes ambientais naturais e humanas e promovendo a qualidade da vida das populações”* e a *“valorização de actividades culturais e económicas tradicionais assentes na protecção e gestão racional do património natural”* (D.L. 19/23, alíneas i) e j), art.3º).

Conforme o nº 2 do Artigo 1.º, devem ser classificadas como AP’s

---

<sup>60</sup> **Decreto-Lei n.º 117/2005 de 18 de Julho** é a quinta e última alteração ao Decreto-Lei n.º 19/93, de 23 de Janeiro, que estabelece normas relativas à Rede Nacional de Áreas Protegidas.

*“as áreas terrestres (...), interiores e marítimas em que a fauna, a flora, a paisagem, os ecossistemas ou outras ocorrências naturais apresentem, pela sua raridade, valor ecológico ou paisagístico, importância científica, cultural e social, uma relevância especial que exija medidas específicas de conservação e gestão, em ordem a promover a gestão racional dos recursos naturais, a valorização do património natural e construído, regulamentando as intervenções artificiais susceptíveis de as degradar”.*

As AP's em território nacional podem *“abranger o domínio público e o domínio privado do Estado, a zona económica exclusiva e, em geral, quaisquer bens imóveis”* (D.L. 19/23, nº 2 do art. 1.º), estando igualmente determinado no diploma legal que, em consonância com os interesses que procuram salvaguardar, as AP's *“são de interesse nacional, regional ou local”* (nº2 do art. 2º): as AP's de interesse Nacional compreendem as categorias de **Parque Nacional** (Artigo 5.º); **Reserva Natural** (Artigo 6.º); **Parque Natural** (Artigo 7.º) e; **Monumento Natural** (Artigo 8.º) e as AP's de interesse Regional ou Local compreendem as **Paisagens Protegidas**<sup>61</sup> (Artigo 9.º) - *Anexo VII*. O diploma considera ainda o estatuto privado destes espaços denominados por **Sítio de Interesse Biológico** (Artigo 10.º) e a possibilidade de demarcação de zonas de protecção integral nas AP's, denominadas de **Reservas Integrais** (Artigo 11.º) - *Anexo VII*.

Actualmente o processo de criação de AP's é regulado pelo **Decreto-Lei n.º 142/2008, de 24 de Julho**, ocupando estas cerca de 21%,7 do território nacional (Nunes, 2010), distribuídas por zonas geográficas e sócio-económicas, de norte a sul do País. Como já abordado, é frequentemente exigido que a presença destas áreas seja também sinónimo de oportunidade para o fomento de actividades económicas, que beneficiem as populações das zonas onde ocorrem e, se possível, contribuam para a sustentação das suas próprias estruturas. Assim, o desenvolvimento da prática de actividades na natureza como as que se tem vindo a abordar no presente capítulo, são vistas como uma forma de conciliação das preocupações conservacionistas com as de crescimento económico desses espaços. Neste contexto, perante a procura e as oportunidades que se vislumbravam para as áreas integradas na RNAP, o governo português lançou, em finais dos anos 90, o Programa Nacional de Turismo de Natureza (PNTN).

---

<sup>61</sup> As AP's de âmbito regional ou local podem adoptar, com excepção do «Parque Nacional», qualquer uma das outras tipologias referidas, devendo as mesmas ser acompanhadas da designação “regional” ou “local”, consoante o caso (“regional” quando esteja envolvido mais do que um município, “local” quando se trate apenas de uma autarquia) (ICNF 2012).

## 5.2. Programa Nacional de Turismo de Natureza

O PNTN, que resultou de uma parceria pioneira em Portugal entre as Secretarias de Estado do Ambiente e do Turismo, foi definido através da **Resolução de Conselho de Ministros n.º 112/98, de 25 de Agosto** e é aplicado à RNAP. Pretende-se com este programa a promoção e afirmação dos valores e potencialidades que estes espaços encerram, enfatizando a especialização de uma actividade turística sob a denominação de «Turismo de Natureza» e, por inerência, a criação de produtos turísticos adequados ao mesmo (*vide Anexo VIII para consulta dos objectivos do PNTN*).

Ao abrigo do **Decreto-Lei n.º 47/99 de 16 de Fevereiro**<sup>62</sup> (art. 1.º, n.º1) considera-se Turismo de Natureza “*o produto turístico composto por estabelecimentos, actividades e serviços de alojamento e animação turística e ambiental realizados e prestados em zonas integradas na rede nacional de áreas protegidas*”. O Turismo que assume este tipo de características desenvolve-se segundo diversas modalidades, como apresentado no Quadro 6, de **Hospedagem** e de **actividade e serviços de Animação Ambiental**, que permitem a contemplação e a fruição do património natural, arquitectónico, paisagístico e cultural (*vide Anexo IX para mais informação sobre cada uma das modalidades*).

**Quadro 6: Modalidades do Turismo de Natureza**

Quadro 6: Modalidades do Turismo de Natureza			
<b>Hospedagem</b>	<u>Turismo no Espaço Rural (TER)</u>	<u>Empreendimentos Turísticos em espaço rural</u>	Parques de Campismo Rurais
			Hotéis Rurais
		Turismo de Habitação	
		Turismo Rural	
		Agro-Turismo	
		Turismo de Aldeia	
	<u>Casas de Natureza</u>	Casas de campo	
		Casas-Abrigo	
		Centros de Acolhimento	
		Casas-Retiro	
<b>Animação Ambiental</b>	<u>Animação</u>		
	<u>Interpretação Ambiental</u>		
	<u>Desportos de Natureza</u>		

Fonte: Decreto-Lei n.º 47/99, de 16 de Fevereiro

<sup>62</sup> Decreto-Lei n.º 56/2002 de 11 de Março - Altera o Decreto-Lei n.º 47/99, de 16 de Fevereiro.

## 6. TURISMO DE NATUREZA EM PORTUGAL

Para compreender a realidade do TN em Portugal, apresenta-se excertos do estudo elaborado pela THR (Turismo de Portugal, I.P., 2006), bem como, do Programa de Visitação e Comunicação na Rede Nacional de Áreas Protegidas (PVC-RNAP)<sup>63</sup>, elaborado pela TT-ThinkTur, Lda. para o ICNF I.P. em 2006. Este programa tinha como principal objectivo “*melhorar as condições de visibilidade das AP’s de forma integrada e sustentada para recreio e sensibilização ambiental, aperfeiçoando o modelo actual de atendimento dos visitantes*” (PVC-RNAP, 2006:1.2). Infelizmente este programa nunca chegou a ser implementado. No entanto, a sua referência é considerada oportuna no presente estudo.

### 6.1. Recursos Disponíveis

A primeira componente a ser considerada para avaliar o sector do TN em Portugal é a «quantidade e qualidade» de seus recursos de base. Como mencionado anteriormente, em Portugal 21%,7 do território é formado por AP’s. Nas palavras da autora Burnay (2002), são representativas dos principais ecossistemas, unidades de paisagem e identidades culturais do nosso País, a montanha, a planície, o litoral e as zonas húmidas, que associadas à existência de parques, reservas e outras áreas naturais e a boas acessibilidades, limpeza e conservação das zonas envolventes constituem recursos indispensáveis ao TN.

A actual legislação portuguesa respeitante à RNAP que consagra as categorias de âmbito nacional e regional/local (*vide Anexo X*) é da responsabilidade do ICNF,I.P.. Este instituto que sucede, de acordo com **Decreto-Lei n.º 135/2012**, art. 14.º, o Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade e a Autoridade Florestal Nacional, tem como missão e atribuições “*propor, acompanhar e assegurar a execução das políticas de conservação da natureza e das florestas, visando a conservação, a utilização sustentável, a valorização, a fruição e o reconhecimento público do património natural (...)*” (art. 3º, Decreto-lei nº 135/2012).

---

<sup>63</sup> O PVC-RNAP está dividido em duas fases, compostas pelos seguintes vectores: (i) Diagnóstico da situação existente nas Áreas Protegidas; (ii) Estudo de Mercado; (iii) Identificação de segmentos de mercado que possam suportar um conjunto de produtos associados à visitação que tenham valor comercial; (iv) Definição de um conjunto de produtos compatíveis com a disponibilidade de recursos existentes; (v) Criação de imagens base que suportem a estratégia de comunicação das áreas protegidas; (vi) Gestão da Comunicação com diferentes públicos; (vii) Infraestruturação; (viii) Plano de marketing; (ix) Programa de monitorização, avaliação e controlo.

O ICNF, I.P. contempla no seu organograma (*vide Anexo XI*) cinco Departamentos de Gestão de Áreas Classificadas, pelos quais se distribuem o Parque Nacional, os Parques Naturais, as Reserva Naturais e as Paisagens Protegidas, constituindo ao todo 25 AP's (Quadro 7). Como lembra o estudo da THR, devem também ser consideradas zonas de interesse todas as áreas contíguas às áreas protegidas, bem como, outras áreas<sup>64</sup>, que apesar de não possuírem estatuto específico, apresentam características ideais para a prática de TN.

**Quadro 7: Classificações das AP's Vs. Departamentos de Gestão**

Departamentos de Gestão de Áreas Classificadas / Classificações	Norte	Centro e Alto Alentejo	Litoral de Lisboa e Oeste	Sul	Zonas Húmidas
<b>Parque Nacional</b>	1-Peneda-Gerês				
<b>Parque Natural</b>	2-Montesinho 3- Douro Internacional 4- Litoral Norte 5- Alvão	6- Serra da Estrela 7- Tejo Internacional 8- Serra de S. Mamede	9- Sintra-Cascais 10- Serras de Aire e Candeeiros 11- Arrábida	12- Ria Formosa 13- Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina 14- Vale do Guadiana	
<b>Reserva Natural</b>		15- Serra da Malcata	16- Berlengas		17- Estuário do Tejo 18- Dunas de S. Jacinto 19- Paul de Arzila 20- Paul do Boquilobo 21- Estuário do Sado 22- Lagoas de Sto. André e da Sancha 23- Sapal de Castro Marim e Vila Real de Sto. António
<b>Paisagem Protegida</b>		24- Serra do Açor	25- Arriba Fóssil da Costa de Caparica		

Fonte: Adaptado de THR (2006)

<sup>64</sup> Serra da Freita (Arouca), Serra da Lousã e a região da Meseta Meridional onde se situa o Geoparque (primeiro em Portugal, integrado na rede europeia de Geoparques); Rio Minho, Tâmega, Paiva, Mondego, Zêzere e Teixeira; as ilhas dos Açores e da Madeira (THR, 2006).

## 6.2. Composição da Procura

A procura de TN em Portugal é proveniente, na sua maioria, do próprio mercado interno. Em 2005 essa procura interna representava cerca de 96%, e dos 4% de clientes estrangeiros, a maioria correspondeu a visitantes que viajaram para Portugal por outros motivos e que, uma vez no país, foram atraídos para a prática de alguma modalidade de TN (Turismo de Portugal, I.P., 2006). Esta realidade reflecte, por um lado a já abordada «procura secundária» do TN; e por outro, o fraco posicionamento de Portugal como destino para viagens de TN no mercado internacional (como motivo principal). Todavia, o estudo revela que para os seis principais mercados emissores europeus de TN, Portugal apresenta uma percepção positiva enquanto destino adequado para viagens de TN (Tabela 3).

**Tabela 3: Percepção de Portugal como destino adequado para Turismo de Natureza**

País emissor	Sim, muito adequado + Sim, o suficiente	Sim, muito adequado	Sim, o suficiente	Um pouco	Não é adequado
Itália	91,1%	43,9%	47,2%	8,3%	0,7%
Espanha	83,3%	41,6%	41,6%	14,0%	2,7%
França	74,6%	26,3%	48,3%	20,7%	4,7%
Holanda	59,5%	16,1%	43,4%	29,1%	11,4%
Alemanha	55,5%	23,1%	32,4%	34,8%	9,7%
Reino Unido	26,4%	5,5%	20,9%	45,7%	28%

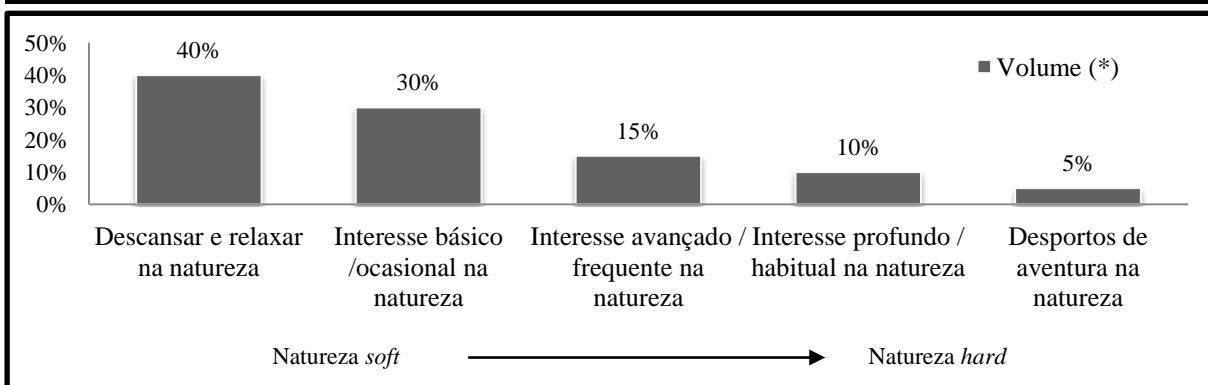
Fonte: THR (Turismo de Portugal, I.P., 2006)

Quando se procura estatísticas sobre a visitação nas AP's em Portugal, são poucos os dados quantitativos existentes. Apenas o ICNF, I.P. e os serviços dos Parques possuem alguma informação, mas infelizmente não tão detalhada como se gostaria ou devia para se desenvolver uma análise rigorosa. Com efeito, uma das informações estatísticas disponíveis diz respeito ao que o ICNF I.P. designa por “Número de visitantes que contactaram as Áreas Protegidas”, “Número de visitas guiadas” e “Número de visitantes que usufruíram de visitas guiadas”, estando os últimos dados disponíveis em *Anexos XII, XIII e XIV*. Estes quadros permitem concluir quanto ao número de visitantes que contactaram as AP's nacionais entre 1996-2001, que o mesmo indicador registou variações anuais muito irregulares, embora seja importante mencionar que nos últimos quatro anos esta quase duplicou. Porém, estes dados não traduzem a efectiva e real visitação das AP's, pois em muitos casos estes valores reportam ao número de pedidos de informação ou, simplesmente contabilizam os visitantes que participam em visitas guiadas não fazendo qualquer menção à origem da procura (PVC-RNAP, 2006).

### 6.3. Segmentos e Mercados Geográficos

Em termos de segmentos prioritários para Portugal, a informação disponível indica que o **mercado de natureza soft** constitui o segmento com maior volume de procura e com maiores perspectivas de crescimento futuro (Gráfico 3). Apesar de apresentarem maiores índices de sazonalidade, este segmento não necessita tanto de uma oferta de produtos e serviços complexos, para além de que Portugal dispõe dos recursos de base adequados para este mercado (Turismo de Portugal, I.P., 2006). O estudo da THR defende, numa perspectiva de curto e médio prazo, que Portugal deve concentrar os esforços na criação e melhoria das condições gerais (acessibilidade e informação) e específicas (actividades e experiências) para este segmento. Não obstante, a longo prazo, é imperativo estruturar a oferta para o mercado de natureza *hard*, pois é este mercado que, em grande medida, contribui para a criação da imagem e posicionamento internacional como destino de TN.

**Gráfico 3: Indicadores básicos dos principais segmentos no mercado de Turismo de Natureza**



Fonte: Adaptado de THR (Turismo de Portugal, IP, 2006)

Relativamente aos mercados geográficos, como revelado anteriormente, prevalece a procura do mercado interno. Com o objectivo de aumentar o volume de procura estrangeira a médio/longo prazo a THR sugere que Portugal concentre esforços naqueles mercados que apresentam a melhor combinação de volume de procura de TN e atractivo estratégico para Portugal. Neste sentido, tendo em consideração diversos critérios<sup>65</sup>, o mesmo estudo estabeleceu uma priorização de mercados geográficos: prioridade 1: **Alemanha, Holanda e Escandinávia**; prioridade 2: **Reino Unido e França**; prioridade 3: **Itália, Espanha e EUA**.

<sup>65</sup> **Priorização de mercados geográficos** segundo: a) Volume total de viagens ao estrangeiro em cada mercado emissor; b) Proporção de viagens de TN sobre o total de viagens ao estrangeiro em cada mercado emissor; c) Peso actual de cada mercado emissor no total da procura recebida por Portugal; d) O interesse estratégico de cada mercado emissor para Portugal, medido em termos da sua contribuição para a melhoria da competitividade (Turismo de Portugal, IP, 2006).

#### 6.4. Produtos Turísticos oferecidos nas Áreas Protegidas Nacionais

Com base no PVC-RNAP (2006), identificam-se dois grupos de produtos turísticos oferecidos nas AP's nacionais (Quadro 8):

- **Produtos de grande visitação:** têm maior procura potencial gerando mais fluxos de visitantes e necessitam de menos requisitos técnicos especializados podendo ser adoptadas por todas as AP's. Apesar de gerarem menos receita por visitante geram maior receita global;
- **Produtos de visitação mais especializada:** têm um mercado mais reduzido e uma procura mais específica, com maior poder de compra/gasto médio. Exigem maior segmentação e marketing orientado, bem como, implicam mais investimento, mas criam maior valor acrescentado.

Quadro 8: Produtos turísticos oferecidos nas Áreas Protegidas Nacionais	
Produtos de grande visitação	Produtos de visitação mais especializada
Percursos pedestres	Passeios Equestres
BTT e Cicloturismo	Actividades com cordas
Passeios de todo o terreno	Desportos náuticos em planos de água
Cruzeiros organizados	Desportos náuticos no mar
Visitação cultural	Mergulho
Educação ambiental	Desportos aéreos
Observação de fauna	Observação aérea da paisagem
Actividades de empresas	Bem-estar e relax
	Actividades nocturnas

Fonte: PVC-RNAP (2006)

O estudo do PVC-RNAP (2006) concluiu que os produtos de grande visitação mais oferecidos eram os *percursos pedestres*, o *BTT* e o *cicloturismo* e a *observação da fauna*; quanto aos produtos de visitação mais especializada, destacavam-se as *actividades com cordas* e os *desportos náuticos em planos de água*. A lista de produtos apresentada possibilita argumentar, face às tendências identificadas no Capítulo I, nomeadamente as tendências da Procura Turística relacionadas com o «Novo Turista», que as AP's nacionais devem planear e oferecer actividades de curta duração, orientadas para a visitação e para a interação com as regiões adjacentes. Porém, o mesmo estudo apontava que em algumas AP's nacionais não era oferecido ou comercializado qualquer tipo de produto de visitação.

Apesar dos recursos existentes e do “*potencial de desenvolvimento*” reconhecido nas conclusões do “Diagnóstico” feito às AP’s nacionais (PVC-RNAP, 2006:3.156), as mesmas ainda exibem (Turismo de Portugal, I.P., 2006):

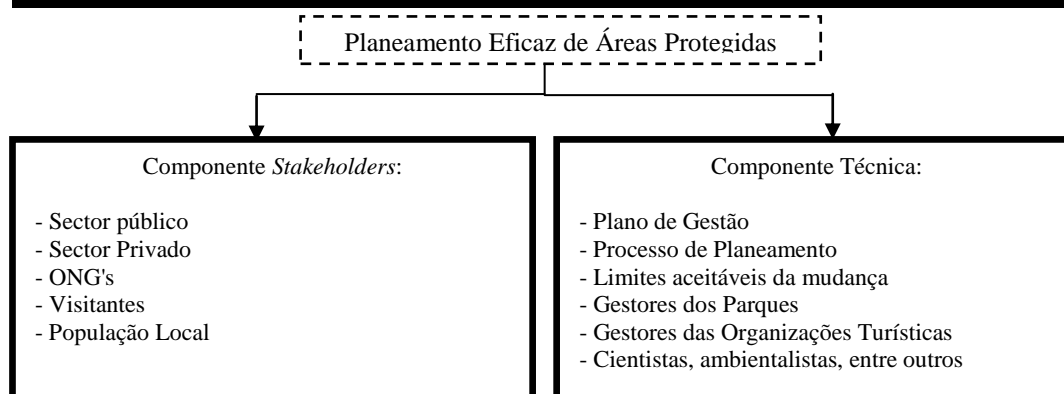
- **Recursos pouco preparados e/ou adequados:** muitas AP’s ainda são deficitárias no que toca a infra-estruturas, serviços de manutenção e de melhoramento de vias e rotas e serviços de apoio ao turista, tais como material informativo (mapas, brochuras) ou centros de informação ao visitante;
- **Falta de promoção e legislação adequada:** a inexistência de uma promoção e divulgação internamente e, sobretudo, a nível internacional e a existência de legislação inadequada da utilização turística dos espaços protegidos, não permite o desenvolvimento de uma oferta atractiva para o mercado de TN;
- **Fraca cadeia de produção de valor:** caracterizada pela pequena dimensão das empresas que operam no sector, pela insuficiente acumulação de experiência, tecnologia e *know how* e pelo déficite de recursos humanos especializados, que, em conjunto, representam um obstáculo para a competitividade das empresas turísticas, especialmente para competir no mercado internacional.

## 7. GESTÃO DAS ÁREAS PROTEGIDAS VS. GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES TURÍSTICAS

Reconhece-se com base nos dois estudo que as AP’s nacionais ainda carecem de uma gestão turística mais eficaz. Gonçalves (1993) lembra que enquanto territórios igualmente humanizados, é necessário definir critérios de utilização para o desenvolvimento turístico nas AP’s, sendo os mesmos integrados em Planos de Gestão e de Ordenamento. Esta gestão requer que haja uma utilização dos recursos naturais não de uma forma restritiva mas antes racional, devendo estes planos de ordenamento estarem em consonância com a gestão local (municipal) e articulados com as organizações turísticas privadas que operam nas AP’s.

Nas palavras dos autores Eagles, *et. al.* (2002), toda e qualquer AP necessita de um plano que descreva como o Turismo e o seu desenvolvimento deverá ser gerido. O mesmo deve detalhar metas e objectivos, legislação, decretos ou políticas de governo e especificar as ações de gestão, financiamento, orçamento e ordenamento necessários para atingir os fins. De acordo com os autores (*ibidem*), o planeamento de AP’s abrange duas componentes diferentes, mas relacionadas entre si: a **componente técnica** e a **componente stakeholders** descritos no Capítulo III (Figura 7).

Figura 7: Componentes do Planeamento Eficaz de Áreas Protegidas



Fonte: Adaptado de Eagles, et, al. (2002)

Um planeamento bem-sucedido é, deste modo, o resultado de um conjunto de políticas, objectivos, planos, normas, legislação e representantes das várias partes interessadas, de tal modo que cada um possa contribuir de forma construtiva para os vários componentes do processo.

Tomando em consideração os estudos apresentados, bem como, o estado de arte consultado, são várias as recomendações apontadas à Gestão das AP's Nacionais (PVC-RNAP, 2006; Turismo de Portugal, I.P., 2006; Ramos, 1999):

- Acessibilidades que garantam a boa comunicação com a área envolvente;
- Sinalização turística contidas em suportes fixos colocados na via pública ou em locais de acesso ao público;
- Áreas de acolhimento e apoio ao visitante com capacidade e bem estimadas;
- Diversidade de estruturas, equipamentos e actividades de animação;
- Prestação de serviços qualificados (guias, alugueres de material, programas organizados, etc.);
- Sistema de segurança e emergência médica;
- Zonas de descanso, sombras, WCs e água potável;
- Alojamento e restauração adequados;
- Publicidade *off* (brochuras, outdoors, folhetos, revistas, etc.) e *online* (presença nos operadores turísticos nacionais e internacionais, site oficial, etc.);
- *Fam trips* - Viagens de familiarização e promoção nos media;
- Melhorar a secção de TN no portal de Turismo de Portugal;
- Etc..

Estas recomendações estão orientadas à Gestão das AP's, contudo as mesmas devem ser avaliadas pelas organizações turísticas que aí operam. Sendo o foco desta investigação a gestão das organizações turísticas face a novas tendências da actividade, considerando as AP's espaços de intervenção, é pois fundamental conhecer as mesmas, já que estas se traduzem como um factor elementar à tomada de decisão e gestão das empresas turísticas. Recordando o ciclo de vida dos destinos, as opções estratégicas das organizações vão depender do estágio em que se encontram os destinos e das características dos mesmos. Só esta percepção permitirá implementar estratégias eficientes e ajustadas.

A consciência de que a Gestão é hoje uma «Gestão Viva», participativa e onde a criatividade e a formação são estimuladas, devem ser o pressuposto da gestão das organizações turísticas, que por sua vez deve estar aliado à adopção e incremento das dimensões de *performance* da gestão turística, encaradas como motor impulsionador para a resolução dos obstáculos do sector público. Isto é, a gestão turística das AP's e das organizações são mutuamente dependentes, pois se as decisões de gestão das AP's vão condicionar a operação das empresas que desenvolvem actividades de TN nestes espaços, também a eficiência e eficácia da gestão destas organizações exercerá pressão para a agilização de resolução de problemas por parte da gestão pública.

#### **SÚMULA DO CAPÍTULO IV**

Serviu o presente capítulo para contextualizar a área de intervenção da investigação e caracterizar a relação do território com o TN. Uma parte considerável da literatura científica investiga questões relacionadas com o Turismo à luz de um conjunto relativamente novo de conceitos, entre os quais o «Turismo de Natureza». Porém, as visitas à natureza não são uma novidade, uma vez que elas sempre existiram, surgindo agora organizadas como um «negócio», tornando este património mais acessível e a um público mais amplo. No entanto, constata-se uma certa ambiguidade na distinção do TN relativamente a outras formas de Turismo que usam recursos naturais, existindo diferentes correntes de pensamento. Todavia, é unânime considerar este Turismo como aquele que respeita o meio ambiente, o usufruto do mesmo pelas gerações futuras, as necessidades das comunidades locais e a capacidade de gerar riqueza, numa lógica tanto de fruição como de conservação.

Apesar das viagens de TN registarem um crescimento, continuam a ter um carácter maioritariamente de procura secundária, traduzida no conjunto das viagens que obedecem a

outras motivações principais (sol e praia, *touring cultural*, etc.). Porém, esta realidade de mercado, associada a novas tendências de negociação, criará oportunidades de negócio para os destinos e organizações turísticas.

O desenvolvimento do TN possui como palco principal da sua actividade os espaços naturais, denominados em muitos países por «Áreas Protegidas». Para enquadrar esta actividade, foram criados instrumentos reguladores a nível Europeu (a Rede Natura 2000 e a Carta Europeia de Turismo Sustentável) e a nível Nacional (a RNAP e o PNTN).

Quando avaliada a realidade do mercado de TN em território português, verifica-se uma escassa presença de procura internacional, prevalecendo a procura do mercado interno, e os poucos consumidores estrangeiros são visitantes que viajaram para Portugal por outros motivos, reconhecendo-se, assim, também em Portugal, a «procura secundária» do TN. De acordo com os estudos consultados, é unânime o reconhecimento de que Portugal possui um significativo potencial por realizar identificando-se cinco Departamentos de Gestão de Áreas Classificadas, constituídos por 25 AP's e com uma oferta variada de produtos (de grande visitação ou de visitação mais especializada). Porém, as AP's nacionais ainda exibem recursos pouco preparados e/ou adequados, uma cadeia de produção de valor fraca e falta de promoção e legislação adequada. Neste sentido, são apresentadas algumas recomendações desde alterações no modelo de organização e gestão dos serviços responsáveis pelas AP's, a intervenções nas infraestruturas básicas e equipamentos de apoio à visitação, desenvolvimento de parcerias com outros «actores» institucionais e privados e a sensibilização e envolvimento no processo das autoridades e comunidades locais. Para isto é essencial a existência de planos de gestão e de ordenamento, que incluam uma componente técnica e a componente da participação de todos os *stakeholders*.

Muitos dos obstáculos identificados nos estudos apresentados são obstáculos às próprias organizações. Porém, o conhecimento e tomada de consciência das tendências turísticas e a exploração de dimensões de gestão que melhor se adaptem à nova realidade, poderá ser entendida como motor impulsionador para a resolução destes obstáculos por parte do sector público. O desenvolvimento sustentável das AP's, como já abordado vezes sem conta, é da responsabilidade de todos os que com elas estabelecem relações. O sector privado é apenas uma parte dessa engrenagem maior e é sobre a mesma que se pretende discorrer com base no trabalho de campo apresentado nos capítulos subsequentes.

## PARTE II – ENQUADRAMENTO

### METODOLÓGICO

**INVESTIGAÇÃO EM TURISMO – MODELO DE ANÁLISE – FORMULAÇÃO DE OBJECTIVOS –  
METODOLOGIA E NATUREZA DA INVESTIGAÇÃO – CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO-  
ALVO – MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA - MÉTODO DE  
ANÁLISE DE DADOS**

*“O Saber demonstra-se a si próprio na acção, é informação eficaz,  
dirigida para resultados, os quais são externos ao indivíduo, estão na  
sociedade e na economia ou na evolução do próprio saber.”*

**P. Drucker**

## CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA

### 1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

#### 1.1. Investigação / Pesquisa<sup>66</sup> em Turismo

Liu (ap. Firmino, 2007) afirma que a investigação em Turismo tem de contemplar o facto de esta actividade ser considerada um sistema (Capítulo I). Apesar de poder ser vista como uma «ciência» nova, Kirdar (ap. Firmino, 2007) defende que o Turismo tem fundamentos epistemológicos próprios e que o seu estudo requer uma constante actualização, constituída pela riqueza que decorre dos métodos de partilha das várias áreas do saber às quais «bebe» o conhecimento e pelo qual é influenciado.

A presença crescente da tecnologia em todas as áreas económicas e em todos os campos da vida quotidiana teve fortes impactos nos hábitos da sociedade e nas estruturas produtivas das empresas o que explica a necessidade da investigação / pesquisa no Turismo, como em qualquer outra área, por forma a ajudar no seu processo de desenvolvimento. O aumento do número de turistas e o reconhecimento do Turismo como actividade económica de interesse nacional provocaram uma necessidade geral de estudar este fenómeno e, em particular, um desejo de inculcar novo conhecimento. Saber adaptar-se a estas novas realidades constitui um dos maiores desafios da actividade turística, e é neste campo que a investigação e a pesquisa se assumem como ferramentas necessárias como um meio de desenvolver, captar e adequar as novas tecnologias às novas exigências do mercado, fornecendo simultaneamente uma fonte constante de inovação e uma forma de obter êxito internacional (OMT, 2006).

Uma vez que a actividade turística se caracteriza pelo seu dinamismo (exigência das tendências que se verificam) só através da investigação é possível conhecer a realidade actual, estabelecer previsões futuras, auxiliar na tomada de decisões, solucionar problemas, promover a competitividade da actividade a longo prazo e gerar valor adicional às organizações através de um *know how* que as diferencia dos seus competidores (OMT, 2006).

---

<sup>66</sup> **Investigação:** acto ou efeito de investigar; estudo ou série de estudos aprofundados sobre determinado tema, numa área científica ou artística; pesquisa (Dicionário de Língua Portuguesa, 2006:972).

**Pesquisa:** acto de pesquisar; estudo metódico de determinado assunto; investigação científica (Dicionário de Língua Portuguesa, 2006:1294).

De acordo com Firmino (2007) a «juventude» do Turismo, o seu carácter multidisciplinar, a heterogeneidade da sua produção e o facto de depender de um mercado conjuntural e ser dominado pela procura, são os principais problemas que se levantam à investigação em Turismo. A contribuir para tais lacunas, refere-se a ausência de contributos teóricos no panorama científico nacional comparativamente com o panorama estrangeiro, reconhecendo-se a falta de ligação entre a educação e a pesquisa. Apesar das limitações, a pesquisa é fundamental às empresas turísticas, ao poder público, às instituições de ensino, às organizações internacionais de Turismo, às empresas privadas de estudos e às agências de cooperação internacional (OMT, 2006). Citando a OMT (2006:5), a pesquisa turística é:

*“a formulação de perguntas, a colecta sistemática de informação para responder a essas perguntas e a organização e análise dos dados com a finalidade de descobrir padrões de comportamento, relações e tendências que auxiliem o entendimento do sistema, a tomada de decisões ou a construção de previsões a partir de vários cenários futuros alternativos”.*

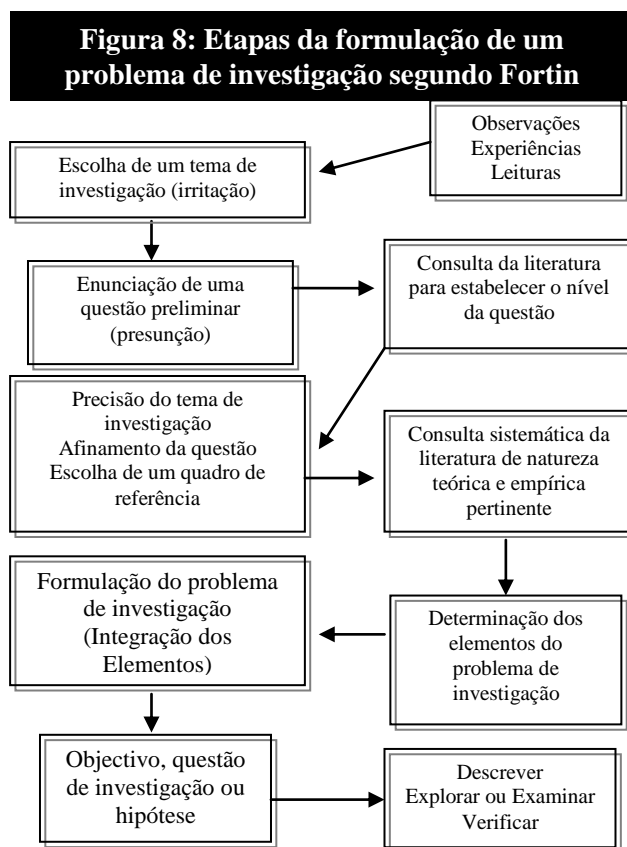
Por outras palavras, a pesquisa é “a busca empírica e crítica, sistemática e controlada, das relações entre fenómenos e voltada às decisões empresariais” (OMT, 2006:5), que assenta em etapas, que estipula objectivos e os meios como os alcançar.

### ***1.2. Formulação da Problemática da Investigação***

A formulação de um problema de investigação constitui uma das etapas chave do processo de investigação, na medida em que traduz uma preocupação, um mal-estar em relação a uma situação concreta, e define-a e estrutura-a no âmbito de uma problemática de investigação (Fortin, 1999). Para dar forma a esta problemática, à mesma deve ser adoptada um procedimento que oriente para um objectivo, expondo quais os princípios fundamentais a pôr em prática na investigação. Quivy & Campenhoudt (1988) definiram três partes de um procedimento científico: a «ruptura» com as aparências imediatas, as falsas evidências, as posições parciais, as noções prévias e com os preconceitos; a «construção» de um quadro teórico de referência; e a «verificação ou experimentação» das preposições pelos factos. Desta ideia, e apesar dos muitos modelos enunciados por diferentes autores, as etapas da formulação de um problema de investigação assentam todas numa ordem que começa pela pergunta de partida que identifica um problema da realidade, passando pela exploração ou consulta do estado de arte disponível, elaboração ou não de hipóteses, observação e recolha de

informações, tratamento da informação e respectivas conclusões com o propósito de enriquecer o debate.

Considerando as etapas propostas pela autora Fortin (Figura 8), a formulação do problema da presente dissertação partiu do interesse pessoal pela disciplina da Gestão Turística e pelas mudanças constantes assistidas nos últimos anos, consideradas por muitos investigadores as mais rápidas da história da Humanidade. Após leituras e consultas ao estado de arte três aspectos foram considerados pertinentes como objecto de estudo: a gestão turística, as tendências que afectam esta actividade e a sustentabilidade como conceito-chave das preocupações actuais. Decidido o mote da investigação foi necessário enquadrá-lo na revisão da literatura, através de leituras e consultas sistemáticas de bibliografia que permitisse a justificação do interesse destes temas, suportasse os mesmos numa lógica de estudo e servisse de ponto de partida para a definição das opções metodológicas.



Fonte: Fortin, 1999

## 2. FUNDAMENTAÇÃO DAS OPCÇÕES METODOLÓGICAS

### 2.1. Metodologia e Natureza da Investigação

Esta dissertação insere-se num projecto de mestrado para obtenção do grau de mestre. Quanto à sua essência assume-se como uma investigação no âmbito das Ciências Sociais, integrada na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Lusófona. Caracteriza-se como sendo um estudo de campo transversal, de amplitude teórica e interdisciplinar, dada a própria multidisciplinaridade da actividade turística.

Para proceder à elaboração do engenho foi necessário traçar um desenho que enquadra-se o mesmo. Desta forma, a metodologia ou desenho da investigação, é o núcleo duro do projecto na medida em que dela deriva a descrição dos actos de investigação

(concepção e implementação); a identificação da população do estudo; a progressão dos dados e dos métodos de recolha dos mesmos; o tratamento e análise para a sua interpretação; os objectivos e resultados esperados; a objectividade e validade de todo o processo.

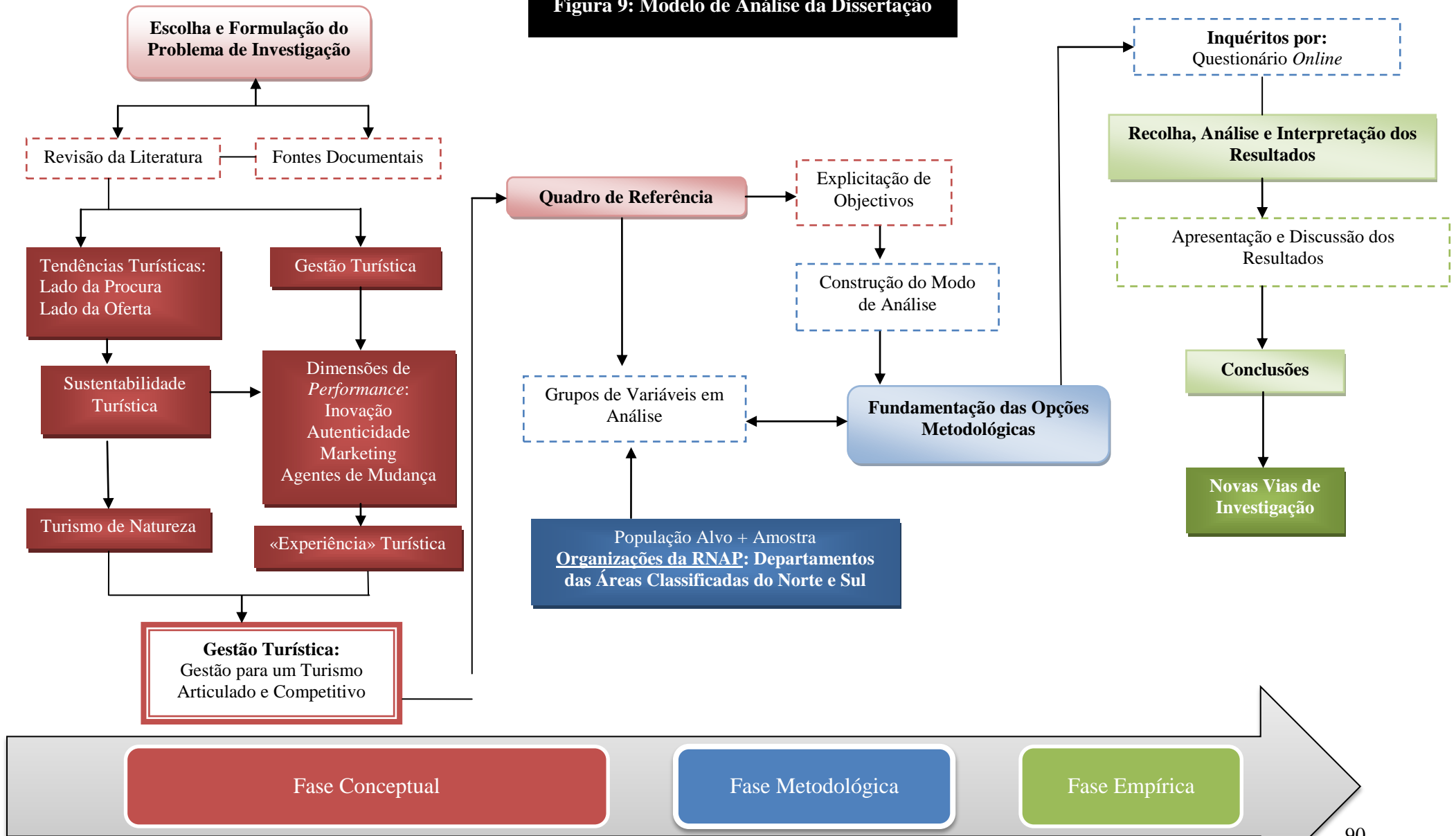
No que respeita à natureza desta investigação, a mesma insere-se na categoria de estudo exploratório-descritivo, sendo um estudo do tipo descritivo. “O *estudo descritivo simples consiste em descrever simplesmente um fenómeno ou um conceito relativo a uma população, de maneira a estabelecer as características desta população ou de uma amostra desta*” (Fortin, 1999:163), ou seja, o objectivo do estudo descritivo consiste em discriminar os factores determinantes ou conceitos que possam estar associados ao fenómeno em estudo e descrever as relações que estabelecem a fim de obter um perfil geral do fenómeno. Está-se perante uma abordagem qualitativa, na medida em que se pretende demonstrar a relação que existe entre conceitos, descrições e explicações dadas pelos participantes e investigador e, a partir daí, desenrolar-se a interpretação dos fenómenos estudados (Le Compte & Preissie ap. Nunes, 2010). Tal como demonstrado anteriormente, fala-se de conceitos dinâmicos e de difícil definição. Como tal, considera-se a escolha dos métodos qualitativos a mais acertada, não esquecendo a natureza multidisciplinar do Turismo e a necessidade de acompanhar a evolução dos fenómenos e pessoas ao longo do tempo, ao contrário dos métodos quantitativos que tendem a olhar apenas para o comportamento actual e se revelam menos flexíveis.

## **2.2. Modelo de Análise**

O modelo de análise utilizado na presente dissertação assenta no cruzamento de vários percursos metodológicos, desde o recurso a questionário às organizações turísticas até à consulta e análise de fontes primárias (revistas científicas; literatura académica – teses de doutoramento, dissertações de mestrado, relatórios de pesquisa – e livros) e secundárias (revistas de resumos; índices bibliográficos; índices de palavras-chave; base de dados; internet e páginas da world wide web) de informação (OMT, 2006), sustentadas e validadas, sempre que possível ou necessário, pelos resultados dos questionários e pela sensibilidade e conhecimento da candidata.

O modelo de análise traduz-se como sendo um esquema do que se pretende analisar. Reflecte a pergunta de partida, os objectivos e os conceitos fundamentais isolados ao nível do problema e projecta o enquadramento metodológico (Figura 9).

**Figura 9: Modelo de Análise da Dissertação**



### 3. FORMULAÇÃO DE OBJECTIVOS

O objectivo de uma investigação deve ser entendido como um enunciado declarativo do «porquê do estudo» (Fortin, 1999), ou seja, um meio que precisa a orientação de todo o engenho. Deste modo, o **objectivo geral** desta dissertação prende-se em saber até que ponto as “*Organizações de Turismo de Natureza que operam nas Áreas Classificadas adoptam uma Gestão adequada às Novas Tendências Turísticas*”, isto é, face às mudanças de diversas índoles – sociais, económicas, tecnológicas, culturais, políticas, ambientais, etc. – como interpretam e agem as organizações de Turismo de Natureza quanto ao seu modelo de gestão. Este objectivo assenta nos seguintes **objectivos específicos**:

- a) Obter indicadores gerais sobre a actividade e funcionamento das organizações, nomeadamente, os seus *principais segmentos e mercados* no contexto actual de mudança;
- b) Conhecer o grau de importância atribuído aos *produtos turísticos da região* com os quais as organizações estabelecem uma relação;
- c) Aferir a percepção das organizações quanto aos seus *recursos, competências e vantagens competitivas*;
- d) Avaliar quais os principais *elementos competitivos da gestão turística* adoptados pelas organizações;
- e) Enquadrar a opinião e interpretação das organizações face às *Dimensões de Performance da gestão turística* identificadas anteriormente;

### 4. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

Esta é uma fase importante no processo da investigação, uma vez que estabelece o campo de análise, o espaço geográfico, social ou temporal, evitando assim os males entendidos ou a dispersão do estudo. Na presente dissertação, a **população**<sup>67</sup> são as organizações turísticas a operar em Áreas Protegidas, que se diversificam, segundo a legislação portuguesa (Decreto-Lei n.º 47/99 de 16 de Fevereiro), em Turismo no Espaço Rural, Casas de Natureza e Animação Ambiental. Por sua vez, as mesmas estão distribuídas pelos cinco Departamentos de Gestão de Áreas Classificadas, tendo sido escolhidas enquanto

---

<sup>67</sup> **População** entende-se como “*uma colecção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios*”.

**população-alvo**<sup>68</sup> as organizações turísticas sediadas nas AP's dos Departamentos de Gestão Norte e Sul (Quadro 9). A escolha destes dois departamentos recaiu na necessidade de fechar o universo para garantir a sua inventariação em tempo útil e, ao mesmo tempo, poder comparar duas realidades nacionais, contrapondo os resultados de duas áreas com características geográficas diferentes e, por conseguinte, com uma oferta turística distinta (vide mapas em Anexo XV, XVI e XVII).

<b>Quadro 9: Distribuição da População-Alvo do Estudo</b>			
<b>Departamento de Gestão de Áreas Classificadas do NORTE</b>		<b>Departamento de Gestão de Áreas Classificadas do SUL</b>	
<b>AP's</b>	<b>Concelhos</b>	<b>AP's</b>	<b>Concelhos</b>
<b><u>PN Peneda-Gerês</u></b>	Montalegre Terras de Bouro Melgaço Arcos de Valdevez Ponte da Barca	<b><u>PNT Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina</u></b>	Sines Odemira Aljezur Vila do Bispo
<b><u>PNT Montesinho</u></b>	Bragança Vinhais	<b><u>PNT Vale do Guadiana</u></b>	Mértola Serpa
<b><u>PNT Litoral Norte</u></b>	Esposende	<b><u>PNT Ria Formosa</u></b>	Olhão Faro
<b><u>PNT Alvão</u></b>	Vila Real Mondim de Basto		
<b><u>PNT Douro Internacional</u></b>	Miranda do Douro Mogador Freixo de Espada à Cinta Figueira de castelo Rodrigo		
<b>Legenda:</b> PN – Parque Nacional PNT – Parque Natural			

Fonte: Elaboração Própria

As organizações foram selecionadas de acordo com a informação disponível no ICNF I.P. para cada uma das AP's, no caso do alojamento, e no Registo Nacional de Turismo (RNT) e da Associação Portuguesa de Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos (APECATE), no caso das organizações de animação turística. Foram igualmente assinalados os concelhos com maior representatividade no que respeita à ocupação de cada AP<sup>69</sup> e consultados os *sites* oficiais de cada câmara municipal.

<sup>68</sup> **População-alvo** entende-se como “constituída pelos elementos que satisfazem os critérios de selecção definidos antecipadamente e para os quais o investigador deseja fazer generalizações” (Fortin, 1999:202).

<sup>69</sup> Não foram incluídos os concelhos de Vila Real de Santo António, Loulé e Tavira por se considerar que a área de influência destes concelhos no Parque Natural da Ria Formosa não é tão significativa comparativamente com a área ocupada pelos concelhos de Faro e Loulé, que em conjunto representam mais de 50% – Vide Anexo XVIII.

Os 22 concelhos abrangidos caracterizam duas realidades diferentes, isto é, valores naturais e culturais distintos. O departamento de gestão do Norte é marcado substancialmente pela paisagem montanhosa, vales e rios e pela ruralidade; já o departamento de gestão do Sul destaca-se pela presença do mar, numa paisagem dunar e fluvial (*vide Anexo IXI*). Desde sempre o Sul esteve associado ao Turismo e à presença da oferta Sol e Praia explicando, não só, os maiores fluxos turísticos para esta região bem como a existência de um grande número de organizações aí sediadas.

Da inventariação realizada obteve-se um total de 316 organizações sendo, porém, retiradas do universo todas as organizações sem contacto de email ou cujo o mesmo tenha falhado, atingindo-se o número das 255 organizações. Como apresentado na Tabela 4, as AP's com maior representatividade de organizações recolhidas neste estudo são o Parque Natural do Sudoeste Alentejano e da Costa Vicentina - PNSACV (89) e o Parque Nacional da Peneda-Gêres - PNPG (78). O primeiro alia o TN ao Sol e Praia e uma longa faixa de costa marítima que justificam a existência de mais organizações, enquanto o PNPG é o único Parque Nacional reunindo uma oferta riquíssima a nível da fauna e flora, o que explica a sua preferência no que toca ao TN. Verifica-se, também, que apesar do departamento de gestão do Sul possuir somente três AP's, estas reúnem 128 organizações, mais uma organização que o departamento de gestão do Norte (127 organizações) que agrupa cinco AP's. No que respeita ao tipo de organização, o alojamento, nomeadamente o Turismo no Espaço Rural, está francamente mais representado em todas as AP's, perfazendo no total 194 organizações. Em menor número estão as Casas de Natureza, por um lado porque só foram contabilizadas por contacto, isto é, um contacto pode representar mais que uma casa, por outro, muitas não se encontram em funcionamento, pelo que não foram incluídas.

**Tabela 4: Número de organizações contactadas**

AP's	Nº Organizações Turísticas Seleccionadas			TOTAL
	<u>T.E.R</u>	<u>Casas de Natureza</u>	<u>Animação Ambiental</u>	
<b><u>PN Peneda-Gerês</u></b>	66	0	12	78
<b><u>PNT Montêsinho</u></b>	11	3*	5	19
<b><u>PNT Litoral Norte</u></b>	5	0	2	7
<b><u>PNT Alvão</u></b>	7	0	2	9
<b><u>PNT Douro Internacional</u></b>	9	1	4	14

<b><u>PNT Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina</u></b>	71	1	17	89
<b><u>PNT Vale do Guadiana</u></b>	17	0	3	20
<b><u>PNT Ria Formosa</u></b>	8	0	11	19
TOTAL	<b>194</b>	<b>5</b>	<b>56</b>	<b>255</b>
*Ao todo foram identificadas 8 Casas de Natureza, pertencendo 6 ao PNT de Montesinho, pelo que só se contabilizou uma vez o mesmo contacto.				

Fonte: Elaboração Própria

## 5. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS – APLICAÇÃO DE INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

Segundo Fortin (1999), a natureza do problema de investigação determina o tipo de método de colheita de dados a utilizar. Neste sentido, tratando-se de um estudo descritivo, o método aplicado para a recolha de dados na presente investigação foi o **inquérito por questionário online** que, contrariamente à entrevista, é preenchido pelos próprios sujeitos.

A apresentação dos inquéritos por questionário às entidades inquiridas foi efectuada através de um email/carta de apresentação onde se explicou de modo sucinto a natureza da investigação no âmbito do mestrado e se pediu a colaboração das mesmas. O envio de emails foi informatizado tendo todo o processo utilizado o *Limesurvey*<sup>70</sup> (programa online para criar, enviar, monitorizar e analisar questionários) como «base de operações», que após ser carregado com os contactos das organizações enviou os emails de pedido de colaboração. A responsabilidade do preenchimento do inquérito por questionário foi solicitada ao Director da organização ou responsável do sector comercial/marketing.

Trata-se de um questionário estruturado, composto por questões fechadas (13), em que o sujeito é submetido às escolhas de respostas possíveis, e questões abertas (6) em que é solicitado ao sujeito que escreva ele próprio a resposta, possuindo ao todo 19 questões. As questões fechadas correspondem, quanto à sua formulação, a questões de escolha múltipla e a questões cujas respostas provêm de uma gradação ou um contínuo, utilizando para tal a escala de *Likert*, com as seguintes nomenclaturas: Nada importante, Pouco importante, Importante, Muito importante, Extremamente Importante, Não Sabe/Não responde (NS/NR) e; Discordo Totalmente, Discordo, Concordo Parcialmente, Concordo, Concordo Totalmente, Não Sabe/Não responde (NS/NR), consoante a forma gramatical da pergunta. O uso de uma escala pretende situar o inquirido num ponto preciso numa série ordenada de categorias, procurando simultaneamente transformar as características qualitativas em variáveis quantitativas, de modo a que possam ser alvo de uma avaliação estatística (Fortin, 1999).

<sup>70</sup> <http://www.limesurvey.org/pt/>

A elaboração dos inquéritos por questionário teve por base um conjunto de preocupações relacionadas com a avaliação da procura turística, nomeadamente, segmentos e mercados das organizações; com a oferta turística da região (das AP's) e das organizações ao nível dos seus recursos, competências e vantagens competitivas; com o modelo de gestão estratégico do Turismo; e com a opinião das organizações de TN face às quatro dimensões de gestão turística identificadas anteriormente (inovação, autenticidade, marketing e agentes da mudança). Por forma a validar os objectivos da investigação, agruparam-se os mesmos no questionário aplicado às organizações turísticas conforme se apresenta no Quadro 10:

<b>Quadro 10: Objectivos da investigação – questionário aplicado às Organizações Turísticas a operar nas Áreas Protegidas (Departamento do Norte e Sul)</b>				
<b>N.º</b>	<b>Objectivo Geral</b>	<b>Objectivo Específico</b>	<b>Grupos</b>	<b>Categorias</b>
<b>1</b>	Caracterizar pessoal e profissionalmente os inquiridos.	Conhecer os inquiridos quanto ao seu perfil biográfico e profissional.	Caracterização Pessoal e Profissional.	1.1.Género; 1.2. Idade; 1.3.Função Principal; 1.4. Habilitações Literárias;
<b>2</b>	Caracterizar as organizações turísticas que operam nas Áreas Protegidas.	Obter indicadores gerais sobre a actividade e funcionamento das organizações, procurando diferenciá-las.	Identificação / Caracterização da Organização.	2.1. Nome da organização (facultativo); 2.2. Localização (Concelho); 2.3.Actividade da Organização; 2.4. Volume de Vendas/Ano; 2.5. Número Total de Colaboradores;
<b>3</b>	Avaliar e caracterizar a Procura Turística das organizações turísticas.	- Conhecer os principais segmentos das organizações em estudo; - Inventariar os principais mercados das organizações em estudo;	Avaliação da Procura Turística da Organização.	3.1. Qual a importância dos diferentes segmentos para a organização?; 3.2. Qual a importância dos diferentes mercados para a organização?;
<b>4</b>	Avaliar e caracterizar a Oferta Turística das organizações turísticas.	- Conhecer o grau de importância atribuído aos produtos turísticos da região, com o objectivo de conhecer uma possível relação entre eles e as organizações; - Conhecer o grau de importância atribuído aos <i>Recursos</i> e <i>Competências</i> das organizações em estudo; - Inventariar as principais vantagens competitivas das organizações em estudo;	Avaliação da Oferta Turística da Organização.	4.1. Qual a importância dos Produtos Turísticos que se apresentam, tendo por base a atractividade turística da região? ; 4.2. O que considera ser mais importante no seu empreendimento, numa escala de relevância (Recursos e Competências)?; 4.3. Como avalia as seguintes Vantagens Competitivas relativamente à sua organização?;

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Áreas Protegidas

Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza

5	Avaliar o Modelo de Gestão Estratégica adoptada pelas organizações turísticas nas Áreas Protegidas.	- Saber quais os principais elementos competitivos da gestão turística identificados pelas organizações em estudo.	Avaliação do Modelo de Gestão Estratégica.	5.1. Qual a importância que atribui aos seguintes elementos como factores competitivos da Gestão Turística?
6	Avaliar qual a opinião das organizações turísticas sobre as Dimensões de <i>Performance</i> da Gestão Turística.	- Saber qual a importância atribuída à <i>Inovação</i> por parte das organizações em estudo; - Saber qual a importância atribuída à <i>Autenticidade</i> por parte das organizações em estudo; - Saber qual a importância atribuída à <i>Estratégia de Marketing</i> por parte das organizações em estudo; - Saber qual a importância atribuída à <i>Estratégia de Recursos Humanos</i> por parte das organizações em estudo.	Dimensões de <i>Performance</i> da Gestão Turística.	6.1. Como avalia a política de <i>Inovação</i> existente na organização?; 6.2. Como avalia a política de recursos Humanos existente na organização?; 6.3. Como avalia as estratégias de Marketing da sua organização?; 6.4. Diga o que significa para si « <i>Inovação</i> » em Turismo; 6.5. Diga o que significa para si « <i>Autenticidade</i> » em Turismo.

Fonte: Elaboração própria

Este quadro explica os objectivos-conteúdos do questionário. Esta organização do pensamento permite delimitar claramente as variáveis em estudo e a razão da escolha das mesmas, bem como, facilita a análise de dados, uma vez que os mesmos serão avaliados por grupos e categorias (valores).

Antes da sua aplicabilidade à população-alvo seleccionada, o questionário foi submetido a indivíduos externos à mesma para obter uma avaliação imparcial, sendo avaliados aspectos formais como sejam: gramática, ortografia, organização das perguntas, precisão e coerência entre as opções da pergunta e a escala usada para resposta, tempo de resposta ao questionário, etc.. O mesmo procedimento serviu para testar o programa informático escolhido – perceber as suas funcionalidades e possíveis erros ou obstáculos e quais as soluções dos mesmo, por forma a garantir que todo o processo de recolha de dados decorresse sem problemas.

O período de obtenção de respostas decorreu entre os meses de Julho, Agosto, Setembro e Outubro, tendo sido enviados emails «lembretes» às organizações que não tinham respondido ou que não indicaram não ser a sua vontade participar no estudo.

A aplicação do questionário decorreu com algumas dificuldades, uma vez que o processo de aplicação e recolha de dados foi exclusivamente *online*. Entre os principais obstáculos destacam-se:

- muitos emails não se encontravam activos, o que permite concluir que as organizações já não estão em funcionamento ou não monitorizam convenientemente a sua presença na Internet;
- algumas das organizações não possuíam email acessível e o número de telefone não estava disponível;
- algumas organizações contactaram a informar que já não estavam activas, como é o caso do Centro de Acolhimento do Arnal no Parque Natural do Alvão ou o Parque de Campismo de Sines no Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina;
- algumas organizações recolhidas durante a composição da população-alvo não correspondiam às características do pressuposto, como é o caso da Orimarão que não presta serviços em troca de remuneração, apresentando-se como uma associação ou da SPEA que se trata de uma associação a nível nacional;
- algumas fontes de informação não possuíam, igualmente, dados actualizados referentes ao alojamento e empresas de animação turística; é o caso do ICNF I.P., onde a informação está pouco uniformizada quando comparadas as páginas de cada AP; o RNT que, no período em que decorreu a investigação, ainda não se encontrava a 100% por falta de registo das organizações; e as câmaras municipais, onde na sua grande maioria se assiste à falta de monitorização da informação disponível.

## **6. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

A amostragem é “*o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno, e de tal forma que a população inteira que nos interessa esteja representada*” (Fortin, 1999:202). Como já referido anteriormente, a população-alvo deste estudo são as 255 organizações dos Departamentos de Gestão de Áreas Classificadas do Norte e Sul. Uma vez que se optou pelo método da aplicação do inquérito por questionário *online*, por este se tratar de um método francamente mais económico e rápido na sua forma de envio e resposta, não se procedeu à selecção da amostra, isto é, decidiu-se incluir a totalidade da população-alvo e enviar assim o questionário para todas as organizações inventariadas. Considerou-se a

hipótese de proceder à obtenção de uma amostra representativa<sup>71</sup>, mas uma vez que enviar 156 questionários seria igual a enviar 255, manteve-se esta segunda opção dada a escolha do método de recolha de dados. Desta forma, considera-se na presente investigação que a **amostra**<sup>72</sup> é composta pelas entidades que responderam ao inquérito.

Uma vez que todas as organizações que compõe a população-alvo tinham uma chance igual de participar no questionário, admite-se estar perante o método de **amostragem aleatória simples**<sup>73</sup> com a técnica de inquirição, e consequentemente, um tipo de **amostra probabilística** (Fortin, 1999).

Considerando o universo de 255 organizações, o perfil da amostra obtido foi:

1. 59 respostas completas, 16 recusas de participação e 27 respostas incompletas/não respostas;
2. No que diz respeito aos Departamentos, responderam 30 organizações do Norte, o que representa 23,6% das 127 inquiridas e 29 organizações do Sul, o que representa 22,6% das 128 inquiridas (Tabela 5);
3. Quando analisada a população-alvo na sua globalidade, foram obtidas 59 respostas, o que representa 23% do universo constituído por 255 organizações. Assim, tendo em conta o reduzido número da amostra, este estudo não pretende extrapolar as suas conclusões para a população – Organizações Turísticas a operar em Áreas Protegidas.

Tabela 5: Números aleatórios referentes à População-Alvo		
Amostra	População-Alvo	
	Departamento de Gestão do NORTE	Departamento de Gestão do SUL
Amostra Norte	30	-----
Amostra Sul	-----	29
<b>Total da Amostra</b>	23,6%	22,6%

Fonte: Elaboração Própria

<sup>71</sup> Considerando-se 5% de erro amostral e um nível de confiança de 95%, a **Amostra Representativa** do universo da população-alvo – as 255 organizações – seria de 156 organizações.

<sup>72</sup> **Amostra** entende-se como “*um sub-conjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população*”, isto é, representam a população alvo uma vez que as suas características se assemelham o mais possível à mesma (Fortin, 1999:202).

<sup>73</sup> **Amostragem Aleatória Simples** entende-se como “*uma técnica segundo a qual cada um dos elementos que compõe a população alvo tem uma chance igual de ser escolhido para fazer parte da amostra*” (Fortin, 1999:204).

## **7. MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS**

No que respeita à análise de dados, esta teve, analogamente, como suporte o *LimeSurvey*, a partir do qual toda a informação se encontrou agregada e se procedeu à sua exportação para uma base de dados em documento do *Microsoft Excel*. Uma vez que o programa faz ele próprio algumas análises estatísticas, a mesma ferramenta foi usada para facilitar a interpretação de alguns indicadores.

Ao longo dos meses em que se procedeu a recolha de respostas, levou-se a cabo um processo de monitorização, consultando sistematicamente o programa *online* e respondendo a todos os contactos realizados por organizações. Houve, igualmente, a necessidade que o sistema fosse independente para cada utilizador, ou seja, cada utilizador respondesse a um questionário para que o sistema soubesse associar as respostas a cada elemento da população-alvo. Neste sentido, foram criados códigos automáticos pelo programa para todas as organizações da base de dados, podendo desta forma garantir-se a não repetição de envio de *emails*. Todo o processo descrito garantiu o anonimato e a confidencialidade dos respondentes, assim como, a divulgação de forma agregada após o consequente tratamento estatístico da informação obtida.

## **SÚMULA DO CAPÍTULO V**

No início de uma investigação o cenário é quase sempre o mesmo – sabe-se vagamente o que se quer, mas não se sabe muito bem como abordar a questão. Por vezes também o decorrer da investigação surpreende, quer através da informação recolhida, dos contornos que os dados obrigam a seguir ou dos resultados atingidos. É por isso fundamental a existência de uma metodologia que coordene a investigação, a qualifique e delimita. Considerou-se oportuno agrupar num único capítulo estas importantes reflexões, por forma a distinguir a fase metodológica da dissertação e servir o mesmo de guia de orientação ao potencial leitor, para que este se possa aperceber da condução do trabalho.

Para muitos a metodologia é apenas um conjunto de procedimentos técnicos, que visa a uniformização de padrões na execução e apresentação de produtos académicos. Pensar metodologia deste modo seria desconsiderar um dos principais pressupostos do saber científico - o facto de o conhecimento não só possuir conteúdo, mas também forma, isto é, a metodologia é um caminho através do qual se faz ciência, é o estudo dos métodos de conhecer, de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema.

O devir das sociedades actuais, com avanços na tecnologia, nas necessidades e desejos, implica por parte de todas as actividades uma adaptação sistemática à realidade, pelo que o Turismo não é excepção. Pelas suas características multidisciplinares, a actividade turística necessita da investigação / pesquisa constante e da criação de novo conhecimento que possa garantir competitividade às empresas e destinos. Daqui resulta a justificação desta dissertação, que representando o esforço de contribuir para o avanço do saber, assenta a sua formulação em etapas de investigação bem delimitadas, suportadas pela revisão da literatura, métodos e técnicas metodológicas.

Identificada a pergunta de partida, definiu-se o modelo de análise, orientador chave de todo o estudo. Assumindo que se está perante uma investigação exploratória-descritiva, de tipo descritivo, foram delimitadas as organizações turísticas que operam nas AP's como população, sendo a população-alvo as organizações a operar nos Departamentos de Gestão de Áreas Classificadas do Norte e do Sul. Ao todo são consideradas oito AP's e 255 organizações de Turismo de Natureza - de hospedagem e de animação.

O método de recolha e análise de dados assentou na aplicação de um inquérito por questionário *online*, com recurso ao programa *LimeSurvey*, a partir do qual os questionários foram criados, enviados e analisados. Constituído por seis grupos de perguntas e respectivas categorias, o questionário possui questões abertas de resposta curta e questões fechadas, nomeadamente, questões de escolha múltipla e questões cujas respostas provêm de uma gradação ou um contínuo, utilizando para tal a escala de *Likert*.

Tem-se consciência da importância e responsabilidade em que assenta qualquer investigação científica, pelo que o estado de espírito e as decisões sobre a presente dissertação têm plena noção de que a escolha da metodologia é discutível como qualquer outra opção metodológica. Consciente da responsabilidade do engenheiro, a análise da informação recolhida, apresentada no Capítulo seguinte, procura responder aos objectivos específicos da investigação, por forma a consolidar o objectivo geral - saber até que ponto as “*Organizações de Turismo de Natureza que operam nas Áreas Classificadas adoptam uma Gestão adequada às Novas Tendências Turísticas*”.

## **PARTE III – FASE EMPÍRICA**

### **APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS – CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

*“Só os curiosos de espírito aprendem e só os resolvidos vencerão as dificuldades da aprendizagem. O coeficiente da curiosidade sempre me fascinou mais que o coeficiente da inteligência.”*

**E. S. Wilson**

## **CAPÍTULO I: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **1. CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E SÓCIO-PROFISSIONAL**

Como mencionado no Capítulo V, o questionário foi dividido em seis grupos e respectivas categorias de perguntas (*vide Apêndice A para consulta do Questionário*). O 1º grupo tem como objectivo caracterizar pessoal e profissionalmente os inquiridos, ou seja, conhecê-los quanto ao seu perfil biográfico e profissional. Este grupo é composto por duas questões de escolha múltipla (*Género e Habilitações literárias*) e duas questões abertas (*Idade e Função Principal*).

#### **1.1. Género**

Dos 59 inquiridos, constatou-se que 45,76% eram do sexo feminino e 54,24% do sexo masculino. No entanto, quando abordados separadamente, o Departamento do Norte conta com uma maior participação masculina (80%) e o departamento do Sul com uma maior participação feminina (72,41%).

#### **1.2. Idade**

A média de idades dos inquiridos é de 45 anos, verificando-se, quando analisados os departamentos separadamente, que a média não se altera significativamente. No Departamento de Gestão do Norte os indivíduos têm em média 46 anos, sendo a idade mínima 25 e a máxima 79 anos. Já no Departamento de Gestão do Sul a média é de 44 anos, sendo a idade mínima igualmente 25 e a máxima 68 anos.

#### **1.3. Função Principal**

No que respeita à função principal dos inquiridos, apesar de solicitada a participação de directores/proprietários ou responsáveis de marketing da organização, as respostas variam entre a função que efectivamente desempenham na organização e a função associada ao título profissional (Tabela 6), por exemplo “Eng. Mecânico”, “Professor”, “Biólogo”, “Arquitecto”, “Bancário”, “Designer Gráfico”, “Diplomata”, “Eng. Civil”, “Jornalista”, etc. Não obstante, considerando apenas as funções desempenhadas na organização, as mesmas podem ser agrupadas em quatro funções, como apresentado no Tabela 6, observando-se que em ambos os departamentos a maior parte dos inquiridos exerce funções direcção ou são proprietários.

**Tabela 6: Caracterização Pessoal e Sócio-Profissional - Função Principal dos Inquiridos na Organização**

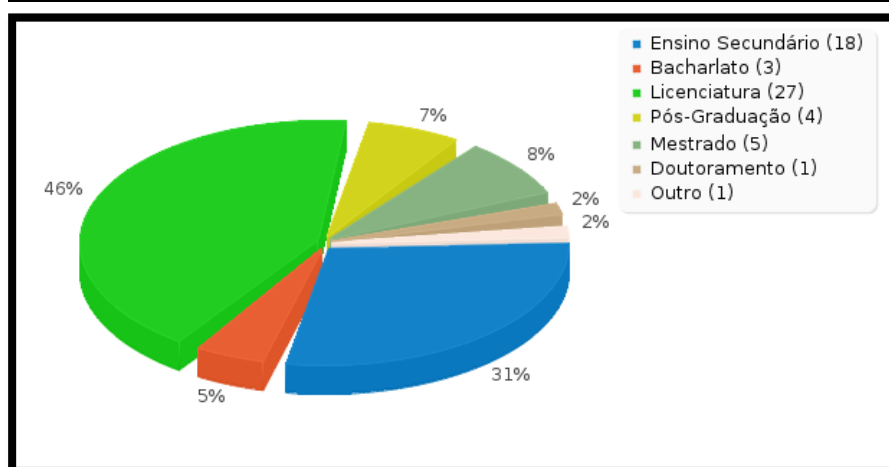
<b>Função Principal</b>	<u>Departamento do Norte</u>	<u>Departamento do Sul</u>	<u>Total de Inquiridos</u>
<i>Gerente / Proprietário / Director</i>	11	19	30
<i>Assistente de Direcção / Sub-Director</i>	0	2	2
<i>Responsável de Marketing</i>	2	1	3
<i>Responsável das reservas / Recepção</i>	3	2	5
Título Profissional	14	5	19
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>59</b>

**Fonte:** Elaboração Própria

### 1.4. Habilitações Literárias

Questionados sobre as suas habilitações literárias, constata-se que a maioria dos inquiridos se insere no grupo do Ensino Superior (68%) – Licenciatura (46%), Mestrado (8%), Pós-Graduação (7%), Bacharelato (5%) e Doutoramento (2%) -, seguido pelo grupo do Ensino Secundário (31%), havendo somente 2% com um Curso Profissional de Gestão Hoteleira (Gráfico 4).

**Gráfico 4: Caracterização Pessoal e Sócio-Profissional - Habilitações Literárias**



**Fonte:** Elaboração Própria

Analisados separadamente, verifica-se que no Departamento do Norte 50% possui Licenciatura e 33% o Ensino Secundário, estando os outros 16% distribuídos pela Pós-Graduação (10%), Mestrado (3%) e Bacharelato (3%). No caso do departamento do Sul o quadro de respostas é mais diversificado, existindo 41% com Licenciatura, 28% com o Ensino secundário e 14% com o Mestrado, estando os restantes 16% distribuídos pelo Bacharelato (7%), Pós Graduação (3%), Doutoramento (3%) e na categoria de curso profissional (3%).

## 2. IDENTIFICAÇÃO / CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O 2º grupo do questionário, ainda numa abordagem de descrição da amostra, tem como objectivo geral caracterizar as organizações turísticas que operam nas AP's através da obtenção de indicadores gerais sobre a actividade e funcionamento das mesmas. Este grupo possui cinco questões, das quais três são abertas (*Nome da organização, Localização e Número Total de Trabalhadores*) e duas de escolha múltipla (*Actividade da Organização e Volume de Vendas/Ano*).

### 2.1. Nome da Organização (facultativo)

A primeira categoria de pergunta no grupo dois foi o nome da organização, tendo a mesma um carácter facultativo. Aproximadamente 63% das organizações optaram por identificarem-se, sendo que 37% optou pelo contrário. Por departamento, 18 organizações do Norte e 19 organizações do Sul responderam a esta questão.

### 2.2. Localização (Concelho)

A questão da Localização pretende identificar o concelho onde está inserida a organização e, deste modo, concluir a percentagem de organizações associadas a cada AP. Após a análise das respostas, foi possível fazer a distribuição das mesmas por Departamento e respectivas AP's como demonstrado no Tabela 7.

Tabela 7: Identificação / Caracterização da Organização – Localização					
Departamento de Gestão de Áreas Protegidas do Norte			Departamento de Gestão de Áreas Protegidas do Sul		
Áreas Protegidas	Contagem	Percentagem	Áreas Protegidas	Contagem	Percentagem
PN Peneda Gerês (PNPG)	20	66,7%	PNT S.A.C. Vicentina (PNTSACV)	21	72,4%
PNT Alvão (PNTA)	2	6,7%	PNT Ria Formosa (PNTRF)	5	17,2%
PNT Douro Internacional (PNTDI)	5	16,7%	PNT Vale do Guadiana (PNTVG)	3	10,3%
PNT Litoral Norte (PNTLN)	0	0%			
PNT Montesinho (PNTM)	3	10%			
TOTAL	30	100%	TOTAL	29	100%

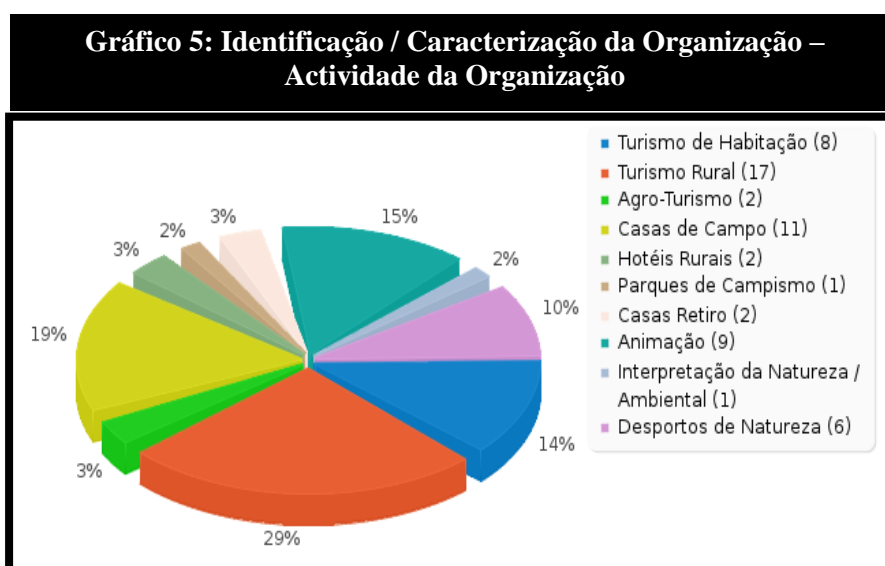
Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o Tabela 7, verifica-se que o maior número de respostas provém das mesmas AP's que possuem maior número de organizações inquiridas (ver Capítulo V): o PNPG (20 respostas) e o PNTSACV (21 respostas). Por outras palavras, das 78 organizações contactadas no PNPG obteve-se 26% de respostas e das 89 organizações do PNTSACV somente 24%. No que respeita às restantes AP's, o número de respostas ficou significativamente aquém do número de organizações contactadas, havendo mesmo o caso de não se ter obtido nenhuma resposta das sete organizações afectas ao Parque Litoral Norte.

### **2.3. Actividade da Organização**

Esta questão de escolha múltipla procurou identificar o tipo de organização de Turismo de Natureza de acordo com a legislação portuguesa. Das respostas obtidas, 70% são de organizações cuja modalidade se insere na tipologia de Turismo no Espaço Rural, 27% na tipologia de Animação Ambiental e 3% na tipologia de Casas da Natureza.

Tendo em conta as 59 organizações que responderam ao questionário (Gráfico 5), 29% assumem-se como organizações de «Turismo Rural», 19% «Casas de Campo», 15% organizações de «Animação», 14% «Turismo de Habitação» e 10% organizações de «Desportos de Natureza». Os restantes 13% distribuem-se pelas outras modalidades («Agro-Turismo» 3%, «Hóteis Rurais» 3%, «Casas Retiro» 3%, «Parques de Campismo Rurais» 2% e «Interpretação da Natureza/Ambiental» 2%). Chama-se a atenção que as modalidades «Casas-Abrigo», «Centros de Acolhimento» e «Turismo de Aldeia» tiveram zero correspondências.



Fonte: Elaboração Própria

Quando analisados os dois departamentos, constata-se que também as tipologias que obtiveram maior representatividade foram o T.E.R e a Animação Ambiental. Quer no Departamento do Norte, quer no Departamento do Sul, as organizações de «Turismo Rural» foram as que apresentaram maior expressividade, 33,33% e 24,14% respectivamente, seguidas pelas «Casas de Campo», «Desportos de Natureza» e «Animação» no Departamento do Norte e pelas organizações de «Animação», «Casas de Campo» e «Desporto da Natureza» no Departamento do Sul (Tabela 8). As modalidades de «Turismo de Habitação», «Hotéis Rurais» e «Casas Retiro» têm praticamente a mesma expressão nos dois departamentos, verificando-se, todavia, que as modalidades «Parques de Campismo» e «Agro-turismo» não têm qualquer representação no Departamento do Norte e, por sua vez, a modalidade «Interpretação da Natureza/Ambiental» não está representada no Departamento do Sul.

<b>Tabela 8: Identificação / Caracterização da Organização – Actividade da Organização por Departamento de Gestão de Áreas Classificadas</b>			
<b>Tipologias</b>	<b>Modalidades</b>	<b>Departamento de Gestão de Áreas Protegidas do Norte</b>	<b>Departamento de Gestão de Áreas Protegidas do Sul</b>
<b>T.E.R</b>	Turismo de Habitação	13.33%	13.79%
	<b>Turismo Rural</b>	<b>33.33%</b>	<b>24.14%</b>
	Agro-Turismo	0.00%	6.90%
	<b>Casas de Campo</b>	<b>20.00%</b>	<b>17.24%</b>
	Hotéis Rurais	3.33%	3.45%
	Parques de Campismo	0.00%	3.45%
<b>Casas de Natureza</b>	Casas Retiro	3.33%	3.45%
<b>Animação</b>	<b>Animação</b>	<b>10.00%</b>	<b>20.69%</b>
	Interpretação da Natureza / Ambiental	3.33%	0.00%
	Desportos de Natureza	<b>13.33%</b>	6.90%

Fonte: Elaboração Própria

#### **2.4. Volume de Vendas / Ano**

Quando questionadas sobre o volume de vendas/ano, as organizações de ambos os departamentos são unânimes ao assumirem atingirem menos 20.000€/ano. No entanto, como é possível verificar na Tabela 9, ao contrário do que sucede no Departamento do Norte onde não existe um segundo intervalo de volume de vendas/ano que se destaque, no Departamento do Sul 24,14% das organizações reconhece estar no intervalo extremo, isto é, ultrapassar o valor de 80.000€/ano, imediatamente seguido pelo intervalo de 50.000€ a 80.000€ com

20,69% de respostas. Quanto a respostas não sabe / não responde, o Departamento do Sul apresenta 13,79% e o Departamento do Norte quase metade desse valor (6,67%).

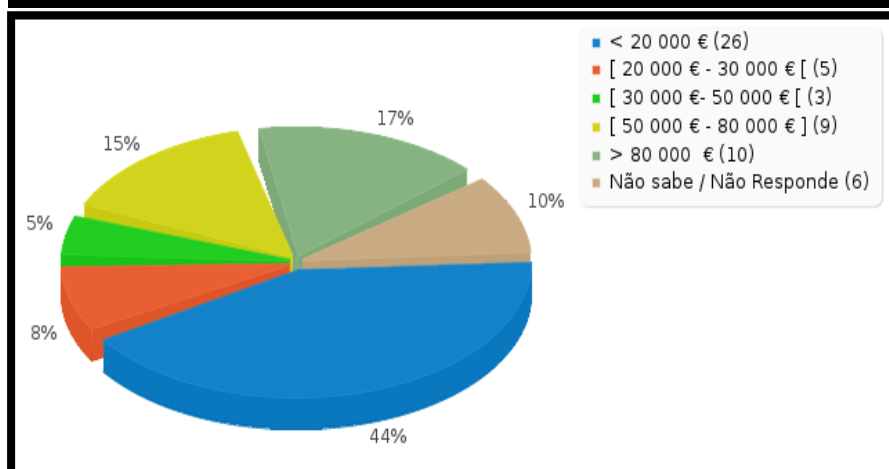
**Tabela 9: Identificação / Caracterização da Organização – Volume de Vendas / Ano por Departamento de Gestão de Áreas Protegidas**

Volume de Vendas / Ano	Departamento de Gestão de Áreas Protegidas do Norte		Departamento de Gestão de Áreas Protegidas do Sul	
	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem
< 20 000 €	17	56.67%	9	31.03%
[ 20 000 € - 30 000 € [	3	10.00%	2	6.90%
[ 30 000 €- 50 000 € [	2	6.67%	1	3.45%
[ 50 000 € - 80 000 € ]	3	10.00%	6	20.69%
> 80 000 €	3	10.00%	7	24.14%
Não sabe / Não Responde	2	6.67%	4	13.79%
<b>TOTAL</b>	30	100%	29	100%

Fonte: Elaboração Própria

No total de respostas, 44% assumem ter um volume de vendas / ano abaixo dos 20.000€, enquanto 17% afirma ter um volume de vendas/ano acima dos 80.000€ (Gráfico 6). Com 15% de representação está o intervalo de 50.000€ a 80.000€, seguido pelos intervalos de 20.000€ a 30.000€ e de 30.000€ a 50.000€, com 8% e 5% respectivamente. É, no entanto, de realçar o facto de 10% não ter dado uma resposta ou não saber responder, não sendo possível apurar os resultados de todas as organizações.

**Gráfico 6: Identificação / Caracterização da Organização – Volume de Vendas/Ano**



Fonte: Elaboração Própria

## **2.5. Número Total de Colaboradores**

Quando analisado o total de respostas, a média de colaboradores nas organizações de Turismo de Natureza é igual a nove. Contudo, quando analisados os departamentos separadamente, a média altera-se radicalmente. No Departamento do Norte desce para os três colaboradores e no Departamento do Sul sobe para os 14. Considerando ainda o número mínimo e máximo de colaboradores, as organizações de ambos os departamentos assumem que o mínimo é igual a zero, enquanto o número máximo pode ir, no caso das organizações sediadas no Departamento do Norte, até aos 15 colaboradores, e no caso das organizações sediadas no Departamento do Sul, até aos 314.

## **3. AVALIAÇÃO DA PROCURA TURÍSTICA DA ORGANIZAÇÃO**

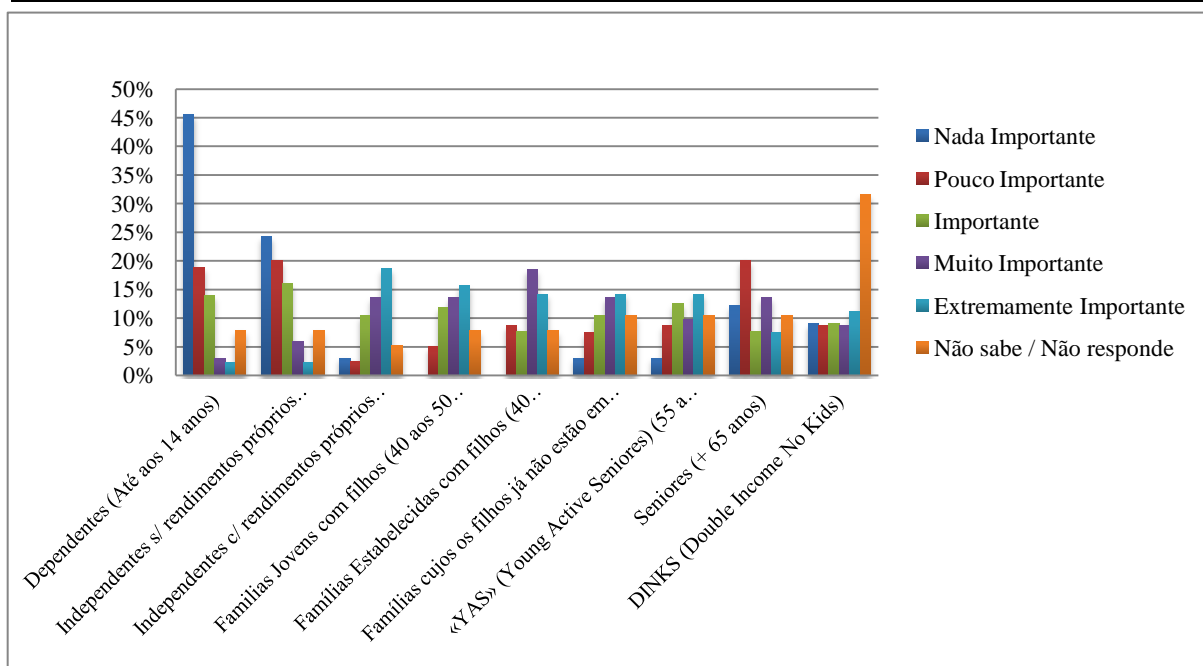
O 3º grupo de perguntas tem como objectivo geral avaliar e caracterizar a Procura Turística das organizações em estudo, por forma a conhecer os seus principais segmentos e mercados. Este grupo inicia o conjunto de perguntas que utilizam escalas de *Linkert* para captar a percepção dos entrevistados relativamente a um conjunto de *items*, pelo que a análise das mesmas será apresentada de duas maneiras: (1) Em alguns casos analisar-se-á o peso do grau de importância ou concordância no total de categorias; (2) Noutros analisar-se-á em cada categoria o peso que assumem as diferentes escalas.

### **3.1. Qual a importância dos diferentes segmentos para a organização?**

Esta pergunta pretende saber de entre os segmentos identificados no Capítulo II, os mesmos que resultam do olhar sobre as tendências do «Novo Turista», quais são os mais relevantes para as organizações em análise.

Como se pode verificar no Gráfico 7, os segmentos considerados «Extremamente Importantes» pelas organizações são os «Independentes c/ rendimentos próprios (25 aos 35 anos)» e as «Famílias Jovens com filhos (40 aos 50 anos)», com um total de 19% e 16% de respostas, respectivamente. Logo de seguida estão os segmentos das «Famílias Estabelecidas com filhos (40 aos 60 anos)», as «Famílias cujos filhos já não estão em casa (50 aos 65 anos)» e os «YAS» (Young Active Seniores) (55 a 65 anos), cada um com um total de 14% de respostas. Já os segmentos considerados «Nada ou Pouco Importantes» são os «Dependentes (Até aos 14 anos)», os «Independentes s/rendimentos próprios (15 aos 24 anos)» e os «Seniores (+ 65 anos)», 27%, 21% e 18% equitativamente.

**Gráfico 7: Avaliação da Procura Turística da Organização - Segmentos da Procura**



Fonte: Elaboração Própria

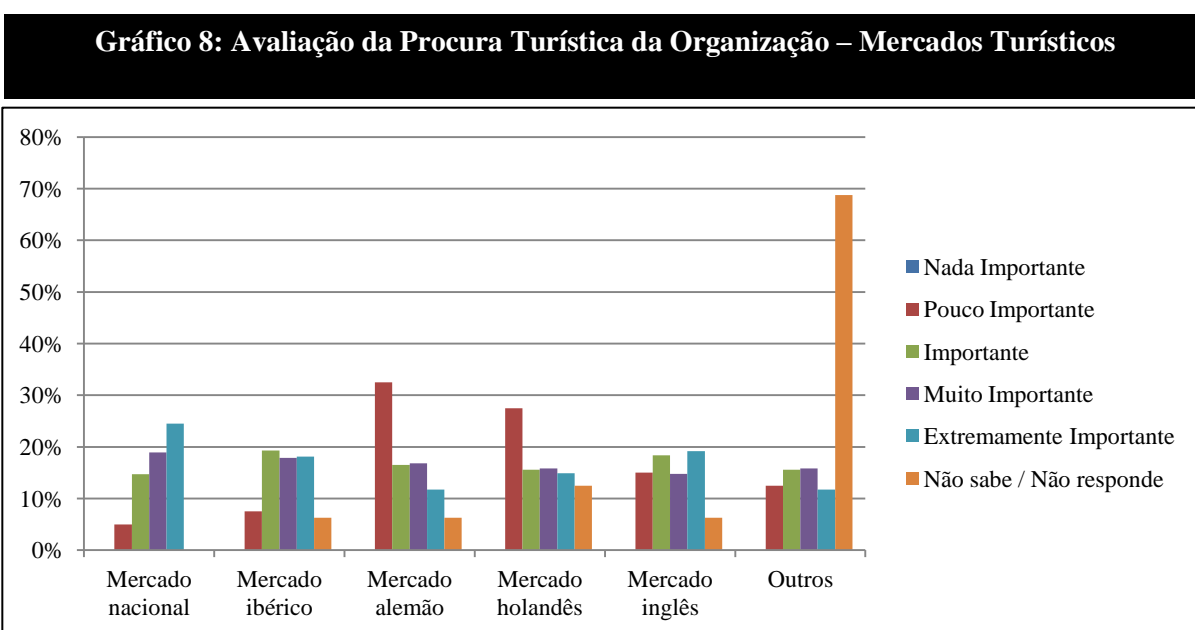
No Departamento do Norte (*vide Apêndice F*) constata-se que o padrão de resposta se mantém próximo do quadro geral. Neste departamento, os segmentos identificados como «Extremamente Importantes» são as «Famílias Jovens com filhos (40 aos 50 anos)», os «Independentes c/ rendimentos próprios (25 aos 35 anos)» e as «Famílias Estabelecidas com filhos (40 aos 60 anos)». Considerados menos importantes são os «Dependentes (Até aos 14 anos)», os «Independentes s/ rendimentos próprios (15 aos 24 anos)» e os «Seniores (+ 65 anos)». Reconhece-se, porém, que o segmento «Seniores (+65anos)» não é consensual ao apresentar pesos relativamente elevados quer enquanto segmento nada/pouco importante (16%), quer enquanto segmento muito importante/extremamente importante (10%).

No Departamento do Sul (*vide Apêndice G*) verifica-se uma vez mais que são os segmentos «Independentes c/ rendimentos próprios (25 aos 35 anos)», «Famílias Estabelecidas com filhos (40 aos 60 anos)» e «Famílias cujos filhos já não estão em casa (50 aos 65 anos)» que assumem maior importância enquanto segmentos da procura, chamando-se a atenção que neste Departamento o segmento «YAS (Young Active Seniores) (55 a 65 anos)» foi identificado como sendo «Extremamente Importante». Considerados menos importantes são os «Dependentes (Até aos 14 anos)» e os «Independentes s/ rendimentos próprios (15 aos 24 anos)».

O segmento «DINKS (Double Income No Kids)» apresenta uma grande percentagem de não respostas (não sabe/não responde), cerca de 32%. Contudo, quando analisado por Departamento, constata-se que no departamento do Sul 14% das organizações consideram-no um segmento «Extremamente Importante» e apenas 5% o acha pouco importante. No Departamento do Norte, as opiniões têm um comportamento contrário, existindo 14% que considera este segmento «Nada importante» e apenas 8% «Extremamente importante».

### 3.2. Qual a importância dos diferentes mercados para a organização?

Utilizando a escala de *Linkert* foi pedido às organizações que atribuíssem um grau de importância aos diferentes mercados indicados, com o intuito de avaliar a origem da procura turística das mesmas (Gráfico 8). Verificou-se que os resultados obtidos não coincidem com os mercados emissores de Turismo de Natureza mencionados no Capítulo IV: o mercado alemão e holandês. Pelo contrário, estes dois mercados apresentam no geral pouca importância (33% e 28%), sendo reconhecida maior importância aos mercados nacional (24%), inglês (19%) e espanhol (ibérico) (18%).



Fonte: Elaboração Própria

Este cenário mantém-se quando analisados os Departamentos isoladamente (*vide Apêndice H e Apêndice I*). No Departamento do Norte, considerados «Pouco Importantes», são os mercados alemão (35%) e holandês (23%), e «Extremamente Importantes» os mercados nacional (28%) e espanhol (26%). No Departamento do Sul o mercado nacional é reconhecido, a par com o mercado inglês, como sendo «Extremamente Importantes» (22%), seguidos pelo mercado espanhol o qual é reconhecido como «Muito Importante» (20%). Acarreta referir que no Departamento do Sul, ao contrário do que sucede no Norte, os mercados alemão e holandês têm uma melhor *performance*, podendo concluir-se que os mercados estrangeiros, em geral, têm um enorme peso para os concelhos deste departamento.

Digno de menção, são as referências a «Outros Mercados». De facto, para ambos os departamentos os «Outros Mercados» têm no conjunto de grau de importância, um peso de cerca de 15%. Entre os mercados referidos, por ordem de importância destacam-se: o «mercado francês», o «mercado belga», o «mercado da Escandinávia», o «mercado italiano», o «mercado suíço», o «mercado americano», e com menor representatividade o «mercado do Leste Europeu», o «mercado russo», o «mercado brasileiro», o «mercado asiático» e outros mercados fora da Europa.

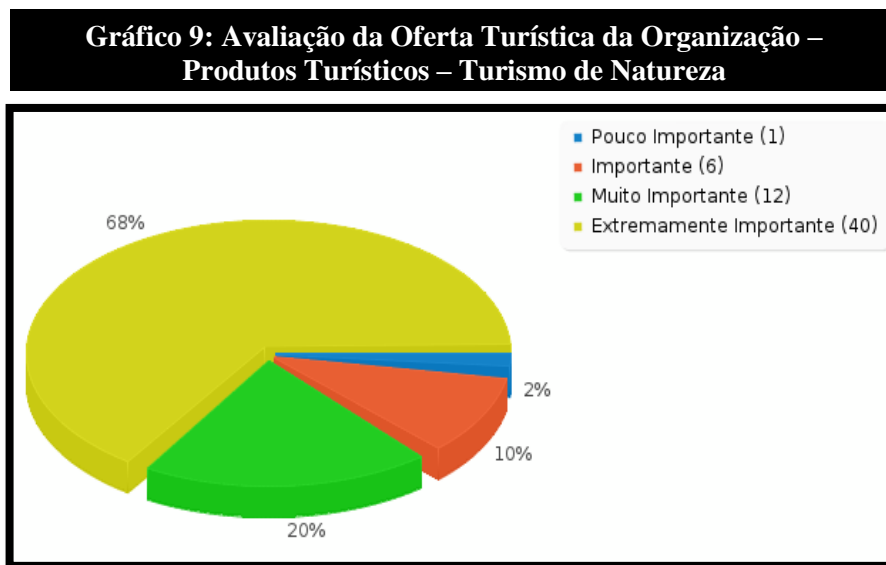
#### **4. AVALIAÇÃO DA OFERTA TURÍSTICA DA ORGANIZAÇÃO**

O 4º grupo de perguntas do questionário tem como objectivo avaliar e caracterizar a Oferta Turística das organizações em estudo antes de partir para uma abordagem à Gestão das mesmas. Neste sentido, este grupo de questões procura conhecer qual o grau de importância atribuído aos produtos turísticos da região onde estão inseridas as organizações, que recursos e competências reconhecem possuir e quais as suas principais vantagens competitivas.

##### ***4.1. Qual a importância dos Produtos Turísticos que se apresentam, tendo por base a atractividade turística da região?***

Sendo o Turismo de Natureza o principal produto em estudo, e partindo-se do pressuposto que a população-alvo assume este mesmo produto como sendo o seu principal elemento a partir do qual desenvolve a sua oferta, esta questão pretende verificar a validade deste raciocínio e saber, através da opinião sobre outros produtos da região, qual a relevância dos mesmos para o Turismo de Natureza.

Considerando as 59 organizações, o «Turismo de Natureza» é, efectivamente, o produto mais importante para as mesmas, apresentando 68% de respostas na escala de «Extremamente Importante» (Gráfico 9).



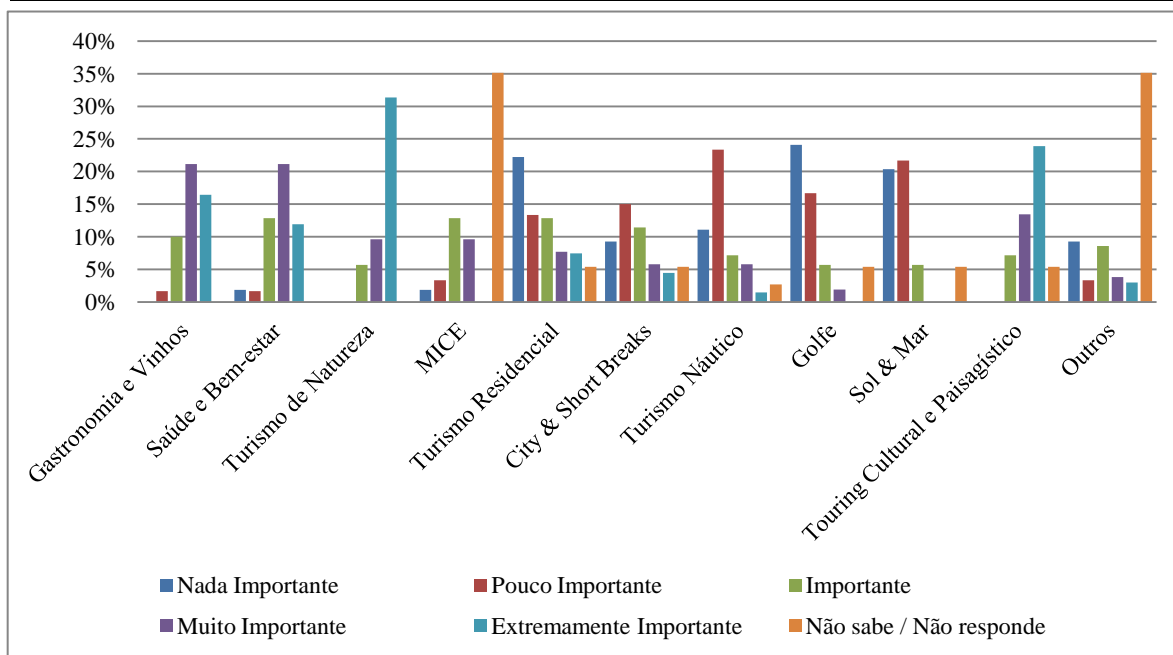
Fonte: Elaboração Própria

Em termos gerais, e considerando os graus de importância em cada produto, para além do «Turismo de Natureza», os produtos reconhecidos como sendo «Extremamente Importantes» ou «Muito Importantes» são: o «Touring Cultural e Paisagístico», a «Gastronomia e Vinhos» e a «Saúde e Bem-estar». «Menos Importantes» ou com menor representatividade estão o «Golfe», o «Turismo Náutico» e o «Sol & Mar» (*Apêndice J*).

Apesar de 9% das organizações considerar o produto MICE importante/muito importante, a elevada taxa de não respostas (32%) pode ser entendida como um desconhecimento relativo a este produto.

Quando analisado o Departamento Norte (Gráfico 10) os produtos mais importantes e menos importantes correspondem à análise geral: o «Touring Cultural e Paisagístico» (24%) e a «Gastronomia e Vinhos» (16%) enquanto produtos «Extremamente Importantes» e a «Saúde e Bem-estar» (21%) como produto «Muito Importante»; no conjunto dos «Pouco Importantes», estão o «Turismo Náutico» (23%) e o «Sol & Mar» (22%), e no «Nada Importante» o «Golfe» (24%) e o «Turismo Residencial» (22%).

**Gráfico 10: Avaliação da Oferta Turística da Organização – Produtos Turísticos – Departamento do Norte**

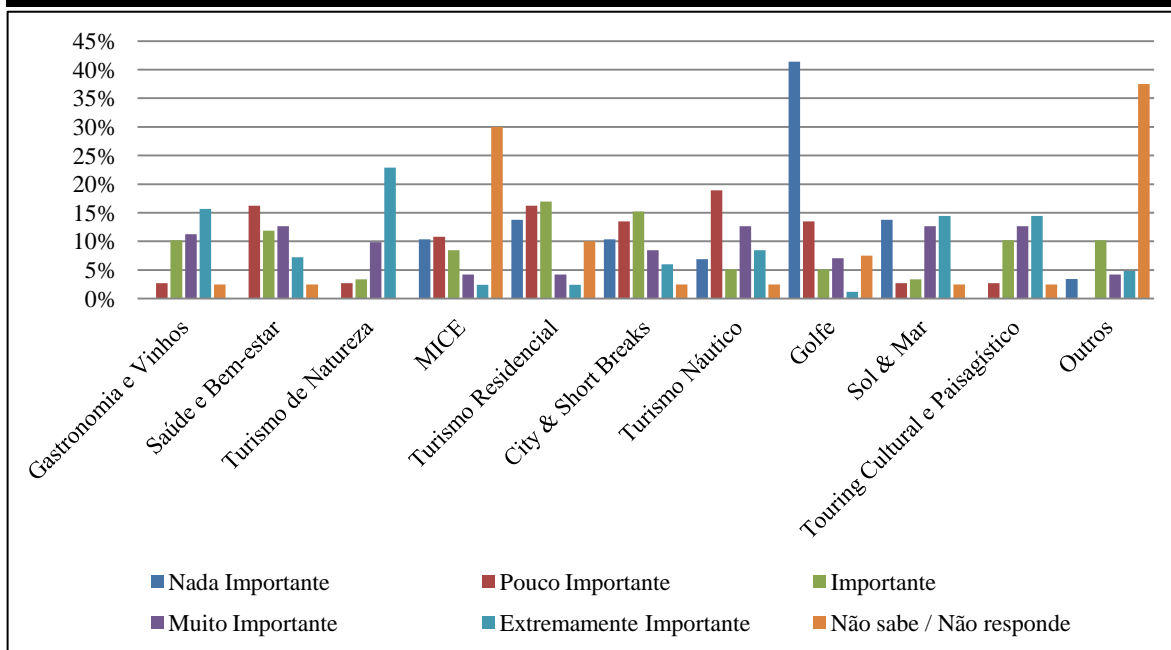


Fonte: Elaboração Própria

No caso do Departamento do Sul (Gráfico 11) os produtos identificados como «Extremamente Importantes» foram igualmente a «Gastronomia e Vinhos» (16%) e o «Touring Cultural e Paisagístico» (14%). Enquanto produto «Nada Importante», o «Golfe» (41%), e como «Pouco Importante» o «Turismo Náutico» (19%) e o «Turismo Residencial» (16%). Ao contrário do que se assiste no Departamento do Norte, no Departamento do Sul a «Saúde e Bem-estar» é considerado um produto pouco importante (16%) e o «Sol & Mar» apresenta 14% de respostas que o consideram «Nada Importante» e «Extremamente Importante», concluindo-se a dualidade que possui neste Departamento.

Questionadas pela existência de outros produtos relevantes na região, e por conseguinte, para a própria organização, obteve-se para além dos produtos já citados, a «Cinegética – Caça e Pesca» e os «Eventos Culturais», sendo reforçado o «Turismo de Natureza» com as referências ao «Birdwatching» e ao «Turismo Aventura - Desporto e Animação Turística (*Trekking, BTT, Pedestrianismo, Cavalos, etc.*)».

**Gráfico 11: Avaliação da Oferta Turística da Organização – Produtos Turísticos – Departamento do Sul**



Fonte: Elaboração Própria

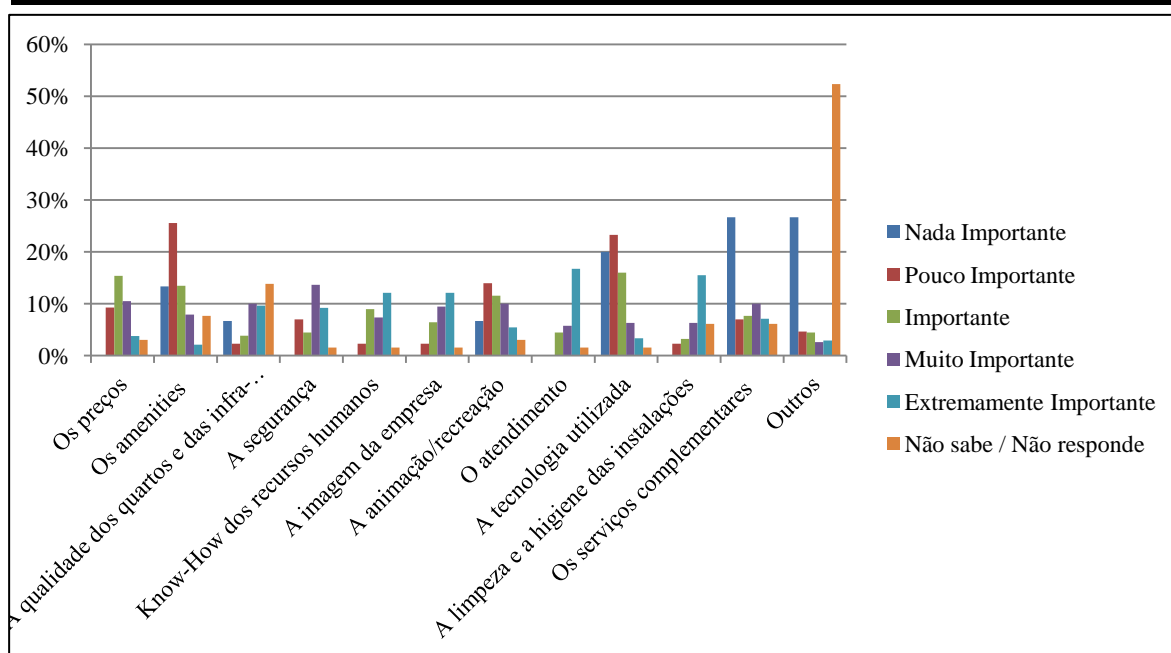
#### 4.2. O que considera ser mais importante no seu empreendimento, numa escala de relevância (*Recursos e Competências*)?

Considerando os conceitos apresentados no Capítulo III, equacionou-se uma questão sobre recursos e competências. Ou seja, com o intuito de fazer uma análise ao ambiente interno das organizações, procurou-se conhecer o grau de consciência das mesmas relativamente aos meios que têm para trabalhar (recursos) e atributos estratégicos sem os quais não sobrevivem (competências).

Reuniu-se um conjunto de recursos e competências com base em outros trabalhos e bibliografia consultada na tentativa de concilia-los com as características da população-alvo. Desta forma, é possível encontrar categorias que se adaptam mais às tipologias de alojamento de Turismo no Espaço Rural e Casas de Natureza, como por exemplo, os «amenities», a «qualidade dos quartos e das infra-estruturas», e outras categorias mais gerais correspondendo igualmente às tipologias de Animação, como sejam, os «preços», a «imagem da empresa», a «tecnologia utilizada», etc..

Em termos generalizados o «Preço» e a «Tecnologia Utilizada» são considerados «Importantes» pelas organizações. Porém, no conjunto do «Extremamente Importante» estão o «Atendimento» (17%) e a «Limpeza e higiene das instalações» (15%), seguidas pela «Segurança», vista como «Muito Importante». Por seu turno, os «Serviços complementares» (27%) são considerados «Nada Importantes» e a «Tecnologia Utilizada» é novamente destacada por ser considerada «Pouco Importante» (23%) (Gráfico 12).

**Gráfico 12: Avaliação da Oferta Turística da Organização – Recursos e Competências**



Fonte: Elaboração Própria

Nos dois Departamentos em estudo, verifica-se que as escalas «Nada Importante» e «Pouco Importante» apresentam percentagens de respostas francamente diminutas, o que permite concluir que as organizações admitem que os recursos e competências listados são relevantes para a sua operacionalidade. Deste modo, como categorias mais valiosas, nos dois Departamentos, identificam-se o «Atendimento», a «Limpeza e higiene das instalações», o «Know-How dos recursos humanos», a «Imagem da empresa» e a «Segurança» (*Apêndice K e Apêndice L*). As respostas sobre a existência de outros recursos e competências revelaram alguma incongruência na medida em que se referem a vantagens, isto é, compreende-se a existência de uma certa dificuldade em diferenciar recursos, competências e vantagens. Deste modo, as respostas obtidas neste campo serão apresentadas na próxima questão analisada.

#### 4.3. Como avalia as seguintes Vantagens Competitivas relativamente à sua organização?

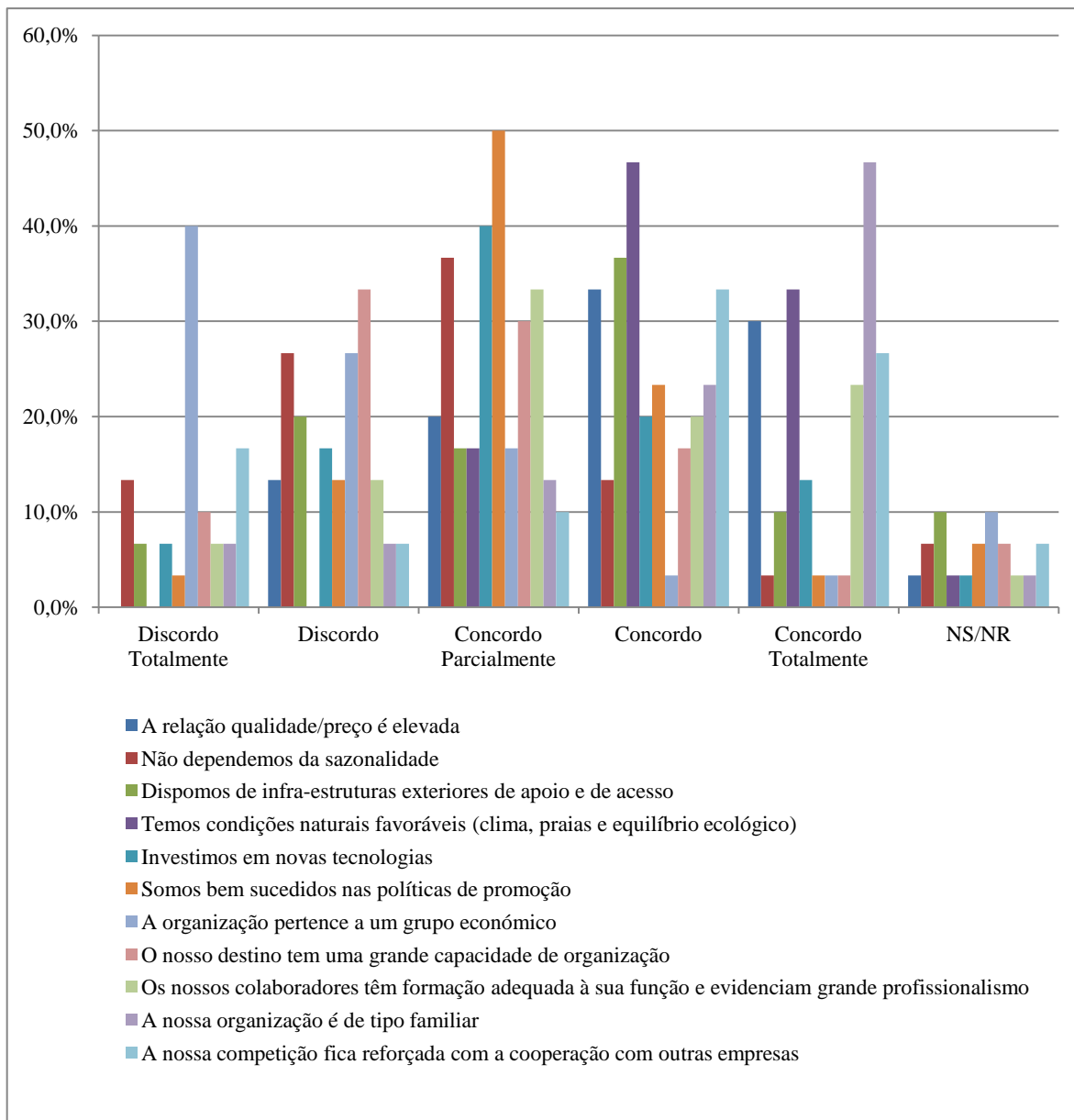
Ainda numa lógica de avaliar o ambiente interno, o grupo quatro termina com uma questão sobre a percepção das organizações sobre vantagens competitivas. Adaptada de Firmino (2006), apresentou-se uma lista de vantagens competitivas consideradas, pela autora, pertinentes para a investigação em curso. Como tal, estas vantagens sobre a concorrência assumem não só o aspecto económico, mas igualmente, características e serviços das organizações e do destino que geram valor aos consumidores.

Questionados sobre a relação «Qualidade/Preço ser elevada», 37% dos inquiridos assumiu que esta era uma vantagem das suas organizações (*Apêndice M*). Sobre as características internas, isto é, acções estratégicas levadas a cabo pelas próprias organizações, verifica-se que a que reúne maior consenso (Concordo Totalmente) é a «Formação dos colaboradores», com 32% de respostas, seguida da existência de «infra-estruturas exteriores de apoio e de acesso» (31% Concordo) e «Somos bem-sucedidos nas políticas de promoção» e «Investimos em novas tecnologias» (42% e 39% Concordo Parcialmente). Quanto à tipologia da organização, 74% dos inquiridos «Discorda/Discorda Totalmente» do facto de «Pertencer a um grupo económico», assumindo 53% que «A nossa organização é de tipo familiar». Contudo, 63% reconhece que «A nossa competição fica reforçada com a cooperação com outras empresas». Avaliando a localização das organizações e até que ponto a mesma é reconhecida como uma vantagem competitiva, 78% «Concorda/Concorda Totalmente» que beneficia das «condições naturais favoráveis»; 27% «Concorda Parcialmente» que «o destino tenha uma grande capacidade de organização»; e 41% assume que «Não depende da sazonalidade», embora 29% discorde.

Analisando o Departamento Norte (Gráfico 13) e Sul (Gráfico 14), verifica-se uma constância de respostas quanto à relação «Qualidade/Preço ser elevada»: 63% das organizações do Norte e 76% do Sul «Concordam/Concordam Totalmente».

Inquiridos quanto às características internas, 43% das organizações do Norte «Concorda/Concorda Totalmente» que uma das suas vantagens é a «Formação dos colaboradores», seguida por 37% de concordância quanto às «Infra-estruturas exteriores de apoio e de acesso». Parcialmente, 50% das organizações concordam ser «bem-sucedidas nas políticas de promoção» e 40% assume que «Investe em novas tecnologias».

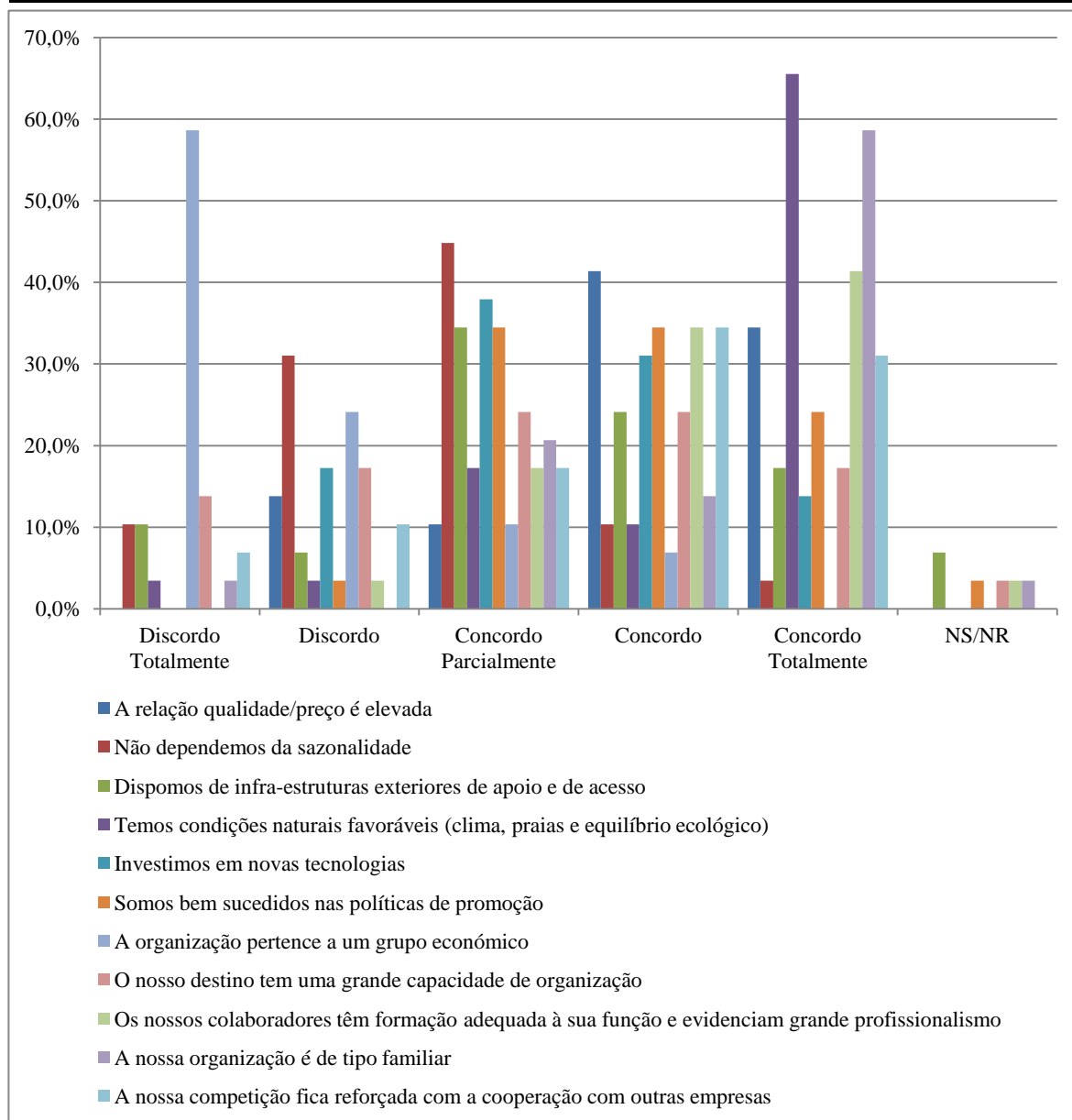
**Gráfico 13: Avaliação da Oferta Turística da Organização – Vantagens Competitivas - Departamento do Norte**



Fonte: Elaboração Própria

No Sul, a «Formação dos colaboradores» volta a agrupar maior consonância com 76% das organizações a «Concordar/Concordar Totalmente» com esta vantagem competitiva. Ao contrário do Departamento do Norte, em que as «Infra-estruturas exteriores de apoio e de acesso» assumem uma segunda posição, no Departamento do Sul a mesma recai nas «Políticas de Promoção», com 59% de respostas (Concorda/Concorda Totalmente). Segue-se o «Investimento em novas tecnologias» (69% Concorda/Concorda Parcialmente) e as «infra-estruturas exteriores de apoio e de acesso» (35% Concorda Parcialmente).

**Gráfico 14: Avaliação da Oferta Turística da Organização – Vantagens Competitivas - Departamento do Sul**



**Fonte:** Elaboração Própria

Sabendo que a maior parte das organizações dos dois Departamentos são do «Tipo familiar», a maior percentagem das mesmas encontra-se no Departamento do Norte (70% Concorda/Concorda Totalmente).

Quando contraposto a importância da localização das organizações dos diferentes departamentos, conclui-se que as «condições naturais favoráveis» são indubitavelmente uma vantagem para todas (47% Norte e 66% Sul). Contudo, parecem estar em desacordo quanto à «capacidade de organização do destino»: 24% das organizações do Sul

«Concordam/Concordam Parcialmente» com a capacidade de organização do destino onde estão inseridas e já 33% das organizações do Norte «Discorda» dessa capacidade. Relativamente ao facto de «não depender da sazonalidade», ambos os Departamentos consideram parcialmente essa ser uma vantagem, reconhecendo-se, no entanto, que cerca de 30% das organizações de cada Departamento «Discorda», assumindo que existe alguma dependência da sazonalidade.

Recuperando a questão de «Outros Recursos e Competências», as respostas obtidas enquadram-se mais no que respeita a «Vantagens Competitivas» sendo reforçadas a «Paisagem/Natureza (envolvência)», a «Localização/Acessibilidade», o «Serviço de excelência e diferenciado ao cliente», a «Flexibilidade, disponibilidade e polivalência do serviço» e a importância da cooperação «de autarquias e comunidade local»,

## **5. AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

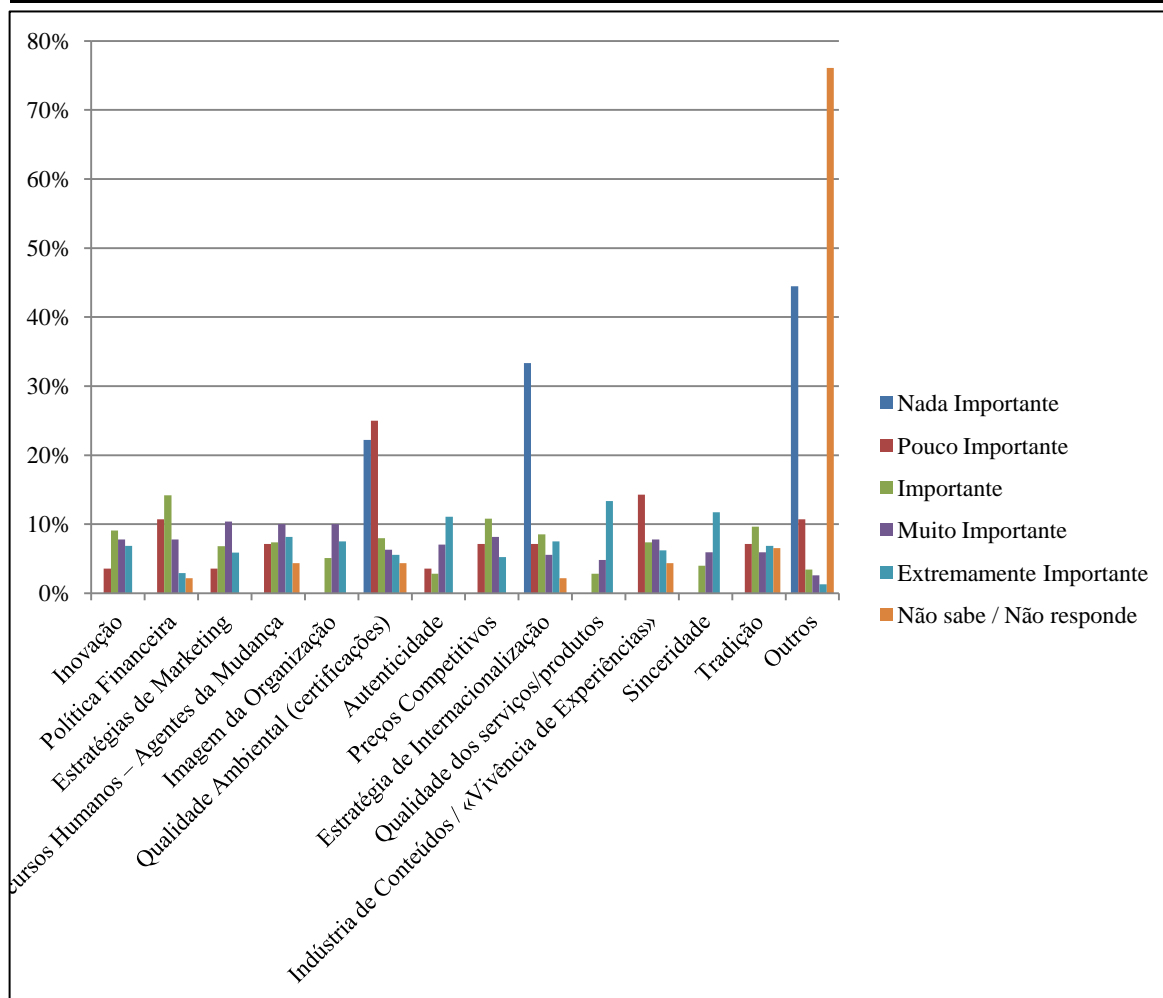
Após a análise do ambiente externo (Procura) e Interno (Oferta) das organizações constituintes da amostra, o grupo cinco do questionário tem como objectivo avaliar o Modelo de Gestão Estratégica adoptada pelas organizações turísticas nas Áreas Protegidas. Para isso, pretende saber qual o grau de relevância identificado pelas organizações em estudo quanto aos principais elementos competitivos da gestão turística discutidos nos Capítulos anteriores.

### ***5.1. Qual a importância que atribui aos seguintes elementos como factores competitivos da Gestão Turística?***

No quadro geral das respostas (Gráfico 15), verifica-se que os maiores graus de relevância dos factores competitivos da Gestão Turística são reconhecidos como sendo a «Qualidade dos serviços/produtos» (13%) e a «Sinceridade» (12%), a par da «Autenticidade» (11%). Com um peso menos significativo, estão as «Estratégia de Internacionalização» (33%) e a «Qualidade Ambiental (certificações)» (22%). Os restantes factores indicados apresentam uma uniformização de respostas, demonstrando uma grande harmonia quanto à relevância dos mesmos, isto é, as organizações assumem no geral que estes factores são essenciais quando se trata da Gestão Turística.

Salienta-se o caso dos factores económico-financeiros («Política Financeira» e «Preços Competitivos») que assumem um valor intermédio, isto é, são considerados «Importantes» sendo preteridos a em favor de factores sobre a percepção e serviço.

**Gráfico 15: Avaliação do Modelo de Gestão estratégica**

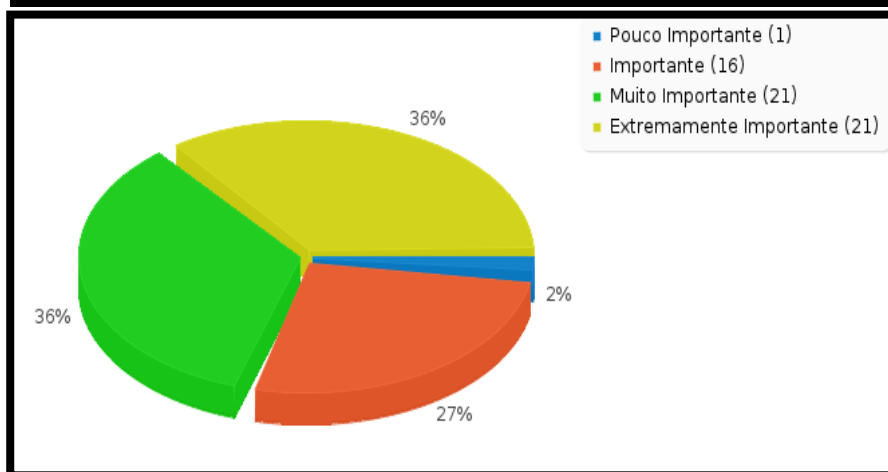


Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito aos departamentos, confere-se no *Apêndice N* e *Apêndice O*, que a maior percentagem de respostas está concentrada nos graus de relevância «Importante», «Muito Importante» e «Extremamente Importante», podendo-se concluir que estes factores são considerados competitivos no desenho do Modelo de Gestão Estratégica do Turismo.

Esta questão procurou, igualmente, situar a opinião das organizações quanto às Dimensões de *Performance* identificadas no Capítulo III. Como é possível conferir no Gráfico16, a primeira das quatro Dimensões, a *Inovação*, reúne 98,3% de respostas considerando-a um factor chave da Gestão Turística.

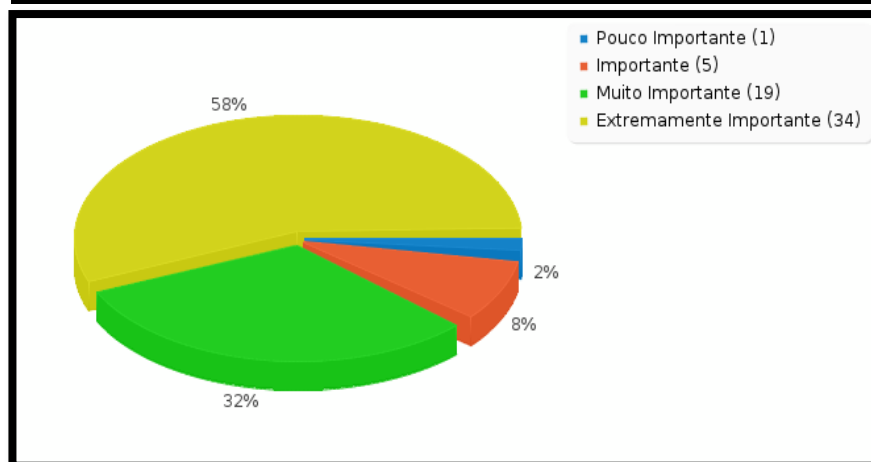
Gráfico 16: Avaliação do Modelo de Gestão Estratégica - Inovação



Fonte: Elaboração Própria

A *Autenticidade*, enquanto segunda Dimensão, agrupa a maior concórdia por todas as organizações, Norte e Sul, chegando mesmo, como já abordado, a destacar-se perante os outros factores (Gráfico 17).

Gráfico 17: Avaliação do Modelo de Gestão Estratégica - Autenticidade



Fonte: Elaboração Própria

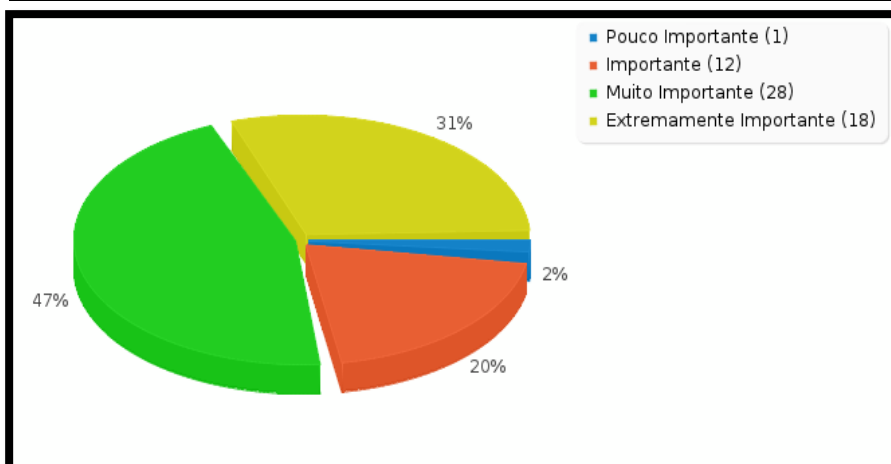
O *Marketing* é igualmente identificado como uma Dimensão muito importante. Se for considerada a «Imagem

da Organização» como complemento desta Dimensão, uma vez que se está perante a «marca» ou a construção da mesma, esta Dimensão é ainda mais valorizada, dado que 46% das organizações

reconhece o papel «Extremamente Importante» da imagem enquanto factor estratégico da sua gestão (Gráfico 18).

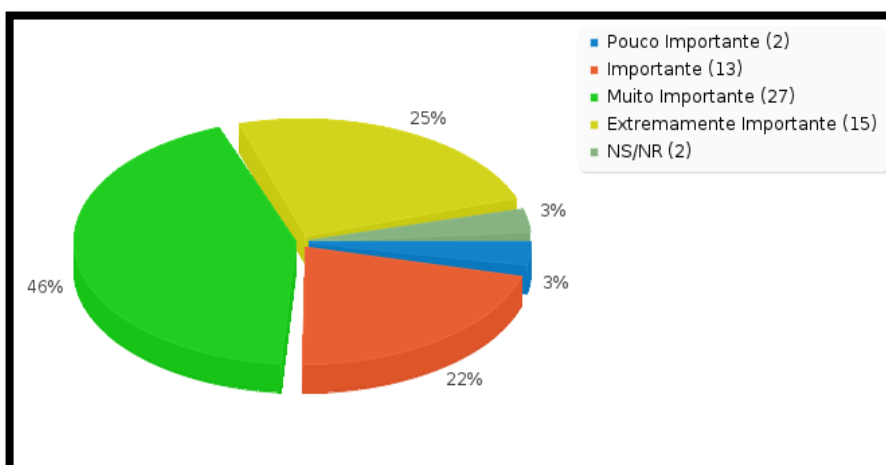
Por último, os *Recursos Humanos – Agentes da Mudança*, são considerados por 93% das organizações como um factor relevante no seu modelo de gestão. Tal conjunto de respostas vem ao encontro do já confirmado no grupo da avaliação da oferta turística da organização – vantagens competitivas («Os nossos colaboradores têm formação adequada à sua função e evidenciam grande profissionalismo») (Gráfico 19).

**Gráfico 18: Avaliação do Modelo de Gestão Estratégica - Estratégias de Marketing**



Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 19: Avaliação do Modelo de Gestão Estratégica - Recursos Humanos – Agentes da Mudança**



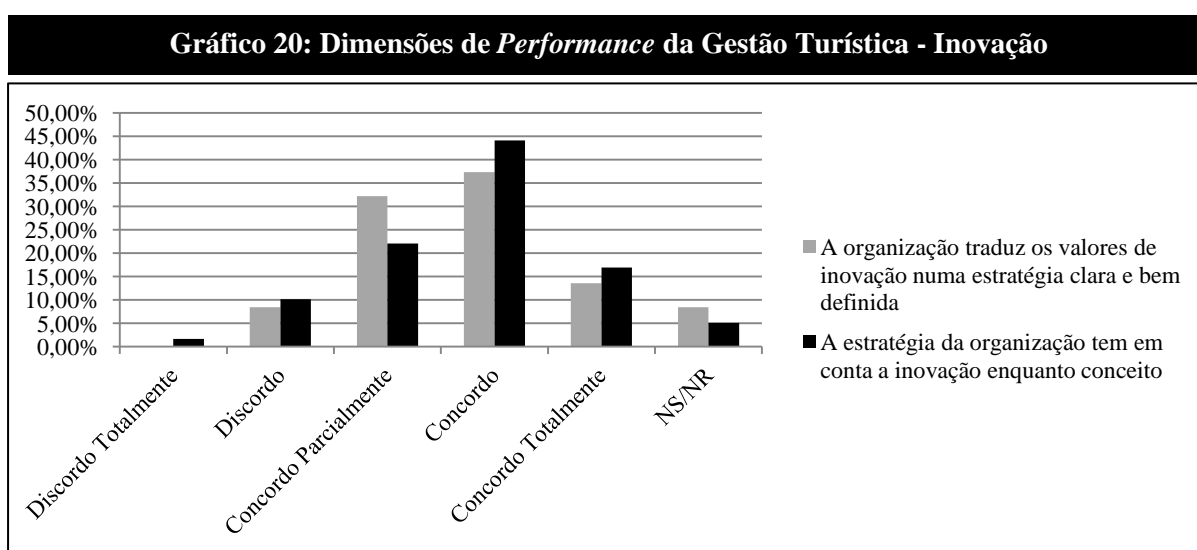
Fonte: Elaboração Própria

## 6. DIMENSÕES DE PERFORMANCE DA GESTÃO TURÍSTICA

O último grupo de perguntas do inquérito é dedicado às dimensões de *performance* apresentadas no Capítulo III. Considerando-as um meio para garantir competitividade e uma forma de aplicar estratégias adequadas às especificidades do produto turístico, este grupo pretende avaliar a opinião das organizações sobre estas mesmas dimensões, agora apresentadas individualmente. Deste modo, procura-se identificar o grau de concordância quanto às políticas adoptadas para cada dimensão e qual a opinião sobre as mesmas.

### 6.1. Como avalia a política de Inovação existente na organização?

Para avaliar a política de Inovação, foi perguntado às organizações se as mesmas consideravam a Inovação na sua estratégia de gestão e se possuíam alguma estratégia neste campo (Gráfico 20). Questionadas sobre se «A estratégia da organização tem em conta a inovação enquanto conceito», 44% das organizações concordaram que sim. Por Departamento, 52% das organizações do Sul (*Apêndice Q*) são unânimes em assumir que integram a inovação na sua estratégia. No Departamento do Norte (*Apêndice P*) 37% «Concordam» que sim, existindo, porém, 13% que «Discordam». Por sua vez, as organizações parecem mais indecisas quando questionadas sobre se «A organização traduz os valores de inovação numa estratégia clara e bem definida» - 37% «Concorda» e 32% «Concorda Parcialmente». No Departamento do Norte essa indecisão é maior, com 37% de organizações a «Concordar Parcialmente» face aos 28% no Departamento do Sul, onde, todavia, 41% afirma traduzir efectivamente os valores da inovação na sua estratégia.

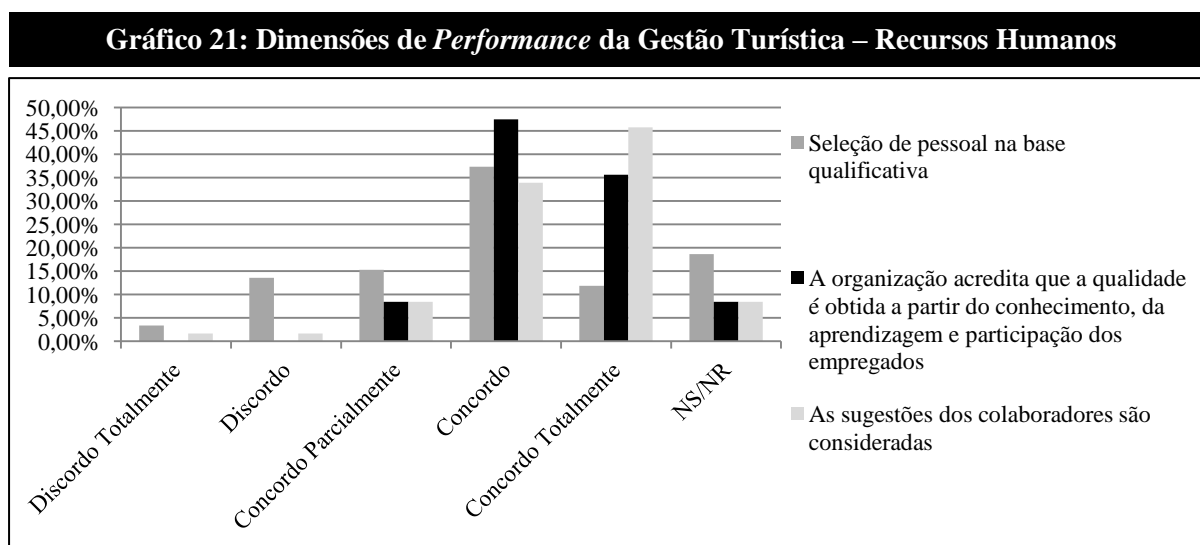


Fonte: Elaboração Própria

## 6.2. Como avalia a política de Recursos Humanos existente na organização?

Anteriormente já foi mencionada, de forma directa ou indirecta, a importância reconhecida pelas organizações dos Recursos Humanos enquanto vantagem competitiva e recurso estratégico. Neste ponto, é a política desta dimensão que está em análise, nomeadamente, se existe nas organizações em estudo uma seleção que tem em conta a qualificação e se as mesmas apostam na formação e integração dos seus colaboradores numa óptica de cultura empresarial.

Como é possível consultar no *Apêndice R e S*, quer o Departamento do Norte, quer o Departamento do Sul «Concordam» que possuem um política de Recursos Humanos valorizada pela seleção qualificada, formação e participação dos seus colaboradores. Todas as organizações reconhecem ser fundamental gozarem de uma política de Recursos Humanos forte, sobretudo se a mesma acreditar «que a qualidade é obtida a partir do conhecimento, da aprendizagem e participação dos empregados» (48% Concordam) e «considerar as sugestões dos seus colaboradores» (46% Concordam Totalmente) (Gráfico 21).



Fonte: Elaboração Própria

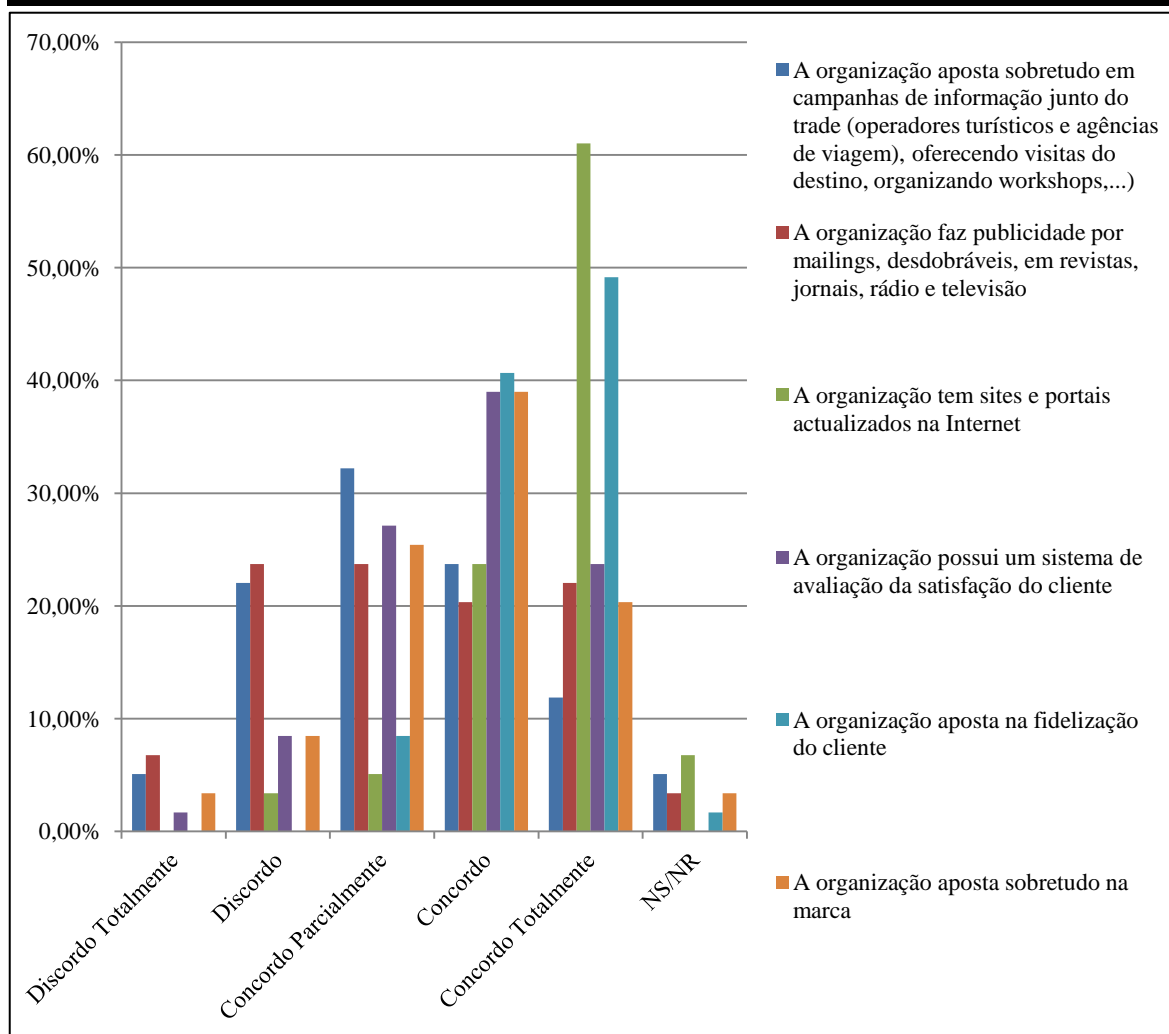
### 6.3. Como avalia as Estratégias de Marketing da sua organização?

O Marketing foi já reconhecido pelas organizações como muito importante enquanto elemento integrante do modelo da sua gestão. Neste grupo, as questões sobre a estratégia de marketing prendem-se com o marketing-mix abordado no Capítulo III, nomeadamente, o «Valor do consumidor», a «Comunicação» e a «Conveniência». Por outras palavras, deseja-se conhecer qual a política de marketing das organizações em estudo relativamente à forma como comunicam e se promovem junto dos potenciais clientes, de que forma estes potenciais consumidores podem adquirir os seus serviços e de que forma as organizações trabalham o valor que fica para o cliente – que este recebe e sente.

O que se constata na maioria das organizações (Gáfico 22), quer do Departamento Norte, quer do departamento Sul (*vide Apêndices T e U*) é que as mesmas apostam sobretudo numa promoção via Internet: 61% «Concordam Totalmente» com o facto de possuírem «sites e portais actualizados na Internet». Segue-se a promoção através dos meios de comunicação «mailings, desdobráveis, revistas, jornais, rádio e televisão» com 22% das organizações a afirmarem que recorrem as estes meios e apenas 12% assume que «aposta sobretudo em campanhas de informação junto do *trade*». Quando questionadas sobre o valor para o cliente, isto é, sobre a existência ou não de «um sistema de avaliação da satisfação do cliente» e em políticas de «fidelização do cliente», 38% e 49% das organizações, respectivamente, «Concorda/Concorda Totalmente» em fazê-lo. Ainda como forma de gerar valor, refere-se a «marca» ou imagem com 39% das organizações a confirmar que aposta neste elemento enquanto elemento diferenciador.

Por Departamento, ressalta o facto de no Departamento do Norte o uso da Internet destacar-se enquanto estratégia de marketing para as organizações aí sediadas (54%); por sua vez no Departamento do Sul, para além da Internet, as organizações valorizam igualmente a fidelização do cliente na sua gestão de marketing (69%).

**Gráfico 22: Dimensões de Performance da Gestão Turística - Marketing**



Fonte: Elaboração Própria

#### 6.4. Diga o que significa para si «Inovação» e «Autenticidade» em Turismo.

Na tentativa de obter a opinião das organizações em estudo sobre o conceito de «Inovação» e «Autenticidade» em Turismo, foi pedido que indicassem duas palavras para cada conceito, sendo estas duas questões abertas. No quadro seguinte é apresentado o resumo de respostas dadas pelas 59 organizações que participaram nesta investigação (Quadro 11).

**Quadro 11: Conceito de «Inovação» e de «Autenticidade» em Turismo segundo as Organizações em estudo**

<b>«Inovação»</b>	<b>«Autenticidade»</b>
<i>Antecipar a Procura</i>	<i>Certificações de Qualidade</i>
<i>Antever e adaptar às tendências, mercados e segmentos</i>	<i>Cumprir «promessas» / Garantia</i>
<i>Criatividade, Originalidade e Arrojo (Outside the box)</i>	<i>Infra-estruturas e produtos locais</i>
<i>Crescer, Desenvolver e Melhorar progressivamente</i>	<i>Interação do turista com o meio visitado</i>
<i>Diferenciação e Inconformismo</i>	<i>Proximidade e clareza</i>
<i>Novidade/Novos Produtos/Serviços e Experiências</i>	<i>Qualidade do Serviço</i>
<i>Novos Parceiros e Cooperação com os outros stakeholders</i>	<i>Relação com actividades locais (agricultura, pesca, costumes...)</i>
<i>Originalidade de Conceitos</i>	<i>Ser Genuíno - Genuinidade</i>
<i>Oferta personalizada</i>	<i>Ser Único</i>
<i>Qualidade dos serviços e produtos (dos equipamentos, mobiliários, etc)</i>	<i>Ser Verdadeiro - Honestidade/Sinceridade/Transparência</i>
<i>Recurso às Tecnologias (redes sociais, sites apelativos, uso do email)</i>	<i>Tradição e Identidade local (transmissão do saber-fazer)</i>
<i>Renovar / Modernizar</i>	<i>Valores próprios da marca-imagem</i>
<i>Superar expectativas</i>	
<i>Surpreender positivamente - Saber acolher</i>	
<i>Sustentabilidade Ambiental e Responsabilidade Social</i>	

Fonte: Elaboração Própria a partir das respostas das organizações

## **CAPÍTULO II: CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

### **CONCLUSÃO**

De uma forma geral, o questionário apresentado às organizações dos Departamentos de Gestão de Áreas Classificadas do Norte e Sul, pretendia reconhecer se as mesmas adoptam um modelo de gestão adaptada às Novas Tendências que marcam a actividade turística. Não obstante, desejava, indirectamente, obter uma caracterização sumária das organizações e conhecer a sua opinião face a esse mesmo Modelo de Gestão e respectivas características.

Como já referido, a amostra conseguida pela método de recolha de dados não pode representar, pela sua dimensão, todas as organizações que operam nas AP's. Todavia, os mesmos resultados permitem tirar conclusões e que as mesmas sejam alvo de uma análise atinente, pois a partir delas poder-se-á pensar em estudos futuros.

Posto isto, refere-se em primeiro lugar as conclusões afectas à caracterização das organizações estudadas. Conclui-se que se está perante organizações de pequena e média dimensão, facto admitido pelos resultados acerca do volume de vendas/ano e número de colaboradores. Se for retirada a modalidade de «Hotel Rural» que, de certa forma, representa organizações de maior dimensão e por conseguinte com maior volume de vendas e colaboradores afectos, as restantes modalidades assumem-se como organizações enquadradas no chamado STF's – *Small Tourism Firms*<sup>74</sup>, ou por outras palavras, pequenas empresas da actividade turística. Associando esta realidade ao número de colaboradores (de zero a uma média de nove) mais a caracterização pessoal dos inquiridos, é possível alegar que se está perante organizações de cariz familiar e empreendedores por conta própria, o que vem a ser sustentado quando questionadas sobre as suas vantagens competitivas, observando-se que a maioria discorda totalmente quanto ao facto de pertencer a um grupo económico. Considerando a formação base dos mesmos verifica-se que grande parte assume funções de gerente/proprietário da organização, mas provêm de outras áreas que não a do Turismo. Contudo, a maioria tem um elevado grau de habilitações no quadro do ensino superior (Licenciatura, Bacharelato e Mestrado) o que se traduz num elevado grau académico.

---

<sup>74</sup> *Small Tourism Firms*: Trata-se de uma temática cujo estudo tem vindo a ser bastante desenvolvido na Europa, nomeadamente, focada no turismo rural, com particular ênfase no sector do alojamento (Altejevic, 2007).

Contrastando as organizações Norte-Sul, realça-se o facto de que as organizações do Norte são maioritariamente micro-empresas, mantendo a caracterização média de colaboradores e volume de vendas/ano; já no Departamento do Sul, ¼ das organizações assume ter um volume de vendas superior a 20.000€ e maior número de colaboradores, porém, dada a presença de actividades ligadas à modalidade de «Hotel Rural» admite-se que este fenómeno resulta de comportamentos *outliers*.

Os novos segmentos, resultado das tendências actuais que caracterizam o «Novo Turista» parecem ser aceites pelas organizações inquiridas, verificando-se uma correspondência com os segmentos dos mercados de Turismo de Natureza (TN) identificados no Capítulo IV: Natureza *Soft* e Natureza *Hard*. Para o primeiro caso destacam-se os segmentos «Famílias Estabelecidas com filhos (40 aos 60 anos)», as «Famílias cujos filhos já não estão em casa (50 aos 65 anos)» e os «YAS» (Young Active Seniores) (55 a 65 anos), e no segundo os «Independentes c/ rendimentos próprios (25 aos 35 anos)» e as «Famílias Jovens com filhos (40 aos 50 anos)».

Para as organizações inquiridas são os segmentos de natureza *Hard* que apresentam maior importância ao contrário do que se podia esperar, uma vez que a análise do mercado de TN em território nacional identificou o mercado *Soft* como mais representativo. Considerando-se que o mercado *Hard* representa somente 20% do total de viagens de TN, tendo portanto uma margem de crescimento, e que pela sua especificidade ou grau de especialização implica um maior gasto por parte do consumidor, o mesmo deve ser olhado como uma oportunidade de negócio por parte das organizações turísticas a operar nestes dois Departamentos.

Ainda no que toca à Procura Turística, os mercados por nacionalidade mencionados pelo estudo da THR, descrito no Capítulo IV, correspondem às respostas das organizações. Todavia, o grau de importância varia totalmente. Os mercados Alemão e Holandês, que possuem um peso de 45% no total das viagens de TN realizados pelos europeus, não são considerados pelas organizações como sendo mercados principais, sendo essa importância reconhecida nos mercados nacional, espanhol e inglês. Também os mercados francês e italiano, bem como, outros mercados europeus e internacionais são mencionados, sobretudo pelas organizações do Sul, para as quais estes mercados estrangeiros são reconhecidos como muito importantes, facto explicado pela forte atracção dos mesmos por outros produtos desta região.

É legítimo, deste modo, considerar uma vez mais a existência de uma oportunidade para as organizações destes Departamentos no que respeita a criar mecanismos de atração para os mercados alemão e holandês e monitorizar os restantes, particularmente o francês e italiano que entre todos os mercados apresentavam, segundo a THR, uma forte intenção de compra de viagens de TN. Esta oportunidade já foi referida pelo estudo da THR, aquando da sua priorização de mercados geográficos para Portugal, como é possível conferir no Capítulo IV. Salienta-se que no caso concreto do Departamento do Norte deve ser dada especial atenção ao mercado espanhol, que se assume extremamente importante, sendo facilmente explicado pela localização fronteiriça. Não obstante, e não esquecendo os dados expostos no Capítulo I, o «Brasil», que apresentou um desempenho positivo em termos de dormidas nacionais, deve ser digno de uma atenção especial.

Do ponto de vista da Oferta Turística, a mesma é avaliada segundo os destinos e as organizações. Como abordado no Capítulo III, falar de gestão turística é falar da gestão do destino turístico e da gestão das empresas da actividade que aí operam. A investigação empírica permitiu concluir que existe efectivamente uma relação estrita entre organizações e o destino. As mesmas reconhecem que os destinos onde se inserem possuem **factores básicos de atracção**, como sejam a diversidade dos recursos naturais, a existência de áreas protegidas e de infra-estruturas. É unânime entre as organizações reconhecer o TN como principal produto turístico do destino, o que se compreende facilmente pela localização das mesmas em concelhos afectos a uma AP. No entanto, e considerando-se o facto de o TN ainda ser maioritariamente uma procura secundária, confirmou-se que existe uma relação de «apoio» entre o TN e outras ofertas do destino que são, de acordo com a THR, consideradas motivações principais das viagens realizadas: é o caso do «Touring Cultural e Paisagístico», a «Gastronomia e Vinhos» e a «Saúde e Bem-estar». Por Departamento a opinião não difere, apresentando o Departamento do Sul, no entanto, uma maior importância, ainda que discutível, quanto ao «Sol e Mar», o que se compreende dada a proximidade da costa marítima e pelo facto de tratarem-se de concelhos com uma longa tradição deste produto.

Quando se passa para a abordagem relativa à oferta das organizações turísticas, houve como preocupação identificar os **factores chave** expressos pelos recursos, competências e vantagens competitivas das organizações, uma vez que estes compõem a etapa da análise do ambiente interno do processo de formulação da estratégia e permitem introduzir a temática da gestão turística.

Consta-se que as organizações são na sua maioria mais sensíveis a questões como a «Inovação», o «Atendimento», a «Formação dos colaboradores», as «Políticas de promoção», a «Autenticidade», o «Investimento em novas tecnologias», a «Qualidade dos serviços/produtos» e a «Sinceridade» em detrimento de aspectos económico-financeiros. A evolução da gestão (dos modelos e eras empresariais) está assim representada nas respostas obtidas. Há uma passagem dos modelos tradicionais para modelos emergentes de gestão assentes, sobretudo, numa lógica do conhecimento, reflectido na melhoria do desempenho, na criatividade, aprendizagem e transparência.

Resultado destes modelos de gestão emergentes e da sua aplicabilidade à actividade turística, tendo em conta as suas características – *stakeholders*, fases do ciclo de vida do destino e estratégias de competitividade –, resulta uma nova postura assente em quatro dimensões de *performance*, defendidas e apresentadas na presente dissertação como súmula das tendências e da evolução da gestão no Turismo: a Inovação, a Autenticidade, o Marketing e os Agentes de Mudança. Como discutido anteriormente, estas quatro dimensões não são mutuamente exclusivas, isto é, estabelecem entre si relações de complementaridade, para no fim criar a «Experiência» - o principal objectivo da actividade turística.

O retorno ao espaço natural provocado por uma maior consciencialização e responsabilização ambiental e pela motivação para o consumo de actividades culturais, experiências genuínas ou simplesmente desafiantes, estiveram na origem do despertar da «dimensão ecológica» da actividade turística, envolvendo desde a comunidade, aos produtores e consumidores, garantindo os maiores benefícios possíveis sem causar danos ecológicos e/ou sociais. A emergência do TN e de locais onde o mesmo se desenrola, como o caso das AP's, exige um planeamento e coordenação dadas as várias particularidades dessas áreas ricas, mas sensíveis, cuja conservação impõe cuidados especiais tanto ambientais, como sócio-culturais. Sem dúvida que pelas suas características multidisciplinares o Turismo é das actividades que mais facilmente poderá conjugar o económico e o social, assumindo uma postura de conservação da natureza ao mesmo tempo que garante uma produção de bem-estar através de produtos/serviços economicamente viáveis, socialmente equitativos e ecologicamente sustentáveis – o chamado «Turismo Sustentável».

Em Portugal existe legislação sobre essas áreas, mas do ponto de vista prático ainda há muito a fazer. Contudo, esta investigação não pretende avaliar a gestão do Destino, não sendo, porém, indiferente a essa mesma realidade, havendo por parte da autora o cuidado de

procurar conhecer as características e condições das Áreas Protegidas Nacionais, reveladas em grande parte pelo estudo consultado na fase conceptual - Programa de Visitação e Comunicação na Rede Nacional de Áreas Protegidas (PVC-RNAP, 2006).

Conclui-se face aos resultados do questionário, embora exista algumas reservas na sua aplicação na população total, que as organizações de TN que operam em Áreas Classificadas reconhecem a necessidade de adoptar ou adaptar-se a modelos emergentes de gestão, sobretudo na base da criação de «Experiências» e «Percepções», reconhecendo para isso o papel fundamental das dimensões de *performance* defendidas. Não obstante, os dados recolhidos podem não ser suficientes para afirmar que as mesmas organizações já adoptam estes modelos ou se simplesmente reconhecem-nos como modelos de gestão estratégica pertinentes face às mudanças. Tal dúvida coloca-se, por um lado, porque se está perante uma amostra de respostas de número reduzido, por outro, porque as próprias características destas organizações afectas ao TN são, na sua maioria, de pequena dimensão e de cariz familiar, o que por vezes afasta a teoria da prática, na medida em que prevalecem aspectos pessoais em vez da lógica de gestão enquanto ciência.

O meio envolvente turbulento e incerto, decorrente essencialmente de fenómenos como a globalização, a liberalização e a desregulamentação, em que as organizações desenvolvem actualmente a sua actividade, obriga a que as mesmas tenham de adoptar novos comportamentos e modelos de gestão francamente diversos das escolas tradicionais do pensamento estratégico. Mais do que nunca, é condição de sucesso, em qualquer actividade económica, que se monitorize e acompanhe as tendências, quer ao nível da Oferta, quer ao nível da Procura, e que as empresas, de maior ou menor dimensão, sejam capazes de antever e adaptar-se às mudanças, podendo mesmo falar-se numa lógica de descontinuidade, isto é, transformações na forma de estar e agir, por parte das próprias organizações.

Esta nova postura é ainda mais importante numa actividade como a do Turismo, onde o conteúdo e diversidade de oferta e exigências dos consumidores são maiores. A consciência de novos desafios – *sociais, tecnológicos, político-económicos* – e de novos consumidores – *autónomos, experientes, exigentes* -, obriga imperativamente a todos os intervenientes da actividade turística a adquirir novas habilidades e níveis elevados de consciência - tanto a curto como a longo prazo. Tal só é possível com a existência de uma lógica de gestão estratégica ajustada à actividade de onde resultam, como «alicerces», as

quatro Dimensões de *Performance* que representam, por sua vez, as estratégias de competitividade associadas ao Turismo:

1. *Colocar os clientes em primeiro lugar* – oferecer **Autenticidade**;
2. *Ser líder em qualidade* - apostar nos **Agentes de Mudança**;
3. *Desenvolver inovações radicais* - incentivar a **Inovação**;
4. *Fortalecer a posição competitiva* - desenvolver **Estratégias de Marketing**.

Conclui-se, deste modo, que a Gestão Turística apoiada nestas Dimensões permite encontrar respostas para as novas exigências e concludentemente, compreender e eger uma gestão turística que garanta um Turismo competitivo e articulado com as tendências actuais, por um lado dotando a Gestão Privada de modelos de gestão flexíveis que se adaptam a ambientes instáveis e em constante devir; e por outro, podendo impulsionar o próprio desenvolvimento da Gestão Pública, contribuindo para uma reestruturação das AP's enquanto destinos turísticos.

#### **NOVAS VIAS DE INVESTIGAÇÃO**

A maior consciencialização sobre o uso dos recursos naturais e da sua vulnerabilidade deram origem a uma nova concepção de desenvolvimento baseado em princípios de sustentabilidade e assentes na qualidade como estratégia global, apoiada por mecanismos como as certificações. De facto, a Sustentabilidade tem-se tornado um requisito fundamental para a promoção de novos produtos turísticos com capacidade competitiva, principalmente no mercado internacional. No entanto, a operacionalização deste conceito é vaga e pouco esclarecedora (em termos de aplicabilidade). Assente basicamente em princípios, implica uma alteração das mentalidades dos actores, de diferentes níveis de responsabilidade e decisão. Os princípios existem, os conceitos estão já mentalizados, mas na prática, a aplicabilidade da sustentabilidade na actividade turística é ainda dispersa e pouco objectiva quanto aos aspectos fundamentais para uma «gestão turística sustentável». Defende-se neste trabalho um novo olhar para esta questão, uma nova abordagem que agregue os temas fulcrais da gestão turística face às novas tendências e mudanças. Uma perspectiva que sintetize, de forma fácil e objectiva, os princípios da sustentabilidade para a Gestão Turística das empresas que operam no sector. Defende-se a legitimidade das linhas gerais que abordam a temática do Turismo Sustentável e «bebe-se» nas mesmas as referências e orientações que

se coloca nesta nova abordagem. Contudo, não é objectivo desta investigação explorar a mesma, deixo-a para posteriores estudos, nomeadamente, podendo os mesmos explorar a questão da Gestão Ambiental e a sua adopção pela actividade turística. Parte-se, igualmente, do pressuposto que as organizações de TN possuem uma mentalidade imbuída neste «espírito sustentável», mesmo que de forma não consciente, uma vez que estão literalmente em contacto com aspectos como sejam o ambiente natural, a população local e a sua sobrevivência económica. Desta forma, esta abordagem à temática da sustentabilidade surge apenas como resposta ao levantamento das tendências e como suporte a um novo modelo de gestão turística.

Reconhece-se também, enquanto possíveis linhas de investigação, o alargamento deste estudo vertical e horizontalmente. Do ponto de vista **vertical**, alargar este estudo aos restantes departamentos de Gestão de Áreas Classificadas (Centro e Alto Alentejo, Litoral de Lisboa e Oeste e Zonas Húmidas); proceder a um estudo por tipologia de TN – hospedagem ou animação ambiental – ou mesmo por modalidade representativa de cada tipologia. Do ponto de vista **horizontal**, é possível incluir a par das organizações turísticas que operam nas AP's, as próprias AP's, isto é, avaliar a gestão do destino face às tendências, considerando o seu ciclo de vida e o modelo de gestão adoptado; poder-se-á, analogamente, estender esta análise a outros tipos de Turismo, como seja o «Sol e Mar», a «Gastronomia e Vinhos», o «Turismo Náutico», o «MICE», entre outros, usando as premissas teóricas desta investigação.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Abell, D. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall.
- Angeloni, M. T., & Dazzi, M. C. (2003). Capítulo 1 - A Era do Conhecimento. In R. V. Silva, & A. Neves (Edits.), *Gestão de Empresas Na Era do Conhecimento* (pp. 44-81). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ansoff, H. (1977). *Estratégia Empresarial*. (A. Z. Sanvicente, Trad.) São Paulo, Brasil : McGraw-Hill.
- Arnegger, J., & Job, H. (Sep. de 2010). Towards a product-based typology for nature-based tourism: a conceptual framework. *Journal of Sustainable Tourism, Vol.18 - Nº 7*, pp 915-928.
- Ateljevic, J. (2007). Small Tourism Firms and management practices in New Zealand: The centre stage macro region. *Tourism Management, Vol. 28 Nº1*, pp. 307-316.
- Brito, B. R. (2000). O Turista e o Viajante: Contributos para a conceptualização do Turismo Alternativo e Responsável. *Actas do IV Congresso Português de Sociologia - Sociedade Portuguesa: Passados Recentes, Futuros Próximos*. Coimbra: APS - Publicações.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management, Vol. 21*, pp 97-116.
- Burnay, M. J. (2002). Turismo e Natureza. *Ciclo de Debates 2000 - Livro de Actas (do seminário "Turismo de Natureza - Perspectivas e Intervenção")* (pp. 25-34). Lisboa: IFT - Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo.
- Carballo-Cruz, F. (Jul/Set de 2011). Os Cidadãos e a democracia em 2020. *Cadernos de Economia 2020, Nº96*, pp 20-23.
- Cardoso, C., Escobar, J., & Quelhas, V. (Setembro de 2010). Turismo no Século XXI - Motor da Economia Portuguesa. *Portugal Global*, pp.7 - 10.
- Carneiro, R. (2003). Parte 1 - Perspectiva Prática: A Era do Conhecimento. In R. V. Silva, & A. Neves (Edits.), *Gestão de Empresas Na Era do Conhecimento* (1º ed., pp. 34-43). Lisboa: Edições Sílabo.
- CE – Comissão Europeia. (2012). *What is Natura 2000*. Obtido de Natura 2000 Network: [http://ec.europa.eu/environment/nature/natura2000/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/nature/natura2000/index_en.htm)
- Centron, M. (2001). The world of today and tomorrow: the global view. In A. Lockwood, & S. Medlik (Edits.), *Tourism and Hospitality in the 21st Century* (pp. 18-28). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Coelho, J. C. (Setembro de 2010). Crise e Redes Sociais mudam Perfil do Turista. *Portugal Global*, pp. 16 - 17.
- Cohen, E. (1988). Authenticity and Commoditization in Tourism. *Annals of Tourism Research, Vol. 15*, pp 371-386.

- Costa, C., & Carmo, T. M. (N/D). *Capítulo 1 – A Indústria dos Conteúdos*. Obtido em 17 de Maio de 2012, de Conteúdos: [http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/cec/experimentar.manual/1.1/cap\\_actual.htm](http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/cec/experimentar.manual/1.1/cap_actual.htm)
- Costa, R. (2008). *Introdução à Gestão Hoteleira*. Lisboa: Edições Lidel.
- Cunha, L. (2003). *Introdução ao Turismo* (2º ed.). Lisboa: Editorial Verbo.
- Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Cunha, L. (2011). Autenticidade e Inovação: factores de renovação dos destinos turísticos maduros. (E. U. Lusófonas, Ed.) *cogitur journal of tourism studies*, Ano IV N. 4, pp. 9-28.
- Cupeto, C. (11 de Junho de 2003). *Ecoturismo, a sustentabilidade do turismo no século XXI*. Obtido em 17 de Maio de 2012, de Semanário Económico: <http://www.ciari.org/opiniao/ecoturismo.htm>
- Dicionário da Língua Portuguesa. (2006). Porto Editora.
- Drucker, P. (1992). *Gerindo para o Futuro*. (F. Velez, Trad.) Lisboa: Difusão Cultural.
- Drucker, P. (2000). *Desafios da Gestão para o Século XXI*. (G. Correia, Trad.) Livraria Civilização.
- Drucker, P. (2001). *The Essential Drucker*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Eagles, P. F., McCool, S. F., & Haynes, C. (2002). *Best Practice Protected Area Guidelines - Sustainable Tourism in Protected Areas Guidelines for Planning and Management*. (A. Phillips, Ed.) Prepared for the United Nations Environment Programme, World Tourism Organization and The World Conservation Union .
- Fennell, D. A. (1999). Chapter 1: The nature of tourism; Chapter 2: Ecotourism and ecotourists. In *Ecotourism: an introduction* (pp. 2-28; 30-64). London: Routledge.
- Fernandes, A. (2007). *Tendências de Evolução e Novas Estratégias para o Turismo Mundial*. Obtido em 9 de Dezembro de 2011, de <http://www2.egi.ua.pt/cursos/files/ENIT/Tend%C3%A2ncias%20de%20Evolu%C3%A7%C3%A3o%20e%20Novas%20Estrat%C3%A9gias%20para%20O%20Turismo%20Mundial%20Vers%C3%A3o%202.pdf>
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N., & Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial*. Lisboa: Lidel - edições técnicas, lda.
- Firmino, M. (2006). *As estratégias empresariais face à política de turismo em Portugal (Tese de Doutoramento - Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro)*. Obtido em 26 de Janeiro de 2012, de <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/teses/2006005838>
- Firmino, M. (2007). *Turismo – Organização e Gestão*. Lisboa: Escolar Editora.
- Font, X., & Cochrone, J. (2005). *Integrating Sustainability into Business: a Management guide for responsible Tour Operations*. France: UNEP: United Nations Environment Programme.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação - Da Concepção à Realização*. Loures: Lusociência.

- Gomes, & Braga. (2003). Capítulo 9 – A Inteligência Competitiva. In R. V. Silva, & A. Neves (Edits.), *Gestão de Empresas Na Era do Conhecimento* (pp. 322-343). Lisboa: Edições Sílabo.
- Gonçalves, S. L. (1993). *Oportunidades de desenvolvimento turístico e Conservação da Natureza – Parque Natural de Montesinho*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- GPEARI - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais. (Setembro de 2011). *Boletim Mensal de Economia Portuguesa N°9*. Obtido de Ministério das Finanças: <http://www.gpeari.min-financas.pt/analise-economica/publicacoes/ficheiros-do-bmep/2011/setembro/destaques/Evolucao-da-balanca-de-servicos-em-Portugal.pdf>
- Grupo para a Sustentabilidade do Turismo. (2007). *Plano de Acção para um Turismo Europeu mais Sustentável*. Obtido em 23 de Dezembro de 2011, de [http://www.econ-pol.unisi.it/opt/tsg\\_final\\_report\\_pt15.pdf](http://www.econ-pol.unisi.it/opt/tsg_final_report_pt15.pdf)
- Henderson, B. D. (1979). *Henderson on Corporate Strategy*. Cambridge, Massachusetts: Harpercollins College.
- Hjalager, A.-M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23, pp 465-474.
- Hunter, C. (1997). Sustainable Tourism as na Adoptive Paradigm. *Annals of Tourism*, Vol. 24 N° 4, pp. 850-867.
- INE - Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2011). *Estatísticas do Turismo 2010*. Lisboa.
- Leu, W. (2001). National Tourist Offices. In A. Lockwood, & S. Medlik (Edits.), *Tourism and Hospitality in the 21st Century* (pp. 265-272). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lopes, A., & Capricho, L. (2007). *Gestão da Qualidade*. Lisboa: Editora RH.
- Lopes, E., Esteves, J. P., & SaeR. (2010). *A constelação do Turismo na Economia Portuguesa* (1ª ed.). Mirandela: O Sol é Essencial S.A. - Edição do Jornal Sol.
- Marchesnay, M. (2000). *Introdução à Gestão*. (T. L. Castro, Ed., & E. Uva, Trad.) Publicações Europa-América, Lda.
- Marinho, A. (2007). Lazer, natureza e aventura: compartilhando emoções e compromissos. In A. C. Almeida, & P. D. Lamartine (Edits.), *Meio ambiente, esporte, lazer e turismo estudos e pesquisas no Brasil, 1967-2007* (Vol. 1, pp. 311-319). Rio de Janeiro: Editora Gama Filho.
- Mazón, T. (2009). Alternativas al Turismo Tradicional en el Mediterráneo: el debate sobre la sostenibilidad de los Nuevos Modelos. In *Turismo de Nicho: Motivações, Produtos, Territórios* (pp. 45-54). Centro de Estudos Geográficos, Universidade de Lisboa.
- Middleton, V. T. (2002). *Marketing de Turismo – Teoria e prática* (3º ed.). (F. Vasconcellos, Trad.) Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (6 de Dezembro de 2010). *Reflexão sobre o processo estratégico [online]*. Obtido de <http://www.janelanaweb.com/manageme/sloan2.html>

- Moutinho, L. (2000). Chapter 1: Trends in Tourism. In L. Moutinho, *Strategic Management in Tourism* (pp. 3-16). UK: Cabi Publishing.
- Nunes, P. A. (2010). *Desporto, Turismo e Natureza - O Turismo de Natureza como pólo de atracção turística complementar ao produto Sol e Mar na sub-região do Litoral Alentejano*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade de Motricidade Humana.
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation* (3º Edição ed.). Oslo.
- OMT - Organização Mundial do Turismo. (1995). *Conceptos, Definiciones y Clasificaciones de las Estadísticas de turismo*. OMT.
- OMT - Organização Mundial do Turismo. (1998). *Guide for local authorities on developing sustainable tourism*. Madrid: OMT.
- OMT - Organização Mundial do Turismo. (1999). *Changes in Leisure Time: The Impact of Tourism*. Madrid: OMT.
- OMT - Organização Mundial do Turismo. (2001). *1º Conferencia Mundial sobre Deporte y Turismo*. Barcelona 22 e 23 de Fevereiro: OMT.
- OMT - Organização Mundial do Turismo. (2002). *Turismo: Panorama 2020* (Vol. 7: Previsiones Mundiales y perfiles de los segmentos de mercado). Madrid: OMT.
- OMT - Organização Mundial do Turismo. (2006). Parte I – Introdução e Conceitos Básicos. In OMT, *Introdução à Metodologia da Pesquisa em Turismo*. OMT.
- OMT - Organização Mundial do Turismo. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. OMT.
- OMT - Organização Mundial do Turismo. (2012). *Tourism Highlights* (2012 ed.). OMT.
- Oxford University Press. (2007). *PESTEL analysis of the macro-environment in Business Strategy*. Obtido em 25 de Março de 2012, de [http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page\\_12.htm](http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm)
- Palazuelo, F. P. (2007). Sostenibilidad y Turismo, una simbiosis Imprescindible. In *Estudios Turísticos N° 172-173* (pp. 13-62). Madrid: Ministério de Industria, Turismo y Comercio España.
- Paquin, B., & Turgeon, N. (2004). La clientèle et le facteur «WOW». *TÉOROS, Vol. 23 N° 2*, 27-33.
- Partidário, M. R. (1999). Enquadramento do Problema. In *Critérios Para um Turismo Ambientalmente Responsável, relatório síntese, col. Estudos 1*, (pp. 9-23). Lisboa: CEPGA.
- Peters, T. J. (1994). *The Pursuit of WOW ! : Every Person's Guide to Topsy-Turvy Times*. New York: Vintage Books.
- Pimentel, E. d. (2008). *Estratégias para a gestão da sazonalidade: a oferta turística algarvia*. Aveiro: Universidade de Aveiro Departamento de Economia, Gestão e Engenharia.

- Pine II, J., & Gilmore, J. H. (July-August de 1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, pp. 97-105.
- PNUMA-OMT (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Organização Mundial do Turismo). (2005). *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*. Obtido em 23 de Dezembro de 2011, de <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0592xPA-TourismPolicyEN.pdf>
- Poon, A. (1993). *Tourism technology and competitive strategies*. UK: CAB International, Wallingford.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nova Iorque: The Free Press.
- Porter, M. E. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Portillo, R. B. (2006). Productos de Ecoturismo en Parques Naturales Acreditados con la Carta Europea de Turismo Sostenible: Un proceso de cooperación institucional con los empresarios. In *Estudios Turísticos N° 169-170* (pp. 113-144). Madrid: Ministério de Industria, Turismo y Comercio España.
- Prat, A. G. (1998). Nuevas Tendencias de Ocio y Turismo. *Papers de Turisme, Vol. 23*, pp. 88-97.
- PVC-RNAP. (2006). *Programa de Visitação e Comunicação na Rede Nacional de Áreas Protegidas. Elaborado por ThinkTur - estudos e gestão de empreendimentos turísticos Lda. para o ICNF*.
- Queirós, M. (2001/02). Os Parques Naturais e o Ordenamento do território em Portugal. In *Inforgeo* (Vol. 16/17, pp. 141-150). Lisboa: Edições Colibri.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1988). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Edições Gradiva.
- Ramos, C. (1999). Turismo em áreas protegidas – Uma estratégia de intervenção. In *III Congresso da Geografia Portuguesa* (pp. 415- 423). Porto: Colibri.
- Rascão, J. (2004). *Sistemas de Informação para as Organizações – A informação Chave para a Tomada de Decisão* (2º Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- SaeR. (2005). *Reniventando o Turismo em Portugal, Estratégia de Desenvolvimento Turístico Português no 1º Quartel do Século XXI*. Confederação do Turismo Português.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Empresarial - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, A. R., Pacheco, F. F., Pereira, J. H., & Junior, P. B. (s.d.). *Capítulo 1 - Gestão do Conhecimento como Modelo Empresarial*. Obtido em 25 de Outubro de 2011, de [http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo01.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm)
- Silva, R., Soffner, R., & Pinhão, C. (2003). Capítulo 5 - A Gestão do Conhecimento. In R. V. Silva, & A. Neves (Edits.), *Gestão de Empresas Na Era do Conhecimento* (pp. 176-209). Lisboa: Edições Sílabo.
- Simões, J. M., & Ferreira, C. C. (2009). Nota de Abertura. In *Turismo de Nicho: Motivações, Produtos, Territórios* (pp. 7-8). Lisboa: Centro de Estudos, Universidade de Lisboa.

- Taylor, J. (2000). Authenticity and Sincerity in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 28, pp 7-26.
- Teixeira, C. (23 a 29 de Junho de 2011). Os nossos tesouros por explorar. *VISÃO*, pp 45-47.
- Terra, J. C. (2003). Parte 2 - Perspectiva Prática: Implantando a Gestão do Conhecimento. In R. V. Silva, & A. Neves (Edits.), *Gestão de Empresas Na Era do Conhecimento* (1º ed., pp. 166-173). Lisboa: Edições Sílabo.
- Toffler, A., & Toffler, H. (1999). *Criando uma Nova Civilização*. (C. Tavares, Trad.) Lisboa: Edição «Livros do Brasil».
- Tribolet, J. (2005). Capítulo 16 Organizações, Pessoas, Processos e Conhecimento: da Reificação do Ser Humano como componente do Conhecimento à ‘consciência de SI’ Organizacional. In M. M. Amaral (Ed.), *Sistemas de Informação Organizacionais* (pp. pp 435-454). Lisboa: Edições Sílabo.
- Turismo de Portugal, I.P. (2006). *Turismo de Natureza - 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do Turismo de Portugal*. Lisboa: Estudo realizado por THR (Asesores en Turismo Hotelaria y Recreacion, S.A.) para o Turismo de Portugal I.P. .
- Turismo de Portugal, I.P. (2011a). *Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) - Propostas para revisão no horizonte 2015*. Lisboa: Ministério da Economia da Inovação e do Desenvolvimento.
- Turismo de Portugal, I.P. (2011b). *O Turismo em 2010*. Lisboa: Ministério da Economia e do Emprego.
- Vasconcelos e Sá, J., Olão, F., & Pereira, M. (2010). *Drucker no Turismo: Criando "Battle-Ready Organizations"*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Vera, J. F., Palomeque, F., Marchena, M., & Antón, S. (1997). *Análisis territorial del turismo: una nueva geografía del turismo*. Barcelona: Ariel.
- Vieira, J. M. (2007). *Planeamento e Ordenamento Territorial do Turismo - Uma Perspectiva Estratégica*. Lisboa-São Paulo: Verbo.
- Vieira, J. M. (2011). Inovação no Turismo: um processo catalisador de desenvolvimento. (E. U. Lusófonas, Ed.) *Cogitur journal of tourism studies*, pp 9-28.
- Wang, N. (1999). Rethinking Authenticity in Tourism Experience. *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, Nº. 2, pp 349 -370.
- WDPA - World Database on Protected Areas . (2012). *World Database on Protected Areas Statistics*. Obtido em 3 de Agosto de 2012, de <http://www.wdpa.org/statistics.aspx>
- Willmott, M., & Graham, S. (2001). The world of today and tomorrow: the European picture. In A. Lockwood, & S. Medlik (Edits.), *Tourism and Hospitality in the 21st Century* (pp. 29-38). Oxford: Butterworth-Heinemann.

## LEGISLAÇÃO CONSULTADA

**Decreto-Lei n.º 9/70, de 19 de Junho:** Promulgou o novo regime de protecção à Natureza e criação de parques nacionais. Revogado pelo **Decreto-Lei n.º 613/76 de 27 de Julho;**

**Decreto-Lei n.º 613/76, de 27 de Julho:** Criou o Serviço Nacional de Parques, Reservas e Património Paisagístico (SNPRPP);

**Decreto-Lei n.º 192/82, de 19 de Maio:** Regula os parques de campismo rural;

**Decreto - Lei n.º 11/87, de 7 de Abril:** Estabeleceu a criação da Lei de Bases do Ambiente (LBA);

**Decreto-Lei n.º 19/93 de 23 de Janeiro:** Estabelece normas relativas à Rede Nacional de Áreas Protegidas. Alterado pelo **Decreto-Lei n.º 117/2005 de 18 de Julho;**

**Decreto-Lei n.º 193/93, de 24 de Maio:** Cria o Instituto de Conservação da Natureza (ICN), entidade responsável pelas actividades nacionais nos domínios da conservação da natureza e da gestão das áreas protegidas;

**Resolução de Conselho de Ministros n.º 112/98, de 25 de Agosto:** Estabelece a criação do Programa Nacional do Turismo de Natureza (PNTN) – Regula a prática de actividades de animação ambiental, aplicável na Rede Nacional de Áreas Protegidas (RNAP);

**Decreto-Lei n.º 169/97, de 4 de Julho:** Aprova o regime jurídico do turismo no espaço rural;

**Decreto-Lei n.º 47/99, de 16 de Fevereiro:** Estabelece o regime jurídico do Turismo de Natureza. Alterado pelo **Decreto-Lei n.º 56/2002, de 11 de Março;**

**Decreto-Lei n.º 142/2008, de 24 de Julho:** Regula o processo de criação de Áreas Protegidas;

**Decreto-Lei n.º 135/2012, de 29 de Junho:** Regula o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas, I.P. (ICNF), que substitui o Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, I.P. (ICNB);

#### **WEBSITES CONSULTADOS**

**Associação Portuguesa de Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos (APECATE).** Disponível em: <http://www.apecate.pt/pt/>

**Casas Brancas – Costa Alentejana e Vicentina.** Disponível em: <http://www.casasbrancas.pt/>

**Comissão Europeia (CE).** Disponível em: [http://ec.europa.eu/environment/nature/natura2000/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/nature/natura2000/index_en.htm)

**Costa Alentejana.** Disponível em: <http://www.costaalentejana.com.pt/>

**EUROPARC Federation.** Disponível em: <http://www.europarc.org/home/>

**Instituto da Conservação da Natureza e Florestas, I.P (ICNF).** Disponível em: <http://portal.icnb.pt/ICNPortal/vPT2007/>

**International Union for Conservation of Nature (IUCN).** Disponível em: <http://www.iucn.org/>

**National Park Service.** Disponível em: <http://www.nps.gov/index.htm~>

**Organização Mundial do Turismo.** Disponível em: <http://www2.unwto.org/>

**Parks Canada.** Disponível em: <http://www.pc.gc.ca/eng/index.aspx>

**Registo Nacional de Turismo (RNT).** Disponível em: <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/ConsultaRegisto.aspx>

**Rota Vicentina.** Disponível em: <http://www.rotavicentina.com/pt/>

**Turismo de Portugal, I. P..** Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/>

**World Wide Fund (WWF).** Disponível em: <http://wwf.panda.org/>

**World Travel and Tourism Council.** Disponível em: <http://www.wttc.org/>

### **Concelhos das Áreas Protegidas**

#### **PARQUE NACIONAL DA PENEDA-GERÉS**

Câmara Municipal de Melgaço. Disponível em: <http://www.cm-melgaco.pt>

Câmara Municipal de Montalegre. Disponível em: <http://www.cm-montalegre.pt>

Câmara Municipal de Terras de Bouro. Disponível em: <http://www.cm-terrasdebouro.pt>

Câmara Municipal de Arcos de Valdevez. Disponível em: <http://www.cmav.pt>

Câmara Municipal de Ponte da Barca. Disponível em: <http://www.cmpb.pt>

#### **PARQUE NATURAL DO ALVÃO**

Câmara Municipal de Vila Real. Disponível em: <http://www.cm-vilareal.pt>

Câmara Municipal de Mondim de Basto. Disponível em: <http://municipio.mondimdebasto.pt>

#### **PARQUE NATURAL DOURO INTERNACIONAL**

Câmara Municipal de Miranda do Douro. Disponível em: <http://www.cm-mdouro.pt>

Câmara Municipal de Mogadouro. Disponível em: <http://mogadouro.pt>

Câmara Municipal de Freixo de Espada à Cinta. Disponível em: <http://www.cm-freixoespadacinta.pt>

Câmara Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo. Disponível em: <http://www.cm-fcr.pt>

#### **PARQUE NATURAL LITORAL NORTE**

Câmara Municipal de Esposende. Disponível em: <http://www.cm-esposende.pt>

#### **PARQUE NATURAL DE MONTESINHO**

Câmara Municipal de Bragança. Disponível em: <http://www.cm-braganca.pt>

Câmara Municipal de Vinhais. Disponível em: <http://www.cm-vinhais.pt>

#### **PARQUE NATURAL S.A.COSTA VICENTINA**

Câmara Municipal de Odemira. Disponível em: <http://www.cm-odemira.pt>

Câmara Municipal de Sines. Disponível em: <http://www.sines.pt>

Câmara Municipal de Aljazar. Disponível em: <http://www.cm-aljezur.pt>

Câmara Municipal de Vila do Bispo. Disponível em: <http://www.cm-viladobispo.pt>

#### **PARQUE NATURAL RIA FORMOSA**

Câmara Municipal de Olhão. Disponível em: <http://www.cm-olhao.pt>

Câmara Municipal de Faro. Disponível em: <http://www.cm-faro.pt>

#### **PARQUE NATURAL VALE DO GUADIANA**

Câmara Municipal de Mértola. Disponível em: <http://www.cm-mertola.pt>

Câmara Municipal de Serpa. Disponível em: <http://www.cm-serpa.pt>

# APÊNDICES

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ÀS ORGANIZAÇÕES DE TURISMO DE NATUREZA**

**Organizações Turísticas - Áreas Classificadas**

Caro Empreendedor\*, este questionário faz parte de um estudo de investigação que tem como objectivo caracterizar a gestão adoptada pela oferta turística nas Áreas Classificadas face a novas tendências da actividade. Os resultados deste inquérito pretendem ter uma visão o mais real das estratégias adoptadas, bem como a opinião sobre a temática em estudo, pelas organizações de Turismo de Natureza que operam em Áreas Classificadas, de forma a obter um quadro fiel da gestão turística no contexto do Turismo de Natureza face às tendências que afectam a oferta.

Este estudo está inserido num projecto de obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Empresas Turísticas a decorrer na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa, sobre a orientação de Paulo Alexandre Correia Nunes, Professor Doutor da Faculdade Ciências Sociais e Humanas da ULHT.

O anonimato e a confidencialidade serão rigorosamente respeitados, assim como a informação nele contida será apenas divulgada de forma agregada, após tratamento estatístico. A qualidade do trabalho final depende da sua preciosa colaboração. Agradece-se, por isso, que responda com o maior rigor e sinceridade possível às questões apresentadas para que a recolha de dados e o resultado do estudo seja o mais fidedigno possível.

**Raquel Ferreira Pedroso**, Universidade Lusófona, Lisboa  
Contacto: 91 556 56 63, [Raquel.FerreiraPedroso@gmail.com](mailto:Raquel.FerreiraPedroso@gmail.com)

\* Recomenda-se o preenchimento pelo Director ou responsável do Sector Comercial/Marketing.

**Grupo 1: Caracterização Pessoal e Sócio-Profissional**

**1.1 Género \***

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Feminino
- Masculino

Indique o seu género.

**1.2 Idade \***

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

- Indique a sua idade.

### **1.3 Função Principal \***

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Indique a sua função profissional.

### **1.4 Habilitações Literárias \***

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

Indique as suas habilitações literárias.

## **Grupo 2: Identificação / Caracterização da Organização**

### **2.1 Nome da Organização (Facultativo)**

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Indique o nome da sua organização - Atenção esta é uma pergunta facultativa.

### **2.2 Localização \***

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Indique o concelho onde está inserida a sua organização.

### **2.3 Actividade da Organização \***

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Turismo de Habitação
- Turismo Rural
- Agro-Turismo
- Turismo de Aldeia
- Casas de Campo
- Hotéis Rurais
- Parques de Campismo
- Casas-Abrigo
- Centros de Acolhimento
- Casas Retiro
- Animação
- Interpretação da Natureza / Ambiental
- Desportos de Natureza
- Não Sabe / Não Responde

Selecione a actividade onde se insere a sua organização.

### **2.4 Volume de Vendas/Ano \***

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- < 20 000 €
- [ 20 000 € - 30 000 € [
- [ 30 000 €- 50 000 € [
- [ 50 000 € - 80 000 € ]
- > 80 000 €
- Não sabe / Não Responde

Selecione o intervalo de vendas por ano que caracteriza a sua organização.

## 2.5 Número Total de Colaboradores \*

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Indique o número de colaboradores da sua organização.

## Grupo 3: Avaliação da Procura Turística da Organização

### 3.1 Qual a importância dos diferentes segmentos para a organização? \*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante	Não sabe / Não responde
Dependentes (Até aos 14 anos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Independentes s/ rendimentos próprios (15 aos 24 anos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Independentes c/ rendimentos próprios (25 aos 35 anos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Famílias Jovens com filhos (40 aos 50 anos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Famílias Estabelecidas com filhos (40 aos 60 anos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Famílias cujos filhos já não estão em casa (50 aos 65 anos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
«YAS» (Young Active Seniores) (55 a 65 anos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seniores (+ 65 anos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DINKS (Double Income No Kids)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o grau de importância para cada uma das opções.

### 3.2 Qual a importância dos diferentes mercados para a organização? \*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Extremamente Importante</b>	<b>Não sabe / Não responde</b>
Mercado nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercado ibérico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercado alemão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercado holandês	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercado inglês	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o grau de importância para cada uma das opções.

#### 3.2.1 Que outros mercados acha importantes? \*

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Insira outros mercados que acha importantes.

### Grupo 4: Avaliação da Oferta Turística da Organização

#### 4.1 Qual a importância dos Produtos Turísticos que se apresentam, tendo por base a atractividade turística da região?\*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Extremamente Importante</b>	<b>NS/NR</b>
Gastronomia e Vinhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saúde e Bem-estar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo de Natureza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MICE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo Residencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
City & Short Breaks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas**  
*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Extremamente Importante</b>	<b>NS/NR</b>
Náutico						
Golfe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sol & Mar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Touring						
Cultural e Paisagístico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o grau de importância para cada uma das opções.

#### **4.1.1 Que outros produtos turísticos considera importantes? \***

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Insira outros produtos turísticos que considera importantes.

#### **4.2 O que é que considera mais importante no seu empreendimento, numa escala de relevância (Recursos e Competências)? \***

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Extremamente Importante</b>	<b>NS/ NR</b>
Os preços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os amenities (objectos e/ou acessórios disponibilizados aos hóspedes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade dos quartos e das infra- estruturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Know-How dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A imagem da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A animação/recreação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A tecnologia utilizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A limpeza e a higiene das instalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os serviços complementares (estacionamento, piscina, restaurantes, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante	NS/ NR
Outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o grau de importância para cada uma das opções.

### 4.2.1 Que outros Recursos e Competências considera importantes? \*

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Indique a sua resposta.

### 4.3 Como avalia as seguintes Vantagens Competitivas relativamente à sua organização? \*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	NS/NR
A relação qualidade/preço é elevada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não dependemos da sazonalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dispomos de infra-estruturas exteriores de apoio e de acesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temos condições naturais favoráveis (clima, praias e equilíbrio ecológico)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimos em novas tecnologias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Somos bem sucedidos nas políticas de promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização pertence a um grupo económico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nosso destino tem uma grande capacidade de organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os nossos colaboradores têm formação adequada à sua função e evidenciam grande profissionalismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	NS/NR
A nossa organização é de tipo familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A nossa competição fica reforçada com a cooperação com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique a sua resposta para cada uma das opções.

(Fonte: Adaptado de Firmino, 2006)

## Grupo 5: Avaliação do Modelo de Gestão Estratégica

### 5.1 Que importância atribui aos seguintes elementos como factores competitivos da Gestão Turística?\*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante	NS/NR
Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política Financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estratégias de Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Humanos – Agentes da Mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagem da Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade Ambiental (certificações)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autenticidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preços Competitivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estratégia de Internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos serviços/produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indústria de Conteúdos, com enfoque na «Vivência de Experiências»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinceridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o grau de importância para cada uma das opções.

### 5.1.1 Que outros elementos considera importantes como factores competitivos da Gestão Turística? \*

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Insira outros elementos que considera importantes.

## Grupo 6: Dimensões de Performance da Gestão Turística

### 6.1 Como avalia a política de Inovação existente na organização? \*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	NS/NR
A organização traduz os valores de inovação numa estratégia clara e bem definida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A estratégia da organização tem em conta a inovação enquanto conceito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique a sua resposta para cada uma das opções.

### 6.2 Como avalia a política de Recursos Humanos existente na organização? \*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	NS/NR
Seleção de pessoal na base da diversidade cultural/qualificativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização acredita que a qualidade é obtida a partir do conhecimento, da aprendizagem e participação dos empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	NS/NR
As sugestões dos colaboradores são consideradas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique a sua resposta para cada uma das opções.

### 6.3 Como avalia as estratégias de Marketing da sua empresa? \*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	NS/NR
A organização aposta sobretudo em campanhas de informação junto do trade (operadores turísticos e agências de viagem), oferecendo visitas do destino, organizando workshops,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização faz publicidade por mailings, desdobráveis, em revistas, jornais, rádio e televisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização tem sites e portais actualizados na Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização possui um sistema de avaliação da satisfação do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização aposta na fidelização do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização aposta sobretudo na marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique a sua resposta para cada uma das opções

XXIV

**6.4 Diga o que significa para si «Inovação» em Turismo. (2 palavras) \***

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Insira duas palavras que signifiquem para si «Inovação» em Turismo.

**6.5 Diga o que significa para si «Autenticidade» em Turismo. (2 palavras) \***

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Insira duas palavras que signifiquem para si «Autenticidade» em Turismo.

**Obrigado pela sua colaboração.**

**APÊNDICE B – EMAILS DE CONTACTO: CONVITE PARA PARTICIPAR NO INQUÉRITO**

**Assunto do email de convite:** Convite para participar num inquérito

Excelentíssimos responsáveis da organização {NOME DA ORGANIZAÇÃO},

O meu nome é Raquel Pedroso, investigadora da Universidade Lusófona de Lisboa. Estou neste momento a realizar um trabalho, no âmbito da Dissertação de Mestrado sob a orientação do Professor Doutor Paulo Alexandre Correia Nunes, e encontro-me a contactar empresas de Turismo de Natureza solicitando a sua colaboração no preenchimento de um inquérito.

O inquérito a que me refiro é orientado exclusivamente à Organização e não aos Hóspedes. Destina-se à recolha de dados sobre a Gestão Turística de Organizações de Turismo de Natureza a operar em Áreas Classificadas. Como tal, o inquérito é on-line e destinado ao responsável directo ou de marketing da organização.

A sua colaboração seria muito útil. São trabalhos académicos e sei que muitas vezes parecem desfazados da realidade e para muitos responsáveis são uma "perca de tempo". Mas venho apelar à sua compreensão, pois como estudante e perante o término de uma fase final académica, é de facto muito importante para mim obter o máximo de respostas e assim poder fazer uma avaliação o mais fidedigna possível da realidade que me propus estudar.

Para aceder ao inquérito clique no link abaixo:  
{SURVEYURL}

Com os melhores cumprimentos,

**Raquel Pedroso**

[Raquel.ferreirapedroso@gmail.com](mailto:Raquel.ferreirapedroso@gmail.com)

[Raquel.fpedroso@sapo.pt](mailto:Raquel.fpedroso@sapo.pt)

Tlm: 915 565 663

Caso não queira participar neste inquérito clique no link abaixo para não voltar a ser contactado:

{OPTOUTURL}

**APÊNDICE C – EMAILS DE CONTACTO: LEMBRETE PARA PARTICIPAR NO INQUÉRITO**

**Assunto do lembrete:** Solicitação de participação numa investigação de Mestrado

Excelentíssimos responsáveis da organização {NOME DA ORGANIZAÇÃO},

Recentemente foi solicitada a sua colaboração para o inquérito: **Organizações Turísticas - Áreas Classificadas.**

Vimos por este meio informar que o inquérito continua activo. Caso ainda não tenha completado as suas respostas, lembramos que a sua cooperação é de extrema importância para a qualidade dos resultados.

Para aceder ao inquérito clique no link abaixo:  
{SURVEYURL}

Caso se encontre com dificuldades em aceder novamente ao inquérito, pedimos que contacte os contactos abaixo.

Com os melhores cumprimentos,

**Raquel Pedroso**

[Raquel.ferreirapedroso@gmail.com](mailto:Raquel.ferreirapedroso@gmail.com)

[Raquel.fpedroso@sapo.pt](mailto:Raquel.fpedroso@sapo.pt)

Tlm: 915 565 663

Caso não queira participar neste inquérito clique no link abaixo para não voltar a ser contactado:

{OPTOUTURL}

**APÊNDICE D – EMAILS DE CONTACTO: CONFIRMAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO**

**Assunto do email de confirmação:** Confirmação da sua participação no nosso inquérito

Excelentíssimos responsáveis da organização {NOME DA ORGANIZAÇÃO},

Este email serve para confirmar que as suas respostas ao inquérito **Organizações Turísticas - Áreas Classificadas**, foram submetidas com sucesso.

Muito Obrigado pela sua colaboração.

Caso tenha alguma questão, não exite em contactar-me.

Com os melhores cumprimentos,

**Raquel Pedroso**

[Raquel.ferreirapedroso@gmail.com](mailto:Raquel.ferreirapedroso@gmail.com)

[Raquel.fpedroso@sapo.pt](mailto:Raquel.fpedroso@sapo.pt)

Tlm: 915 565 663

**A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas**  
*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

---

**APÊNDICE E – DATAS DOS CONTACTOS EFECTUADOS E DAS RESPOSTAS OBTIDAS**

ID	Estado do email	Convite enviado	1º Lembrete enviado	2º Lembrete enviado	3º Lembrete enviado	Contador de lembretes	Completos
561	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
562	OK	02-07-2012	N			0	02-07-2012
563	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
564	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
565	OptOut	02-07-2012	N			0	RECUSA
566	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
568	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
569	OptOut	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	RECUSA
570	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
571	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	N	2	10-09-2012
572	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
573	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
574	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
576	OK	02-07-2012	N			0	04-07-2012
577	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	29-09-2012
578	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
579	OK	02-07-2012	N			0	03-07-2012
581	OptOut	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	RECUSA
583	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
584	OptOut	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	RECUSA
585	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
586	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

ID	Estado do email	Convite enviado	1º Lembrete enviado	2º Lembrete enviado	3º Lembrete enviado	Contador de lembretes	Completos
587	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
591	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
592	OK	02-07-2012	N			0	04-07-2012
593	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
595	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
596	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
597	OK	02-07-2012	N			0	03-07-2012
598	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
599	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
600	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
601	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
602	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
603	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
604	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
605	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
606	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
607	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
608	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
609	OK	02-07-2012	N			0	03-07-2012
610	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
611	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	29-09-2012
612	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
614	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
615	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
616	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N

XXX

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

ID	Estado do email	Convite enviado	1º Lembrete enviado	2º Lembrete enviado	3º Lembrete enviado	Contador de lembretes	Completo
617	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
618	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
619	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
621	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
622	OptOut	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	RECUSA
623	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
625	OptOut	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	RECUSA
627	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
628	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
629	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
630	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
631	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
633	OK	02-07-2012	N			0	03-07-2012
634	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
635	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
636	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
637	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
638	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
639	OptOut	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	RECUSA
640	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
641	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	N	2	09-08-2012
642	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
643	OK	02-07-2012	N			0	02-07-2012
644	OK	02-07-2012	N			0	03-07-2012
645	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

ID	Estado do email	Convite enviado	1º Lembrete enviado	2º Lembrete enviado	3º Lembrete enviado	Contador de lembretes	Completos
646	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
647	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
648	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
649	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
650	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
651	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
652	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
653	OptOut	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	RECUSA
654	OK	02-07-2012	N			0	02-07-2012
656	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
657	OK	02-07-2012	N			0	04-07-2012
659	OK	02-07-2012	06-08-2012	N		1	20-08-2012
660	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
661	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
662	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
663	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
664	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	01-10-2012
669	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
670	OK	02-07-2012	N			0	03-07-2012
671	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
672	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
673	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
674	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
675	OK	02-07-2012	N			0	03-07-2012
676	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

ID	Estado do email	Convite enviado	1º Lembrete enviado	2º Lembrete enviado	3º Lembrete enviado	Contador de lembretes	Completos
677	OK	02-07-2012	06-08-2012	N		1	06-08-2012
678	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
679	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
680	OK	02-07-2012	N			0	05-07-2012
681	OK	02-07-2012	N			0	03-07-2012
682	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
683	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
684	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
685	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
686	OK	02-07-2012	N			0	04-07-2012
687	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
688	OK	02-07-2012	N			0	03-07-2012
689	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
690	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
692	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
693	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
694	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
695	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
696	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
697	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
698	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	30-09-2012
699	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
700	OK	02-07-2012	N			0	09-07-2012
701	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	N	2	15-09-2012
702	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

ID	Estado do email	Convite enviado	1º Lembrete enviado	2º Lembrete enviado	3º Lembrete enviado	Contador de lembretes	Completos
703	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
704	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
705	OK	02-07-2012	06-08-2012	03-09-2012	27-09-2012	3	N
706	OK	02-07-2012	06-08-2012	N		1	07-08-2012
707	OK	02-07-2012	N			0	04-07-2012
710	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
711	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
712	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
713	OptOut	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	RECUSA
714	OK	03-07-2012	N			0	03-07-2012
715	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
716	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
717	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
718	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
719	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
720	OK	03-07-2012	N			0	04-07-2012
721	OK	03-07-2012	N			0	03-07-2012
722	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
723	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
724	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
725	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	27-09-2012	3	N
726	OptOut	03-07-2012	N			0	RECUSA
727	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
728	OK	03-07-2012	07-08-2012	N		1	07-08-2012
729	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

ID	Estado do email	Convite enviado	1º Lembrete enviado	2º Lembrete enviado	3º Lembrete enviado	Contador de lembretes	Completos
730	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
731	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
732	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
733	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
734	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
735	OK	03-07-2012	N			0	10-07-2012
736	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
737	OK	03-07-2012	N			0	03-07-2012
738	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
739	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
741	OK	03-07-2012	N			0	08-07-2012
742	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
743	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
744	OK	03-07-2012	N			0	N
745	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
746	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
747	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
749	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
750	OK	03-07-2012	N			0	03-07-2012
752	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	30-09-2012
753	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
754	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	29-09-2012
758	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
759	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
760	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

ID	Estado do email	Convite enviado	1º Lembrete enviado	2º Lembrete enviado	3º Lembrete enviado	Contador de lembretes	Completos
761	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
763	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
764	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
767	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
768	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
769	OK	03-07-2012	07-08-2012	N		1	07-08-2012
770	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
771	OK	03-07-2012	07-08-2012	N		1	27-08-2012
772	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
773	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
774	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
775	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
776	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
777	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	N	2	04-09-2012
778	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	N	2	05-09-2012
779	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	N	2	05-09-2012
780	OptOut	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	RECUSA
781	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
782	OK	03-07-2012	07-08-2012	N		1	21-08-2012
783	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
784	OK	03-07-2012	07-08-2012	N		1	28-08-2012
785	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
786	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	29-09-2012
787	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
788	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

ID	Estado do email	Convite enviado	1º Lembrete enviado	2º Lembrete enviado	3º Lembrete enviado	Contador de lembretes	Completos
789	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
790	OptOut	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	RECUSA
791	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
792	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	01-10-2012
793	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
794	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
795	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
796	OK	03-07-2012	07-08-2012	N		1	10-08-2012
797	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
798	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
799	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
801	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
803	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
804	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
805	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
806	OK	03-07-2012	07-08-2012	N		1	21-08-2012
807	OptOut	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	RECUSA
808	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
809	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
810	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	N	2	06-09-2012
811	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
812	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
814	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
815	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
816	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

ID	Estado do email	Convite enviado	1º Lembrete enviado	2º Lembrete enviado	3º Lembrete enviado	Contador de lembretes	Completos
817	OK	03-07-2012	07-08-2012	N		1	08-08-2012
818	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
819	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
820	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
821	OK	03-07-2012	07-08-2012	N		1	16-08-2012
822	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	29-09-2012
823	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
824	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
825	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
826	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
828	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
829	OptOut	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	RECUSA
830	OptOut	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	RECUSA
831	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	30-09-2012
832	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
833	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
834	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	N	1	05-09-2012
835	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
836	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
837	OK	03-07-2012	07-08-2012	N		1	09-08-2012
840	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
841	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	N	2	04-09-2012
842	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
843	OK	03-07-2012	07-08-2012	N		1	31-08-2012
844	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

---

ID	Estado do email	Convite enviado	1º Lembrete enviado	2º Lembrete enviado	3º Lembrete enviado	Contador de lembretes	Completos
846	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
847	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
848	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
849	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
850	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
851	OptOut	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	2	RECUSA
852	OK	03-07-2012	07-08-2012	04-09-2012	28-09-2012	3	N
855	OK	03-07-2012	N			0	N

Período em que decorreu o Inquérito	
Convite enviado a:	02-07-2012 / 03-07-2012
Inquérito fechado a:	05-10-2012

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

### **APÊNDICE F - AVALIAÇÃO DA PROCURA TURÍSTICA DA ORGANIZAÇÃO - SEGMENTOS DA PROCURA: DEPARTAMENTO DO NORTE**

Segmentos	Nada Importante		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Extremamente Importante		Não sabe / Não responde	
	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem
Dependentes (Até aos 14 anos)	9	43%	7	17%	9	13%	3	5%	0	0%	2	8%
Independentes s/ rendimentos próprios (15 aos 24 anos)	3	14%	8	20%	12	18%	3	5%	2	3%	2	8%
Independentes c/ rendimentos próprios (25 aos 35 anos)	1	5%	1	2%	8	12%	5	9%	13	22%	2	8%
Famílias Jovens com filhos (40 aos 50 anos)	0	0%	1	2%	7	10%	7	13%	13	22%	2	8%
Famílias Estabelecidas com filhos (40 aos 60 anos)	0	0%	4	10%	4	6%	11	20%	9	15%	2	8%
Famílias cujos os filhos já não estão em casa (50 aos 65 anos)	1	5%	3	7%	9	13%	7	13%	8	13%	2	8%
«YAS» (Young Active Seniores) (55 a 65 anos)	1	5%	5	12%	9	13%	6	11%	7	12%	2	8%
Seniores (+ 65 anos)	3	14%	7	17%	6	9%	8	15%	3	5%	3	12%
DINKS (Double Income No Kids)	3	14%	5	12%	4	6%	5	9%	5	8%	8	32%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração Própria

XL

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

### **APÊNDICE G - AVALIAÇÃO DA PROCURA TURÍSTICA DA ORGANIZAÇÃO - SEGMENTOS DA PROCURA: DEPARTAMENTO DO SUL**

Segmentos	Nada Importante		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Extremamente Importante		Não sabe / Não responde	
	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem
Dependentes (Até aos 14 anos)	6	50%	8	21%	11	15%	0	0%	3	4%	1	8%
Independentes s/ rendimentos próprios (15 aos 24 anos)	5	42%	8	21%	11	15%	3	6%	1	1%	1	8%
Independentes c/ rendimentos próprios (25 aos 35 anos)	0	0%	1	3%	7	9%	9	19%	12	16%	0	0%
Famílias Jovens com filhos (40 aos 50 anos)	0	0%	3	8%	10	13%	7	15%	8	11%	1	8%
Famílias Estabelecidas com filhos (40 aos 60 anos)	0	0%	3	8%	7	9%	8	17%	10	14%	1	8%
Famílias cujos filhos já não estão em casa (50 aos 65 anos)	0	0%	3	8%	6	8%	7	15%	11	15%	2	15%
«YAS» (Young Active Seniores) (55 a 65 anos)	0	0%	2	5%	9	12%	4	8%	12	16%	2	15%
Seniores (+ 65 anos)	1	8%	9	23%	5	7%	6	13%	7	9%	1	8%
DINKS (Double Income No Kids)	0	0%	2	5%	9	12%	4	8%	10	14%	4	31%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração Própria

**A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas**

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

**APÊNDICE H - AVALIAÇÃO DA PROCURA TURÍSTICA DA ORGANIZAÇÃO – MERCADOS: DEPARTAMENTO DO NORTE**

Mercados	Nada Importante		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Extremamente Importante		Não sabe / Não responde	
	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem
Mercado nacional	0	0%	1	4%	9	15%	9	21%	12	28%	0	0%
Mercado ibérico	0	0%	3	12%	9	15%	6	14%	11	26%	1	9%
Mercado alemão	0	0%	9	35%	11	19%	6	14%	3	7%	1	9%
Mercado holandês	0	0%	6	23%	10	17%	7	17%	5	12%	2	18%
Mercado inglês	0	0%	4	15%	12	20%	6	14%	7	16%	1	9%
Outros	0	0%	3	12%	8	14%	8	19%	5	12%	6	55%
TOTAL	0	0%	26	100%	59	100%	42	100%	43	100%	11	100%

Fonte: Elaboração Própria

**APÊNDICE I - AVALIAÇÃO DA PROCURA TURÍSTICA DA ORGANIZAÇÃO – MERCADOS: DEPARTAMENTO DO SUL**

Mercados	Nada Importante		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Extremamente Importante		Não sabe / Não responde	
	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem
Mercado nacional	0	0%	1	7%	7	14%	10	19%	11	22%	0	0%
Mercado ibérico	0	0%	0	0%	12	24%	11	20%	6	12%	0	0%
Mercado alemão	0	0%	4	29%	7	14%	10	19%	8	16%	0	0%
Mercado holandês	0	0%	5	36%	7	14%	8	15%	9	18%	0	0%
Mercado inglês	0	0%	2	14%	8	16%	8	15%	11	22%	0	0%
Outros	0	0%	2	14%	9	18%	7	13%	6	12%	5	100%
TOTAL	0	0%	14	100%	50	100%	54	100%	51	100%	5	100%

Fonte: Elaboração Própria

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza

### **APÊNDICE J - AVALIAÇÃO DA OFERTA TURÍSTICA DA ORGANIZAÇÃO – PRODUTOS TURÍSTICOS**

Produtos Turísticos	Nada Importante		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Extremamente Importante		Não sabe / Não responde	
	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem
Gastronomia e Vinhos	0	0%	2	2%	13	10%	19	15%	24	16%	1	1%
Saúde e Bem-estar	1	1%	7	7%	16	12%	20	16%	14	9%	1	1%
Turismo de Natureza	0	0%	1	1%	6	5%	12	10%	40	27%	0	0%
MICE	4	5%	6	6%	14	11%	8	7%	2	1%	25	32%
Turismo Residencial	6	8%	14	14%	19	15%	7	6%	7	5%	6	8%
City & Short Breaks	8	11%	14	14%	17	13%	9	7%	8	5%	3	4%
Turismo Náutico	8	11%	21	22%	8	6%	12	10%	8	5%	2	3%
Golfe	25	34%	15	15%	7	5%	6	5%	1	1%	5	6%
Sol & Mar	15	21%	14	14%	6	5%	9	7%	12	8%	3	4%
Touring Cultural e Paisagístico	0	0%	1	1%	11	9%	16	13%	28	19%	3	4%
Outros	6	8%	2	2%	12	9%	5	4%	6	4%	28	36%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração Própria

**A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas**

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

**APÊNDICE K - AVALIAÇÃO DA OFERTA TURÍSTICA DA ORGANIZAÇÃO – RECURSOS E COMPETÊNCIAS: DEPARTAMENTO DO NORTE**

Recursos e Competências	Nada Importante		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Extremamente Importante		Não sabe / Não responde	
	Contagem	Porcentagem	Contagem	Porcentagem	Contagem	Porcentagem	Contagem	Porcentagem	Contagem	Porcentagem	Contagem	Porcentagem
Os preços	0	0%	2	11%	14	16%	11	9%	2	2%	1	4%
Os amenities (objectos e/ou acessórios disponibilizados aos hóspedes)	2	29%	3	16%	11	13%	10	8%	2	2%	2	8%
A qualidade dos quartos e das infra-estruturas	0	0%	0	0%	4	5%	14	12%	9	9%	3	12%
A segurança	0	0%	0	0%	4	5%	14	12%	12	12%	0	0%
Know-How dos recursos humanos	0	0%	0	0%	7	8%	10	8%	13	13%	0	0%
A imagem da empresa	0	0%	0	0%	6	7%	12	10%	12	12%	0	0%
A animação/recreação	0	0%	4	21%	9	11%	10	8%	7	7%	0	0%
O atendimento	0	0%	0	0%	4	5%	8	7%	18	17%	0	0%
A tecnologia utilizada	2	29%	5	26%	14	16%	6	5%	3	3%	0	0%
A limpeza e a higiene das instalações	0	0%	0	0%	0	0%	9	8%	19	18%	2	8%
Os serviços complementares (estacionamento, piscina, restaurantes, etc.)	1	14%	3	16%	8	9%	12	10%	5	5%	1	4%
Outros	2	29%	2	11%	4	5%	3	3%	2	2%	17	65%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração Própria

**A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas**

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

**APÊNDICE L - AVALIAÇÃO DA OFERTA TURÍSTICA DA ORGANIZAÇÃO – RECURSOS E COMPETÊNCIAS: DEPARTAMENTO DO SUL**

Recursos e Competências	Nada Importante		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Extremamente Importante		Não sabe / Não responde	
	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem
Os preços	0	0%	2	8%	10	14%	9	13%	7	5%	1	3%
Os amenities (objectos e/ou acessórios disponibilizados aos hóspedes)	0	0%	8	33%	10	14%	5	7%	3	2%	3	8%
A qualidade dos quartos e das infra-estruturas	1	13%	1	4%	2	3%	5	7%	14	10%	6	16%
A segurança	0	0%	3	13%	3	4%	12	17%	10	7%	1	3%
Know-How dos recursos humanos	0	0%	1	4%	7	10%	4	6%	16	12%	1	3%
A imagem da empresa	0	0%	1	4%	4	6%	6	8%	17	13%	1	3%
A animação/recreação	1	13%	2	8%	9	13%	9	13%	6	4%	2	5%
O atendimento	0	0%	0	0%	3	4%	3	4%	22	16%	1	3%
A tecnologia utilizada	1	13%	5	21%	11	15%	6	8%	5	4%	1	3%
A limpeza e a higiene das instalações	0	0%	1	4%	5	7%	3	4%	18	13%	2	5%
Os serviços complementares (estacionamento, piscina, restaurantes, etc.)	3	38%	0	0%	4	6%	7	10%	12	9%	2	5%
Outros	2	25%	0	0%	3	4%	2	3%	5	4%	17	45%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração Própria

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

### **APÊNDICE M - AVALIAÇÃO DA OFERTA TURÍSTICA DA ORGANIZAÇÃO – VANTAGENS COMPETITIVAS**

Vantagens Competitivas	A relação qualidade/preço é elevada		Não dependemos da sazonalidade		Dispomos de infra-estruturas exteriores de apoio e de acesso		Temos condições naturais favoráveis (clima, praias e equilíbrio ecológico)		Investimos em novas tecnologias	
	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%
<i>Resposta</i>										
Discordo Totalmente	0	0,0%	7	11,9%	5	8,5%	1	1,7%	2	3,4%
Discordo	8	13,6%	17	28,8%	8	13,6%	1	1,7%	10	16,9%
Concordo Parcialmente	9	15,3%	24	40,7%	15	25,4%	10	16,9%	23	39,0%
Concordo	22	37,3%	7	11,9%	18	30,5%	17	28,8%	15	25,4%
Concordo Totalmente	19	32,2%	2	3,4%	8	13,6%	29	49,2%	8	13,6%
NS/NR	1	1,7%	2	3,4%	5	8,5%	1	1,7%	1	1,7%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Vantagens Competitivas	Somos bem sucedidos nas políticas de promoção		A organização pertence a um grupo económico		O nosso destino tem uma grande capacidade de organização		Os nossos colaboradores têm formação adequada à sua função e evidenciam grande profissionalismo		A nossa organização é de tipo familiar		A nossa competição fica reforçada com a cooperação com outras empresas	
	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%
<i>Resposta</i>												
Discordo Totalmente	1	1,7%	29	49,2%	7	11,9%	2	3,4%	3	5,1%	7	11,9%
Discordo	5	8,5%	15	25,4%	15	25,4%	5	8,5%	2	3,4%	5	8,5%
Concordo Parcialmente	25	42,4%	8	13,6%	16	27,1%	15	25,4%	10	16,9%	8	13,6%
Concordo	17	28,8%	3	5,1%	12	20,3%	16	27,1%	11	18,6%	20	33,9%
Concordo Totalmente	8	13,6%	1	1,7%	6	10,2%	19	32,2%	31	52,5%	17	28,8%
NS/NR	3	5,1%	3	5,1%	3	5,1%	2	3,4%	2	3,4%	2	3,4%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração Própria

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

### **APÊNDICE N - AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA – DEPARTAMENTO DO NORTE**

Modelo de Gestão Turística	Inovação		Política Financeira		Estratégias de Marketing		Recursos Humanos – Agentes da Mudança		Imagem da Organização		Qualidade Ambiental (certificações)		Autenticidade	
	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%
Nada Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,3%	0	0,0%
Pouco Importante	1	3,3%	2	6,7%	1	3,3%	2	6,7%	0	0,0%	2	6,7%	0	0,0%
Importante	7	23,3%	12	40,0%	3	10,0%	6	20,0%	5	16,7%	9	30,0%	3	10,0%
Muito Importante	13	43,3%	13	43,3%	19	63,3%	16	53,3%	16	53,3%	13	43,3%	13	43,3%
Extremamente Importante	9	30,0%	2	6,7%	7	23,3%	5	16,7%	9	30,0%	5	16,7%	14	46,7%
NS/NR	0	0,0%	1	3,3%	0	0,0%	1	3,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>

Modelo de Gestão Turística	Preços Competitivos		Estratégia de Internacionalização		Qualidade dos serviços/produtos		Indústria de Conteúdos / «Vivência de Experiências»		Sinceridade		Tradição		Outros	
	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%
Nada Importante	0	0,0%	2	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	10,0%
Pouco Importante	1	3,3%	1	3,3%	0	0,0%	2	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	6,7%
Importante	7	23,3%	9	30,0%	1	3,3%	7	23,3%	5	16,7%	9	30,0%	2	6,7%
Muito Importante	15	50,0%	9	30,0%	10	33,3%	11	36,7%	10	33,3%	9	30,0%	4	13,3%
Extremamente Importante	7	23,3%	8	26,7%	19	63,3%	8	26,7%	15	50,0%	11	36,7%	1	3,3%
NS/NR	0	0,0%	1	3,3%	0	0,0%	2	6,7%	0	0,0%	1	3,3%	18	60,0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

### **APÊNDICE O - AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA – DEPARTAMENTO DO SUL**

Modelo de Gestão Turística	Inovação		Política Financeira		Estratégias de Marketing		Recursos Humanos – Agentes da Mudança		Imagem da Organização		Qualidade Ambiental (certificações)		Autenticidade	
	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%
Nada Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,4%	0	0,0%
Pouco Importante	0	0,0%	1	3,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	17,2%	1	3,4%
Importante	9	31,0%	13	44,8%	9	31,0%	7	24,1%	4	13,8%	5	17,2%	2	6,9%
Muito Importante	8	27,6%	8	27,6%	9	31,0%	11	37,9%	11	37,9%	4	13,8%	6	20,7%
Extremamente Importante	12	41,4%	7	24,1%	11	37,9%	10	34,5%	14	48,3%	12	41,4%	20	69,0%
NS/NR	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,4%	0	0,0%	2	6,9%	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100,0%</b>	<b>29</b>	<b>100,0%</b>	<b>29</b>	<b>100,0%</b>	<b>29</b>	<b>100,0%</b>	<b>29</b>	<b>100,0%</b>	<b>29</b>	<b>100,0%</b>	<b>29</b>	<b>100,0%</b>

Modelo de Gestão Turística	Preços Competitivos		Estratégia de Internacionalização		Qualidade dos serviços/produtos		Indústria de Conteúdos/«Vivência de Experiências»		Sinceridade		Tradição		Outros	
	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%
Nada Importante	0	0,0%	1	3,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,4%
Pouco Importante	1	3,4%	1	3,4%	0	0,0%	2	6,9%	0	0,0%	2	6,9%	1	3,4%
Importante	12	41,4%	6	20,7%	4	13,8%	6	20,7%	2	6,9%	8	27,6%	4	13,8%
Muito Importante	7	24,1%	6	20,7%	3	10,3%	10	34,5%	6	20,7%	7	24,1%	3	10,3%
Extremamente Importante	9	31,0%	15	51,7%	22	75,9%	11	37,9%	21	72,4%	10	34,5%	3	10,3%
NS/NR	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	6,9%	17	58,6%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100,0%</b>	<b>29</b>	<b>100,0%</b>	<b>29</b>	<b>100,0%</b>	<b>29</b>	<b>100,0%</b>	<b>29</b>	<b>100,0%</b>	<b>29</b>	<b>100,0%</b>	<b>29</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaboração Própria

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza

### **APÊNDICE P** – DIMENSÕES DE PERFORMANCE DA GESTÃO TURÍSTICA: INOVAÇÃO – DEPARTAMENTO DO NORTE

Inovação	A organização traduz os valores de inovação numa estratégia clara e bem definida		A estratégia da organização tem em conta a inovação enquanto conceito	
	Contagem	%	Contagem	%
<i>Resposta</i>				
Discordo Totalmente	0	0,00%	1	3,33%
Discordo	2	6,67%	4	13,33%
Concordo Parcialmente	11	36,67%	7	23,33%
Concordo	10	33,33%	11	36,67%
Concordo Totalmente	3	10,00%	5	16,67%
NS/NR	4	13,33%	2	6,67%
<b>TOTAL</b>	30	100%	30	100%

Fonte: Elaboração Própria

### **APÊNDICE Q** – DIMENSÕES DE PERFORMANCE DA GESTÃO TURÍSTICA: INOVAÇÃO – DEPARTAMENTO DO SUL

Inovação	A organização traduz os valores de inovação numa estratégia clara e bem definida		A estratégia da organização tem em conta a inovação enquanto conceito	
	Contagem	%	Contagem	%
<i>Resposta</i>				
Discordo Totalmente	0	0,00%	0	0,00%
Discordo	3	10,34%	2	6,90%
Concordo Parcialmente	8	27,59%	6	20,69%
Concordo	12	41,38%	15	51,72%
Concordo Totalmente	5	17,24%	5	17,24%
NS/NR	1	3,45%	1	3,45%
<b>TOTAL</b>	29	100%	29	100%

Fonte: Elaboração Própria

**A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas**

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

**APÊNDICE R – DIMENSÕES DE PERFORMANCE DA GESTÃO TURÍSTICA: RECURSOS HUMANOS – DEPARTAMENTO DO NORTE**

RH	Seleção de pessoal na base qualificativa		A organização acredita que a qualidade é obtida a partir do conhecimento, da aprendizagem e participação dos empregados		As sugestões dos colaboradores são consideradas	
	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%
<i>Resposta</i>						
Discordo Totalmente	1	3,33%	0	0,00%	1	3,33%
Discordo	5	16,67%	0	0,00%	1	3,33%
Concordo Parcialmente	5	16,67%	4	13,33%	4	13,33%
Concordo	12	40,00%	14	46,67%	10	33,33%
Concordo Totalmente	2	6,67%	9	30,00%	11	36,67%
NS/NR	5	16,67%	3	10,00%	3	10,00%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração Própria

**APÊNDICE S – DIMENSÕES DE PERFORMANCE DA GESTÃO TURÍSTICA: RECURSOS HUMANOS – DEPARTAMENTO DO SUL**

RH	Seleção de pessoal na base qualificativa		A organização acredita que a qualidade é obtida a partir do conhecimento, da aprendizagem e participação dos empregados		As sugestões dos colaboradores são consideradas	
	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%
<i>Resposta</i>						
Discordo Totalmente	1	3,45%	0	0,00%	0	0,00%
Discordo	3	10,34%	0	0,00%	0	0,00%
Concordo Parcialmente	4	13,79%	1	3,45%	1	3,45%
Concordo	10	34,48%	14	48,28%	10	34,48%
Concordo Totalmente	5	17,24%	12	41,38%	16	55,17%
NS/NR	6	20,69%	2	6,90%	2	6,90%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração Própria

L

**A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas**

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

**APÊNDICE T – DIMENSÕES DE PERFORMANCE DA GESTÃO TURÍSTICA: ESTRATÉGIAS DE MARKETING – DEPARTAMENTO DO NORTE**

Marketing	A organização aposta sobretudo em campanhas de informação junto do trade (operadores turísticos e agências de viagem), oferecendo visitas do destino, organizando workshops,...)		A organização faz publicidade por mailings, desdobráveis, em revistas, jornais, rádio e televisão		A organização tem sites e portais actualizados na Internet		A organização possui um sistema de avaliação da satisfação do cliente		A organização aposta na fidelização do cliente		A organização aposta sobretudo na marca	
	Resposta	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem
Discordo Totalmente	2	6,67%	2	6,67%	0	0,00%	1	3,33%	0	0,00%	0	0,00%
Discordo	8	26,67%	8	26,67%	2	6,67%	4	13,33%	0	0,00%	3	10,00%
Concordo Parcialmente	9	30,00%	8	26,67%	1	3,33%	8	26,67%	3	10,00%	8	26,67%
Concordo	9	30,00%	7	23,33%	8	26,67%	13	43,33%	17	56,67%	14	46,67%
Concordo Totalmente	1	3,33%	4	13,33%	16	53,33%	4	13,33%	9	30,00%	4	13,33%
NS/NR	1	3,33%	1	3,33%	3	10,00%	0	0,00%	1	3,33%	1	3,33%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>1</b>

Fonte: Elaboração Própria

**A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas**

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

**APÊNDICE U – DIMENSÕES DE PERFORMANCE DA GESTÃO TURÍSTICA: ESTRATÉGIAS DE MARKETING – DEPARTAMENTO DO SUL**

Marketing	A organização aposta sobretudo em campanhas de informação junto do trade (operadores turísticos e agências de viagem), oferecendo visitas do destino, organizando workshops,...)		A organização faz publicidade por mailings, desdobráveis, em revistas, jornais, rádio e televisão		A organização tem sites e portais actualizados na Internet		A organização possui um sistema de avaliação da satisfação do cliente		A organização aposta na fidelização do cliente		A organização aposta sobretudo na marca	
	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%
<i>Resposta</i>												
Discordo Totalmente	1	3,45%	2	6,90%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	6,90%
Discordo	5	17,24%	6	20,69%	0	0,00%	1	3,45%	0	0,00%	2	6,90%
Concordo Parcialmente	10	34,48%	6	20,69%	2	6,90%	8	27,59%	2	6,90%	7	24,14%
Concordo	5	17,24%	5	17,24%	6	20,69%	10	34,48%	7	24,14%	9	31,03%
Concordo Totalmente	6	20,69%	9	31,03%	20	68,97%	10	34,48%	20	68,97%	8	27,59%
NS/NR	2	6,90%	1	3,45%	1	3,45%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%
<b>TOTAL</b>	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%

**Fonte:** Elaboração Própria

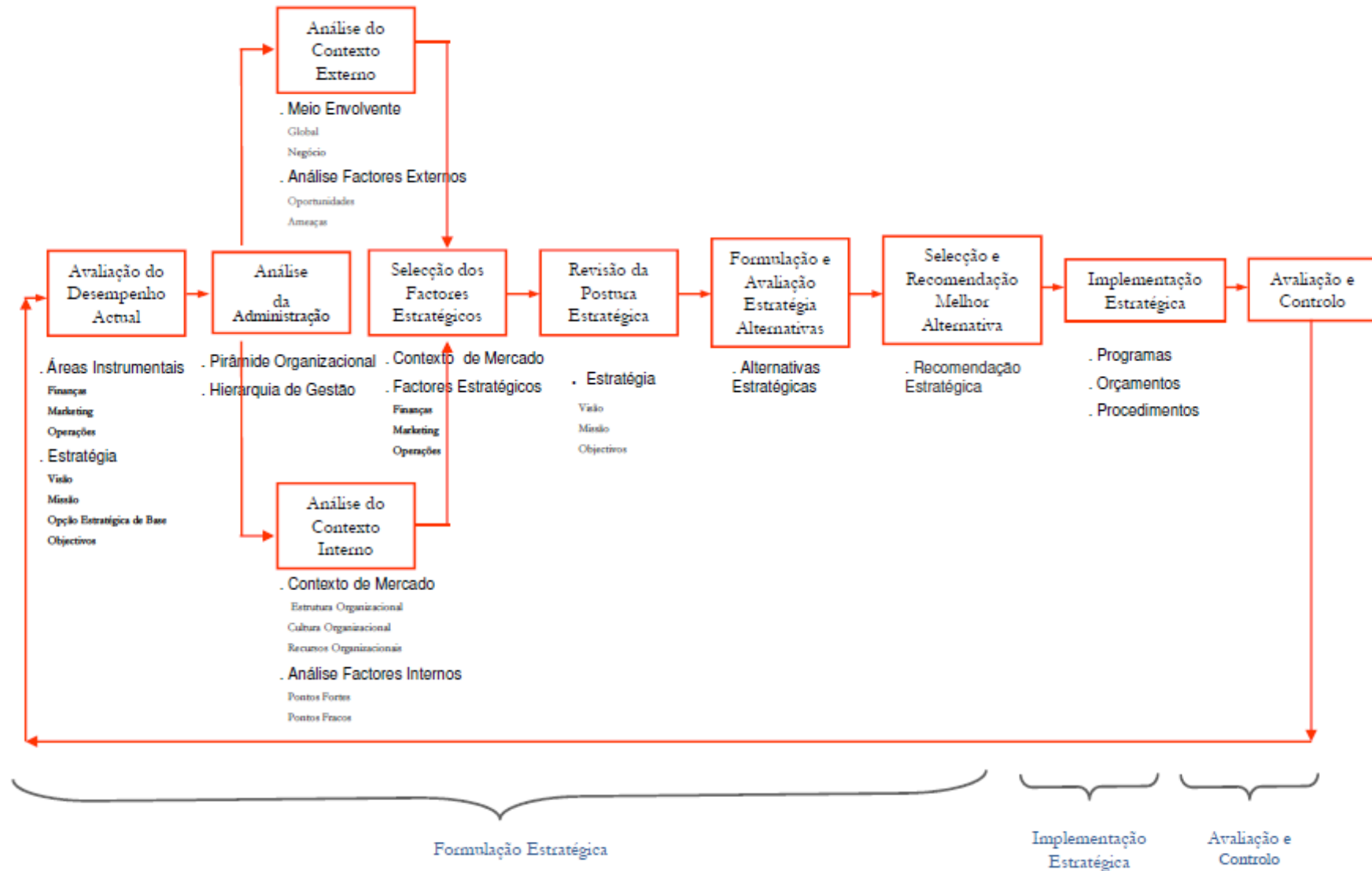
# ANEXOS

**ANEXO I: REFERÊNCIAS GERAIS DO TURISMO SUSTENTÁVEL NO PLANO PÚBLICO E PRIVADO**

<u>Sector Público</u>	<u>Sector Privado</u>
<p><b>Agenda 21 para a Indústria de Viagens e Turismo</b> (1995): A partir da Cimeira da Terra em 1992, a World Travel and Tourism Council (WTTC), a OMT e o Conselho da Terra (CT) juntaram esforços para desenvolver um plano e uma série de áreas de acção específicas para o sector público e para as empresas turísticas de acordo com a Cimeira da Terra.</p>	<p>Encontro sobre a <i>Indústria Turística como aliada do Desenvolvimento Sustentável</i> em 2002, que contou com a iniciativa do PNUMA e a participação do WTTC, a Fundação Internacional de Operadores Turísticos (IFTO), a Associação Internacional de Hotéis e Restaurantes (IH&amp;RA) e o Concelho Internacional de Linhas de Cruzeiros (ICCL).</p>
<p><b>Declaração de Berlim</b> (1997): Organizado pela União Europeia, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), o Fundo Mundial para o Meio Ambiente (FMMA), a OMT, a União Internacional para a Conservação da Natureza (UICN) e a Conservação da Diversidade Biológica (CDB), aborda uma série de indicações e princípios que devem orientar as políticas turísticas com relação à preservação da biodiversidade.</p>	<p>A própria <b>WTTC</b> possui um <i>Fórum Internacional para as empresas da actividade</i>, para o desenvolvimento de vários projectos sustentáveis.</p>
<p><b>Código Ético Mundial para o Turismo</b> (1999): Formalizado pela OMT, agrupa uma série de princípios para minimizar os impactos do Turismo sobre o meio natural e o património cultural, e para maximizar os benefícios sobre as populações locais.</p>	<p>Sob a coordenação do <b>PNUMA</b> existe uma <i>Iniciativa dos Operadores para o Turismo Sustentável</i> (TOI).</p>
<p><b>1º e 2º Conferências Internacionais sobre Alterações Climáticas e Turismo</b> (Djerba-2003/Davos-2007): organizadas pela OMT, estas conferências reconheceram o papel fundamental de Kyoto e analisaram a fundo as relações entre o Turismo e o Clima.</p>	
<p><b>Making Tourism More Sustainable- A Guide for Policy Makers</b> (2005): elaborado pela OMT e PNUMA. O Guia define o que significa sustentabilidade no Turismo, quais são as efectivas abordagens para o desenvolvimento de estratégias e políticas para um turismo mais sustentável, e as ferramentas que fazem as políticas de trabalho no terreno.</p>	
<p><b>Plano de Acção para um Turismo Europeu mais Sustentável</b> (2007): resultado do Guia anterior, este documento foi elaborado por um grupo de peritos internacionais ao serviço da Comissão Europeia (Grupo para a Sustentabilidade do Turismo (GST)).</p>	

Fonte: Adaptado de Palazuelo (2007)

**ANEXO II: FORMULAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA**



Fonte: Adaptado de Ferreira *et. al.*, 2010; Marchesnay, 2000; Santos, 2008

**ANEXO III: CATEGORIAS DE GESTÃO DE ÁREAS PROTEGIDAS SEGUNDO A IUCN**

<b>Categoria</b>	<b>Classificação</b>	<b>Descrição – Objectivo Primário</b>
<b>1a</b>	<b>Reserva Natural Estrita</b>	Conservar regional, nacional ou globalmente os ecossistemas, espécies e / ou recursos formados na maior parte ou inteiramente pela natureza, sem interferência humana
<b>1b</b>	<b>Área Selvagem</b>	Proteger a integridade ecológica a longo prazo de áreas naturais que não são perturbadas por uma actividade humana significativa, ainda livres de infra-estruturas modernas e onde as forças e processos naturais predominam
<b>II</b>	<b>Parque Nacional</b>	Proteger a biodiversidade natural, juntamente com sua estrutura ecológica subjacente e de apoio a processos ambientais, e promover a educação e recreação.
<b>III</b>	<b>Monumento ou Recurso Natural</b>	Proteger as características naturais específicas e a biodiversidade e habitats associados.
<b>IV</b>	<b>Área de Gestão de Habitat / Espécie</b>	Manter, conservar e restaurar as espécies e habitats.
<b>V</b>	<b>Paisagem Protegida</b>	Proteger e manter paisagens naturais e/ou marinhas, associando-os a outros valores relacionados com o Homem (cultura, tradições, etc.).
<b>VI</b>	<b>Área Protegida com uso sustentável dos recursos naturais</b>	Proteger os ecossistemas naturais e uso sustentável dos recursos naturais, sempre que a relação seja mutuamente benéfica.

Fonte: IUCN (2012)

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

### ANEXO IV: SÍTIOS DA REDE NATURA 2000 – JANEIRO 2011



Total Natura 2000 sites	Total Natura 2000 Area (km <sup>2</sup> )	Terrestrial Natura 2000 Area (km <sup>2</sup> )	% of National Area	Marine Natura 2000 area (km <sup>2</sup> )	MEMBER STATES
458	5,136	3,870	12.7%	1,266	BELGIUM
332	38,606	37,634	33.9%	972	BULGARIA
1,125	11,072	11,072	14.0%	0	CZECH REPUBLIC
350	22,390	3,849	8.9%	18,541	DENMARK
5,266	80,729	55,061	15.4%	25,668	GERMANY
561	14,663	8,037	17.8%	6,626	ESTONIA**
583	15,885	9,122	13.0%	6,763	IRELAND
419	42,955	35,804	27.1%	7,151	GREECE**
1,787	147,591	137,317	27.2%	10,275	SPAIN
1,752	110,088	68,790	12.5%	41,298	FRANCE
2,549	62,623	57,736	19.2%	4,886	ITALY
61	1,760	1,627	28.4%	132	CYPRUS*
325	7,865	7,305	11.3%	560	LATVIA
488	8,565	7,879	12.1%	686	LITHUANIA**
60	471	471	18.1%	0	LUXEMBOURG
523	19,939	19,939	21.4%	0	HUNGARY
35	50	41	13.0%	9	MALTA
215	17,506	5,725	13.8%	11,781	THE NETHERLANDS
220	12,324	12,324	14.7%	0	AUSTRIA
958	68,043	60,782	19.4%	7,261	POLAND
147	20,951	19,202	20.9%	1,748	PORTUGAL
381	44,227	42,654	17.9%	1,573	ROMANIA**
286	7,205	7,203	35.5%	2	SLOVENIA
420	14,141	14,141	29.0%	0	SLOVAKIA
1,833	55,672	48,758	14.4%	6,914	FINLAND
4,074	64,978	57,124	13.8%	7,854	SWEDEN
898	54,474	17,683	7.2%	36,791	UNITED KINGDOM
26,106	949,910	751,150	17.5%	198,760	TOTAL

Fonte: Comissão Europeia - CE (2012)

LVI

**ANEXO V: ESTRATÉGIAS A ADOPTAR PELAS ÁREAS PROTEGIDAS SEGUNDO A CARTA DE TURISMO SUSTENTÁVEL**

**1. Proteger e valorizar o património natural e cultural da área protegida:**

- Monitorização dos impactos na flora e na fauna e controlo do fluxo de visitantes nas áreas mais sensíveis
- Desenvolvimento de actividades que suportem a manutenção do património histórico, cultural e as tradições locais
- Redução de actividades que afectem a qualidade das paisagens, da água e do ar
- Estimulando os visitantes e a indústria turística a contribuir através de boas práticas para a conservação do património

**2. Providenciar aos visitantes uma experiência de qualidade durante a sua visita:**

- Pesquisando quais são as expectativas dos visitantes (actuais e potenciais)
- Ir ao encontro das necessidades específicas de determinados visitantes (portadores de deficiências, idosos, crianças)

**3. Proporcionar ao visitantes informação sobre as qualidades específicas da área protegida:**

- Providenciar, prontamente, ao visitante uma informação de qualidade dentro e fora da área protegida com a ajuda dos parceiros turísticos
- Criação uma rede de facilidades educacionais assente em serviços que visem a interpretação do património natural e cultural da área protegida destinadas não só aos visitantes como também para os habitantes locais, nomeadamente, grupos e escolas.

**4. Estimular a oferta de produtos turísticos específicos que permitam a descoberta e a compreensão do meio natural e cultural da área protegida:**

- Criação e apoio a actividades, eventos e pacotes turísticos que visem a interpretação da natureza e do património.

**5. Assegurar que o turismo suporta e não reduz a qualidade de vida dos habitantes locais:**

- Envolvimento das comunidades locais no planeamento do turismo na região
- Assegurar um bom diálogo entre a área protegida, os habitantes locais e os visitantes
- Identificação e redução de quaisquer conflitos que surjam.

**6. Aumentar o conhecimento sobre a área protegida e sobre os assuntos da sustentabilidade entre todos aqueles que estão envolvidos no turismo:**

- Criação e apoio a programas de formação para os funcionários da área protegida e para as empresas do sector turístico.

**7. Aumentar os benefícios do turismo na economia local:**

- Promoção da compra de produtos locais (gastronomia, artesanato, serviços e actividades locais) pelos visitantes e pelo comércio turístico
- Estimular o emprego dos habitantes locais na área do turismo

**8. Monitorizar os fluxos de visitantes para reduzir os impactos negativos:**

- Efectuar um registo contínuo do número de visitantes, no tempo e no espaço
- Criação e implementação de um plano de gestão dos visitantes
- Promover o uso de transportes públicos, da bicicleta, a pé como alternativa à viatura particular

Fonte: ICNF (2012)

**ANEXO VI: BENEFÍCIOS DA CARTA EUROPEIA DO TURISMO SUSTENTÁVEL**



**Benefícios da Carta Europeia do Turismo Sustentável para as Áreas Protegidas**

- Distingue-se a nível europeu como sendo um território que contribui para o turismo sustentável;
- Influencia e impulsiona o desenvolvimento sustentável no seu território;
- Favorece um desenvolvimento sócio-económico que respeita o ambiente;
- Desenvolve os produtos locais de qualidade respeitando o ambiente;
- Reforça a sua acção de sensibilização;
- Proporciona uma maior implicação dos profissionais do turismo nas políticas da Área Protegida;
- Reforça as relações entre os diferentes sectores e parceiros;
- Oportunidade para trabalhar e aprender em rede com outras áreas protegidas europeias;
- Reforça a credibilidades das suas acções junto da opinião pública.

**Fonte:** ICNF (2012)

**Benefícios da Carta Europeia do Turismo Sustentável para as Empresas Turísticas**

- Distingue-se a nível europeu
- Adota uma gestão ecológica que respeita o ambiente – melhora a sua comunicação com a Área Protegida
- Possibilidade de desenvolve novas oportunidades comerciais através da atracção de clientes seduzidos pelas áreas protegidas e criando novas ofertas turísticas baseadas na descoberta da natureza e da cultura local
- Reforça a qualidade da sua oferta junto dos clientes por estar integrada numa melhor organização do Turismo no território e por oferecer uma informação de qualidade sobre a Área Protegida

**Fonte:** ICNF (2012)

**ANEXO VII: REDE NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS – CATEGORIAS DAS ÁREAS PROTEGIDAS**

**Artigo 5.º**

**Parque nacional**

1 - Entende-se por parque nacional uma área que contenha um ou vários ecossistemas inalterados ou pouco alterados pela intervenção humana, integrando amostras representativas de regiões naturais características, de paisagens naturais e humanizadas, de espécies vegetais e animais, de locais geomorfológicos ou de habitats de espécies com interesse ecológico, científico e educacional.

2 - A classificação de um parque nacional tem por efeito possibilitar a adopção de medidas que permitam a protecção da integridade ecológica dos ecossistemas e que evitem a exploração ou ocupação intensiva dos recursos naturais.

**Artigo 6.º**

**Reserva natural**

1 - Entende-se por reserva natural uma área destinada à protecção de habitats da flora e da fauna.

2 - A classificação de uma reserva natural tem por efeito possibilitar a adopção de medidas que permitam assegurar as condições naturais necessárias à estabilidade ou à sobrevivência de espécies, grupos de espécies, comunidades bióticas ou aspectos físicos do ambiente, quando estes requerem a intervenção humana para a sua perpetuação.

**Artigo 7.º**

**Parque natural**

1 - Entende-se por parque natural uma área que se caracteriza por conter paisagens naturais, seminaturais e humanizadas, de interesse nacional, sendo exemplo da integração harmoniosa da actividade humana e da Natureza e que apresenta amostras de um bioma ou região natural.

2 - A classificação de um parque natural tem por efeito possibilitar a adopção de medidas que permitam a manutenção e valorização das características das paisagens naturais e seminaturais e a diversidade ecológica.

## **Artigo 8.º**

### **Monumento natural**

Entende-se por monumento natural uma ocorrência natural contendo um ou mais aspectos que, pela sua singularidade, raridade ou representatividade em termos ecológicos, estéticos, científicos e culturais, exigem a sua conservação e a manutenção da sua integridade.

## **Artigo 9.º**

### **Paisagem protegida**

1 - Entende-se por paisagem protegida uma área com paisagens naturais, seminaturais e humanizadas, de interesse regional ou local, resultantes da interacção harmoniosa do homem e da Natureza que evidencia grande valor estético ou natural.

2 - A classificação de uma paisagem protegida tem por efeito possibilitar a adopção de medidas que, a nível regional ou local, permitam a manutenção e valorização das características das paisagens naturais e seminaturais e a diversidade ecológica.

## **Artigo 10.º**

### **Sítio de interesse biológico**

A requerimento dos proprietários interessados, podem ser classificadas áreas protegidas de estatuto privado, designadas «sítio de interesse biológico», com o objectivo de proteger espécies da fauna e da flora selvagem e respectivos habitats naturais com interesse ecológico ou científico.

## **Artigo 11.º**

### **Reservas integrais**

1 - Nas áreas protegidas podem ser demarcadas zonas de protecção integral denominadas «reservas integrais».

2 - As reservas integrais são espaços que têm por objectivo a manutenção dos processos naturais em estado imperturbável e a preservação de exemplos ecologicamente representativos num estado dinâmico e evolutivo e em que a presença humana só é admitida por razões de investigação científica ou monitorização ambiental.

**Fonte:** Decreto-Lei n.º 19/93 de, 23 de Janeiro

**ANEXO VIII: PROGRAMA NACIONAL DE TURISMO DE NATUREZA – OBJECTIVOS**

**Artigo 3.º**

**Objectivos**

A classificação de áreas protegidas visa a prossecução dos seguintes objectivos:

- a) A preservação das espécies animais e vegetais e dos habitats naturais que apresentem características peculiares, quer pela sua raridade e valor científico, quer por se encontrarem em vias de extinção;
- b) A reconstituição das populações animais e vegetais e a recuperação dos habitats naturais das respectivas espécies;
- c) A preservação de biótopos e de formações geológicas, geomorfológicas ou espeleológicas notáveis;
- d) A preservação ou recuperação dos habitats da fauna migratória
- e) A investigação científica indispensável ao desenvolvimento dos conhecimentos humanos e o estudo e a interpretação de valores naturais, fornecendo elementos para a melhor compreensão dos fenómenos da biosfera;
- f) A preservação dos sítios que apresentem um interesse especial e relevante para o estudo da evolução da vida selvagem;
- g) A protecção e a valorização das paisagens que, pela sua diversidade e harmonia, apresentem interesses cénicos e estéticos dignos de protecção;
- h) O estabelecimento de reservas genéticas, garantindo a perenidade de todo o potencial genético, animal e vegetal;
- i) A promoção do desenvolvimento sustentado da região, valorizando a interacção entre as componentes ambientais naturais e humanas e promovendo a qualidade da vida das populações;
- j) A valorização de actividades culturais e económicas tradicionais, assente na protecção e gestão racional do património natural.

**Fonte:** Resolução do Conselho de Ministros n.º 112/98, de 25 de Agosto

## **ANEXO IX: MODALIDADES DO TURISMO DE NATUREZA**

### ▪ **Casas de Natureza** (Artigo 6.º)

*“(...) casas integradas em áreas protegidas, destinadas a proporcionar, mediante remuneração, serviços de hospedagem e que, pela sua implantação e características arquitectónicas, contribuam decisivamente para a criação de um produto integrado de valorização turística e ambiental das regiões onde se insiram”.*

### **Modalidades de serviços de hospedagem em casas de natureza** (Artigo 7.º)

1 – *“Designa-se por **casas-abrigo** o serviço de hospedagem prestado a turistas em casas recuperadas a partir do património do Estado cuja função original foi desactivada, quer sejam ou não utilizadas como habitação própria do seu proprietário, possuidor ou legítimo detentor”.*

2 – *“Designa-se por **centros de acolhimento** as casas construídas de raiz ou adaptadas a partir de edifício existente, que permitam o alojamento de grupos, com vista à educação ambiental, visitas de estudo e de carácter científico”.*

3 – *“Designam-se por **casas-retiro** as casas recuperadas mantendo o carácter genuíno da sua arquitectura, a partir de construções rurais tradicionais ou de arquitectura tipificada, quer sejam ou não utilizadas como habitação própria do seu proprietário, possuidor ou legítimo detentor”.*

### ▪ **Animação Ambiental** (Artigo 8.º)

*“(...) a que é desenvolvida tendo como suporte o conjunto de actividades, serviços e instalações para promover a ocupação dos tempos livres dos turistas e visitantes através do conhecimento e da fruição dos valores naturais e culturais próprios da área protegida”.*

### **Modalidades das actividades de animação ambiental** (Artigo 9.º)

1 – *“Considera-se **animação** o conjunto de actividades que se traduzam na ocupação dos tempos livres dos turistas e visitantes, permitindo a diversificação da oferta turística através da integração dessas actividades e outros recursos das áreas protegidas, contribuindo para a divulgação da gastronomia, do artesanato, dos produtos e tradições da região onde se*

*inserir, desenvolvendo-se com o apoio das infra-estruturas e dos serviços existentes no âmbito do turismo de natureza”.*

2 – *“Interpretação ambiental é toda a actividade que permite ao visitante o conhecimento global do património que caracteriza a área protegida, através da observação no local, das formações geológicas, da flora, fauna e respectivos habitats, bem como de aspectos ligados aos usos e costumes das populações com recurso às instalações, sistemas e equipamentos do turismo de natureza”.*

3 – *“Consideram-se actividades de desporto de natureza todas as que sejam praticadas em contacto directo com a natureza e que, pelas suas características, possam ser praticadas de forma não nociva para a conservação da natureza”.*

**Fonte:** Decreto-Lei n.º 47/99, de 16 de Fevereiro

▪ **Turismo no Espaço Rural** (Artigo 1.º)

*“consiste no conjunto de actividades e serviços realizados e prestados mediante remuneração em zonas rurais, segundo diversas modalidades de hospedagem, de actividades e serviços complementares de animação e diversão turística, tendo em vista a oferta de um produto turístico completo e diversificado no espaço rural”.*

**Modalidades de serviço de Turismo no Espaço Rural**

▪ **Turismo de habitação** (Artigo 6.º)

*“Designa-se por turismo de habitação o serviço de hospedagem de natureza familiar prestado a turistas em casas antigas particulares que, pelo seu valor arquitectónico, histórico ou artístico, sejam representativas de uma determinada época, nomeadamente os solares e casas apalaçadas”.*

▪ **Turismo rural** (Artigo 7.º)

*“Designa-se por turismo rural o serviço de hospedagem prestado a turistas em casas rústicas particulares utilizadas simultaneamente como habitação do proprietário, possuidor ou legítimo detentor e que, pela sua traça, materiais construtivos e demais características, se integrem na arquitectura típica regional”.*

▪ **Agro-turismo** (Artigo 8.º)

*“Designa-se por agro-turismo o serviço de hospedagem prestado em casas particulares utilizadas simultaneamente como habitação do proprietário, possuidor ou legítimo detentor e integradas em explorações agrícolas que permitam aos hóspedes o acompanhamento e conhecimento da actividade agrícola ou a participação nos trabalhos aí desenvolvidos, de acordo com as regras estabelecidas pelo responsável das casas e empreendimentos”.*

▪ **Turismo de aldeia** (Artigo 9.º)

*“Designa-se por turismo de aldeia o serviço de hospedagem prestado num empreendimento composto por um conjunto de, no mínimo, cinco casas particulares situadas numa aldeia e exploradas de forma integrada, quer sejam ou não utilizadas como habitação própria dos seus proprietários, legítimos possuidores ou detentores”.*

▪ **Casas de Campo** (Artigo 10.º)

*“Designam-se por casas de campo as casas particulares e as casas de abrigo situadas em zonas rurais que prestem um serviço de hospedagem, quer sejam ou não utilizadas como habitação própria dos seus proprietários, legítimos possuidores ou detentores”.*

### **Empreendimentos turísticos no espaço rural**

▪ **Hotéis rurais** (Artigo 22.º)

*“ Os estabelecimentos hoteleiros de natureza familiar situados em zonas rurais e fora das sedes de município que sejam explorados directamente pelos seus donos ou familiares podem ser classificados como hotéis rurais”.*

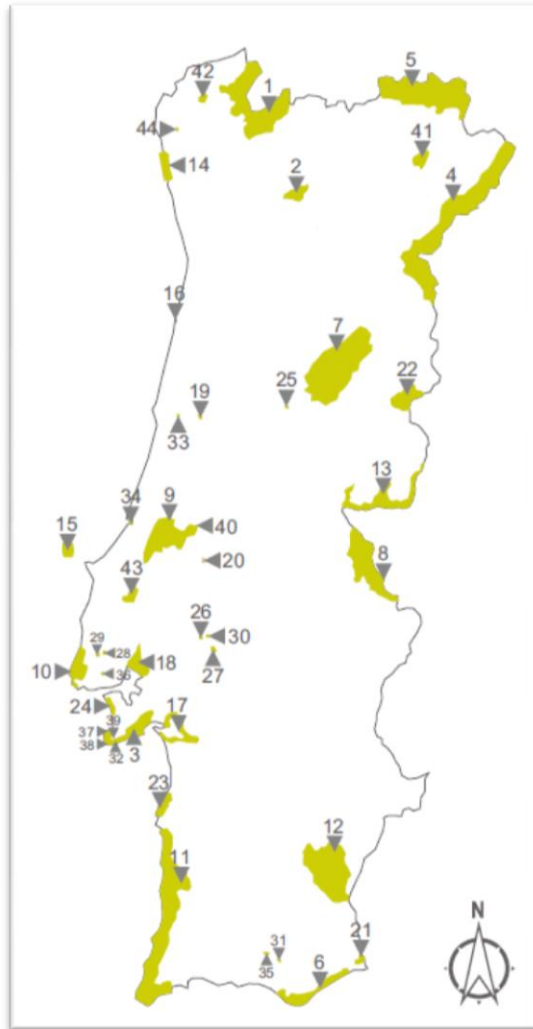
**Fonte:** Decreto-Lei n.º 169/97, de 4 de Julho

▪ **Parque de Campismo Rural** (Artigo 1.º)

*“1 - Consideram-se parques de campismo rural os terrenos destinados permanente ou temporariamente à instalação de acampamentos, integrados ou não em explorações agrícolas, cuja área não seja superior a 5000 m<sup>2</sup>”.*

**Fonte:** Decreto-Lei n.º 192/82, de 19 de Maio.

**ANEXO X: REDE NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS DE ÂMBITO NACIONAL E REGIONAL/LOCAL**



**A. ÂMBITO NACIONAL**

**PARQUE NACIONAL**

- 1 Peneda - Gerês

**PARQUES NATURAIS**

- 2 Alvão
- 3 Arrábida
- 4 Douro Internacional
- 5 Montesinho
- 6 Ria Formosa
- 7 Serra da Estrela
- 8 Serra de S. Mamede
- 9 Serras de Aire e Candeeiros
- 10 Sintra - Cascais
- 11 SW Alentejano e C. Vicentina
- 12 Vale do Guadiana
- 13 Tejo Internacional
- 14 Litoral Norte

**RESERVAS NATURAIS**

- 15 Berlenga
- 16 Dunas de S. Jacinto
- 17 Estuário do Sado
- 18 Estuário do Tejo
- 19 Paul de Arzila
- 20 Paul do Boquilobo
- 21 S.C.Marim-V.R.S.António
- 22 Serra da Malcata
- 23 Lagoas de St. André e da Sancha

**PAISAGENS PROTEGIDAS**

- 24 Arriba Fóssil da C. da Caparica
- 25 Serra do Açor

**SÍTIOS CLASSIFICADOS**

- 26 Açude da Agolada
- 27 Açude do Monte da Barca
- 28 C. Lapiáz da Granja dos Serrões
- 29 C. de Lápiaz de Negrais
- 30 Centro Hist. de Coruche
- 31 Fonte Benémola
- 32 Gruta do Zambujal
- 33 Montes de Santa Olaia e Ferrestelo
- 34 Monte de S. Bartolomeu
- 35 Rocha da Pena

**MONUMENTOS NATURAIS**

- 36 Carenque
- 37 Lagosteiros
- 38 Pedra da Mua
- 39 Pedreira do Avelino
- 40 Pégadas de Dinossauros de Ourém/Torres Novas

**B. ÂMBITO REGIONAL**

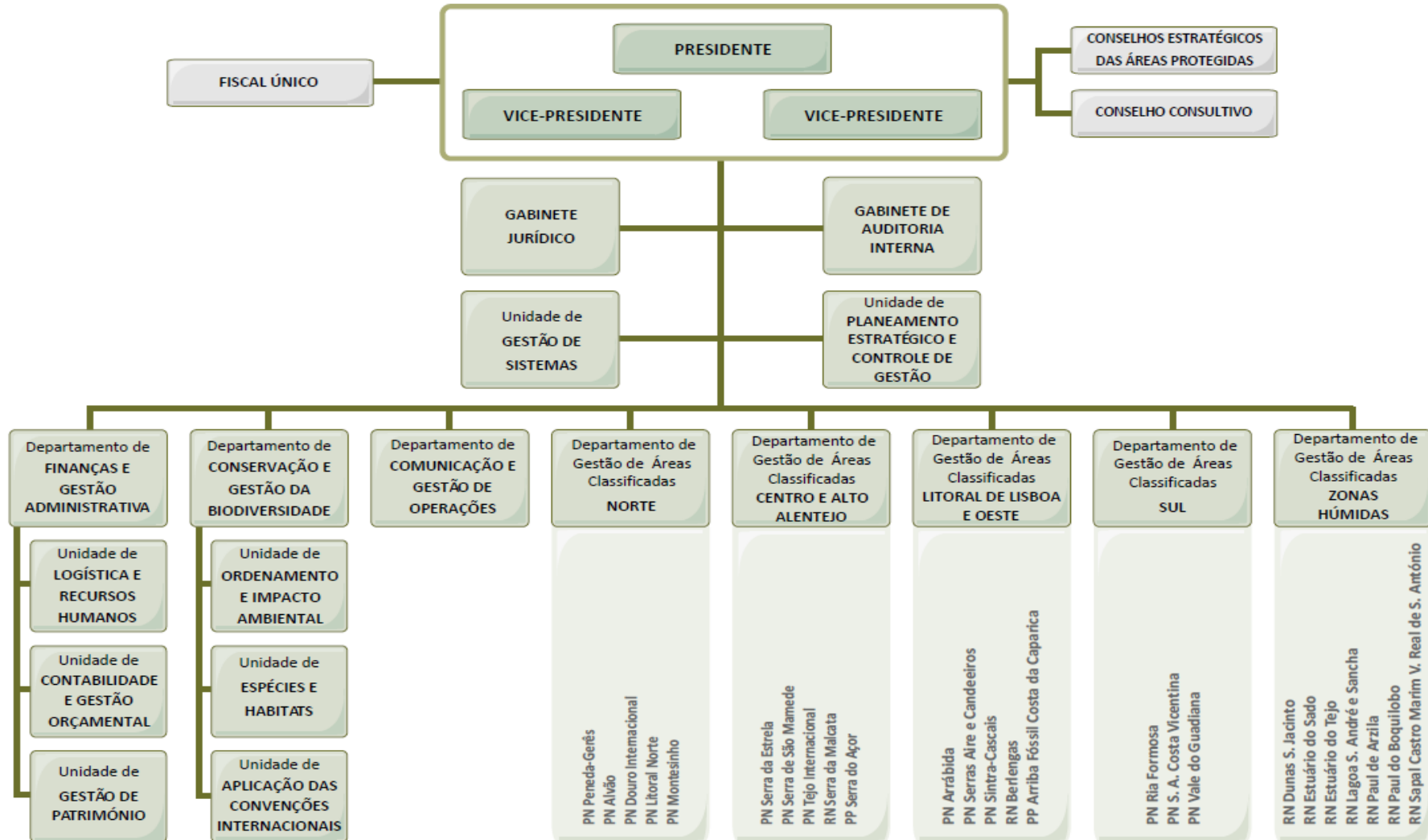
**PAISAGENS PROTEGIDAS**

- 41 Albufeira do Azibo
- 42 Como do Bico
- 43 Serra de Montejunto
- 44 Lagoa de Bertandos e S.Pedro de Arcos

Fonte: ICNF (2012)

**A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas**  
*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

**ANEXO XI: ORGANIGRAMA DO ICNF, I.P.**



Fonte: ICNF (2012)

**A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Áreas Protegidas**  
*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

**ANEXO XII: Nº DE VISITANTES QUE CONTACTARAM AS ÁREAS PROTEGIDAS**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total (1996-2011)
PNPG	43.688	42.852	32.479	38.642	33.122	20.888	29.113	29.673	25.644	35.018	37.080	33.412	6.468	7.192	48.433	61.817	525.499
PNAIvão	3.415	4.625	1.185	4.077	3.405	8.661	10.850	7.918	5.931	6.643	5.929	5.035	7.802	19.048	16.883	9.624	121.031
PNAr	11.349	11.308	12.500	9.125	4.834	8.017	5.861	7.873	6.805	*	3.816	4.475	2.519	5.685	4.335	4.168	102.670
PNM	7.830	7.565	6.080	7.557	7.397	7.248	6.070	5.713	4.149	3.431	3.814	5.005	4.152	8.086	8.229	10.003	102.329
PNRF	15.340	43.721	24.864	51.608	22.081	19.829	18.433	19.612	20.463	19.770	21.436	24.543	14.191	14.291	13.490	13.722	357.392
PNSE	*	9.045	49.970	52.969	17.922	7.267	3.845	3.054	3.956	3.391	3.956	8.291	11.846	13.328	11.811	18.265	218.916
PNSSM	1.599	1.938	1.456	1.560	728	333	2.980	27.356	26.871	26.596	660	696	5.812	3.040	1.971	1.764	105.360
PNSAC	16.478	40.058	49.400	49.216	48.458	52.229	45.304	44.087	32.224	29.770	36.704	41.916	25.031	30.054	12.148	11.030	564.107
PNSC	32.500	28.488	3.700	892	1.430	629	2.851	3.402	3.462	5.745	990	701	2.396	2.617	1.687	4.147	95.637
PNSACV	359	400	2.730	2.288	3.234	5.134	5.281	3.468	3.024	2.428	1.350	1.165	7.198	5.396	7.733	9.599	60.787
PNVG	*	100	318	260	*	362	330	*	*	*	254	1.142	1.343	914	300	95	2.766
PNDI			410	1.669	4.127	9.677	8.518	9.751	10.693	7.036	4.641	1.895	3.110	1.985	4.224	3.066	70.802
PNTI					*	*	*	245	252	77	66	296	145	4.042	2.106	2.917	10.146
PNLN (pple)	2.700	1.564	6.540	8.820	10.300	7.005	7.408	10.835	4.997	5.767	5.223	3.317	5.250	5.369	5.637	4.593	95.325
RNB	*	*	25.000	*	30.000	*	*	40.000	40.000	*	*	*	40	0	43	*	135.000
RNDSJ	7.415	8.913	9.725	9.352	9.920	10.402	8.261	7.387	9.831	7.686	8.396	10.622	4.839	8.511	8.169	8.188	137.617
RNET	2.997	2.149	2.567	2.599	2.570	1.029	1.171	1.429	1.225	198	332	1.767	832	1.086	2.287	2.966	27.204
RNES	10.604	8.585	10.100	6.186	3.087	5.060	5.019	5.455	4.745	*	3.467	2.510	2.628	25.636	19.481	16.467	129.030
RNPA	3.211	4.062	4.472	3.391	3.130	2.551	3.098	2.214	2.921	2.401	2.009	1.631	1.667	2.383	2.254	2.150	43.545
RNPB	3.486	1.941	543	951	140	364	613	628	467	290	614	722	193	157	755	1.492	13.356
RNSCM	3.318	3.520	1.940	*	1.040	1.120	1.485	929	1.603	2.885	2.710	5.081	2.593	7.559	3.705	4.734	44.222
RNSM	2.194	2.172	2.650	3.115	3.162	1.294	3.459	1.586	2.027	990	899	2.038	476	1.740	2.705	2.065	32.572
RNLSAS					2.427	*	*	381	2.668	2.746	2.911	4.067	3.989	9.286	8.685	9.630	46.790
PPAFCC	1.300	1.360	1.285	396	454	38.983	40.494	39.119	44.046	42.732	40.855	43.490	625	2.691	1.749	1.650	301.229
PPSA	4.800	5.884	4.401	6.881	4.628	4.500	4.441	4.684	5.112	4.469	4.833	4.878	692	5.684	1.412	6.109	73.408
<b>Totais</b>	<b>174.581</b>	<b>230.250</b>	<b>254.315</b>	<b>261.552</b>	<b>217.596</b>	<b>212.562</b>	<b>214.885</b>	<b>276.799</b>	<b>263.116</b>	<b>210.069</b>	<b>192.945</b>	<b>208.695</b>	<b>115.837</b>	<b>185.780</b>	<b>190.232</b>	<b>210.261</b>	<b>3.416.740</b>

Notas:

\* Dados não disponíveis

PNDI - Criado em Maio de 1998. Em 2007 apenas foram registados os dados da Delegação de Miranda do Douro

PNTI - Criado em Agosto de 2000

RNB - Os anos de 2000, 2003 e 2004 incluem os turistas que desembarcaram na RNB através da embarcação-Táxi que existe no Porto de Peniche.

RNLSAS - Criada em Agosto de 2000

PNLN (pple) - Reclassificação da PPLE para PNLN em Julho de 2005 - Dados de 2003 incluem 5000 participantes nas Jornadas do Ambiente

PNSC - Dados de 1996 e 1997 incluem nº visitantes aos Parques da Pena e de Monserrate

PNSSM - Em 2006 e 2007 não foram contabilizados os dados dos Centros de Interpretação/Pólos de Recepção

RNES - Em 2007 não foram contabilizados os visitantes em visitas guiadas

PNPG - No ano de 2008 e 2009 contabilizaram-se apenas os contactos com as estruturas geridas pelo ICNB. A partir de 2010 contabilizam-se também as entradas nas Portas do PNPB.

PPAFCC - No ano de 2008 contabilizaram-se apenas os contactos com as estruturas geridas pelo ICNB

Última actualização em: 27/02/2012

Fonte: ICNF (2012)

LXVIII

**A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas**  
*Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza*

**ANEXO XIII: N° DE VISITAS GUIADAS**

	PNG	PNM	PNDI	PNA	PNSE	PNTI	PNSAC	PNSSM	PNSC	PNAR	PNSAcv	PVNG	PNRF	PNLN	RNPA	RNSM	RNPB	RNET	RNSCM	RNLSAS	RNES	RNB	RNDSJ	PPSA	PPAFCC	Totais
JAN	0	0	0	0	4	0	3	0	2	6	0	0	1	5	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	29
FEV	3	0	0	2	5	0	4	1	0	3	0	0	6	5	1	1	2	1	2	7	0	0	2	0	0	45
MAR	5	2	0	3	0	0	16	1	6	9	0	0	14	16	0	2	2	4	0	8	1	0	13	0	6	108
ABR	2	4	3	2	4	1	16	0	5	9	0	0	7	11	1	0	5	2	1	13	1	0	15	3	3	108
MAIO	5	3	0	4	2	1	15	3	4	12	0	0	10	19	5	0	5	1	7	13	2	0	14	5	2	132
JUN	4	1	0	0	0	1	5	0	1	9	0	0	1	10	4	0	1	1	0	8	5	0	15	1	2	69
JUL	0	3	0	0	5	1	2	3	2	6	0	0	0	6	4	0	2	1	1	1	0	0	16	3	1	57
AGO	0	0	0	0	4	1	9	1	0	0	0	0	0	8	0	0	2	0	3	0	0	0	6	0	1	35
SET	0	0	0	0	2	0	2	1	1	0	0	0	2	4	1	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	17
OUT	1	1	14	0	2	0	4	0	1	0	0	0	1	10	2	0	2	0	0	7	0	0	5	1	1	52
NOV	1	1	0	0	4	0	0	3	0	3	0	1	2	8	0	0	2	0	0	9	4	0	1	0	1	40
DEZ	1	0	2	0	1	0	3	0	0	1	0	0	1	2	0	0	1	0	1	4	1	0	1	0	0	19
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>33</b>	<b>5</b>	<b>79</b>	<b>13</b>	<b>22</b>	<b>58</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>45</b>	<b>104</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>78</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>91</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>711</b>

**ANEXO XIV: N° DE VISITANTES QUE USUFRUÍRAM DE VISITAS GUIADAS**

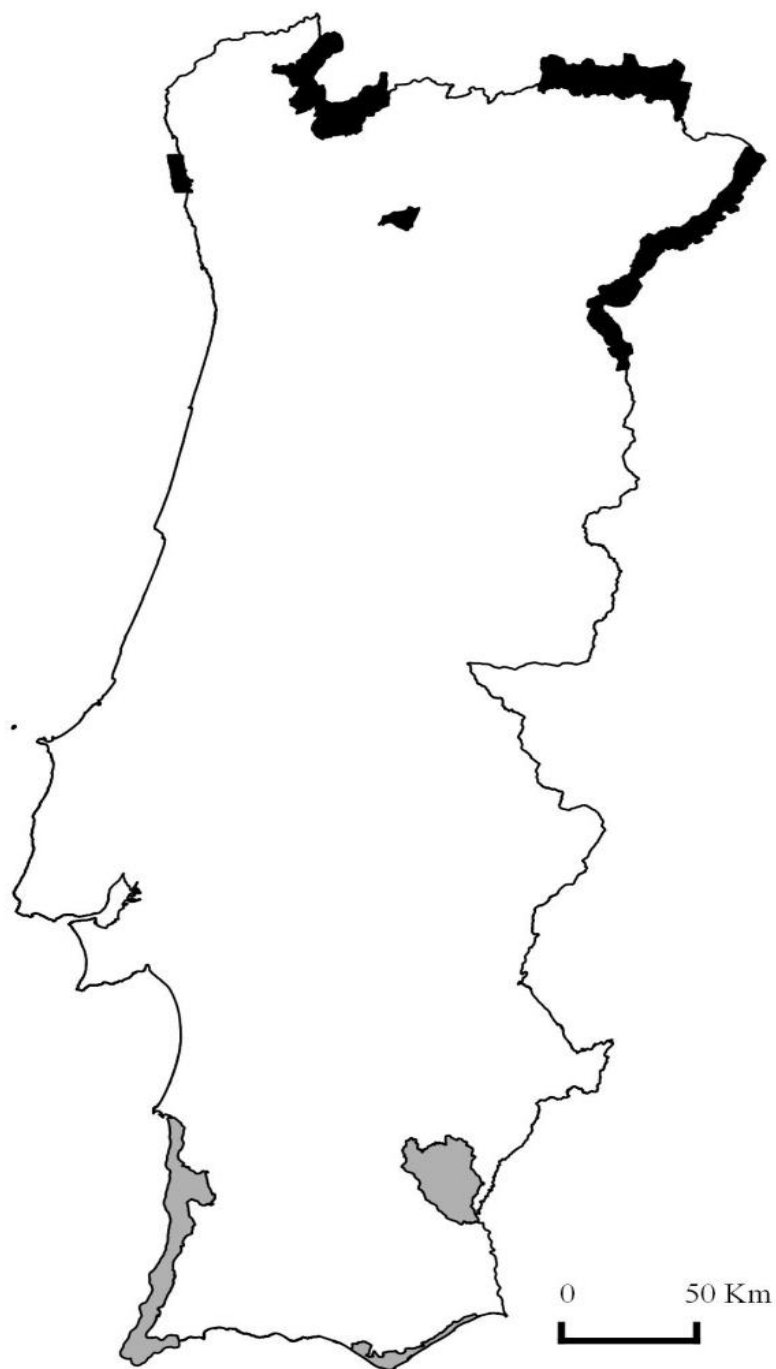
	PNG	PNM	PNDI	PNA	PNSE	PNTI	PNSAC	PNSSM	PNSC	PNAR	PNSAcv	PVNG	PNRF	PNLN	RNPA	RNSM	RNPB	RNET	RNSCM	RNLSAS	RNES	RNB	RNDSJ	PPSA	PPAFCC	Totais
JAN	0	0	0	0	182	0	150	0	97	252	0	0	13	237	0	0	0	0	253	0	0	0	0	0	0	1.184
FEV	120	0	0	21	217	0	253	27	0	109	0	0	148	289	20	8	29	34	97	297	0	0	41	0	0	1.710
MAR	219	52	0	120	0	0	870	100	288	324	0	0	302	716	0	65	45	241	0	278	60	0	292	0	128	4.100
ABR	32	157	144	42	258	56	419	0	264	333	0	0	156	568	28	0	177	88	19	398	29	0	453	101	109	3.831
MAIO	162	132	0	109	111	30	374	87	209	526	0	0	274	866	194	0	64	41	274	476	89	0	371	155	39	4.583
JUN	107	54	0	0	0	33	134	0	82	419	0	0	25	477	127	0	21	45	0	332	208	0	343	40	35	2.482
JUL	0	131	0	0	295	25	23	140	50	207	0	0	0	73	160	0	17	24	27	40	0	0	434	116	8	1.770
AGO	0	0	0	0	317	30	97	48	0	0	0	0	0	95	0	0	31	0	36	0	0	0	130	0	11	795
SET	0	0	0	0	67	0	47	46	40	0	0	0	48	185	25	0	2	0	0	0	0	0	42	0	0	502
OUT	50	100	244	0	193	0	36	0	30	0	0	0	80	319	34	0	58	0	0	298	0	0	127	15	40	1.624
NOV	21	27	0	0	254	0	0	137	0	115	0	20	42	297	0	0	51	0	0	373	153	0	12	0	24	1.526
DEZ	8	0	10	0	99	0	24	0	0	13	0	0	12	33	0	0	5	0	60	171	46	0	39	0	0	520
<b>TOTAL</b>	<b>719</b>	<b>653</b>	<b>398</b>	<b>292</b>	<b>1.993</b>	<b>174</b>	<b>2.427</b>	<b>585</b>	<b>1.060</b>	<b>2.298</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>1.100</b>	<b>4.155</b>	<b>588</b>	<b>73</b>	<b>500</b>	<b>473</b>	<b>513</b>	<b>2.916</b>	<b>585</b>	<b>0</b>	<b>2.284</b>	<b>427</b>	<b>394</b>	<b>24.627</b>

Fonte: Departamentos de Gestão das Áreas Classificadas

Última Atualização: 27/02/2012

Fonte: ICNF (2012)

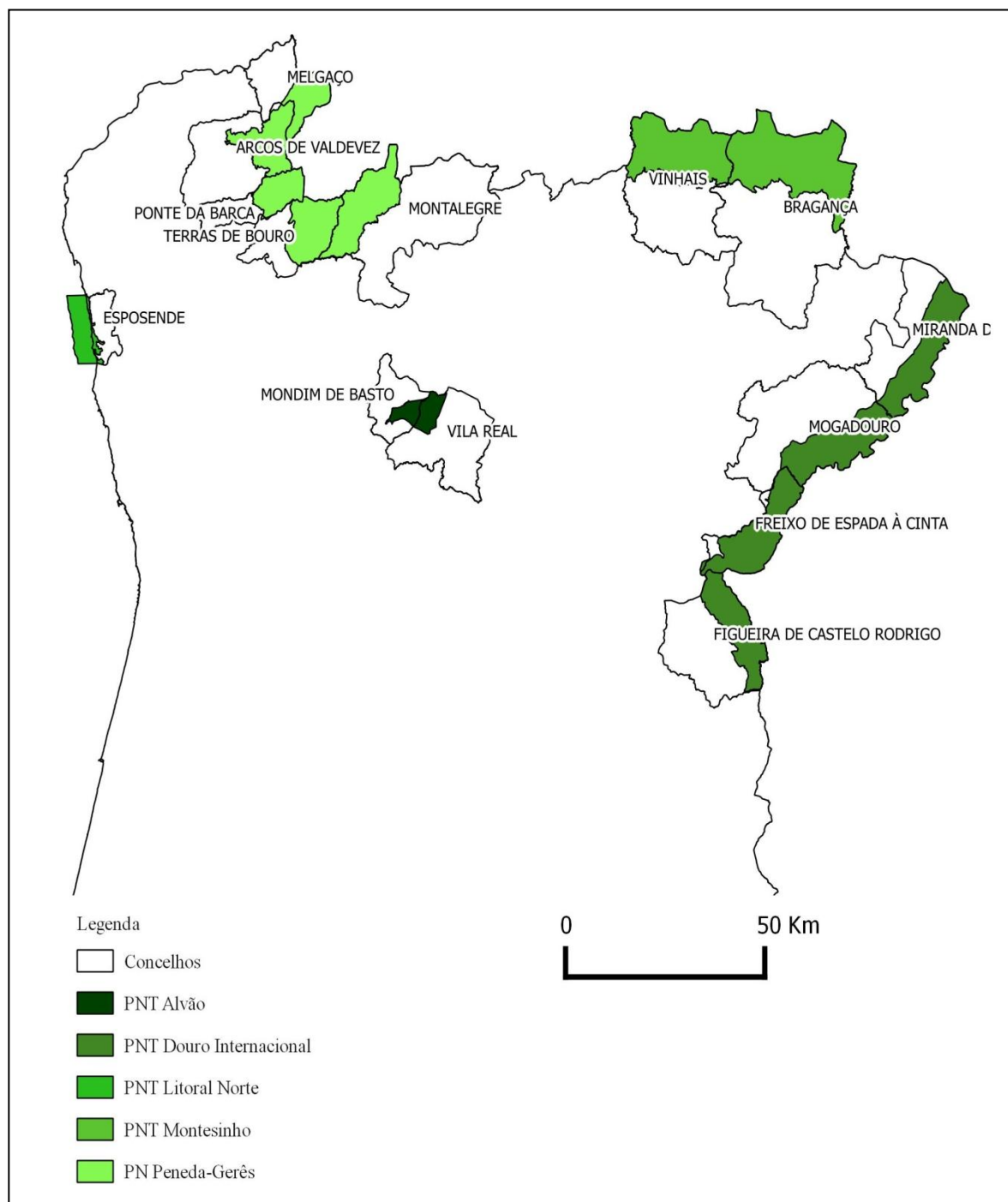
**ANEXO XV: DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE ÁREAS PROTEGIDAS DO NORTE E SUL**



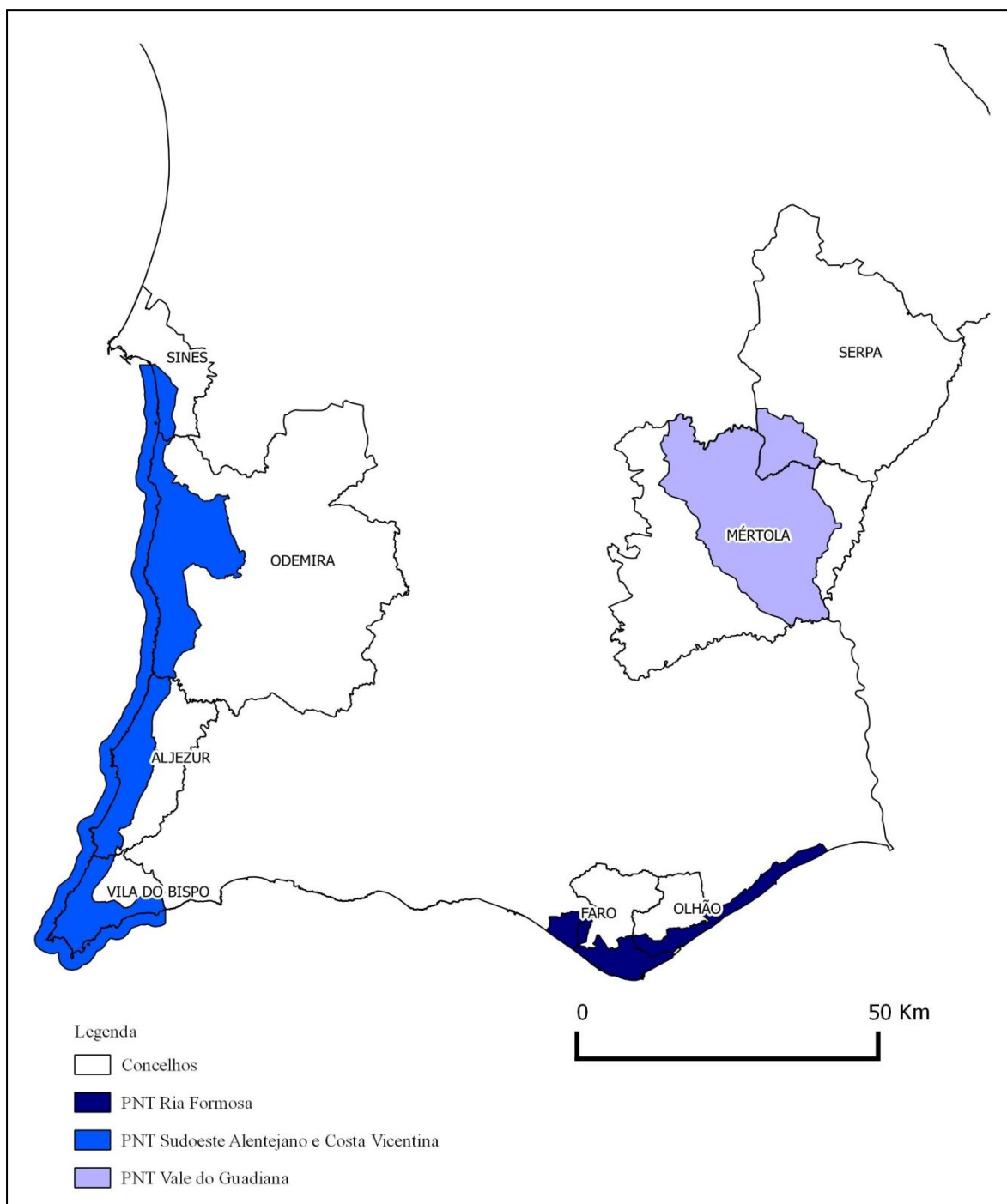
Legenda

- Departamento de Gestão de Áreas Classificadas do Norte
- Departamento de Gestão de Áreas Classificadas do Sul

**ANEXO XVI: DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE ÁREAS CLASSIFICADAS DO NORTE E CONCELHOS CONSIDERADOS NA INVESTIGAÇÃO**



**ANEXO XVII: DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE ÁREAS CLASSIFICADAS DO SUL E CONCELHOS  
CONSIDERADOS NA INVESTIGAÇÃO**



## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza


---

### ANEXO XVIII: ÁREA DE INFLUÊNCIA DOS CONCELHOS ASSOCIADOS AO PARQUE NATURAL DA RIA FORMOSA

AP	Área total - AP (ha)	Concelhos	Área total - Concelho (ha)	Área ocupada pelo concelho na AP (ha)	% AP no Concelho	% Concelho na AP
<u>PNT Ria Formosa</u>	17900,92	<i>LOULÉ</i>	76416,284	2526,853	14,12%	<b>3,31%</b>
		<i>TAVIRA</i>	60698,348	3517,751	19,65%	<b>5,80%</b>
		<i>VILA REAL DE SANTO ANTÓNIO</i>	6124,699	888,887	4,97%	<b>14,51%</b>
		<i>FARO</i>	20159,27	7109,176	39,71%	<b>35,27%</b>
		<i>OLHÃO</i>	13088,633	3797,769	21,22%	<b>29,02%</b>


**ANEXO IXI: CARACTERIZAÇÃO E CONTACTOS DAS ÁREAS PROTEGIDAS EM ESTUDO**


*DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE ÁREAS PROTEGIDAS DO NORTE*

<b>PN Peneda-Gêres</b>		
<b>Superfície<sup>1</sup>:</b>	69.592,50 ha	
<b>Localização:</b>	Situa-se no extremo nordeste do Minho, estendendo-se até Trás-os-Montes, desde as terras da Serra da Peneda até a Serra do Gerês, sendo recortado por dois grandes rios, o Rio Lima e Cávado. Fazendo fronteira com a Galiza, abrangendo os distritos de Braga (concelho de Terras de Bouro), Viana do Castelo (concelho de Melgaço, Arcos de Valdevez e Ponte da Barca) e Vila Real (concelho de Montalegre).	
<b>Descrição:</b>	Zona montanhosa abrangendo quatro serras distintas, de relevo acidentado com zonas rochosas e vegetação arbórea densa, com uma importante rede hidrográfica, várias quedas de água e sete albufeiras; forte ruralidade impressa pelos lameiros, prados, latadas, hortas, espigueiros, socalcos, etc. Possui uma grande quantidade e diversidade de fauna e flora, bem como, de património construído e humano de grande interesse.	
<b>Contactos:</b>	<b>Sede</b> Av. <sup>a</sup> António Macedo 4704 - 538 BRAGA Tel.: + 351 253 203 480 / Fax: + 351 253 613 169 E-mail: <a href="mailto:pnp@icnb.pt">pnp@icnb.pt</a>	

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas

Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza

<b>PN Litoral Norte</b>		
<b>Superfície:</b>	8890 ha (7653 ha área marinha e 1237 ha de área terrestre)	
<b>Localização:</b>	Estende-se ao longo de 16 km de costa litoral norte, entre a foz do rio Neiva e a zona da Apúlia, em área administrada pelo município de Esposende.	
<b>Descrição:</b>	Extenso cordão dunar, praias de mar e de rio, pinhais e campos agrícolas onde, em “masseiras” se cultivam produtos hortícolas.	
<b>Contactos:</b>	<b>Sede</b> Rua 1º de Dezembro, 65 4740-226 Esposende Tel: (351) 253 965 830 / Fax: (351) 253 965 330 e-mail: <a href="mailto:pnlm@icnb.pt">pnlm@icnb.pt</a>	

<b>PN Montesinho</b>		
<b>Superfície:</b>	74.544,62 ha	
<b>Localização:</b>	Situado no extremo nordeste português o Parque Natural de Montesinho ocupa um quadrilátero bem encaixado na Sanábria espanhola, englobando as áreas das Serras de Montesinho e Coroa, abrangendo a parte setentrional dos Concelhos de Bragança e Vinhais, fazendo fronteira a nascente e a poente com Espanha.	
<b>Descrição:</b>	Zona montanhosa planáltica, de relevo ondulado coberto por extensas manchas de carvalhais, giestais, urzais e carquejais, marcada por vários rios e vales, com pequenas aldeias rústicas envoltas em pequenos campos de cereal, pomares, hortas e olivais de onde partem alguns percursos pedestres.	
<b>Contactos</b>	<b>Centro de Informação de Bragança</b> Bairro Rubacar Rua Cónego Albano Falcão, Lote 5 5300 - 044 BRAGANÇA Tel. (351) 273 300 400 / Fax.(351) 273 381 179 e-mail: <a href="mailto:pnm@icnb.pt">pnm@icnb.pt</a>	


<b>PN Douro Internacional</b>	
<b>Superfície:</b>	87.011,26 ha
<b>Localização:</b>	A área do PNDI abrange o troço fronteiriço do Rio Douro, incluindo o seu vale e superfícies planálticas adjacentes, e prolonga-se para sul através do vale do seu afluente, o Rio Águeda, numa extensão de cerca de 120 km. Inclui áreas dos municípios de Mogadouro, Miranda do Douro, Freixo de Espada à Cinta e Figueira de Castelo Rodrigo.
<b>Descrição:</b>	A paisagem é o elemento mais marcante da AP, com o rio Douro e as arribas escarpadas, formando desfiladeiros monumentais e vales profundos, com miradouros deslumbrantes.
<b>Contactos:</b>	<b>Sede</b> Av. do Sabor, n.º 49 5200-204 Mogadouro Tel. e Fax: (+351) 279 341 596 E-mail: <a href="mailto:pndi@icnb.pt">pndi@icnb.pt</a>



<b>PN Alvão</b>	
<b>Superfície:</b>	72.02,66 ha
<b>Localização:</b>	Localiza-se no Norte de Portugal, no distrito de Vila Real e abrange parte do concelho de Vila Real e de Mondim de Basto.
<b>Descrição:</b>	Paisagem variada, desenvolvendo-se sobre o relevo montanhoso das serras do Marão e Alvão, com declives acentuados, escarpas e falésias de rochas graníticas, atravessada pelo rio Olo, onde se situam as famosas “físgas” de Ermelo (cascatas) e outros cursos de água encaixados em vales profundos.
<b>Contactos:</b>	<b>Sede e Centro de informação e interpretação – Vila Real</b> Largo dos Freitas 5000-528 VILA REAL Telef. 259 302830 / Fax. 259 302831 E-mail: <a href="mailto:pnal@icnb.pt">pnal@icnb.pt</a> <a href="http://www.icnb.pt">http://www.icnb.pt</a>



**DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE ÁREAS PROTEGIDAS DO SUL**

<b>PN Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina</b>	
	
<b>Superfície:</b>	89.571,93 ha
<b>Localização:</b>	Localiza-se no litoral sudoeste de Portugal, no sul do litoral alentejano e no barlavento algarvio em redor do Cabo de São Vicente, entre a ribeira da Junqueira em São Torpes e a praia de Burgau, com uma extensão de 110 km. Inclui territórios de freguesias dos concelhos de Sines, Odemira, Aljezur e Vila do Bispo.
<b>Descrição:</b>	Zona de interface mar-terra com características muito específicas que lhe conferem uma elevada diversidade paisagística, incluindo alguns habitats que suportam uma elevada biodiversidade, tanto florística como faunística. Dominantemente costeira destaca-se na AP o património de Sagres e o cabo Sardão, grandes extensões de cordões dunares, arribas, ilhas, recifes enseadas, pequenos portos, praias selvagens, algumas com riachos de água doce.
<b>Contactos:</b>	<b>Sede</b> Rua Serpa Pinto n° 32 7630-174 Odemira Tel: (351) 283 322 735 Fax: (351) 283 322 830

## A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Áreas Protegidas

Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza

<b>PN Ria Formosa</b>	
<b>Superfície:</b>	17.900,92 ha
<b>Localização:</b>	Caracteriza-se pela presença de um cordão dunar arenoso litoral (praias e dunas) que protege uma zona lagunar que se estende desde o Ancão (concelho de Loulé) até à Manta Rota (concelho de Vila Real de Santo António), incluindo uma grande variedade de habitats. Abrange igualmente os concelhos de Faro, Olhão e Tavira.
<b>Descrição:</b>	Praias litorais de barreira, ria e lagunas, ilhas, dunas, sapais e litoral fluvial. Forte tradição de actividades ligadas à extração de sal e criação de bivaldes, marisco e peixe em viveiro. Variadíssimas espécies de aves marítimas, traduzindo-se por ser um importante habitat de aves aquáticas.
<b>Contactos:</b>	<b>Sede</b> Centro de Educação Ambiental de Marim - Quelfes 8700 OLHÃO Tel.: (351) 289 700 210 / Fax: (351) 289 700 219 e-mail: <a href="mailto:pnrf@icnb.pt">pnrf@icnb.pt</a>

<b>PN Vale do Guadiana</b>	
<b>Superfície:</b>	69.669,30 ha
<b>Localização:</b>	Abrangendo parte dos concelhos de Mértola e Serpa num troço de rio que se estende desde uma zona a montante do Pulo do Lobo até à foz da ribeira de Vascão, fronteira entre o Alentejo e o Algarve.
<b>Descrição:</b>	Paisagem muito árida, onde as estepes cerealíferas, os estevais e os montados de azinho são sulcados pelo Guadiana e alguns afluentes. Destacam-se as quedas de água do Pulo do Lobo e o caminho para Vila Real (pelo Rio).
<b>Contactos:</b>	Sede do Parque Natural Centro Polivalente de Divulgação da Casa do Lanternim Rua D. Sancho II, nº 15 7750 – 350 Mértola Tel: (351) 286 610 090 / Fax: (351) 286 610 099 E-mail: <a href="mailto:pnvg@icnb.pt">pnvg@icnb.pt</a>

<sup>i</sup> A informação referente à Superfície das Áreas Protegidas refere-se ao ano de 2008. **Fonte** ICNF: <http://www.icnf.pt/NR/rdonlyres/3177BB51-15B2-410C-B781-C7EC2D2D3B4E/0/areasactualizadasAP.pdf> & PVC-RNAP (2006)