



Tourism
Startup
Program

Manual de Boas Práticas e Sustentabilidade no Turismo

2019



ESCOLA SUPERIOR
DE TURISMO E
TECNOLOGIA DO MAR



ÍNDICE

Turismo e Empreendedorismo	3	Novas Ferramentas Digitais para o Turismo	76
– <i>Paulo Almeida</i>		– <i>Célia Rafael</i>	
Ética no Turismo	9	Promoção no Turismo	82
– <i>Sofia Eurico</i>		– <i>Nuno Almeida</i>	
Sustentabilidade no Turismo	13	Comercialização e Venda no Turismo	86
– <i>Sérgio Araújo</i>		– <i>Júlia Fonseca</i>	
Destinos Turísticos Sustentáveis	17	O Marketing de Destinos	91
– <i>Fernanda Oliveira</i>		– <i>Michael Schön</i>	
Gestão de Recursos Costeiros	22	A Marca Destinos	95
– <i>João Paulo Jorge</i>		– <i>Rui Martins</i>	
Recursos Endógenos no Turismo	27	Valor das Marcas Destinos	98
– <i>Dulcineia Ramos</i>		– <i>Francisco Dias e Lucília Cardoso</i>	
Rótulos Ecológicos no Turismo	31	Procura Turística	104
– <i>Verónica Oliveira</i>		– <i>Alexandra Mendes</i>	
Alojamento Local	36	O Preço no Turismo	109
– <i>Ana Raquel Simões</i>		– <i>Carla Bento</i>	
Papel da Restauração no Turismo	40	Satisfação no Turismo	113
– <i>Patrícia Borges</i>		– <i>Anabela Elías-Almeida</i>	
Gestão de F&B	45	Questões Legais na Constituição da Empresa Turística	118
– <i>Cátia Malheiros</i>		– <i>Luciana Varela e Jorge Varela</i>	
Criatividade e Turismo	50	Sustentabilidade Financeira no Turismo	123
– <i>Marta Caetano</i>		– <i>Luís Lima Santos</i>	
Eventos no Turismo	54	Gestão Orçamental no Turismo	128
– <i>Daniela Amorim</i>		– <i>Conceição Gomes</i>	
Boas Práticas de Gestão no Turismo	59	Valorização das Pessoas no Turismo	133
– <i>Ana Sofia Viana</i>		– <i>Inês Brasão</i>	
Gestão Estratégica no Turismo	64	Cuidados com o RGPD	137
– <i>Júlio Coelho</i>		– <i>Pedro Baptista</i>	
Comunicação no Turismo	68		
– <i>Ana Elisa Sousa</i>			
Marketing Digital no Turismo	72		
– <i>Paulo Lourenço</i>			

INTRODUÇÃO

Turismo e Empreendedorismo

PAULO ALMEIDA

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

palmeida@ipleiria.pt

TURISMO E EMPREENDEDORISMO

■ Introdução

No âmbito do *Projeto Tourism Startup Program*, surgiu a oportunidade de desenvolvermos e compilarmos, em forma de E-Book, um conjunto de temáticas a ter em conta quando se pretende empreender e investir na área do turismo. Este projeto procurou acompanhar um conjunto de empreendedores que já estão no terreno ou pretendem iniciar as suas atividades. Para além dos seminários desenvolvidos, das mentorias promovidas, das visitas efetuadas e dos convidados, experts em matérias específicas, ouvidos e interpelados, construir

um documento de suporte que chame atenção e sirva de apoio ao empreendedor pode ser uma ferramenta importantíssima para o ajuste da ideia, segurança de implementação e estratégia operacional. Assim, ao longo dos próximos mini capítulos, iremos desenvolver um conjunto de temas essenciais para a atividade turística e a ter em conta no dia a dia na tarefa de empreendedor, de vendedor, de promotor e de embaixador de uma região e de um País destino turístico de eleição, muito premiado e procurado internacionalmente.

■ O Turismo e Empreendedorismo

A atividade turística é hoje uma temática que desperta muito interesse, devido em parte, ao crescendo do turismo e à importância que este tem para muitas regiões no mundo. Ao pensarmos nessas regiões, temos que pensar no desenvolvimento económico e social que o turismo desenvolve, mais receitas, mais empregos, mais infraestruturas, mais formação, mais conhecimento. Como atividade económica, interagem um conjunto de agentes que, de um lado oferecem bens e serviços e do outro consomem e geram receitas.

A visão de produto turístico está intrinsecamente ligada à dinâmica de oferta e procura. Na oferta incluem-se a engenharia do produto, a organização das infraestruturas, os equipamentos, os serviços e a gestão. Na

procura inclui-se a satisfação da experiência a partir da fantasia do consumidor, combinando uma série de atividades e serviços utilizados na estadia e emocionalmente vividos. Ou seja, o produto turístico não é só o bem ou serviço prestado é também o envolvimento, a experimentação, as emoções e a interação do visitante com o local e, especialmente, com a população residente. O crescimento e a consolidação de produtos turísticos, estão diretamente ligados, não só a uma boa estratégia de marketing, mas também a uma capacidade de oferta capaz de gerar altos índices de procura e satisfação. As componentes do produto turístico têm a capacidade de diferenciar o produto, segmentar a procura e estimular a aquisição e consumo. O produto torna-se mais completo e apetecível quanto mais os seus componentes se interligam e sinergeticamente se complementam e consolidam.

TURISMO E EMPREENDEDORISMO

Os destinos são a base do turismo e as atividades em cada desenvolvidas identificam, caracterizam e diferenciam os destinos e os turistas que os visitam. Um destino compreende uma rede de organizações e instituições, que colaboram e competem na oferta de bens e serviços turísticos em determinados mercados emissores de turistas, de acordo com as suas capacidade e recursos. Os destinos devem ser planeados com uma visão ampla de mercado, organizados por instituições públicas e privadas de acordo com os objetivos comuns, mas, nunca perdendo de vista os objetivos individuais de cada interveniente. Esta visão estratégica de destino fundamenta a filosofia de marketing, orientando o produto ao consumidor, partilhando experiências e gerando desenvolvimento.

A sustentabilidade turística terá que ser um compromisso de todos os agentes envolvidos no processo dinâmico de um destino. Para se assegurar a rentabilidade económica a médio e longo prazo, terá que haver um esforço coletivo no sentido de assegurar a conservação e melhoria dos valores em que se apoiam os recursos turísticos.

A aposta em novos produtos turísticos é fundamental e apostar na autenticidade, na preservação e reconversão histórica pode ser determinante de sucesso. A inserção no mercado implica apostar em produtos diferenciadores, com capacidades em provocar sensações e emoções únicas, elevando os índices de satisfação a perdurarem no tempo e no imaginário dos turistas.

Os destinos turísticos devem satisfazer os

desejos e necessidades dos atuais consumidores, incrementando um sistema de gestão da qualidade com capacidade de perceber e tratar o *feedback* recolhido e incrementando processos de certificação. Só assim, se conseguirá atingir novos mercados e trazer novos turistas, melhorando a promoção qualitativa do destino. O desenvolvimento dos destinos depende da capacidade para estabelecer e manter redes de colaboração entre os diferentes agentes a operar no destino, com maior ou menor responsabilidade de intervenção. A criação de uma rede de colaboração, implica uma atitude e um comportamento cooperativo entre instituições que normalmente competem entre si. Devem ser competidores nas vendas de bens e serviços mas estrategicamente parceiros na promoção, preservação e consolidação do destino.

O processo de motivação no turismo inicia-se normalmente no ambiente familiar e profissional das pessoas, e pode ser desencadeado pelas pressões sociais e institucionais. Caso um indivíduo detenha as condições primárias necessárias como, recursos financeiros, tempo, saúde física e mental, então ele reúne as condições básicas para viajar e tornar-se num turista. A importância da comunicação externa é significativa na operacionalização da imagem de um destino. Os investimentos efetuados, pelos destinos, justificam-se pela escolha desse mesmo destino e pelo consumo efetuado pelos turistas. Os diferentes meios utilizados são de extrema importância para a criação da imagem, sendo fatores influenciadores, e muitas vezes decisores, na projeção do

TURISMO E EMPREENDEDORISMO

destino na mente dos turistas. Já a familiaridade resulta da experimentação do próprio destino e aqui, a qualidade do serviço prestado é determinante para a criação de uma imagem positiva do destino. Logicamente na promoção de um destino, a forma mais fiável que existe e que mais o enaltece é o chamado “boca-a-orelha”, sendo fundamental e límpido para a projeção do destino na mente de outros potenciais turistas.

Para o turista, aquando a escolha do destino, todas as variáveis são muito importantes. Quando este se desloca para um destino pretende encontrar segurança, conforto, limpeza, atrações, entretenimento, diversidade cultural, paisagística e natural, acessibilidades e infraestruturas, que possam responder aos desejos e necessidades e, à imagem antes percebida sobre esse destino. Quando a resposta não corresponde às expectativas, a imagem real torna-se negativa e o destino pode sofrer consequências graves ao nível da promoção, venda e ocupação. Todo o conjunto de atividades de animação, da mais variadíssima índole, funcionam nos mercados turísticos como uma atração, promovidas e evidenciadas, de forma a criar motivação nos potenciais clientes, influenciando assim a sua imagem e a decisão final do turista e, conseqüentemente, a respetiva viagem para o destino. Todos os dias temos um novo turista, com mais formação e informação, que fomenta a inteligência, a inovação, a criatividade, a sensibilidade para com os valores sociais e culturais e a experiência dos momentos.

A qualidade é hoje um fator preponderante da oferta no turismo. A qualidade nos

serviços de turismo é orientada pelas necessidades dos turistas e pela tipologia da oferta. A qualidade promovida num destino produz efeitos ao nível da satisfação e da fidelização, permitindo que os turistas, através das suas visitas, falem mais sobre o destino e possam voltar a visitá-lo. As expectativas criadas pelos clientes devem de ser satisfeitas sob pena de se criar uma satisfação negativa e um efeito viral de mensagens negativas impossíveis de controlar. As expectativas e as perceções dos clientes são assim componentes chave na realização de um serviço de qualidade e conseqüente satisfação e fidelização dos turistas. A satisfação está intrinsecamente ligada à qualidade, por um lado a qualidade gera satisfação por outro lado a satisfação promove a qualidade.

A maior parte das ações de promoção ligadas ao turismo, estão relacionadas com o princípio da *AIDA*, ou seja, chamar a **atenção** do potencial cliente, apelar ao **interesse** deste, despertar-lhe o **desejo** de experimentar e por último promover a **ação** da compra. Dada a especificidade do sector do turismo, torna-se por vezes complexa a distribuição dos produtos/serviços, dada a intangibilidade e imperecibilidade dos mesmos. Por isso, na promoção, a mensagem divulgada tem que despertar muita **atenção**, tem que ser **interessante** e motivante, tem que provocar **desejo** e sonho, tem que incentivar a **autorrealização**.

TURISMO E EMPREENDEDORISMO

■ O Empreendedorismo e Turismo

Hoje vive-se um momento favorável e oportuno para se investir em turismo. As taxas de ocupação e de consumo continuam a subir e as oportunidades, sempre assentes na inovação, parecem ser muitas e repletas de oportunismo, necessidade e aceitação por parte das comunidades recetoras e promotoras de turismo. A procura de experiências personalizadas, assentes em experiências repletas de autenticidade, leva a que pequenas ideias transformadas em pequenos negócios possam ter sucesso e evoluírem a curto prazo para estágios superiores de desenvolvimento e investimento. A existência de um ambiente favorável contribui e inspira a vinda de jovens empreendedores para o turismo criando negócios mais dinâmicos, mais sustentáveis e mais flexíveis. No entanto ser empreendedor é ser arrojado, é ser irreverente e ter a confiança de querer fazer diferente. Assim, identificamos alguns princípios que devem estar associados ao empreendedor¹:

O Princípio da Confiança – Empreender é sonhar, é correr riscos, é estar atento ao ambiente à sua volta e às oportunidades, é acreditar, é fazer da queda uma aprendizagem, é confiar essencialmente nas suas capacidades.

O Princípio da Intuição – A intuição é um elemento valioso, desde que assumida com cautela, e manifesta-se normalmente pela experiência e informação acumulada ao longo dos anos.

O Princípio da Flexibilidade – Capacidade de se adaptar às novas exigências dos mercados, dos consumidores e da sociedade no geral. Quanto maior a capacidade em se adaptar, em se mover e em se ajustar maior a possibilidade em ter sucesso.

O Princípio da Liderança – A liderança começa com a paixão pelo que se faz e com a prática de princípios como a generosidade, a coerência, a honestidade, a paciência, a persistência, a competência e o compromisso são fundamentais para se ser empreendedor.

O Princípio do Planeamento – Um empreendedor estuda, inicia, acompanha, envolve, delega, controla, responsabiliza, programa e articula ações e investimentos de forma a conseguir ter sucesso com o seu projeto.

O Princípio da Inovação – Novos consumidores originam novos mercados e novos mercados obrigam a novos produtos ou serviços. Assim a inovação terá que ser uma constante no dia a dia de uma empresa e consequentemente na vida de um empreendedor.

Um empreendedor não pode chamar a si todas as competências relacionadas com a construção e desenvolvimento de um projeto, deve sim rodear-se dos apoios e parceiros certos para dar o melhor rumo à sua ideia. Segundo o Manual do Empreendedor (2016)², o trabalho em equipa permite uma maior complementaridade de competências que dificilmente sozinho o empreendedor consegue colmatar e, ganhando o projeto assim perspectivas diferentes. Especifica-

¹ <https://administradores.com.br/artigos/7-principios-dos-empreendedores-de-sucesso> (18-6-2019)

² Manual do Empreendedor (2016), IAPMEI.

TURISMO E EMPREENDEDORISMO

mente no turismo quanto mais compósito for o produto ou serviço mais potencial de sucesso tem junto dos mercados turísticos. Produtos específicos devem sempre ser complementados com produtos e serviços complementares estrategicamente pensados e que deem resposta às necessidades dos turistas nos diferentes segmentos. Mais parcerias podem significar melhores produtos e serviços e novas ideias proporcionam novos turistas e conseqüentemente mais procura e mais receita. Empreender inovando com autenticidade no turismo pode potencialmente ser a chave para os novos empreendedores.

Assim, ao longo deste trabalho vão ser abordados diversos temas de relevância para o turismo e para quem quer investir na atividade turística. Temas como Destinos Turísticos, Marketing e Comunicação no Turismo, Inovação no Turismo, a importância dos Recursos Endógenos no Turismo, a Sustentabilidade e os Rótulos Ecológicos no Turismo, a Gestão de Produtos, a Satisfação, as Marcas no Turismo, o Marketing Digital e Novas Ferramentas Digitais, o Alojamento Local, a Criação da Empresa e algumas questões Legais, o Regulamento de Proteção de Dados na Hotelaria, a Criatividade e a Ética no Turismo, a Criatividade e as Boas Práticas de Gestão no Turismo, os Eventos e a Restauração no Turismo, a Promoção e o Preço no turismo. Enfim, um conjunto de temas que esperamos possam ajudar os novos empreendedores a perceber melhor esta indústria fantástica que atrai, movimenta e emprega diariamente milhões de pessoas em todo o mundo.



Ética no Turismo

SOFIA EURICO

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

sofia.eurico@ipleiria.pt

ÉTICA NO TURISMO

■ Experiências de pragmatização do conceito na atividade turística

Oriunda da palavra grega "ethos", que significa conduta, modo de ser, a ética é *latu sensu* entendida como o estudo e a reflexão sobre a moral, as regras de conduta aplicadas a alguma organização ou sociedade. Apesar de influenciada pela cultura e pela sociedade, consubstancia-se nos princípios pessoais que norteiam o caráter e o comportamento dos indivíduos e a sua atuação no meio social. Distinguindo-se da lei, a ética, ou o não cumprimento das normas éticas, não é sujeita a penalizações ou sanções, pelo que se situa no plano da responsabilidade individual para com o 'eu', o 'outro' e o 'meio' que nos rodeia. Consequentemente, adotaremos nesta reflexão um entendimento da ética enquanto saber que visa orientar a ação.

Sendo o Turismo um fenómeno que privilegia e enfatiza as relações humanas e fomenta o movimento do indivíduo pelos territórios, o estudo da ética no turismo posiciona-se inevitavelmente sobre diferentes prismas. O que sublinha a importância do conceito numa lógica de ética organizacional e profissional dos *stakeholders*, o que se evidencia aquando das inter-relações entre turistas e comunidades locais e respetivas culturas e o que decorre da visitação e permanência nos territórios. Mormente, os inegáveis impactes do Turismo são hoje alvo de estudo a diferentes níveis, e alterações ao nível da

conceptualização, da organização, do planeamento e da tomada de decisão impõem-se e exigem um papel central no domínio da ética. As implicações da sazonalidade na precariedade laboral e nas baixas remunerações, o uso inapropriado e desmesurado de recursos ambientais e a mercantilização cultural integram o vasto leque de exemplos de desfavorecimento nas componentes económica, ambiental e social da atividade turística.

O paradigma imperativo da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável do Turismo apresenta-se como um dos mais valorizados conceitos dos nossos dias e vem sublinhar ainda de forma mais marcante a importância da ética no Turismo. Em 1987, o relatório Brundtland salienta a importância de um "desenvolvimento que satisfaça as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades", marcando o início do que seria uma mudança de paradigma na forma como se pensa e planeia o Turismo. Em 1999, enquanto quadro de referência fundamental para o turismo responsável e sustentável à escala mundial, surge o Código Global de Ética para o Turismo (CGET) desenvolvido pela Organização Mundial do Turismo. Trata-se de um conjunto abrangente de princípios destinados a orientar os principais intervenientes no desenvolvimento do turismo. A promulgação do CGET promoveu a credibilidade do setor e intenta garantir a minimização dos impactos negativos do turismo sob o meio ambiente, o património cultural e as comunidades.

ÉTICA NO TURISMO

Enquanto instrumento voluntário, o CGET incentiva à inclusão dos seus princípios (<http://ethics.unwto.org/en/content/global-code-ethics-tourism>) no enquadramento legal dos diferentes países, nas práticas empresariais e nas atitudes dos turistas. A reflexão que aqui discorre visa encontrar pontes entre a ética e a realidade da atividade turística, nomeadamente ao nível de diferentes formas da sua integração nas dinâmicas das empresas turísticas. Para tal, incidirá o nosso olhar doravante na descrição sucinta de um projeto que conceptualmente enquadrado pelo CGET, pragmatizou esta questão e definiu linhas orientadoras de atuação para distintos setores da atividade turística.

O principal objectivo do projecto foi o de estudar alguns dos sectores do Turismo, em diferentes países europeus, por forma a recolher informação suficiente para conceber um código de ética com um conjunto de medidas alinhadas com os princípios do CGET. A seleção de empresas representantes de diferentes setores do Turismo, nomeadamente o alojamento, os serviços públicos de turismo e a distribuição permitiram exemplificar e confirmar a possibilidade efetiva de delimitação de medidas orientadas para cada um. Estas intentam delinear possíveis maneiras de corrigir as suas principais fragilidades ao nível da pragmatização de uma atitude geral eticamente mais responsável e sustentável. Durante dois anos, e por meio de procedimentos metodológicos previamente definidos e validados, estudou-se a realidade de 86 entidades (45 hotéis de diferentes dimensões; 22 Postos

de Turismo e 19 Agências de Viagens/Operadores Turísticos) sediados em 6 países distintos: Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Lituânia e Portugal. A informação recolhida foi pensada no âmbito de quatro grandes áreas, nomeadamente a que respeita as questões ambientais, a inclusão social, a inovação e a gestão de riscos e partes interessadas. Os resultados obtidos espelham realidades diversas e permitiram criar um instrumento de atuação e orientação abrangente e diferenciado.

Num primeiro momento, analisou-se informação que registava as semelhanças, as diferenças, os desafios e as oportunidades testemunhados por cada entidade por forma a criar um quadro de referência que determinasse posteriormente a conceção das medidas a incluir no Código de Ética para o Turismo na Europa - *Guidelines on ETHICS & TOURISM within Europe* (<http://bibliografia.bnportugal.gov.pt/bnp/bnp.exe/registo?1998436>). As medidas compiladas neste Código respeitam as quatro áreas em estudo, anteriormente mencionadas, e distinguem-se entre nível básico e nível avançado. Atendendo à discrepância encontrada em termos de procedimentos nas empresas estudadas (e que refletem, em parte, a realidade nacional de cada uma), pretende-se, numa primeira instância, que todas as empresas tentem cumprir os princípios básicos e, quando estes forem cumpridos, invistam nos níveis avançados. As ações básicas estão relacionadas com aspetos já estabelecidos na maioria das empresas / organizações estudadas e, consequentemente, as medidas avançadas asso-

ÉTICA NO TURISMO

ciam-se a um grau de dificuldade de implementação superior e são já realizadas de forma precursora por algumas das empresas em estudo. Os resultados finais estão, portanto, apresentados para cada setor e, dentro de cada um deles, as quatro áreas principais (Meio Ambiente, Inclusão Social, Inovação e Gestão do Risco e das Partes Interessadas) estarão na base dos princípios básicos e dos avançados. O código reúne 191 medidas (11 de nível básico e 80 de nível avançado). A título de exemplo, apresenta-se seguidamente uma medida básica e uma avançada para cada uma das áreas incluídas no código para o setor do alojamento:

Ambiente: *Poupança de energia*

- Nível básico: Use metade das luzes no lobby e corredores durante a noite;
- Nível avançado: Ligue o aquecimento e o ar-condicionado às janelas dos quartos, de forma a que quando as janelas estão abertas, o aquecimento ou ar-condicionado se desligue automaticamente;

Inclusão Social: *Fornecedores*

- Nível básico: Coopere com fornecedores locais certificados tanto quanto possível;
- Nível avançado: Incentive os fornecedores locais não certificados a iniciarem um processo de certificação para que possam vir a trabalhar em conjunto;

Inovação: *Tecnologia*

- Nível básico: Utilize cartões eletrónicos de acesso aos quartos e aos diferentes serviços nele incluídos;
- Nível avançado: Utilize cartões eletrónicos que permitam ao cliente ter acesso a todos os serviços ao seu dispor no hotel e que na saída tenham registado todos os consumos efetuados durante a estadia;

Gestão do Risco e das Partes Interessadas: *Recursos humanos*

- Nível básico: Exija que todos os empregados do hotel detenham conhecimentos básicos de primeiros socorros;
- Nível avançado: Promova reuniões frequentes para aferir de procedimentos de segurança e bom funcionamento internos que precisem de ser ajustados ou implementados;

Conscientes de que se trata de instrumentos voluntários, recai sobre os princípios éticos de cada individuo e os definidos para as organizações a responsabilidade de adotar uma posição ativa nestas matérias, pressionando para que se difundam e se vinculem ao nível da tomada de decisão, do desenvolvimento e do planeamento do turismo os princípios da sustentabilidade e da ética no Turismo, tendo a priori como condição fulcral o respeito pelos limites do planeta.

Sustentabilidade no Turismo

ANTÓNIO SÉRGIO ARAÚJO DE ALMEIDA

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

antonio.s.almeida@ipleiria.pt

SUSTENTABILIDADE NO TURISMO

■ Identidade e Experiência Turística contributos para a sustentabilidade dos Destinos Turísticos

Introdução

Este capítulo, pretende, sinteticamente, proporcionar uma compreensão operacional do conceito Identidade, colocando-o num patamar de instrumento de desenvolvimento sustentável dos territórios, agregando valores culturais, sociais, económicos, ecológico-ambientais e espaciais.

O presente capítulo ilustra o potencial cariz convergente da Identidade, evidenciando, por um lado, a sua natural apropriação por parte das comunidades locais, e, por outro, o seu consumo turístico numa perspetiva de atributos que se consubstanciam, na prática, como Fatores Intensificadores da Experiência Turística (FIET) e por consequência, em fonte de rendimento para as referidas comunidades.

Não é possível equacionar sustentabilidade na atividade turística sem ter em linha de conta o conceito Identidade. As dimensões *Anthropos*, *Oikos*, *Chronos* e *Ethos* configuram a irreversibilidade da construção humana evolutiva na sua adaptação ao meio ambiente, observando valores éticos que salvaguardem e promovam o bem comum das gerações atuais e vindouras.

“O poder global do turismo tem vindo de facto a resgatar a identidade como pretexto de conhecimento mútuo dos povos. Esta

resposta de integração poderá continuar a ser reforçada e estrategicamente implementada, na medida em que os destinos forem capazes de compreender e assumir nas próprias mãos as suas identidades, decompondo-as através da definição de atributos que se afirmem como Fatores Intensificadores da Experiência Turística. Reside também neste pressuposto um aproveitamento do potencial integrador das identidades”. Almeida, ASA. p. 422

O sentido prático da Identidade

Cruzando as visões de Castells (1999) e Bauman (2005) resgatamos um desafio sistémico da atividade turística mundial em torno do conceito Identidade. Destas visões resulta uma oportunidade assente no Poder Identitário e de envolvimento dos povos, por um lado, e na construção progressiva ajustada a uma espécie de modernidade líquida, por outro. Neste contexto e mercê do impacto transnacional que representa, o Turismo é um ator internacional, mesmo que tal ocorra sob o mero ponto de vista informal, ou seja, ainda não está consagrado na Teoria das Relações Internacionais. O Turismo mundial enfrenta assim esta responsabilidade social de resgatar a Identidade enquanto conceito operacional e estratégico e não tanto no que concerne ao seu cariz abstrato e inócuo.

Sendo o conhecimento do desconhecido um dos grandes fatores de motivação para viajar, é um facto que os sistemas de valores e as identidades suscitam uma grande atenção por parte dos decisores mundiais da atividade turística, incluindo a própria Orga-

SUSTENTABILIDADE NO TURISMO

nização Mundial do Turismo que atribui aos referidos fatores uma importância fulcral no âmbito da definição de produtos turísticos sustentáveis.

“O conceito de sustentabilidade do destino turístico, observando as realidades culturais, sociais, económicas e ecológicas, implica desejavelmente uma espécie de ciclo vicioso que suscita uma apropriação de práticas sustentáveis por parte das comunidades que, tendencialmente, as perpetuam em função dos resultados vantajosos obtidos. Neste sentido, será adequado abordar o conceito de comunidades turísticas que se organizam devidamente para a sua diferenciação e sustentabilidade, designadamente através de uma atitude comunitária proativamente corporativa, consciente dos caminhos a percorrer, investindo, por exemplo, na formação dos mais jovens”. Almeida, ASA. p. 419

A multiplicidade de casos de estudo sobre a temática evidencia uma série de atributos identitários passíveis da gestão da experiência turística nos destinos, definindo uma Experiência Turística Integrada e superando uma visão progressivamente ultrapassada assente num turismo de experiências, soltas, espontâneas e não integradas num todo coerente, previamente programado.

“O turismo encara, pois, um paradigma interventivo em termos sociais, não se pautando apenas por conteúdos efêmeros, meramente contemplativos. A assunção identitária das comunidades locais (incorporando a própria oferta turística) e a conseqüente materialização de seu legado cultural e ambiental, designadamente através de um turismo

cultural participativo (integrando autóctones e turistas), são assumidamente fatores de diferenciação do destino, que suscita envolvimento, conhecimento, formação e inovação”. Almeida, ASA & Pinto, R. 2017. p.620

Nos casos de estudo invocados para o presente trabalho, são referidos como atributos identitários, a história e as estórias, as tradições populares, a gastronomia, as formas peculiares de partilha e integração comunitárias. No decorrer dos referidos trabalhos concluiu-se que muito para além do usufruto do património edificado e dos valores imateriais, a apropriação das virtudes dos espaços, e, por consequência, a aprendizagem e o crescimento interior, posicionam tais atributos identitários como FIET.

“A própria hospitalidade é cada vez mais encarada de forma transversal e compósita, incorporando um somatório de experiências, seja no domínio da gastronomia, no âmbito da animação turística ou da própria interação com a comunidade local. Esta questão influencia incontornavelmente a capacidade de retenção turística e a própria Imagem do destino”. Xavier A & Almeida ASA, 2017, p. 328

A hospitalidade, tantas vezes invocada pelos atores turísticos, carece de um protagonismo programado nos destinos. A sua potencial função prática estará ainda numa fase embrionária no âmbito da gestão da Experiência Turística.

“The relevance of interpersonal relationships for the experience is also a research path. Studying the relationship between tourists and tourism providers, for example, can lead

SUSTENTABILIDADE NO TURISMO

to a better understanding of the emergence of positive and negative experiences. Therefore, it is essential to associate the cultural dimension to the tourist experience and unfold solutions to provide unforgettable moments to tourists". Coelho, M; Gosling M & Almeida, ASA, 2018, p. 18

Possíveis implicações nos Destinos

A diferenciação do intangível continuará a ser um grande desafio da atividade turística mundial. Proporcionar e gerir uma Experiência Integrada, coesa, corporativa, é um fator determinante para a atratividade e para a própria capacidade de retenção dos destinos turísticos. O estudo e a compreensão da Identidade neste contexto de atributos experienciais, são procedimentos fundamentais no âmbito do diagnóstico de recursos e da definição de Produtos Turísticos.

O consumo progressivo de “produtos emocionais” em detrimento de produtos racionais, conferem à Experiência uma espécie de primado da atividade turística ao qual não será alheia, pelo volume de negócios que representa, a chamada Economia da Experiência. Pelo impacto económico que pode representar para as comunidades locais e pelo significado emancipador atribuído pelo Turista, estamos perante um fator de mudança estrutural dos destinos.

Os símbolos, os ícones, suscitam uma decomposição dos seus atributos passíveis de vivência turística. Tal como o “Galo de Barcelos” incorpora potenciais atributos experienciais no âmbito da música e das

danças populares, dos contos e das estórias, do artesanato e da gastronomia, o ícone de qualquer destino, em termos genéricos, é suscetível de uma rentabilização turística multidimensional e envolvendo a comunidade local neste processo.

“Um destino turístico terá uma imagem mais consistente na medida em que conseguir implementar uma experiência global devidamente articulada entre os diversos atores locais. Torna-se determinante nesta atitude comunitária um certo sentido corporativo dos agentes locais em prol do imaginário turístico que querem projetar em função da experiência”. Almeida, ASA. p. 411

Bibliografia

Almeida, ASA, (2018) *Decomposição identitária e intensificação da experiência turística – entre a emancipação local e a integração internacional*, Revista Lusófona de Estudos Culturais, ISSN: 2183-0886, vol. 5, n. 2;

Almeida, ASA & Pinto, R. (2017). *Religiosity and tourism: the primacy of experience*. Bol. Mus. Para. Emílio Goeldi. Cienc. Hum.,12(2), 615-627;

Bauman, Z. (2005). *Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar;

Castells, M. (1999). *O poder da identidade*. São Paulo: Paz e Terra;

Coelho, M; Gosling, M. & Almeida, ASA. (2018) *Tourism experiences: Core processes of memorable trips*. Journal of Hospitality and Tourism Management. Volume 37, December 2018, Pages 11-22;

Xavier, A. & Almeida, ASA (2017). *Políticas locais e impactos na conceção da experiência turística em espaços urbanos – os casos do Bairro Alto e da Mouraria*, Lisboa. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional G&DR, 13(2), 322-350.

Destinos Turísticos Sustentáveis

FERNANDA OLIVEIRA

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

foliveira@ipleiria.pt

DESTINOS TURÍSTICOS SUSTENTÁVEIS

Este breve apontamento acerca de Destinos Turísticos Sustentáveis não pretende explorar as diferentes visões acerca do conceito da sustentabilidade, nem questionar se é possível alcançar a sustentabilidade em destinos turísticos. Antes de mais, e para esclarecer, habitualmente quando se aborda esta temática, assume-se como Destino Turístico, um território com uma dinâmica sociocultural, económica e política alimentada, em grande parte, pela actividade turística. Portanto, um território que é reconhecido por deter um conjunto de facilidades, serviços e experiências de cariz turístico e que, por esse facto, apresenta um considerável fluxo de visitantes. Consequentemente, um território, que pressupõe um ecossistema estruturado e articulado composto por uma comunidade local e por um conjunto de actores, do sector público e privado, que actua directa ou indirectamente no sector do turismo.

A complexidade de um destino turístico está relacionada não tanto com a sua dimensão física, mas principalmente com a dimensão e diversidade de empresas, serviços e pessoas que partilham o mesmo território, quer estejam ou não envolvidas na actividade turística. Além disso, não esquecer que, a par dos visitantes e de todos aqueles que trabalham no, e para o, sector do turismo, existe ainda a comunidade local, composta, em parte, por famílias, empresas e instituições que não têm qualquer ligação ao Turismo. Por fim, e muito mais importante, não esquecer também todo o sistema ambiental e natural que suporta a actividade turística.

É este o cenário que dificulta – ou inviabiliza, até – encontrar exemplos efectivos de destinos turísticos sustentáveis porque, no seu todo, implica a sustentabilidade dos negócios, das empresas, das famílias que actuam naquele território ou que com ele se relaciona e interage, de forma pontual ou permanente (visitantes, turistas, fornecedores, entre outros). Apesar disso, é importante que sejam desenvolvidas boas práticas visando destinos mais eficientes em termos ambientais, mais dinâmicos e integradores social e economicamente e, em termos políticos, mais democráticos, mais conscientes e participativos.

São vários os instrumentos que têm vindo a ser desenvolvidos por forma a ajudar os destinos turísticos a caminharem em prol da sustentabilidade. Destacam-se apenas dois: o Sistema Europeu de Indicadores Turísticos (ETIS), desenvolvido pela Comissão Europeia, para a monitorização e gestão sustentável de destinos, e a Certificação Biosphere¹ para Destinos Turísticos. O ETIS é composto por 43 indicadores centrais que abrangem quatro categorias fundamentais (*ver tabela 1*) para uma efectiva gestão sustentável do destino turístico e respectiva monitorização. Estes indicadores são complementados, se necessário, por um conjunto de indicadores suplementares, ajustados às particularidades específicas de alguns destinos, relacionadas com assuntos costeiros, marítimos, de acessibilidade e rotas culturais transnacionais (European Commission, 2016).

¹ Certificação concedida pelo Instituto de Turismo Responsável (ITR), um organismo independente criado em 1995, com o apoio da UNESCO, a Organização Mundial de Turismo (UNWTO), o Programa das Nações Unidas para o Ambiente (PNUA) e a União Europeia.

DESTINOS TURÍSTICOS SUSTENTÁVEIS

Tabela 1 – Exemplos de Indicadores Centrais, por Categoria – ETIS

Fonte: Adaptado de European Commission, 2016

Categoria (*)	Alguns Exemplos de Indicadores
Gestão do Destino (3)	% de empresas turísticas que usam um certificado ambiental/ de qualidade /de responsabilidade social corporativa; % de visitantes repetentes (no período de 5 anos)
Valor Económico (10)	N.º de turistas/ noite/ mês N.º de excursionistas/ mês Estada média (por noite) Emprego directo no turismo (% do emprego total no destino) % de produtos locais (alimentação, bebidas e outros bens e serviços) disponibilizados pelas empresas turísticas no destino
Impacte Social e Cultural (13)	N.º de turistas/ visitantes por 100 residentes % de residentes satisfeitos com os impactes do turismo na identidade do destino % de empregados no sector do turismo/ por género % de empresas turísticas cujo gestor/ director geral é mulher % de transportes públicos/ atracções turísticas/ estabelecimentos comerciais acessíveis a pessoas com mobilidade reduzida % de eventos no destino baseados no património e cultura local/ tradicional
Impacte Ambiental (17)	Média da pegada de carbono de turistas/ visitantes que viajam para o (e no) destino % de empresas turísticas envolvidas em processos de mitigação das alterações climáticas (sistemas de energia amiga do ambiente e de compensação de CO2) e acções de adaptação Produção de Resíduos/ turista/ noite vs Produção de resíduos da população residente/ por pessoa (Kg) Consumo de água/ turista/ noite vs Consumo de água da população residente / por pessoa Consumo de energia/ turista/ noite vs Consumo de energia da população residente/ por pessoa % de empresas turísticas locais que apoiam activamente projectos de protecção, conservação e gestão da paisagem e biodiversidade local.

(*) – n.º de indicadores centrais em cada categoria

O ETIS tem sido aplicado de modo voluntário por mais de 100 destinos (incluindo destinos fora do espaço da União Europeia) que têm vindo a demonstrar uma evolução positiva na concretização dos indicadores. Alguns dos casos de sucesso são Barcelona, a Região do Danúbio (Bulgária), Milão, Montenegro, etc. No que respeita às normas da Certificação Biosphere, actualmente consti-

tuem uma adaptação ao sector do turismo dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), definidos pelas Nações Unidas, e que, no caso da Certificação Internacional dos Destinos Turísticos, estão organizadas em 5 categorias, listadas na tabela 2.

DESTINOS TURÍSTICOS SUSTENTÁVEIS

Tabela 2 – Categorias da Certificação Biosphere para Destino Turísticos

Fonte: Adaptado do Site Oficial da Biosphere Tourism (<https://www.biospheretourism.com>)

Categoria	Correspondência aos ODS
Alterações Climáticas	Assegurar acesso a energias sustentáveis (ODS 7) e Urgente adaptação a medidas contra as AC (ODS 3)
Ambiente	Uso e gestão sustentável da Água (ODS 6), Produção e consumo responsável (ODS 12), Uso sustentável dos ecossistemas aquáticos e os recursos marinhos e biodiversidade (ODS 14) e Protecção dos ecossistemas terrestre e as paisagens naturais (ODS 15)
Sociedade	Crescimento económico inclusivo e erradicação da pobreza (ODS 1), Bem-estar, segurança e Saúde (ODS 3), Promoção de uma educação/formação de qualidade e inclusiva (ODS 4), Igualdade de género e empowerment da mulher (ODS 5) e Cooperação para um turismo sustentável (ODS 17)
Economia	Qualidade e Segurança Alimentar (ODS 2), Promoção de emprego decente e de crescimento económico sustentável e inclusivo (ODS 8), Promoção da inovação e de infraestruturas turísticas sustentáveis e resilientes (ODS 9), Redução de desequilíbrios (ODS 10)
Cultura	Património e destinos turísticos sustentáveis (ODS 11) e Promoção de sociedades inclusivas e seguras para o desenvolvimento sustentável do turismo nas cidades (ODS 16)

Neste momento, a Biosphere já certificou 31 destinos turísticos (incluindo 13 portugueses) e 6 encontram-se em processo de certificação (incluindo um nacional – o Alentejo). Alguns destes destinos – como Barcelona, algumas regiões da Eslovénia, o Alentejo, entre outros - aplicam igualmente o ETIS.

Exemplificam-se, de seguida, algumas das boas práticas que conduziram à certificação pela Biosphere dos seguintes Destinos Turísticos (*Responsible Tourism Institute, s/ d.*):

- Vitoria-Gasteiz, Espanha

Município pertencente à Comunidade Autónoma do País Basco e que desenvolveu um conjunto de projectos visando tornar-se uma Cidade Verde, nomeadamente: 1. Criação do

Green Ring, isto é, 6 parques periurbanos que envolvem a cidade na natureza, promovendo simultaneamente as funções de protecção e conservação dos recursos naturais, incorporando critérios de eco design nas infraestruturas verdes urbanas; 2. Criação de mais de 100km de ecopistas nas zonas mais centrais do município e desenvolvimento de um sistema eficiente de transportes públicos (este projecto resultou de um processo de participação pública com mais de 10 anos); 3. Plano de Gestão do Consumo de Água – plano de consciencialização pública que permitiu reduzir o consumo de água em mais de 54 mil milhões de litros, nos últimos 15 anos; 4. Pacto Verde – mais de 200 empresas fazem parte desta iniciativa que visa reduzir o impacto ambiental nas suas operações diárias.

DESTINOS TURÍSTICOS SUSTENTÁVEIS

- Thompson Okanagan, Canadá

Popular destino turístico, na região montanhosa da província canadiana Colúmbia Britânica, com mais 350 mil habitantes distribuídos por 90 aglomerados (incluindo comunidades indígenas). O turismo é o sector principal, que emprega mais 33 mil pessoas e recebe mais de 4 milhões de visitantes/ano, ultrapassando os 2,2 biliões de dólares de receitas directas. Algumas das boas práticas rumo à sustentabilidade são: 1. Instalação de mais de mil estações de veículos eléctricos de suporte aos roteiros turísticos na Route 97 (autoestrada turística que acompanha parte da fronteira com os EUA, muito procurada pelas paisagens naturais); 2. Parceria desenvolvida com as comunidades indígenas para a criação do cargo de Especialista Indígena em Turismo para fomentar a criação de produtos e serviços autênticos daquelas comunidades a serem comercializados na região; 3. Criação do cargo de Especialista em Recursos Humanos para trabalhar directamente com os agentes turísticos da região e apoiá-los ao nível da captação, retenção e formação de mão-de-obra; 4. Criação de uma série de vídeos acerca das boas práticas no turismo e que passou na televisão nacional e nos canais digitais.

- Rede de Aldeias Históricas, Portugal

Rede de 12 Aldeias Históricas, localizada no interior da Região Centro de Portugal, fruto de uma estratégia de desenvolvimento e valorização de património construído, recuperação de infraestruturas, equipamentos e acessos das aldeias e respectiva dinamização económica, assente em grande parte no turismo. Das boas práticas desenvolvida, destaca-se: 1. Desenvolvimento do projecto “Aldeias Históricas de Portugal All For All”, com um investi-

mento de 1,06 milhões de euros para melhorar a acessibilidade geral das aldeias e torná-las mais inclusivas, para pessoas com mobilidade condicionada e invisuais; 2. Instalação de rede wi-fi por forma a estimular potenciais investidores a instalarem-se neste território de interior e melhorar a qualidade de vida dos residentes; 3. Disponibilização de 16 pequenas rotas pedestres e de uma Grande Rota (GR22) com 600 km que liga todas as aldeias num percurso ciclável (a GR 22 encontra-se em processo de certificação para obter a “The Leading Quality Trails – Best of Europe Seal”.

Esclareça-se que as boas práticas descritas não são, por si só, suficientes para apelidar os destinos turísticos de sustentáveis. Apesar disso, representam o esforço de entidades públicas e privadas em se articularem para continuamente tornar aqueles destinos turísticos um pouco mais responsáveis. Por essa razão, os exemplos apresentados são considerados casos de sucesso num longo e moroso caminho, rumo a um contexto de maior sustentabilidade do turismo e respectivos territórios.

Bibliografia

Responsible Tourism Institute (s/ d.). *Biosphere Destination Community – Biosphere, the management and tourism positioning system for continuous improvement*. WEB-Biosphere-Folleto FITUR-INGLÉS-SIN logos Proexca-v5 (disponível em <https://www.biospheretourism.com/en/downloads/118>).

European Commission (2016). *The European Tourism Indicator System - ETIS toolkit for sustainable destination management*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-79-55247-2.

Gestão de Recursos Costeiros

JOÃO PAULO JORGE

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

jpjorge@ipleiria.pt

GESTÃO DE RECURSOS COSTEIROS

A pressão turística, as mudanças climáticas e o aumento do nível do mar que daí resulta aumentam a vulnerabilidade das praias, muitas das quais já estão fortemente limitadas pela erosão. Por outro lado, as exigências da actividade turística, a par com a satisfação das expectativas da experiência turística, dependem de múltiplos factores como por exemplo: as características do turista (idade, rendimento, nível de instrução, entre outras), o nível de envolvimento nas actividades recreativas ligadas ao turismo, a oferta turística do território envolvente assim como a sua regulação no plano legal e do ordenamento.

A complexidade inerente à gestão de uma praia começa pela dificuldade na definição do próprio termo, a praia propriamente dita não tem definição jurídica. Do ponto de vista geomorfológico as definições destacam-se pela conformidade de uma área de transição de um ambiente hídrico para um ambiente terrestre. Na definição da Bandeira Azul, a praia é constituída pela frente de praia e pelo plano de água associado. O limite terrestre da praia deverá prolongar-se até ao limite do areal (base da arriba, inicio da zona dunar ou outros limites artificiais). O plano de água deve ter uma extensão igual à da frente de praia e uma distância de 100 metros para mar, incluindo a zona de banho e os canais para actividades desportivas ou lúdicas. Para a norma ISO 13009, a praia é definida como uma área natural ou artificial que é formada por areia, cascalho, seixo, pedra ou outro material. Acrescenta ainda que é uma zona onde se realizam actividades de lazer e onde são fornecidos serviços pelo operador de

praia. Os passeios, caminhos pedonais, estacionamento e similares não fazem parte da praia, mas sim da sua envolvente.

Nas praias concorrem 3 factores inter-relacionados: o factor biofísico, que condiciona a produtividade do ecossistema e a defesa costeira; o socioeconómico, que garante as actividades de lazer e recreação, satisfazendo turistas e locais; e o ordenamento territorial, o qual prevê diferentes tipos de gestão. Estes três factores deverão ser fortalecidos de forma coerente para que todas as funções possam ser realizadas sem se sobreporem e gerar conflitos entre si. Nos últimos cinquenta anos, os sistemas de praia têm estado submetidos a dois fenómenos globais; por um lado a crescente ocupação humana e o seu uso intensivo como um gerador de actividades turísticas; por outro lado, uma perda biofísica do sistema como consequência dos processos erosivos generalizados e mudanças climáticas que conduzem a uma degradação do seu ambiente natural. Estas duas tendências pressionam de forma sinérgica os sistemas naturais de praia, condicionando as suas funções ambientais e serviços que geram. Os efeitos combinados do aumento de população, suas actividades e a construção de infra-estruturas e os processos generalizados de erosão e degradação natural, provocam uma situação de stress quase perpétuo requerendo uma resposta rápida e coordenada. No caso de Portugal, este problema é ainda mais grave devido à grande importância que as praias têm para a economia do país.

GESTÃO DE RECURSOS COSTEIROS

No que se refere ao ordenamento jurídico português, as praias e as margens das águas do mar, fazem parte do Domínio Público Marítimo (Lei n.º 54/2005, de 15 de Novembro), o qual define a titularidade do território, desde a batimétrica dos -30 metros até aos 50 metros desde a linha de máxima praia-mar equinocial, como pertencente ao Estado, sendo esta a principal entidade responsável no processo de gestão. As principais competências administrativas e jurídicas estão sob a alçada da Agência Portuguesa do Ambiente (APA), instituto sob tutela do Ministério do Ambiente. As concessões de praia são reguladas pela Lei n.º 58/2005, de 29/12 (Lei da Água) e pelo Decreto-Lei n.º 226-A/2007, de 31/05 (última alteração Lei n.º 126-A/2018, de 02 de Março). Os títulos de utilização são atribuídos pela APA através da sua Administração da Região Hidrográfica (ARH) territorialmente competente.

No domínio do ordenamento e planeamento os Planos de Ordenamento da Orla Costeira (POOC) foram criados (Decreto-Lei n.º 309/93, de 2 de Setembro) numa perspectiva de protecção e valorização dos recursos e valores naturais. Em 2014, com a publicação da Lei de Bases Gerais de Política Pública de Solos, de Ordenamento do Território e de Urbanismo (LBPSOTU), Lei n.º 31/2014, de 30 de Maio, foi alterado o sistema de gestão territorial. De acordo com a referida lei, os POOC passam a ser designados Programas da Orla Costeira (POC), mantendo o seu âmbito nacional, mas assumindo um nível mais programático, estabelecendo exclusivamente regimes de salvaguarda de recur-

sos e valores naturais, através de princípios e normas orientadoras e de gestão.

Estes programas vinculam as entidades públicas e prevalecem sobre os planos territoriais de âmbito intermunicipal e municipal, estabelecendo-se 6 áreas abrangidas pelos POC: Caminha-Espinho; Ovar-Marinha Grande; Alcobaça-Cabo Espichel; Espichel-Odeceixe; Odeceixe-Vilamoura e Vilamoura-Vila Real de santo António. Em termos de área de intervenção abrangem uma faixa ao longo do litoral, a qual tem uma largura de 500 metros na zona terrestre, podendo ir a 1000 metros, quando tal seja justificado pela necessidade de protecção de sistemas biofísicos costeiros, e uma faixa marítima até à batimétrica dos 30 metros, incluindo as áreas sob jurisdição portuária.

Os novos programas para a orla costeira deverão identificar as zonas e faixas de risco, à luz do conhecimento técnico e científico actual e estabelecer as condicionantes ao seu uso e ocupação. Considerando o novo enquadramento dos instrumentos de gestão territorial, considera-se fundamental proceder à classificação de zonas adjacentes enquanto áreas ameaçadas pelas cheias e áreas ameaçadas pelo mar. Considera-se ainda que devem ser incluídas nestas últimas as faixas de salvaguarda de risco de instabilidade de vertentes, constituídas nos troços costeiros de arriba pelas faixas de risco adjacentes à crista.

Os POC constituem-se assim como instrumento fundamental para a resolução dos problemas existentes ao nível do ordena-

GESTÃO DE RECURSOS COSTEIROS

mento da orla costeira. Para além de ordenar os diferentes usos e atividades específicas da orla, são também objetivos dos POC classificar as praias e regulamentar o uso balnear. Assim, para efeitos do ordenamento e da

disciplina dos usos de praias especialmente vocacionadas para utilização balnear, as praias marítimas classificam-se tipologicamente como descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipologia de praia marítima segundo os POC

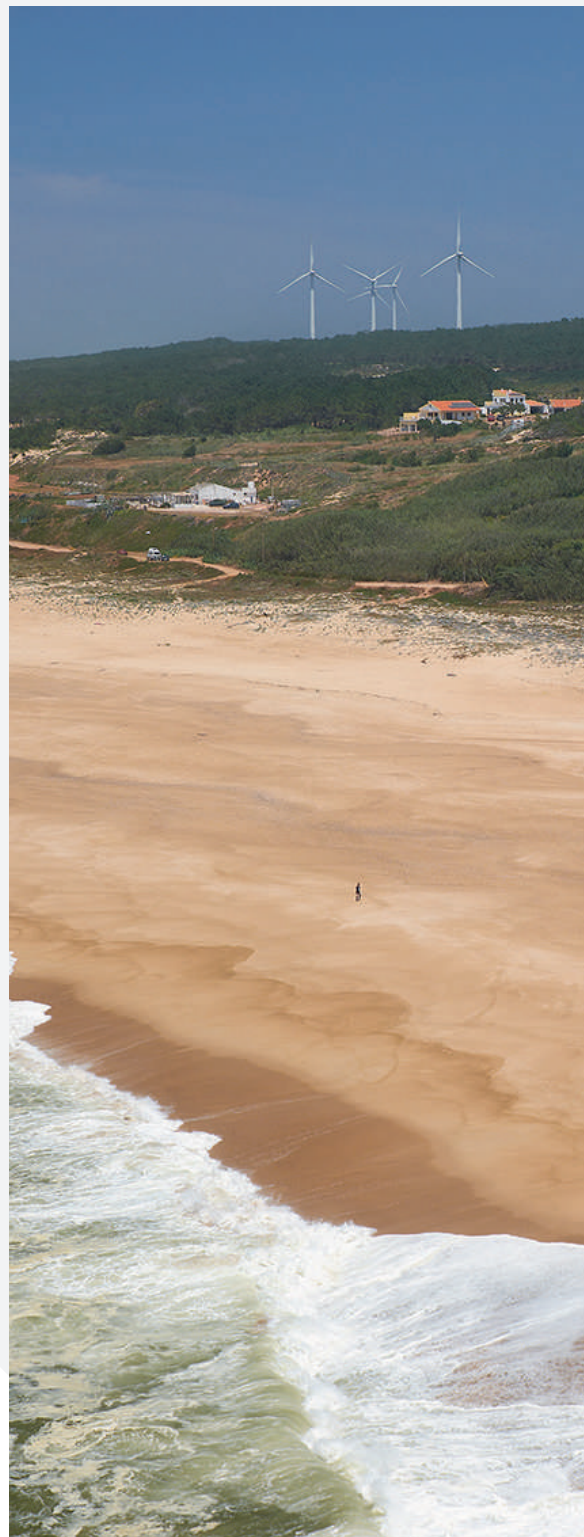
TIPO	CARACTERÍSTICAS
Tipo I – Praia urbana com uso intenso Praia urbana	Praia adjacente a um núcleo urbano consolidado, sujeita a forte procura
Tipo II – Praia não urbana com uso intensivo Praia peri-urbana	Praia afastada de núcleos urbanos mas sujeita a forte procura
Tipo III – Praia equipada com uso condicionado Praia seminatural	Praia que não se encontra sujeita à influência directa de núcleos urbanos e está associada a sistemas naturais sensíveis
Tipo IV – Praia não equipada com uso condicionado Praia natural	Praia associada a sistemas de elevada sensibilidade que apresentam limitações para uso balnear
Tipo V – Praia com uso restrito Litoral de protecção	Praia de acessibilidade reduzida e que se encontra integrada em sistemas naturais sensíveis
Praia com uso interdito	Praia que por necessidade de protecção da integridade biofísica do espaço ou da segurança das pessoas, não tem aptidão balnear

GESTÃO DE RECURSOS COSTEIROS

Qualquer das praias previstas pode ser declarada, nos termos do n.º 3 do artigo 5.º, «praia com uso suspenso» sempre que temporariamente não deva estar sujeita a utilização balnear, devido à ocorrência de caso de força maior ou de emergência grave que afecte a segurança, a saúde pública ou o equilíbrio biofísico.

A melhoria das condições de uso deverá ter nos planos de gestão funcional de praia um suporte para todas as acções a serem executadas neste espaço. Os programas da orla costeira deverão cumprir este objectivo, evitando confundir-se com memórias descritivas, não se limitando a regulamentar apenas concessões temporária dos serviços nas praias, entre outros. Estes planos devem procurar alcançar objectivos bem definidos que contribuam para a sustentabilidade destas áreas.

Em termos de novas perspectivas de gestão das praias, a concorrência entre os diversos destinos turísticos, juntamente com as crescentes exigências legais, administrativas e ambientais estão a definir um novo cenário. Neste colocam-se novos desafios que implica a adopção de novas formas de gestão, as quais não deverão ignorar as mudanças no perfil dos utentes das praias, os múltiplos grupos de interesse, a necessidade de novas entidades gestoras, de âmbito local, que possam organizar funcionalmente as praias e um conjunto de procedimentos, acções correctoras e preventivas, planeamento e monitorização.



Recursos Endógenos no Turismo

DULCINEIA RAMOS

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

dulcineia.ramos@ipleiria.pt

RECURSOS ENDÓGENOS NO TURISMO

■ A Importância dos Produtos Endógenos Tangíveis e Intangíveis no Turismo

A relação entre o Turismo e a Cultura é legítima e longa, sendo abordada por vários autores¹. Mais recentemente ressaltam indicações da justificada trilogia, onde acresce a Criatividade². Várias tipologias de produtos turísticos assentam maioritariamente na interpretação da cultura material dos locais, isto é, na visita a recursos patrimoniais edificados. Gradualmente, temos assistido a um novo paradigma na oferta turística, espelhada numa crescente aposta nos designados recursos imateriais. As tradições, as lendas, a gastronomia, entre outros, enriquecem as experiências, já que permitem a diversificação dos produtos turísticos. Nesta sequência, os produtos endógenos acrescentam valor à cadeia turística. A representatividade destas “expressões” locais, tanto tangíveis como intangíveis caracterizam efetivamente a diferenciação perante a concorrência, recorrendo a particularidades de autenticidade³, que cada vez mais atraem os novos perfis de turista⁴.

A autenticidade surge como fator determinante para a experiência do turista. Existem diversas questões em torno do paradigma da autenticidade e da identificação das comunidades, pois não são raros os exemplos em que o acelerado processo de turistificação

determina a falência do genuíno⁵. Serão os locais que ainda demonstram estas características de singularidade, ou que terão capacidade de recuperar/revitalizar os seus produtos autóctones, que mais facilmente canalizarão o poder da atratividade para eles, devido especialmente às tendências turísticas. Pode afirmar-se que a base construtiva da autenticidade de uma comunidade local assenta maioritariamente nas suas tradições, na cultura/artes, nos eventos singulares, na gastronomia, nos vinhos e nos produtos agrícolas associados. Sigamos com atenção o exemplo da famosa Chanfana: as lendas perpetuam que será um repasto de origem religiosa consagrado a um Mosteiro ou que terão surgido na época das Invasões Francesas. O turista desloca-se para degustar esta bela iguaria, mas será impossível esquecer-la se alguém partilhar com ele estas “estórias”. Assim, levará consigo não só o sabor mas também a memória. Podem destacar-se ainda os vários exemplos consagrados a todas as tradições associadas à colheita de produtos agrícolas, como as adiafas, o processo da vindima, ou o debulhar do milho, habitualmente tarefas acompanhadas por cantares e músicas tradicionais. Estas atividades podem constituir-se como excelentes oportunidades para o desenvolvimento de ofertas na ótica da Animação Turística.

O novo produto turístico deve corresponder, cada vez mais, a uma escolha pes-

¹Podem ser consultados, a título de exemplo: Silberberg (1995); Richards (1996 e 2001); McKercher e Du Cros, (2002); Ferreira (2003, 2010); Munsters (2004); Costa (2005); Smith (2015).

²Podem ser consultados, a título de exemplo: Pine e Gilmore, 1999); Richards e Raymond (2000); Florida (2002); Richards e Wilson (2006, 2007); Richards (2009), King (2009); Felipe (2009); Richards, e Marques (2012); Tan,

Kung e Luh (2013).

³Wang (1999).

⁴“consumers searching for authenticity from a range of products, services and experiences, and looking for it within themselves” (Yeoman, Brass & McMahon-Beattie, 2006).

⁵MacCannell (1996).

RECURSOS ENDÓGENOS NO TURISMO

soal e individualista, até porque a tendência é a da realização de períodos de férias mais frequentes e de menor duração, em detrimento de um mês de férias por ano de forma sequencial devendo, para isso, os operadores e gestores turísticos locais flexibilizar e diversificar ao máximo os seus horários. Outra das tendências é a realização de pacotes short-breaks que incluam o produto cultural e criativo (de forma a possibilitar a autoaprendizagem e o aumento de conhecimento) e o produto de puro entretenimento e recreio (como saídas à noite e degustação de variantes gastronómicas). O produto da “experimentação”⁶ será o mais apetecível, potenciando habitualmente a identidade e autenticidade da comunidade local.

O turista procura cada vez mais uma experiência social, onde se possa envolver com o meio, substituindo o “ver” pelo “envolver” com a procura de uma integração ativa social e cultural através da criação de processos dinâmicos e criativos, com a articulação de valências culturais, sociais e educativas. Os agentes locais de turismo deverão ter em conta a necessidade do relacionamento cuidado entre eles mesmos, a comunidade local e os próprios turistas. Só assim poderão elaborar produtos sustentáveis e com alto potencial. Uma das formas mais facilitadas para exercitar estas parcerias é a realização de eventos e experiências que permitem o convívio e partilha de saberes inter e multiculturais⁷.

Conceitos de turismo comunitário e turismo criativo estão cada vez mais em voga, per-

mitindo uma aproximação e uma ligação entre a comunidade local e o turista, pretendendo uma vivência mais próxima da comunidade ao querer experienciar na prática algo de característico e representativo. Ao mesmo tempo, as localidades estão cada vez mais predisposta para apoiar a prática turística, não só porque entendem cada vez mais o verdadeiro potencial catalisador para o desenvolvimento do seu próprio território, mas porque as tendências apontam para formas de turismo fundamentadas em fatores endógenos, representativos locais e glorificadores dos valores e tradições próprias, convergindo para a preservação e revitalização do património edificado e uma melhor compreensão do mesmo.

Tomemos como exemplo a Rota da Transumância, onde diversos percursos são realizados por caminhos de pastorícia, alguns assinalados com as pequenas torres de “mariolas”⁸. Os turistas são guiados por pastores e acompanham o rebanho, podendo ainda colaborar em atividades que passam pela ordenha, tosquia e pela feitura do queijo. Pernoitam habitualmente nas designadas Aldeias de Xisto. Assim, não só esta comunidade pode valorizar os seus recursos materiais e imateriais, mantendo vivas as suas tradições e costumes, como o papel do turista sai reforçado na medida em que este se torna coautor da atividade turística contribuindo para experiências únicas, irrepetíveis e não reproduzíveis⁹.

Todas estas alterações do sistema turístico contribuem significativamente para modifi-

⁶ Dwyer et al (2009).

⁷ Baseado em Yeoman (2012) e Lopes (2014).

⁸ Pedras empilhadas..

⁹ Pine e Gilmore (1999).

RECURSOS ENDÓGENOS NO TURISMO

cações ao nível da oferta e promoção dos destinos, assim como o surgimento de novas políticas culturais e urbanas¹⁰. Os agentes e empreendedores locais detêm um papel importante na organização da oferta sendo, para isso, imprescindível que a avaliação do potencial dos recursos endógenos seja realizada de forma colaborativa entre entidades públicas e privadas. A avaliação do potencial turístico permite estabelecer uma valoração e alicerçar as tomadas de decisão quanto ao aproveitamento de um recurso ou território para fins turísticos. Para realizar esta identificação será necessário seguir uma metodologia muito simplificada em três passos:

i) Inventariação e Classificação: inventariar os recursos de um dado território e classificá-los. Um inventário constitui o levantamento de recursos e fornecimento de informação múltipla, sendo um instrumento básico e essencial para o planeamento e gestão da atividade turística. Este deverá observar o levantamento, identificação e caracterização de todos os atrativos turísticos, serviços e equipamentos, bem como as infraestruturas de apoio¹¹. Só assim será possível ter uma noção global das potencialidades do território e aferir também as suas fragilidades. Quanto à classificação, esta pode ser também bastante simplificada, dividindo os vários recursos em: Naturais, Artificiais, Contraídos, Sociais, Culturais¹² (...). Nesta primeira fase devem apurar-se essencialmente os recursos disponíveis, descrevendo-os também quanto à sua função no passado/presente/futuro e quanto ao seu estado de conservação;

ii) Localização: onde se encontram os recur-

sos, se estão acessíveis ou não. Podem ser mapeados para uma melhor perceção visual.

iii) Atributos: nomeando o que será possível realizar com esses recursos e como torná-los úteis e atrativos.

O caminho a seguir para o desenvolvimento e a promoção dos recursos endógenos tangíveis e intangíveis deve iniciar-se com este trabalho de Identificação (Inventariação e Classificação, Localização e Atributos) passando para um processo de Certificação, através do desenvolvimento de uma certificação local e/ou optar pelas habituais: Denominação de Origem Protegida (DOP); Indicação Geográfica Protegida (IGP); Especialidade Tradicional Garantida (ETG); terminando com a Promoção e Comercialização, elaborando e colocando em prática um Plano de Marketing adequado ao território e ao investimento disponível, tendo objetivos de comunicação tripartidos: Notoriedade (“fazer saber”); Imagem (“fazer gostar”) e Ação (“fazer fazer”)¹³. Não existem fórmulas precisas para a organização da oferta de um destino, muito mais quando estamos perante a estruturação de recursos tão particulares e com valor indescritível para autóctones. Contudo, a mensagem importante recai na relevância que os produtos endógenos têm para o aumento das possibilidades de negócio, assim como para a revitalização urbana, ambiental e social de uma comunidade. Para que esta oferta seja realmente sustentável será necessário recorrer a parcerias público-privadas e envolver a população local nos projetos. O lema deverá ser: planear com a comunidade local e não para ela.

¹⁰ Carvalho (2011).

¹¹ Cerro (1993).

¹² Cunha (2008).

¹³ Comunicação e Marketing – ET2027 – Turismo do Centro (2018).

Rótulos Ecológicos e a sua Importância para o Turismo

VERÓNICA OLIVEIRA

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

veronica.oliveira@ipleiria.pt

RÓTULOS ECOLÓGICOS E A SUA IMPORTÂNCIA PARA O TURISMO

Apesar da grande importância que o turismo sustentável tem vindo a adquirir ao longo do tempo, o modelo turístico ainda preponderante é o do turismo de massas, que apresenta uma série de desequilíbrios estruturais, associados à sazonalidade, à concentração territorial e à escassa diversificação da oferta, apesar de, nas últimas décadas, esse modelo turístico ter vindo a apresentar alterações na sua forma de desenvolvimento.

Na realidade, o contínuo crescimento quantitativo do turismo tem vindo a ser acompanhado, por profundas alterações qualitativas, que obrigam a pensar constantemente na oferta de modo a adaptá-la a novas motivações e necessidades dos visitantes. Por um lado, ocorreu a alteração da consciência em relação ao meio ambiente que tem obrigado o turismo a alterar os seus padrões de funcionamento, por outro, desenvolveram-se novas tecnologias e necessidades de novas formas de produção e de gestão. É evidente que estas alterações implicam a reformulação das estratégias e dos processos tradicionais de desenvolvimento, passando para o desenvolvimento e planeamento de destinos que integrem princípios que visem a qualidade, a sustentabilidade, uma atenção personalizada ao cliente e a capacidade para se tornarem competitivos perante outros produtos solidamente posicionados (OMT, 2001).

Deste modo, mediante esta conjuntura, os consumidores turísticos passaram a ser

cidadãos mais conscientes, logo a exigir condições diferentes relativamente aos serviços turísticos, preferindo ambientes naturais bem conservados e práticas turísticas não destrutivas, estando, por vezes, dispostos a pagar mais por isso, o que facilita a adoção de estratégias de sustentabilidade do turismo que se adequam à filosofia dos movimentos de preservação dos recursos naturais (Hu e Wall, 2005).

Pode dizer-se, que tanto a oferta como a procura turística demonstram um crescente interesse por um turismo que, por um lado, exerça reduzidos impactos sobre os recursos existentes e seja capaz de promover a proteção do ambiente e, por outro, seja económica, ética e socialmente viável para as comunidades locais.

Assim, como forma de orientar os diferentes intervenientes no sistema turístico a atuar na perspetiva da preservação do ambiente natural e da sustentabilidade existem, atualmente, uma série de instrumentos voluntários que pertencem à auto-regulação do próprio sector, de entre os quais a **certificação, através de rótulos ecológicos**, se demonstra de grande relevância.

Os prémios de qualidade ambiental, sob a forma de rótulos, representam uma das formas mais eficientes de introdução de práticas de proteção do ambiente, nas empresas e instituições do sector turístico. Para além de constituírem formas de divulgação e educação ambiental os selos de qualidade são instrumentos de marketing

RÓTULOS ECOLÓGICOS E A SUA IMPORTÂNCIA PARA O TURISMO

muito eficazes, pois por um lado, constituem a garantia de qualidade ambiental dos produtos e serviços turísticos, e por outro, disponibilizam informação adicional sobre as atividades da empresa aos clientes, introduzindo um novo fator de decisão na escolha do destino turístico.

Segundo a *International Standards Organization* (ISO) o objetivo de um rótulo ecológico é “encorajar a procura e a oferta de produtos que causam menores pressões no ambiente ao longo do seu ciclo de vida, através da comunicação da informação verificável e fiável, não enganosa, acerca dos aspetos ambientais de produtos e serviços” (ISO, 2019).

De acordo com a base de dados da ECOTRANS¹, em 2018 existiam, a nível europeu, mais de 150 sistemas de rótulos ecológicos para empresas e destinos turísticos, estimando-se cerca de 17000 empresas/destinos certificados. Estes instrumentos podem aplicar-se a instalações (ex: unidades de alojamento e estabelecimentos de restauração), a serviços (ex: agências de viagem, operadores turísticos e empresas de transporte) e a áreas de lazer (ex: praias,

marinas, portos e barcos de recreio, campos de golfe e parques naturais).

Um rótulo que é verdadeiramente confiável é verificado por um órgão independente que divulga os seus padrões, com critérios e diretrizes claras, que podem variar dependendo do tipo de negócio a certificar. Estes rótulos têm um custo que pode estar associado às fases de preparação, auditoria e certificação. É, contudo, importante referir que este custo deve ser encarado como um investimento que trará vantagens a longo prazo, quer a nível económico, pela poupança associada ao nível do consumo de recursos; quer a nível social, pela diferenciação, ao exibir um logótipo como *environmentally friendly*.

Em Portugal, existem diversos rótulos, que estão a ser aplicados à indústria do turismo que são reconhecidos internacionalmente e que garantem um elevado nível de transparência, fiabilidade e credibilidade científica por forma a satisfazer as exigências ecológicas dos consumidores. Alguns desses rótulos são apresentados seguidamente.



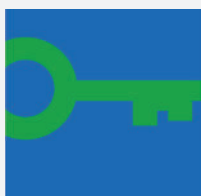
GREEN GLOBE

A Green Globe é uma etiqueta ambiental aplicável a todos os tipos de atividades turísticas a nível internacional, tanto para empresas turísticas como para destinos turísticos.

Mais informações em: www.greenglobe.com

¹ A associação ECOTRANS é uma rede europeia de especialistas e organizações que apoiam o desenvolvimento sustentável do turismo, que executam projetos internacionais de pesquisa e desenvolvimento e que informam o público profissional sobre iniciativas modelo. Com o objetivo de aumentar a abertura e a responsabilidade, bem como a cooperação internacional, a ECOTRANS criou o portal independente de informação e rede DestiNet para o turismo sustentável (www.destinet.eu), juntamente com a Agência Europeia do Ambiente e várias outras organizações parceiras.

RÓTULOS ECOLÓGICOS E A SUA IMPORTÂNCIA PARA O TURISMO



GREEN KEY

A Chave Verde é uma etiqueta ecológica que pretende contribuir para um turismo sustentável a nível internacional. É destinada a todo o tipo de alojamentos turísticos, centros de congressos, restaurantes e destinos. Esta iniciativa da responsabilidade da Fundação para a Educação Ambiental está a ser implementada em Portugal pela Associação Bandeira Azul.

Mais informações em: www.greenkey.global



BANDEIRA AZUL

O galardão é atribuído anualmente a praias, portos de recreio/marinas e embarcações ecoturísticas, que cumpram um conjunto de critérios de natureza ambiental, de segurança e conforto dos utentes e de informação e sensibilização ambiental. A nível internacional, a Bandeira Azul da Europa é reconhecida pela Comissão Europeia e pelo Programa das Nações Unidas para o Ambiente.

Mais informações em: www.blueflag.global



EU ECOLABEL

A etiqueta ecológica da União Europeia, na área do Turismo, é concedida a estabelecimentos de alojamento e parques de campismo. O processo de verificação e atribuição do certificado é realizado pelas organizações parceiras nacionais. Em Portugal, o organismo competente é a Direção Geral das Atividades Económicas, integrada no Ministério da Economia.

Mais informações em:
www.ec.europa.eu/environment/ecolabel

Como conclusão, pode dizer-se, que os rótulos ecológicos, podem contribuir para o desenvolvimento de um turismo de qualidade, diversificado e responsável. Do lado da oferta, podem ser vistos como novas oportunidades de negócio; podem incrementar a rentabilidade e reputação da empresa, através da diferenciação entre os concorrentes; são uma forma fiável de comunicar a informação ambiental aos consumidores (European Commission, 2019). Por sua vez, do lado da procura, estes podem ser bastante úteis, dando resposta a segmentos de turistas sensíveis aos valores ambientais, que muitas das vezes estão dispostos a pagar mais por um serviço/destino que desenvolva as suas estratégias de acordo com o equilíbrio na utilização dos recursos naturais.

RÓTULOS ECOLÓGICOS E A SUA IMPORTÂNCIA PARA O TURISMO

Assim, é imprescindível a intervenção de todos os agentes económicos associados à oferta turística na adoção de medidas que, por um lado, evitem a degradação dos recursos naturais, que muitas das vezes são a base da atividade turística e, que por outro, fomentem a qualidade do meio ambiente de modo a atrair segmentos de turistas “ambientalmente conscientes” que possam trazer maiores benefícios para os diversos destinos.

Os destinos ou as empresas turísticas eticamente incorretos do ponto de vista ambiental serão excluídos gradualmente do conjunto de eleição dos turistas, pelo que desenvolver-se com base no respeito pela dimensão ambiental, será no futuro, não uma forma de diferenciação mas uma forma de estar no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

European Commission (2019), www.ec.europa.eu, consultado em 21-06-2019.

HU, Wei; Wall, G. (2005), “Environment Management, Environmental Image and the Competitive Tourist Attraction”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 13, nº 6, p. 617-635.

International Standard Organization (ISO) (2019), www.iso.org, consultado em 21-06-2019.

Organização Mundial do Turismo (2001), *Introdução ao Turismo*, São Paulo, Roca.

Tourism 2030 Destinet Services (2019), www.destinet.eu, consultado em 21-06-2019.



Alojamento Local

ANA RAQUEL SIMÕES

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

ana.simoes@ipleiria.pt

ALOJAMENTO LOCAL NO TURISMO

O Turismo em Portugal tem conquistado uma importância e visibilidade cada vez maior por criar riqueza e emprego. Registou nos últimos anos aumentos significativos, toda a dinâmica permitiu que o Alojamento Local se desenvolva-se como fonte de receita para muitas pessoas. Assim, tornou-se necessária uma maior regulamentação deste serviço.

Consideram-se estabelecimentos de Alojamento Local aqueles que prestam serviços de alojamento temporário, nomeadamente a turistas, mediante remuneração, e que reúnem os requisitos previstos no Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto, alterado pelo Decreto-Lei n.º 63/2015, de 23 de abril, e pela Lei n.º 62/2018, de 22 de agosto.

Presume-se existir exploração e intermediação de estabelecimento de Alojamento Local quando um imóvel ou fração deste seja publicitado, disponibilizado ou objeto de intermediação, por qualquer forma, entidade ou meio, nomeadamente em agências de viagens e turismo ou websites da Internet, como alojamento para turistas ou como alojamento temporário; estando mobilado e equipado, neste sejam oferecidos ao público em geral, além de dormida, serviços complementares ao alojamento, nomeadamente limpeza, por períodos inferiores a 30 dias.

Os estabelecimentos de alojamento local integram-se numa das seguintes modalidades: Moradia - estabelecimento de alojamento local cuja unidade de alojamento é constituída por um edifício autónomo, de carácter unifamiliar; Apartamento - estabeleci-

mento de alojamento local cuja unidade de alojamento é constituída por uma fração autónoma de edifício ou parte de prédio urbano suscetível de utilização independente; Estabelecimentos de hospedagem - estabelecimento de alojamento local cujas unidades de alojamento são constituídas por quartos, integrados numa fração autónoma, em prédio urbano ou parte de prédio urbano suscetível de utilização independentes e Quartos - exploração de alojamento local feita na residência do titular - correspondente ao seu domicílio fiscal - quando a unidade de alojamento sejam quartos em número não superior a três.

Para mais esclarecimentos a nível legal recomenda-se consultar <https://business.turismodeportugal.pt>.

Após decisão de se avançar com um projeto de Alojamento local deve-se considerar primeiramente perceber do ponto de vista externo quais as ameaças e oportunidades para o negócio, observando assim a viabilidade do mesmo e tomando o investidor maior consciência do futuro do negócio.

Ao nível interno perceber os pontos fracos e os pontos fortes do espaço que se pretende tornar em Alojamento Local, sempre com o objetivo de tirar partido dos pontos fortes e minimizar ou compensar os pontos fracos. Esta análise permite-nos uma melhor compreensão acerca do posicionamento que o mesmo terá e até dos preços a praticar.

Posteriormente passa-se à definição de objetivos quantitativos e qualitativos para o

ALOJAMENTO LOCAL NO TURISMO

projeto, que dará lugar à definição de estratégias que visam atingir os objetivos definidos. Aqui importa focar as vantagens competitivas. Para tal, analisar os recursos tangíveis e intangíveis disponíveis é crucial. Salienta-se, nos recursos tangíveis, os físicos, tais como: imóvel, equipamentos, decoração e localização e os recursos financeiros que permitem investimento. Nos recursos intangíveis devemos dar especial atenção aos humanos, tecnológicos e organizativos.

De seguida dá-se a implementação do plano estratégico e o controlo do mesmo ao longo do tempo, sempre tendo presente que podem ser necessários reajustes.

O serviço de alojamento para ser diferenciado deve proporcionar experiência, um serviço personalizado e gerar um interesse especial que o distingue da concorrência.

Começa-se então a falar de orientação para cliente, o Alojamento Local deve voltar-se para aquilo que o cliente deseja, isto é, para as suas necessidades e não para as necessidades do proprietário. Assim a satisfação do cliente que passa por preencher os seus desejos e necessidades é atingida. Para que isto ocorra, é preciso estar voltado para o cliente em aspetos físicos e de atendimento.

Se o proprietário quiser distinguir o seu alojamento pode criar uma temática, é de suma importância ter a decoração adequada ao contexto exterior. Por exemplo, um alojamento situado numa zona balnear apresentar uma decoração estilo praia, descon-

traída, por sua vez um alojamento em ambiente marcadamente urbano ter uma decoração com motivos citadinos.

Na preparação do serviço deve existir preocupação em conhecer antecipadamente o perfil do hóspede a receber, para tal estabelece-se contacto através das plataformas de reserva, por e-mail ou telefone. Agradecer a reserva, definir horário de check-in para que possa ser feito com pontualidade, estando o alojamento inteiramente preparado e exista disponibilidade e atenção nesse primeiro momento. Estar disponível para ajudar a planear a viagem irá ser útil para o hóspede, aumentando a sua satisfação. Em suma, empatia, prontidão e disponibilidade para quaisquer questões que o hóspede tenha.

Algumas dicas para impressionar positivamente quem chega são ter informação clara e relevante sobre o espaço e a zona onde se insere, oferecer um welcome pack com produtos regionais, ter chapéu-de-sol para o turista ir à praia ou chapéu-de-chuva quando o tempo assim o exige. Adequando sempre que possível o espaço às necessidades especiais dos mesmos. Perceber a importância de um atendimento eficiente e genuíno que reflete a personalidade de quem serve. Olhe, sorria, escute, fale!

A satisfação permite acrescentar valor porque a maioria dos sistemas de reserva permitem deixar comentários e avaliações sobre a experiência vivida no espaço reservado. Mais elevada for a pontuação resultante dessas avaliações, mais procura o

ALOJAMENTO LOCAL NO TURISMO

Alojamento Local terá e preços mais altos poderá praticar. A qualidade permite maiores benefícios financeiros, trazendo vantagens sobre os concorrentes, fidelizando, facilita a prática comercial, conduz a uma indústria turística estável e protege os empregos. A melhoria da qualidade num destino proporciona uma melhor qualidade de vida para os residentes.

A qualidade é por natureza subjetiva, a satisfação de cada cliente com o serviço resulta da comparação entre a sua perceção de qualidade do serviço e as suas expectativas. Não se pode esquecer que o fator preço tem grande importância nesta determinação.

As avaliações da experiência refletem parte da perceção sobre o destino, isto remete para a necessidade de viver o turismo como um todo integrado na comunidade. Existem várias Associações Locais que podem ajudar nesta integração e que promovem a união entre gestores de Alojamentos Locais para a definição de estratégias comuns.

The logo for Alojamento Local (AL) is displayed in large, bold, blue letters. Below the letters, the text "(Alojamento Local)" is written in a smaller, blue, sans-serif font. The logo is positioned on a white surface that appears to be part of a document or a sign, with a small, clear, cylindrical object visible in the foreground.

Papel da Restauração no Turismo

PATRICIA BORGES

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

patricia.borges@ipleiria.pt

SUSTENTABILIDADE NA RESTAURAÇÃO

Sustentabilidade é a palavra de ordem nos nossos dias. Falamos de sustentabilidade ambiental, sustentabilidade dos recursos, sustentabilidade financeira, entre outras. Mas será que este termo é empregue de forma correta? Tentando descortinar o seu verdadeiro significado tentemos primeiramente compreender a sua origem. O conceito de sustentabilidade começou a ser traçado na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em 1972 onde foi abordada a necessidade imperativa de defender e melhorar o ambiente humano para as atuais e futuras gerações.

Desta forma o termo “sustentável” proveniente do latim *Sustentare* (sustentar, defender, favorecer, apoiar), foi definido como a capacidade que o consumidor e as empresas têm de se manterem inseridos num determinado ambiente, sem que as suas ações afetem violentamente o mesmo. Em simultâneo é imprescindível desenvolver estratégias para que no futuro hajam recursos disponíveis, que sejam economicamente viáveis, socialmente justos e ecologicamente corretos. A sustentabilidade abrange três dimensões: económica, social e ambiental, sendo que o desequilíbrio entre as mesmas limita e compromete um futuro sustentável.

Os nossos estabelecimentos de restauração são parte integrante do universo das empresas responsáveis pela produção de bens e serviços, gerando cenários agressivos para o meio ambiente, devido a grandes gastos energéticos e utilização de produtos muitas vezes no limite da sua capacidade reprodutora ou produzidos de forma intensiva. A

produção e consumo impensados e irrefletidos podem ser apontados como uma das causas que dificultam atingir o estado de sustentabilidade.

Refletindo sobre a sustentabilidade dos nossos restaurantes, podemos rapidamente concluir que grande parte tem práticas pouco sustentáveis e que não está no topo das suas prioridades atender às premissas dos atuais clientes, que supostamente tanto se preocupam com a sustentabilidade. Mas em termos práticos como é que um empreendedor pode tentar implementar práticas sustentáveis no seu restaurante?

Existem inúmeras práticas que podemos adotar neste contexto, sem afetar as jornadas de cada estabelecimento. Exemplos de atitudes sustentáveis são o consumo consciente da eletricidade, nomeadamente, desligando alguns equipamentos de frio sempre que possível, instalar sensores de movimento, utilizar a luz natural proveniente de clarabóias e janelas, diminuindo os custos com a energia elétrica e obtendo sensações mais agradáveis, usar lâmpadas de LED e evitar o ar condicionado em detrimento da ventilação natural. Todas estas medidas para além de diminuírem os impactos na natureza, permitem igualmente reduzir as despesas correntes de um estabelecimento que funciona diariamente com diversos e variados equipamentos eletrónicos.

Adicionalmente, a gestão consciente da utilização da água é outra prática indiscutivelmente sustentável. Não lavar a louça ou alimentos com água a correr sistemática-

SUSTENTABILIDADE NA RESTAURAÇÃO

mente ou tentar diminuir a número de litros descarregados num autoclismo de um WC, podem ser simples medidas para diminuir o consumo deste precioso recurso. Também o consumo de gás pode ser planeado de forma estratégica, por forma a diminuir o seu consumo, sendo exemplo disso o evitar confeções prolongadas.

O recurso à utilização de produtos descartáveis tem sido uma prática comum e eficiente para a maioria dos estabelecimentos. O problema fulcral reside no facto de que tais descartáveis são na sua maioria de plástico. No entanto, atualmente existem inúmeras alternativas de descartáveis biodegradáveis que eficientemente podem substituir os copos, pratos, sticks, palhinhas e talheres de plástico. Não obstante, objetos duráveis diminuem a necessidade de produção e, a médio, longo prazo constituírem alternativas mais económicas. Servir água filtrada engarrafada utilizando garrafas ou jarros de vidro, são também excelentes opções para evitar as garrafas plásticas.

Os produtos de limpeza como o papel e detergentes, por exemplo, têm efeitos nocivos na natureza, devendo-se para isso utilizar apenas as quantidades indispensáveis, preferindo as opções biodegradáveis. No que concerne à reciclagem do lixo (que é atualmente uma prática obrigatória), podemos canalizar os resíduos orgânicos para compostagem e, por exemplo, utilizar como adubo numa plantação do próprio restaurante ou ceder a um agricultor local.

O desperdício continua a constituir um dos maiores problemas de grande parte dos restaurantes, muitas vezes difícil de ultrapassar sobretudo por não nos ser possível saber efetivamente quantas refeições podemos servir. Para tentarmos ultrapassar este problema devemos tentar seguir rigorosamente as capitações das fichas técnicas ou canalizar as sobras sempre que possível (de acordo com as regras de higiene e segurança alimentar) para a refeição seguinte. Os restos provenientes das mesas dos clientes podem ser diminuídos se disponibilizarmos a possibilidade ao cliente de pedir quantidades mais pequenas, por preços mais reduzidos. Por outro lado, se os estabelecimentos fornecerem recipientes descartáveis biodegradáveis (devidamente validados para o uso alimentar) aos seus clientes (para armazenar os restos de uma refeição), será possível evitar esse tipo de desperdício e, simultaneamente, atuar como um demonstrador da consciente utilização dos recursos alimentares.

Todas estas sugestões não são novidades para os mais atentos, mas um dos comportamentos menos sustentável é relativamente à escolha dos produtos que integram as nossas cartas e menus, começando pela sazonalidade dos mesmos. Cada legume e fruto está associado a uma época do ano, mas devido ao desenvolvimento tecnológico alguns alimentos passaram a ser disponibilizados/consumidos durante todo o ano (exemplo disso, é o caso dos morangos ou dos tomates). No entanto, para além das suas características organoléticas sofrerem

SUSTENTABILIDADE NA RESTAURAÇÃO

alterações, todos os vegetais vendidos fora de época necessitam de armazenamentos especiais que obrigam a gastos energéticos desnecessários.

Comprar produtos locais, evitando os fornecedores distantes, é outra das premissas mais importantes. Fornecedores distantes são obrigados a gastar mais combustível, o que gera mais poluição e, simultaneamente, o grau de frescura dos produtos não é o mesmo de um produto local. Por outro lado, o incentivo ao consumo de legumes e frutas de pequenos produtores locais (na maioria das vezes considerados de maior qualidade), para além de contribuir economicamente para o crescimento dos mesmos, contribui para um comportamento sustentável. Desta forma, o incentivo à “construção” de uma oferta gastronómica com base nos ingredientes de cada estação, permitirá garantir melhores preços, dinamizar a economia local, disponibilizar produtos de mais qualidade e, sobretudo, oferecer uma diversidade alimentar consciente e mais sustentável para todos e a todos os níveis (isto é, ambiental, social e económico).

No que respeita aos recursos alimentares marinhos, salientamos a importância de utilizar os que existem em maior disponibilidade. Destacamos recursos como as algas, o carapau, a cavala, a faneca, entre muitos outros. Estes encontram-se em quantidade sustentável e, como tal, são mais acessíveis (vertente económica), capturados junto à costa, não obrigando a elevados gastos energéticos (ambiental) e importantes para a

continuidade da atividade profissional dos pescadores, vendedores, cozinheiros, entre outros (social). Assim, e pelos motivos expostos, estes recursos são inquestionavelmente parte integrante de uma prática de “consumo sustentável”. Por outro lado, a preservação da biodiversidade dos recursos marinhos pode ser feita, se respeitarmos a sazonalidade das espécies, evitando o consumo das mesmas em épocas de defeso, não afetando como tal, a sua reprodução. Ao estarem informados sobre a altura do ano em que os diversos produtos do mar devem ser consumidos, os restaurantes podem ajustar os seus padrões de oferta, adquirindo espécies sustentáveis, comportamento este que contribuirá para a continuidade das espécies.

Nesta sequência, espécies como o salmão ou peixes de aquacultura vindos da Grécia ou Turquia, deveriam ser evitados nos nossos restaurantes. Obrigam a grandes gastos energéticos e para além disso a sua aquisição contribui sobretudo para o enriquecimento de outros países.

Através destes exemplos, pretende-se que os atos dos empresários da restauração sejam mais refletidos e conscientes, evitando o dispensável, escolhendo o que não afeta o ambiente, tenha importância para a região em causa e que garanta os interesses dos consumidores.

Para alguns dos maiores defensores do conceito de “restaurante sustentável” este pode passar por um trabalho exaustivo que

SUSTENTABILIDADE NA RESTAURAÇÃO

não se coaduna ainda com a generalidade dos nossos estabelecimentos. Existem, no entanto, práticas de sustentabilidade que estão disponíveis para a maior parte dos gestores, que farão a médio-longo prazo a diferença para o planeta e, se devidamente comunicadas, funcionarão como fator de atratividade para os clientes.

Bibliografia

Associação Portuguesa do Lixo Marinho. (2016). Lixo Marinho: um Problema sem fronteiras. *1ª Conferência Portuguesa sobre Lixo Marinho* (pp. 1- 86). Lisboa: APLM.

Associação Portuguesa dos Nutricionistas. (Abril de 2016). *Pescar Saúde*. Consultado em 15 de nov. de 2016. Obtido de http://www.apn.org.pt/documentos/e-books/E-book_pescado_Final_High.pdf

Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339.

Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano – 1972. Consultado em 17 de fev. 2017. (16 de 06 de 1972). Obtido de https://www.apambiente.pt/_zdata/Políticas/Desenvolvimento-Sustentavel/1972_Declaracao_Estocolmo.pdf

DECO. (2015). *Projecto Chef Fish: Literacia dos Oceanos para a comunidade escolar*. Lisboa: DECO.

FAO. (19 de mai. de 2014). *Relatório destaca o crescente papel do peixe na alimentação mundial*. Consultado em 03 de jan. 2017. Obtido de <http://www.fao.org/news/story/pt/item/232037/icode/>

Filipe, J., Ferreira, M., & Coelho, M. (2007). *O Drama dos Recursos Comuns nas Sociedades Actuais – À Procura de Soluções para os Ecossistemas em Perigo*. Lisboa: Sílabo.

Fraga, H. (s.d.). *Desenvolvimento sustentável na gestão de resíduos*. Consultado em 15 de fev. 2017. Obtido de: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/573/2/83-96FCT2005-6.pdf>



Gestão de F&B

CÁTIA MALHEIROS

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

catia.malheiros@ipleiria.pt

A GESTÃO DAS ATIVIDADES DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS

O processo de licenciamento e início de atividade dos estabelecimentos de restauração e bebidas tem vindo a ser simplificado. De facto, na plataforma “e-portugal o novo portal dos serviços públicos” (<https://eportugal.gov.pt>), é possível encontrar e consultar os diplomas legais assim como proceder ao registo do estabelecimento. Ainda na plataforma está disponível um guia organizado em 8 capítulos que indica todas as licenças necessárias, autorizações, requisitos, desde a abertura até ao encerramento dos estabelecimentos de restauração e bebidas.

Abrir um restaurante é, por vezes, considerado um negócio simples, mas que requer, no entanto, uma gestão rigorosa quer ao nível das vendas, quer ao nível do controlo dos custos, nomeadamente dos custos operacionais. Se de facto, é mais fácil abrir um restaurante, manter a atividade com alguma consistência é um desafio. Segundo um estudo realizado pela Informa “O empreendedorismo em Portugal 2007-2015”, 2.^a edição julho 2016: “os primeiros anos são especialmente importantes na vida das *start-ups*. De modo uniforme ao longo do período, cerca de dois terços (67%) das empresas sobrevivem ao primeiro ano de atividade, mais de metade (52%) ao fim do terceiro ano e apenas 41% transpõem o limiar da idade adulta, sobrevivendo ao quinto ano, sendo que esse valor desce para 33% ao fim de sete anos. A capacidade de sobrevivência das *start-ups* de diferentes setores é distinta: metade dos setores tem uma taxa de sobrevivência superior à do universo empresarial, com destaque para o

setor da agricultura, pecuária, pesca e caça, com a taxa mais elevada. O alojamento e restauração e a construção são os que têm *start-ups* com taxas de sobrevivência mais baixas.”

Apesar desta realidade, muitos restaurantes têm sucesso e são negócios rentáveis. No momento em que se decide abrir um negócio de restauração importa, como em todos os negócios, proceder a uma análise do ambiente socioeconómico, político e tecnológico local e nacional. Importa analisar a concorrência, muito elevada neste ramo de atividade, e definir o posicionamento da empresa de restauração e delinear a estratégia global apostando na diferenciação. As características desta atividade levam ainda a que seja muito arriscado definir uma estratégia baseada na concorrência pelo preço, de facto, as margens são reduzidas tornando o preço uma variável pouco flexível. Por outro lado, o tecido empresarial maioritariamente composto por microempresas enfrenta alguns desafios ao nível da imagem de qualidade que as empresas de restauração conseguem construir muito baseada no passa-palavra que hoje está exposto à distância de um *click* para o bem e para o mal.

A proposta de valor tem de ser bem definida, o que nos torna diferente? Quem são os meus potenciais clientes? O que me distingue da concorrência? Qual é o conceito do estabelecimento? Existe mercado para este conceito? São perguntas que o empreendedor tem de se colocar e tentar responder. Uma vez aberto, o negócio de

A GESTÃO DAS ATIVIDADES DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS

restauração precisa de ser acompanhado de perto. Como já foi dito, as margens não são muito elevadas comparando com outras atividades e os deslizos podem ser fatais. Como parte integrante do projeto e para além dos elementos que tradicionalmente o compõem, é aconselhável que seja elaborado **um orçamento operacional anual**. Esta ferramenta de planeamento e de monitorização da atividade operacional do negócio permite fazer o duplo exercício de estimar o valor das vendas e dos custos, numa primeira fase, e calcular o resultado operacional bruto (*GOP – gross operating profit*). Importa aqui salientar que o cálculo do valor das vendas, deverá ser feita tendo em conta o preço de venda médio e o volume de vendas que se considera possível alcançar tendo em conta a capacidade do estabelecimento, o tempo de serviço, o ciclo da refeição e ainda o perfil do cliente e o conceito do restaurante. O orçamento operacional permite desta forma definir um conjunto de objetivos quantificados que poderão assim ser comparados com a atividade real da empresa, o que por sua vez permitirá calcular desvios de atividade e tomar medidas corretivas.

No que diz respeito aos custos operacionais, as maiores parcelas vão para os custos da alimentação e das bebidas e os custos com pessoal, existindo outros custos operacionais, tradicionalmente, de menor peso. O controlo de gestão dos estabelecimentos de restauração e bebidas pode ser composto por várias ferramentas que podem ser mais ou menos complexas dependendo da atividade. Uma outra ferramenta de gestão, por vezes, menosprezada são as **fichas técnicas de cozinha**. Esta ferramenta representa

o pilar da gestão de alimentação e bebidas pois a partir delas é possível elaborar outras análises e, por outro lado, permite criar padrões de confeção, de empratamento e de serviço dando mais consistência ao serviço de forma geral. As fichas técnicas são elaboradas por prato (que poderá ser um prato principal, uma entrada, uma sobremesa, etc.) e podem ser elaboradas para várias doses ou para a unidade. Todas as fichas técnicas devem conter o nome do prato, o número de doses que aquela receita permite confeccionar e o preço de venda sem IVA, caso este já seja conhecido. Cada linha da ficha técnica representa um ingrediente e para cada ingrediente deverá ser registado o custo unitário (proveniente das faturas dos fornecedores) e o custo para aquela confeção com base na quantidade necessária. No final são obtidos alguns rácios úteis para a gestão nomeadamente o custo total da confeção e o custo da dose em valor e em percentagem (em inglês o *food cost*) e a margem bruta.

É importante que as fichas técnicas sejam feitas pelo gestor do negócio com a colaboração do ou dos cozinheiros envolvidos que saberão exatamente as quantidades necessárias, os modos de conservação e confeção e os eventuais desperdícios que também devem ser contemplados nas fichas técnicas. O envolvimento dos colaboradores é fundamental para que o controlo de gestão seja eficiente e eficaz. Os colaboradores devem ser informados e conhecer a importância das ferramentas de gestão para o sucesso do negócio e manutenção dos postos de trabalho, só desta forma se poderá obter a colaboração dos mesmos na

A GESTÃO DAS ATIVIDADES DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS

manutenção de um sistema de controlo baseado em dados rigorosos e reais.

Os **desperdícios** excessivos representam uma das grandes causas para o prejuízo e devem por isso, ser monitorizados e minimizados sempre que possível. Já existem alguns casos de restaurantes cujo conceito assenta no “zero desperdício” procurando, entre outros aspetos, dar utilidade a alguns desperdícios, nomeadamente, e apenas para dar alguns exemplos mais simples, cascas de legumes e frutas ou ainda espinhas/cartilagens de peixes. A análise aos desperdícios permite por sua vez tomar decisões mais informadas logo mais acertadas. Em primeiro lugar, fornece informação que deve ser colocada nas fichas técnicas o que leva a que o custo unitário de uma dose seja mais real. Dando um exemplo concreto, um mesmo peixe pode ser confeccionado e vendido de diversas formas: inteiro, à posta ou em filete. Estas três formas apresentam taxas de desperdício distintas, logo o custo de cada dose será necessariamente diferente, tendo em conta que o peixe representa a parcela mais cara da confeção. Utilizar uma taxa de desperdício média para aquele peixe independentemente da forma como é vendido diminui o rigor da informação que já por si apresenta alguma variabilidade uma vez que estamos a falar de taxas médias. A taxa de desperdício permite calcular um novo custo unitário líquido que tem em conta os desperdícios.

O cálculo do desperdício e respetivo custo unitário líquido também pode ser útil para a gestão das compras, permitindo comparar produtos que apresentam preços e desper-

dício distintos (que podem ser gordura, ossos, água, entre outros). Neste caso, feita a análise a um produto em particular, aquele que apresentar um custo unitário líquido mais baixo será aquele que melhor relação preço/desperdício apresentará. Esta informação deverá complementar a análise das restantes variáveis importantes na compra: condições de venda, condições de transporte e acondicionamento, prazos de pagamento, etc. Estas duas ferramentas de gestão dedicadas aos custos representam também um ponto de partida para a **definição correta dos preços de venda**. De facto, o cálculo do custo, o mais real possível, permite definir um preço de venda que pode ser calculado tendo em conta os objetivos de gestão em termos de margem e de peso dos custos mas deve também ter em conta os preços praticados pela concorrência e o posicionamento da empresa tendo em conta as suas vantagens competitivas. A definição da carta do restaurante deve considerar indicadores de gestão como os custos dos itens que compõem a carta, mas também o conceito, a capacidade de produção da cozinha, o perfil dos clientes, os fornecedores, a formação dos colaboradores, entre outros. Um dos primeiros riscos na elaboração da carta é o de propor um elevado número de itens. De facto, ter muitos pratos na carta obriga a ter também todas as matérias primas necessárias em stock o que pode levar ao agravamento do desperdício.

A **engenharia da ementa** permite proceder a uma análise periódica ao desempenho da carta de restaurante tendo em conta as

A GESTÃO DAS ATIVIDADES DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS

quantidades vendidas e as margens de contribuição unitárias, obtendo uma classificação dos pratos em 4 classes: *star*, *plow-horse*, *puzzle* e *dog*. A partir destas classificações podem ser tomadas medidas corretivas com o objetivo de melhorar o desempenho global da carta. Existem outras matrizes que utilizam outros indicadores e que podem também completar esta análise. No que respeita aos indicadores mais importantes de gestão nesta área, podemos salientar, entre outros, o *food cost*, o *beverage cost*, o *seat turnover* e ainda o **Revpash**, indicador pouco utilizado, mas que fornece informação para apoio à gestão ao nível da rentabilidade cada lugar no restaurante, uma vez que divide a receita pelo número de lugares multiplicado pelas horas de funcionamento do estabelecimento. Este indicador permite tomar decisões ao nível da duração do ciclo de serviço, o tempo de funcionamento e preço médio da procura, o número de lugares, entre outros aspetos. A gestão de um negócio na área da alimentação e bebidas requer o apoio de ferramentas que forneçam informação útil para a tomada de decisão do gestor. Não obstante a importância das ferramentas de controlo de gestão, outros aspetos são vitais para o sucesso do negócio: a necessidade de valorizar as profissões da restauração (principalmente a de empregado de mesa), a qualidade do serviço, a medição da satisfação do cliente, o ambiente criado na sala, o perfil do cliente, a formação, as novas tecnologias, a própria localização são fatores determinantes.

Bibliografia

Barrish D. (2013). *The menu, development, strategy and application*. New Jersey: Pearson.

Cichy F. D. and Kotschevar (2010). *Managing beverage operations*. 2ª edição. Michigan: American Hotel & Lodging Educational Institute.

Davis, B., Lockwood, A. & Stone, S. (1998). *Food and Beverage Management*. Oxford: Elsevier, 3.ª edição.

Dittmer, R. P. (2002). *Principles of Food, Beverage, and Labor Controls*. USA: John Wiley & Sons, Inc., 7.ª edição.

Informa D&B - Serviço de Gestão de Empresas Sociedade Unipessoal, Lda. (2016). *O empreendedorismo em Portugal 2007-2015*, 2.ª edição julho 2016.

Luise, F. (2004). *Emília e o Food cost*. Lisboa: edições do gosto.

Miller, J. E. and Pavesic D.V. (1996). *Menu: pricing and strategy*. New York: Wiley.

Moser, F. (2002). *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*. Lisboa: Edições Cetop.

Ninemeier J. D. (2004). *Planning and Control for Food and Beverage Operations*. Michigan: Educational Institute, American Hotel & Lodging Association. 6ª edição.

Ribeiro J. (2011). *Introdução à Gestão da Restauração*. Lisboa: LIDEL - Edições técnicas.

Santos L. L. et al. (2016). *Contabilidade de Gestão Hoteleira* (2016). Cacém: ATF - Edições Técnicas

Criatividade e Turismo

MARTA CAETANO

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

marta.caetano@ipleiria.pt

CRIATIVIDADE E TURISMO

As práticas de Turismo que envolvem comunidade local e visitantes podem ser estimuladas se os líderes das organizações envolvidas usarem capacidades criativas que conduzam à inovação. A Criatividade proporciona dinamismo e confere diferenciação ao destino turístico.

Criatividade e Organizações Criativas

Criatividade significa, etimologicamente, dar existência, gerar. Relaciona-se, portanto, com a novidade e a originalidade, com a descoberta e a inovação. Todo o ser humano é criativo mas esse potencial pode ser desenvolvido individualmente e em equipa. As habilidades criativas facilitam e intensificam a resolução de problemas, permitem o progresso através dos domínios científico, social, económico e artístico. Contudo, não podemos colocar de parte o contexto cultural e a sua influência quer na conceção do que é ser criativo, quer na aceitação do produto ou serviço criativos. Esta influência cultural faz-se sentir no potencial criativo, no processo criativo e no *output* criativo. Determina o peso que as pessoas atribuem à utilidade e à novidade, e as áreas específicas em que a criatividade emerge. Os valores culturais, crenças e normas que nos rodeiam predispoem à flexibilidade, à adaptabilidade, ao assumir de riscos e à exploração do desconhecido sem receio de cair no ridículo. Outros valores culturais, outras crenças e normas podem, pelo contrário, predispor-nos a evitar correr riscos desnecessários, a sermos mais cautelosos e mais analíticos. A cultura tem portanto um papel fundamental

na formatação dos processos cognitivos das pessoas e das normas públicas sociais e institucionais.

Da mesma forma, numa empresa, a cultura organizacional tem um papel crucial no desenvolvimento da criatividade e consequentemente na presença da inovação. Um ambiente que ofereça recursos, reconhecimento e oportunidades, aumenta a probabilidade de ocorrência de contribuições criativas. Uma organização com uma cultura que promove a criatividade dá liberdade individual para apoiar o desenvolvimento de ideias e colocá-las em prática.

A criatividade deve ser institucionalizada nas organizações: incentivar e/ou facilitar a aprendizagem contínua e a experimentação, dar liberdade para as pessoas criarem sem medo de falhar, fazem parte dos Estimulantes Ambientais que promovem criatividade (Amabile, 1996). Ainda neste sentido, as estruturas organizacionais descentralizadas, não padronizadas, pouco formalizadas, flexíveis e que expressam valores de liberdade, cooperação e autonomia, também fomentam a criatividade pois estimulam, aceitam e disseminam a novidade, promovendo interação entre todos os intervenientes (Caetano, 2016).

Alguns líderes permitem que os seus colaboradores voem, que nutram o espírito criativo nas suas organizações, desenvolvendo experiências com significado, sentindo-se competentes, capazes e criativos, com confiança para expressar ideias e, consequentemente sendo mais criativo.

CRIATIVIDADE E TURISMO

O comportamento do líder facilita o trabalho criativo dos outros se incluir o estímulo intelectual, mostrar apoio e envolvimento e proporcionar condições para os liderados poderem expressar a sua capacidade criativa.

Turismo criativo

No setor do turismo, o conceito de criatividade foi introduzido pela primeira vez em 2000 por Richards e Raymond, como uma forma de turismo que oferece aos visitantes a oportunidade de desenvolver o seu potencial criativo através da participação ativa em experiências características do destino para onde viajam.

Turismo e criatividade têm tido um lugar cada vez mais presente e marcante nas estratégias de desenvolvimento quer das cidades, quer das zonas rurais, com o aproveitamento dos recursos endógenos e a UNESCO (2006) surge com uma definição de Turismo Criativo que engloba a viagem ancorada numa experiência autêntica, com aprendizagem participativa nas artes, no património, ou numa outra especificidade do destino, providenciando uma conexão com aqueles que residem nesse lugar. Uma das implicações importantes do turismo criativo é o desenvolvimento de recursos intangíveis, característicos da cultura local, e torná-los experiências criativas para os turistas. Não se trata apenas do turista consumir atividades criativas, mas de um sistema de "co-produção" entre o turista e os produtores no destino.

São as práticas criativas que trazem diferenciação aos destinos turísticos através, em

grande parte, da inter-relação visitantes-visitados em que é valorizada a identidade cultural. Impulsionado pela criatividade, o turismo é potenciado proporcionando benefícios para as comunidades recetoras e novas experiências para os visitantes. Amplia-se a conexão de saberes através do intercâmbio de experiências e sensações associadas a determinado destino turístico e indo ao encontro do novo perfil de turista, oferecendo produtos inovadores que lhes permitam participar da cultura local. Assim cria-se um estreita ligação entre turistas, população local e património. Baseia-se na experimentação, na participação, na aprendizagem, satisfazendo a necessidade de auto-realização e o desenvolvimento de habilidades ativas.

O turista hoje procura experiências autênticas e verdadeiras que façam com que se sinta envolvido no contexto sociocultural, ilustrando a mudança de paradigma: o consumidor aberto ao desenvolvimento de competências criativas. Ora isto cria nos produtores a necessidade de também eles serem mais criativos nessa (co)produção de experiências. O envolvimento da comunidade e a sua participação ativa na indústria do turismo é fundamental. Só assim podemos falar de práticas sustentáveis. Estas práticas criativas, que visam a sustentabilidade, supõem uma ação conjunta de todos os agentes desde o planeamento (através de diagnósticos participativos com as comunidades recetoras) à dinamização. Podem ser produzidas a três níveis que se interrelacionam:

- na comunidade - sendo a criatividade um

CRIATIVIDADE E TURISMO

estímulo ao serviço do desenvolvimento comunitário valorizando a cultura local e a participação da comunidade;

- na produção de projetos turísticos - através de competências específicas direcionadas para experiências criativas, promovendo a gestão participativa e o desenvolvimento endógeno da região;

- no consumo - como um meio para atrair os turistas oferecendo novas oportunidades e experiências (Richards e Raymond, 2000; Richards, 2015).

Portugal oferece inúmeras possibilidades: ser Contrabandista e saltar a fronteira de Portugal para Espanha; participar numa aula de Corridinho com o Grupo Etnográfico; percorrer os Caminhos do Pastor com o rebanho; construir, em conjunto com o artesão, uma peça de joalharia contemporânea inspirada no património local; participar no corte da uva ou entrar nos lagares tradicionais de granito para pisa das uvas a pé; recriar um serão na aldeia a ouvir histórias; dançar na terra e na água... Somos um país que se reinventa a cada canto e em cada memória.

Valorizando o intangível, como a identidade, um certo estilo de vida, as narrativas, o ambiente e a união entre as pessoas, o turismo criativo baseia-se na participação comunitária e é ativado por parceiros estratégicos (do setor público e privado) com o fim último do desenvolvimento sustentável de determinada comunidade.

Referências

Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO, US: Westview Press.

Caetano, M. (2016). *Contribuciones a un estudio sistémico de la Creatividad en las Organizaciones*. Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura: Badajoz

Richards, G. (2015). *The new global nomads: Youth travel in a globalizing world*. *Tourism Recreation Research* 40(3) DOI:10.1080/02508281.2015.1075724

Richards, G. e Raymond, C. (2000). Creative Tourism, *Atlas news* 23, 16-20. ISSN 1388-3607

UNESCO (2006). *Towards sustainable Strategies for Creative Tourism*, UNESCO Digital Library: Santa Fé.



Eventos no Turismo

DANIELA AMORIM

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

daniela.amorim@ipleiria.pt

EVENTOS NO TURISMO

Nos dias de hoje é cada vez mais importante que os vários agentes económicos do setor turístico reflitam sobre as suas linhas de atuação em termos de oferta, procurando, por um lado, realçar os potenciais turísticos das regiões, e por outro lado, investir na promoção dos tempos livres e de lazer dos visitantes. A criação e a promoção de eventos, tais como, os festivais, espetáculos, exposições, feiras e campeonatos tornaram-se numa forte estratégia de desenvolvimento urbano em todo o mundo (Richards & Palmer, 2010), atraindo muitos visitantes, quer locais, quer estrangeiros (Timothy, 2011). Nesse sentido, muitas são as localidades que passaram a fazer parte do itinerário turístico de muitos turistas (Lopes & Leitão, 2013).

Carvalho (2017) considera que o turismo de eventos promove manifestações culturais temporárias, e que os eventos são importantes na atração de meios de comunicação, na renovação de públicos e no desenvolvimento da economia local. Os eventos contribuem também para a fidelização, na medida em que atraem muitos participantes, edição após edição de cada evento, e a autora destaca como alguns exemplos de eventos, exposições internacionais, festivais de música, teatro e/ou dança, espetáculos históricos, e carnavais (Carvalho, 2017).

Nos últimos anos, o turismo de eventos tem aumentado consideravelmente, destacando-se pela sua popularidade e forte contributo nas regiões (Carvalho, 2017; Quinn, 2009; Stankova & Vassenska, 2015; Ziakas, 2013). Desse modo, os eventos têm sido reconhecidos como uma estratégia eficaz para desti-

nos de acolhimento promovendo o seu desenvolvimento económico, social e cultural (Getz, 2007; Van de Wagen, 2005). Estes podem ser, assim, considerados uma forma de atração turística, na medida em que são elementos ou fatores que, por si próprios ou em conjunto com outro(s), provocam a deslocação de pessoas de um local (residência habitual) para outro (onde se encontra a atração), em resposta a uma ou mais motivações (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert, & Wanhill, 2007).

Tenan (2002) considera os eventos como um acontecimento especial, organizados e planeados atempadamente, reunindo pessoas num determinado espaço e período de tempo, com interesses comuns. Stankova e Vassenska (2015) referem que os eventos, especificamente os festivais, podem promover a troca cultural a nível internacional, nacional e local, existindo a oportunidade de uma partilha de património, desde a história e tradição, culinária e bebidas, música e dança, envolvendo todos os públicos, desde os elementos integrados na organização e dinamização dos eventos, aos participantes e habitantes locais.

Laing (2018) refere que o papel que os eventos desempenham na sociedade é bastante importante, promovendo a criação e a manutenção de grupos sociais ou subculturas que partilham os mesmos gostos, independentemente da sua localização geográfica. Os eventos também têm sido estudados na ótica da psicologia positiva, destacando-se a felicidade e o bem-estar, na medida em que podem apresentar um forte contributo para uma vida com mais qualidade (Filep,

EVENTOS NO TURISMO

Volic, & Lee, 2015).

Ziakas (2013) defende que é essencial a criação e a manutenção de um conjunto de eventos que possam chamar diferentes públicos, tendo em atenção os seus gostos, necessidades e exigências. Getz (2007) e Van de Wagen (2005) reforçam que os eventos locais têm um importante contributo no desenvolvimento do turismo local, regional e/ou nacional, contribuindo igualmente para o aumento da época turística (Kotler, Haider, & Rein, 1993; Boo & Busser, 2006; Huang, Li, & Cai, 2010), e, para além de gerarem receitas para os governos e apoiarem negócios já existentes, também dão incentivo à formação de novas empresas (Huang et al., 2010).

No turismo de eventos, os festivais culturais têm sido os mais representativos do património cultural, e nos últimos anos, estes têm crescido consideravelmente por todo o mundo. A maior parte das regiões tem um ou mais festivais dedicados a alguma manifestação artística, cuja principal missão passa por promover, apresentar, divulgar e/ou preservar a cultura local, contribuir para a melhoria da imagem do destino, captar um maior número de turistas, e, ainda, permitir o desenvolvimento económico local (Devesa, Báez, Figueroa, & Herrero, 2012). Para estes autores (Devesa et al., 2012) pode-se distinguir cinco impactos que os eventos e festivais culturais têm nos locais onde são desenvolvidos, nomeadamente, impactos económicos, turísticos, culturais, sociais e físicos, que de alguma forma se interrelacionam. Os impactos económicos estão relacionados com o desenvolvimento económi-

co, quer local, quer regional, e podem ter efeitos a curto e a longo prazo. Os efeitos a curto prazo envolvem os gastos que os participantes têm durante a sua permanência no evento, desde a restauração, comércio, estadia, e/ou outros serviços/produtos consumidos. Os efeitos a longo prazo direcionam-se para o melhoramento de infraestruturas municipais e/ou privadas, como a restauração de edifícios (habitação e/ou comerciais), e melhorias a nível de ordenamento territorial, o que acaba por atrair novos moradores, empresas e investimentos. A nível de impactos turísticos, verifica-se que a realização de um determinado evento pode ser um fator determinante na escolha de um destino, uma motivação que poderá levar a visitar o local e o evento, e/ou um fator que contribua para a satisfação dos visitantes, e promova a imagem cultural do destino, contribuindo-se, naturalmente, para o desenvolvimento económico local. Relativamente aos impactos culturais, destaca-se a participação dos indivíduos em atividades artísticas que poderão não estar disponíveis noutras alturas do ano, ou seja, os eventos culturais disponibilizam um leque diversificado de atividades culturais nas localidades onde estes se realizam, e consequentemente, os participantes, de uma forma direta ou indireta, poderão usufruir dessa oferta cultural temporária. Em relação aos impactos sociais, os festivais culturais apresentam fortes contributos sob o ponto de vista individual, na medida em que, podem estimular a autoestima, a confiança, e a criatividade, promover o bem-estar dos indivíduos, a coesão social, a interação, e a aprendizagem de diversos conteúdos culturais. No

EVENTOS NO TURISMO

que concerne aos impactos físicos, estes encontram-se diretamente relacionados com a reorganização dos espaços urbanos para realização dos eventos, existindo assim, o aproveitamento de espaços, quer sejam públicos ou privados, para a dinamização de eventos (Devesa et al., 2012).

Desse modo, os festivais e eventos especiais locais são considerados um dos tipos de atração turística com um crescimento bastante acentuado, e essencial para o desenvolvimento turístico (Stankova & Vassenska, 2015). Como tal, o número de estudos tem vindo a aumentar rapidamente (Getz, 2008). Vários estudos empíricos sobre festivais locais mostram que, apesar de os benefícios económicos serem evidentes, existe uma preocupação a nível de empregos, estadia e outras receitas de negócios, que têm resultados de curta duração, em função da duração dos festivais (Borodako, Berbeka, Klimek, Niemczyk, & Seweryn, 2012; Formica & Uysal, 1996).

Podemos concluir que o turismo de eventos é um dos setores turísticos com mais crescimento nos últimos anos. Os eventos, na sua diversidade, desde os festivais de música e dança, os festivais religiosos, os espetáculos de arte, os campeonatos desportivos, feiras, entre outros, são considerados celebrações importantes que se realizam num certo destino, atraindo bastantes visitantes. Por norma, os eventos realizam-se nos mesmos locais, os participantes deslocam-se à localidade motivados pelo tipo de evento, o qual será único pelas interações entre o formato, os indivíduos e os constituintes que envolvem a sua gestão e dinâmica do evento. Existem

eventos que são realizados para a celebração pública, e outros com o intuito de concorrência, diversão, entretenimento, negócios e/ou socialização. Mas, sem dúvida, que um dos fatores mais importantes dos eventos tem a ver com o conceito de cada um, o que diferencia cada evento, e pelo facto de permitir às pessoas o desfrute da experiência, que será única para cada participante.

Referências bibliográficas

- Boo, S., & Busser, J. (2006). *Impact analysis of a tourism festival on tourist's destination images*. *Event Management*, 9(4), 223-237.
- Borodako, K., Berbeka, J., Klimek, K., Niemczyk, A., & Seweryn, R. (2012). *The changes of the meeting industry in Krakow in the context of the global crisis*. *Tourism & Management Studies*, 7, 149-157.
- Carvalho, G. (2017). Turismo cultural. In F. Silva, & J. Umbelino (Coord.). *Planeamento e desenvolvimento turístico* (pp. 349-363). Lisboa: Lidel.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2007). *Turismo: Princípios e práticas* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Devesa, M., Báez, A., Figueroa, V., & Herrero, L. C. (2012). *Repercusiones económicas y sociales de los festivales culturales: El caso del Festival Internacional de Cine de Valdivia*. *EURE*, 38(115), 95-115.
- Filep, S., Volic, I., & Lee, I. S. (2015). *On positive psychology of events*. *Event Management*, 19, 495-507.
- Formica, S., & Uysal, M. (1996). *A market segmentation of festival visitors: Umbria Jazz Festival in Italy*.

EVENTOS NO TURISMO

Festival Management and Event Tourism, 3(1), 175-82.

Getz, D. (2007). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. Oxford UK: Elsevier.

Getz, D. (2008). *Event tourism: Definition, evolution and research*. *Tourism Management*, 29(3), 403-428.

Huang, J. Z., Li, M., & Cai, L. A. (2010). A model of community-based festival image. *International Journal of Hospitality Management*, 29(2), 254-260.

Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. New York: The Free Press.

Laing, J. (2018). *Festival and event tourism research: Current and future perspectives*. *Tourism Management Perspectives*, 25, 165-168.

Lopes J., & Leitão, M. (2013). *Animação, património e território: A animação artística ao serviço da comunidade*. *Educaeducere*, 1(2), 25-39.

Quinn, B. (2009). Festivals, events, and tourism. In T. Jamal, & M. Robinson (Eds.). *The SAGE handbook of tourism studies* (pp. 483 -503). London: Sage.

Richards G., & Palmer, R. (2010). *Eventful cities. Cultural management and urban revitalization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Stankova, M., & Vassenska, I. (2015). *Raising cultural awareness of local traditions through festival tourism*. *Tourism & Management Studies*, 11(1), 120-127.

Tenan, I. P. S. (2002). *Eventos*. São Paulo: Aleph.

Timothy D. (2011). *Cultural heritage and tourism – An introduction*. Aspects of tourism texts. Bristol: Channel View Publication.

Van de Wagen, L. (2005) *Event management: For tourism, cultural, business and sporting events*. (2^a ed.). Frenchs Forest: Pearson Education Australia.

Ziakas, V. (2013). *Event portfolio planning and management: A holistic approach (Routledge Advances in Event Research Series)*. Abingdon, Oxford: Routledge.



Boas Práticas de Gestão no Turismo

ANA SOFIA VIANA

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

sviana@ipleiria.pt

BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO NO TURISMO

Em 2015, a ONU definiu os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que tiveram como base os 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (2000-2015), para serem implementados até 2030. Esta nova agenda de ação, que foi um trabalho desenvolvido entre vários governos, pretende criar um modelo para ajudar a acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar de todos e proteger o meio ambiente¹.

As diversas organizações do turismo também se envolveram nesta problemática e o turismo é um dos setores que também tem vindo a pensar na sua estratégia e participação para não pôr em causa a sua própria sustentabilidade. Neste sentido as empresas ligadas ao turismo têm que conhecer e

aplicar os instrumentos e práticas disponíveis de forma a melhorar as suas práticas de gestão caminhando no sentido de uma melhoria contínua, apostando na qualidade e no seu desempenho competitivo de forma sustentada. Neste sentido, as empresas turísticas podem, por exemplo, utilizar os seguintes instrumentos voluntários: códigos de conduta, os guias de boas práticas, os rótulos ecológicos, selos ou prémios de qualidade ambiental, os sistemas de gestão ambiental, os indicadores e o Benchmarking (Fullana e Ayuso, 2002). Podemos sintetizar no quadro seguinte as principais características destes instrumentos e depois desenvolvemos melhor os códigos de conduta e os guias de boas práticas:

Tabela 1 – Instrumentos voluntários

Fonte: Elaboração própria

Códigos de conduta	Diretrizes estabelecidas pelo setor empresarial para melhorar o desempenho ambiental das empresas.
Guias de boas práticas	A aplicação de um conjunto de medidas de sucesso reconhecidas que visam reduzir os impactos ambientais mais significativos da sociedade, através de uma gestão mais eficiente e responsável.
Eco etiquetas, selos ou prémios	São atribuídos por determinados organismos, geralmente acreditados, de acordo com o desempenho ambiental das instalações ou serviços da empresa.
Sistema Gestão Ambiental (SGA)	Sistema geral de gestão que inclui a estrutura organizacional, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para determinar e executar a política ambiental.
Indicadores ambientais	Fornecem um grande volume de informações qualitativas e quantitativas na forma de um resumo que permite avaliar o desempenho ambiental de uma empresa.
Benchmarking	Procedimento de avaliação comparativa de processos, produtos, serviços e práticas de uma empresa em relação aos líderes da indústria, com o objetivo de aplicar procedimentos para melhorar a sua posição competitiva.

¹<https://www.unric.org/pt/17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>

BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO NO TURISMO

Em relação aos códigos de conduta, podemos dizer que foram desenvolvidos e promovidos vários ao longo destes últimos anos, principalmente por organizações governamentais, associações empresariais e ONG's ecologistas. Dois exemplos a des-

taçar é a Agenda 21 para a Indústria de Viagens e Turismo e a Carta Mundial de Turismo Sustentável (Ayuso, 2003). Os temas comuns aos Códigos de Conduta segundo Ayuso (2003) são os seguintes:

Tabela 2 – Temas comuns aos Códigos de Conduta segundo Ayuso

Fonte: Elaboração própria baseada em Ayuso (2003)

<p>Compromisso com o meio ambiente e/ou o desenvolvimento sustentável:</p> <ul style="list-style-type: none">■ incluem o compromisso explícito de que se devem tomar em consideração todos os aspetos da envolvente natural e humano no desenvolvimento do turismo e/ou que devem ser sustentáveis.
<p>Reconhecimento da responsabilidade da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none">■ o sector privado deve aceitar a responsabilidade sobre o impacto ambiental do desenvolvimento turístico e deve entender ações corretoras nos casos em que for necessário.
<p>Consideração do meio ambiente na planificação e no desenvolvimento do sector:</p> <ul style="list-style-type: none">■ a planificação e o desenvolvimento industrial devem ser integrados nas políticas territoriais, o que significa realizar estudos de impacto ambiental dos projetos turísticos, incorporar conceitos de sustentabilidade nas fases de desenho e construção, ou proteger determinadas áreas de um desenvolvimento adicional.
<p>Práticas de gestão ambiental:</p> <ul style="list-style-type: none">■ descrever práticas de gestão ambiental concretas para aumentar os impactos positivos da atividade empresarial sobre o meio ambiente e reduzir os impactos negativos. Alguns códigos também exigem a melhoria contínua do comportamento ambiental, assim como seu acompanhamento e comunicação.
<p>Cooperação com outros sectores:</p> <ul style="list-style-type: none">■ enfatiza-se a importância de uma cooperação e comunicação efetiva entre os sectores públicos e privados, assim como a necessidade de trocar informação e experiências entre os diferentes sectores que compõem a indústria turística.
<p>Aumentar a consciência pública:</p> <ul style="list-style-type: none">■ incrementar a consciência pública sobre a importância de um turismo ambiental e culturalmente responsável é um compromisso citado em muitos códigos.

BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO NO TURISMO

Os guias de boas práticas são instrumentos que servem para melhorar a gestão ambiental de uma empresa ou estabelecimento, através da aplicação de um conjunto de medidas de êxito reconhecido (Moniz, 2006) que procuram diminuir os impactos ambientais mais significativos da empresa, através de uma gestão mais eficiente e responsável. Os guias de boas práticas ligados ao sector hoteleiro começam a desenvolver-se a partir dos anos 90 e procuravam ir mais além dos códigos de conduta e das declarações de boas intenções, sendo as mais conhecidas a nível internacional a Iniciativa Ambiental de Hotéis Internacionais (International

Hotels Environment Initiative, IHEI) e o programa Green Globe.

Na implementação destas boas práticas é necessário estabelecer um determinado número de procedimentos a seguir pelos empregados e colaboradores, que muitas vezes também requer a colaboração dos clientes, sendo por isso fundamental comunicá-los por vários meios para que entendam o compromisso ambiental da empresa e, dentro das suas possibilidades, colaborarem nas ações ambientais (por exemplo na poupança de água e detergentes, pedindo para não trocarem as toalhas).

Tabela 3 – Principais áreas de atuação dos guias de boas práticas

Fonte: Elaboração própria baseada em Ayuso (2003)

ÁREAS	PROCEDIMENTOS
Poupança de energia	Minimização do consumo energético, maximização da eficiência de fontes de energia utilizadas, promoção do uso de fontes de energia renovável.
Poupança de água	Promoção de todas as medidas possíveis para poupar água, implantação de sistemas de reutilização de água, indução de mudanças de comportamento dos turistas.
Gestão de resíduos	Prevenção da geração de resíduos desde a origem e redução da quantidade de resíduos ao mínimo necessário, reutilização de produtos, reciclagem de produtos e materiais.
Substâncias perigosas	Ausência absoluta de vertido de azeites, gorduras e substâncias tóxicas pelos ralos, eliminação ou redução de equipas e consumíveis com halons ou CFCs, realização de análíticas de águas residuais e emissões de caldeiras, eliminação ou restrição ao mínimo de substâncias tóxicas e perigosas.
Compras	Seleção de produtos e serviços que sejam menos prejudiciais para o meio ambiente, em particular alimentos, produtos de limpeza, cosméticos e produtos de higiene pessoal e material de oficina.

BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO NO TURISMO

Em Portugal, por exemplo, o Turismo de Portugal disponibiliza o “Guia de Boas Práticas de Turismo de Habitação e de Turismo no Espaço Rural” que é um guia que “abrange um conjunto de recomendações e melhores práticas para uma adequada prestação do serviço, tendo em consideração o modelo nacional que recai sobre estas tipologias de empreendimentos turísticos e a sua especificidade, com vista a assegurar, preservar e valorizar as características que as tornam únicas e diferenciadoras”².

Convém salientar que cada organização pode optar pelos instrumentos mais apropriados ao seu sistema de gestão, que deverá ser adequado ao compromisso ambiental e à estratégia definida para obter um melhor aproveitamento das vantagens competitivas.

Referências Bibliográficas:

Ayuso, S. (2006). *Adoption of Voluntary Environmental Tools for Sustainable Tourism: Analysing the Experience of Spanish Hotels*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 13, 207–220, Published online 10 April 2006 in Wiley InterScience; (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/csr.103.

Fullana, P & Ayuso, S. (2002). *Turismo Sostenible*. Rubes Editorial, S.L., Barcelona.

Moniz, A. (2006). *A sustentabilidade do turismo em ilhas de pequena dimensão: O caso dos Açores*. PhD tesis, Universidade dos Açores, São Miguel.

²http://business.turismodeportugal.pt/pt/Gerir/Boas_Praticas/Paginas/boas-praticas-th-ter.aspx



Gestão Estratégica no Turismo

JÚLIO COELHO

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

julio.coelho@ipleiria.pt

GESTÃO ESTRATÉGICA NO TURISMO

A expressão “Estratégia” está na ordem do dia, em termos de gestão e de desenvolvimento das organizações. A sua génese está na estrutura militar onde, desde cedo, foi necessário compreender o “inimigo” para o poder enfrentar e combater, aproveitando as fragilidades do mesmo e potenciando as próprias forças (“A Arte da Guerra”). Contudo, só por volta dos anos 50/60 do século passado, começou a ser preocupação das empresas e só por volta dos anos 80 se estendeu à área do turismo, em particular nos destinos turísticos.

O desenvolvimento de estratégias só faz sentido após o apuramento do diagnóstico, até porque só depois deste, podemos determinar, com rigor, os objetivos e as estratégias devem servir para atingir esses objetivos. As estratégias não devem ser “abstratas” e muito menos vazias de conteúdo e menos ainda, expressões de inspiração intelectual e de semântica, mas antes, devem ser os caminhos que entendemos como os mais adequados para evitar ou minimizar as ameaças e potenciar as oportunidades. Estas devem ser identificadas como as variáveis externas que vão influenciar as “variáveis críticas” das organizações, as quais são identificadas pela análise interna.

Considerando que a Função de Gestão é composta por quatro atividades, nomeadamente, a direção, a organização, o planeamento e o controlo, facilmente percebemos que quando falamos em “gestão estratégica” estamos a focar no “planeamento estratégico”, até porque por defeito, toda a decisão de gestão deve ser estratégica, na

ótica da pretensão do alcance de objetivos previamente definidos. Gerir com “Estratégia” não é mais do que Dirigir para atingir objetivos; organizar para atingir objetivos, planear para atingir objetivos e controlar as ações de modo a monitorizar o alcance dos objetivos. Por conseguinte, a “Gestão Estratégica” é uma expressão redonda, ou seja, começa e acaba nela própria. Como não se concebe uma gestão que não seja no sentido de atingir objetivos e como a estratégia pressupõe o alcance de objetivos, entramos numa “quadratura do círculo”. Assim, falar em “Gestão Estratégica” é “conversa redonda”, porque toda a gestão deve ser estratégica e não há uma que o seja e outras que não.

Ainda assim, a expressão banalizou-se e como tal iremos tratá-la com o “respeito” que merece. Em primeiro lugar, dando nota que a iremos tratar como sendo “planeamento estratégico”, pelas razões já referidas, e em particular pelo facto de das quatro atividades da gestão, aquela onde melhor se adapta a estratégia é no planeamento. Portanto, planear com estratégia é tentar definir caminhos futuros, materializados em ações, que permitam alcançar objetivos de curto e médio prazo, de modo a que a Visão (objetivo de longo prazo) seja alcançada, dentro da Missão da organização. Mas, para que este processo funcione, devemos recuperar a ideia do diagnóstico, que deve ser desenvolvido antes da determinação dos objetivos, ou seja, deve estar entre a Visão e os Objetivos, num processo de Planeamento Estratégico.

Existem várias ferramentas de gestão que

GESTÃO ESTRATÉGICA NO TURISMO

permitem determinar o diagnóstico, sendo que das mais conhecidas são o modelo Porter e a análise SWOT. Na verdade, o modelo Porter focaliza-se na concorrência para identificar o posicionamento da organização, através das suas 5 forças (poder negocial dos clientes e dos fornecedores, ameaça de novos produtos, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes) e, com isso, desenvolver estratégias de posicionamento competitivo. Na análise SWOT, o contexto da concorrência serve para identificar as “variáveis críticas” que depois se devem cruzar com influências externas, sendo que o mais recomendado e adequado para esse efeito seja o recurso ao modelo PESTA (variáveis político-legais, económicas, sociais, tecnológicas e ambientais).

Posto isto, desenvolver estratégias, consiste em determinar objetivos de curto e médio prazo, para a organização (destino ou organização empresarial) e determinar as formas de os atingir. Aqui, entra o diagnóstico onde devemos ser capazes de colocar a procura a identificar as “variáveis críticas”, pois é ela que nos deve indicar o que pretende e o que está em falta (estas últimas são os Fatores Críticos de Sucesso). São estas as “variáveis críticas” do contexto, porque se os clientes nos procuram em detrimento da nossa concorrência, devemos identificar os motivos dessa preferência, ou não. É aqui que nos devemos centrar, naquilo que os consumidores querem. Ao fazermos isto, deixamos de tratar a análise SWOT como um expediente de inspiração ou uma lista de conveniência, que na prática não serve como ferramenta de apoio à decisão. O diag-

nóstico deve começar pela determinação do mercado que queremos estudar, para depois apurarmos a concorrência. De seguida, apuramos as “variáveis críticas”, que nos devem ser fornecidas pelo próprio mercado (aqui entram as ferramentas de recolha de dados e tratamento da informação). Após esta identificação das “variáveis críticas” devemos verificar qual a nossa posição no nosso contexto de concorrência e é aqui que sabemos quais são os nossos Pontos Fortes e Fracos, ou apenas Fortes, ou apenas Fracos. Isto pode ser apurado em termos absolutos ou relativos. De seguida recorremos ao modelo PESTA para identificar quais e em que grau, as variáveis político-legais, económicas, sociais, tecnológicas e ambientais influenciam as nossas “variáveis críticas”. Desta influência resultarão as ameaças (influências negativas) e as oportunidades (influências positivas).

Desta forma ficamos com o nosso diagnóstico concluído: através da análise interna identificamos os Pontos Fortes e/ou Fracos e através da posterior análise externa identificamos as Ameaças e as Oportunidades, para cada um dos nossos pontos fortes ou fracos. Inverter esta sequência é fragilizar as virtudes da análise SWOT como ferramenta de apoio à gestão. Contudo, uma coisa é certa, podemos ter só pontos fortes ou pontos fracos e apenas algumas variáveis externas a influenciar as nossas “variáveis críticas”.

Deste modo, “Gerir com Estratégia” não é mais do que “Planear com Estratégia”, pois, desta resultarão um conjunto de ações que se materializam na Gestão. Fazer isto no

GESTÃO ESTRATÉGICA NO TURISMO

Turismo é atender a este procedimento nas atividades ou destinos turísticos. É começar com a determinação do mercado que queremos estudar e/ou desenvolver (turismo de “sol e praia”, turismo desportivo, turismo náutico, turismo gastronómico, turismo rural, turismo patrimonial, turismo religioso, etc.). Depois, é identificar os nossos concorrentes em termos daqueles que ofereçam produtos ou serviços iguais ou similares e que, por conseguinte, disputam os mesmos consumidores. De seguida, devemos apurar junto desses consumidores o que os leva a consumir tais produtos ou serviços (preço, design, embalagem, proximidade, distribuição, acessos, etc.). Devem ser estas as nossas “variáveis críticas”, pois o foco da gestão deve recair sobre essas mesmas variáveis. Devemos saber se estamos melhor ou pior colocados que a nossa concorrência relativamente à posição de cada uma delas (mais fortes ou mais fracas). Com isto estamos em condições de determinar os Objetivos focados nessas variáveis (de curto e médio prazo) que pretendemos atingir. Depois, devemos apurar quais, e em que grau, as variáveis externas (político-legais, económicas, sociais, tecnológicas e ambientais) influenciam cada uma das “variáveis críticas”, identificando as suas ameaças e oportunidades. Finalmente, procurarmos as soluções e conseqüente programa de ações (aquelas que nos pareçam mais adequadas) para combater as ameaças e potenciar as oportunidades. Ao fazermos isto estamos a “Desenvolver Estratégias” e a “Gerir com Estratégia”.



Comunicação no Turismo

ANA ELISA SOUSA

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

ana.c.sousa@ipleiria.pt

COMUNICAÇÃO NO TURISMO

A Comunicação tem um papel preponderante em qualquer empresa de serviços, sendo particularmente significativa para a indústria do Turismo.

Só através da comunicação é possível estabelecer uma relação efetiva com o consumidor, que tem de ser encarado como a chave principal num processo de comunicação entre si e as empresas da área do Turismo.

Percebendo a importância do consumidor, cada vez mais informado e exigente, as tecnologias da informação e da comunicação, vieram colocar um novo desafio ao Turismo.

Na verdade, a dimensão das atividades turísticas sugere logo a existência de uma grande quantidade de informação a ser processada e comunicada.

As TIC no Turismo revolucionaram todo o setor e proporcionaram benefícios a esta área da economia que são hoje inquestionáveis. As TIC fornecem instrumentos poderosos que poderão proporcionar grandes vantagens competitivas na promoção, bem como fortalecer as estratégias e operações da indústria turística (Buhalis, 2004, p.58).

O crescimento dinâmico que o setor vem assistindo, resultado da adoção das TIC, provocou profundas alterações na estrutura e operação da indústria das viagens e turismo. Estas alterações são particularmente óbvias na forma como as organizações comunicam com os clientes individuais ou institucionais e na forma como as mesmas gerem o seu sistema de distribuição.

São inúmeras as vantagens apontadas à utilização das TIC no Turismo, que permitiram introduzir grandes benefícios na eficiência, diferenciação, redução de custos e tempos de resposta por parte das organizações turísticas. Alguns desses benefícios prendem-se com o crescimento massivo do turismo, o aumento do volume da procura e da oferta, o aumento da diferenciação dos produtos, o valor adicionado às ofertas existentes, e o facto de permitir que as organizações turísticas tenham uma presença global e possam formular novas parcerias a nível global.

Para os fornecedores, as novas tecnologias permitem aumentar a produtividade, usufruir de melhores canais de promoção, utilizar CRS (Computer Reservation Systems) /GDS (Global Distribution Systems) / IDS (Internet Distribution Systems) de forma mais eficiente e apresenta a possibilidade de definir e guardar o perfil do consumidor. Por outro lado, para os consumidores a Internet apresenta benefícios que lhe aumentam a satisfação, pois torna os produtos turísticos mais acessíveis, com maior qualidade e apresenta a possibilidade de realizar pesquisas e reservas diretamente e por fim, capacita-o com mais informação sobre o destino antes da sua viagem. Para os intermediários, a Internet permite a possibilidade de definir e guardar as características do cliente, o acesso a informação online atualizada sobre os vários produtos turísticos no destino, como por exemplo, os equipamentos, os serviços e as facilidades (Ramos e Rodrigues, 2011, p. 66-67).

Numa era em que o consumidor é agora um

COMUNICAÇÃO NO TURISMO

consumidor interativo, que pesquisa *online*, troca mensagens em fóruns, participa em redes sociais, vê vídeos e imagens, compra, compara, comenta e partilha as suas experiências com a comunidade digital, o Turismo não pode passar ao lado desta realidade. Compreendendo-a e usando-a a seu favor, o Turismo pode beneficiar desta sociedade em rede sempre online. Para os mais entusiasmados das tecnologias, não estar presente hoje na Internet, é o mesmo que não existir.

Partindo deste pressuposto, o setor do Turismo tem apostado fortemente na sua presença online quer em websites, fóruns, redes sociais e outras plataformas digitais que permitem manter o contacto entre as empresas ligadas ao setor turístico e o consumidor.

■ Redes Sociais

As redes sociais são para as empresas de qualquer setor, mas principalmente para as empresas do sector turístico, uma das principais plataformas de comunicação com os seus clientes e/ou potenciais clientes.

Uma das questões com que as empresas se deparam é em que redes sociais apostar. Para muitas empresas a ideia de que em quanto mais redes sociais estiver presente, maior sucesso terá a empresa, porque maiores hipóteses terá de chegar ao consumidor, é errada.

As empresas devem apostar nas redes sociais onde o seu cliente ou potencial cliente estiver.

Em Portugal, segundo o estudo “Os Portugueses e as redes sociais 2017”, realizado pela Marktest Consulting, as redes sociais onde os portugueses têm um maior número de perfis criado ou possuem uma conta são o Facebook (95,5%), o Instagram (50,2%), o Whatsapp (48,1%) e o YouTube (45,9 %) (Paula et al., 2018, p.204).

No caso das empresas do setor turístico, o TripAdvisor, que é uma rede social onde os utilizadores descrevem e avaliam as suas experiências nos mais diferentes locais, tanto comerciais (restaurantes, hotéis), como turísticos (atrações, museus, parques, entre outros), assim como a aplicação social Zomato, dedicada ao setor da restauração, são também bons exemplos de redes sociais que dependendo do tipo de negócio a empresa deve dar atenção, pelo fluxo de visitas e credibilidade que o consumidor lhe atribui. Simultaneamente, a própria génese das redes sociais, que assenta numa forte componente de partilha através da interatividade, potencia a criação de uma relação de proximidade com os clientes, o que se reflete em laços mais fortes e duradouros, que visam promover a sua fidelização. No entanto, para que este objetivo se concretize e a comunicação entre a empresa e o cliente seja efetiva o conteúdo que se publica tem de ter valor real, isto é, tem de acrescentar algo ao cliente.

Geralmente, as pessoas que gostam ou seguem uma determinada rede social já estão predispostas a consumir o seu conteúdo e a comprar o produto. Se mantiver com elas um bom relacionamento, publicando frequentemente, respondendo aos comen-

COMUNICAÇÃO NO TURISMO

tários e fazendo-as interagir com o conteúdo publicado, está também a converter os seus *prospects* a um baixo custo.

As redes sociais são, então, excelentes para promoção das empresas, dado que promovem os seus serviços, produtos e conteúdo e para criar e manter um canal de relacionamento com o cliente, onde é possível resolver pequenos problemas, tirar dúvidas em tempo real e comunicar diariamente. Se a vantagem é a possibilidade de divulgação instantânea, também este é o seu maior risco, quando a situação se apresenta pela negativa, porque as empresas perdem a possibilidade de controlar as opiniões dos utilizadores e tal pode levar à perda da reputação, o que obviamente vai afetar a competitividade, as relações com os media e com os clientes, a legitimidade das operações e em última instância a viabilidade da sua existência.

Apesar das redes sociais serem por si um canal de comunicação de excelência para as empresas turísticas, não devem substituir um website próprio. Este deve ser o principal meio online de pesquisa de informações, reservas, pagamento e outros serviços da empresa.

Para as empresas o website permite controlar o conteúdo e evitar o pagamento de comissões, por exemplo, no caso de reserva de um hotel noutra site, que não o próprio. É impreterível que o website se assuma como o meio mais informado e com a melhor proposta para o cliente, sob pena deste

perder o interesse e adquirir o produto ou serviço noutra website.

Apesar dos meios pelos quais a comunicação entre clientes e empresa possa ser estabelecida, esta é indispensável a uma empresa de sucesso, em particular no setor do Turismo.

Referências Bibliográficas

Buhalis, D. (2004), “eTourism: Strategic and tactical impacts of information communication technologies for tourism”, *Revista de Turismo e Desenvolvimento*, vol.1, n.º 1, pp. 57-66, Universidade de Aveiro: Aveiro.

Paula, A., Zeferino, A., Carvalho, F., Gouveia, M., Faustino, P. e Coutinho, V. (2018), *Marketing Digital para Empresas*, Lisboa, Perfil Criativo.

Ramos, C. e Rodrigues, P. (2011), “Os efeitos da internet na atividade turística”, *Revista GEINTEC – Gestão, Inovação e Tecnologias*, vol. 1, n.º 2, pp. 64-83.



Marketing Digital no Turismo

PAULO LOURENÇO

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

paulo.lourenco@ipleiria.pt

O MARKETING DIGITAL NO TURISMO

Razões para o Marketing Digital:

- O digital é onde as pessoas estão; e onde as pessoas estão, está algo digital;
- No digital, são possíveis novas formas de abordar as pessoas;
- No digital, é possível descobrir quase imediatamente como é que as pessoas procuram produtos;
- No digital, qualquer negócio consegue ter relevância, independentemente da sua dimensão;
- A comunicação digital pode ser feita com uma fracção do custo dos meios tradicionais;
- No digital, o marketing é muito mais integrado, comunicar e comprar fazem parte da mesma experiência do consumidor;
- No digital, consigo medir imediatamente o sucesso das minhas campanhas promocionais;
- No digital, consigo testar diversas alternativas de comunicação em simultâneo.

Elementos de uma estratégia de MD:

- WEBSITE (+ SEO)

O *website*, o seu sítio na Internet, continua a ser uma peça muito importante na estratégia de Marketing Digital, podendo fazer mais por si do que as redes sociais, e com um controle maior. O *website* é o seu catálogo de produtos, a sua brochura promocional, a sua forma de ajudar os clientes, e é também

uma mostra de quem você é. E é interessante ver que a estrutura e cuidado que tem com o *website* refletem-se directamente no seu sucesso. E porquê? Porque as pessoas usam os motores de busca – Google, Bing, etc. – para se orientarem na internet, para ver as suas questões respondidas; e nós queremos ser a resposta a quem anda à procura da nossa marca, dos nossos produtos. Só que para sermos os primeiros, temos de ter uma avaliação muito positiva por parte do motor de busca. Ele avalia o nosso *website*, o que contém, a que se destina, quem serão as pessoas que nele poderão estar interessadas. Ora, podemos até pensar que a solução perfeita para quem fez a busca é constituída pelos nossos produtos; mas o motor de busca acha que a solução perfeita é dada pelo *website* que proporciona a melhor experiência, a melhor visita. Isto é: um produto excelente apresentado num *website* medíocre torna-se um produto medíocre. Não esquecer que os motores de busca também avaliam a frequência e profundidade de actualizações : *websites* que nunca são actualizados vão ficando para trás nos resultados, fora da primeira página. A esta actualização constante chama-se *Search Engine Optimization* (SEO) e é feita por profissionais que testam, adaptam, melhoram e monitorizam o seu website devendo-o manter sempre entre os mais relevantes para o seu público-alvo.

- REDES SOCIAIS

Não substituem o *website*, mas são hoje em dia tremendamente importantes. Há duas grandes razões para ter uma presença em redes sociais: a primeira, “porque é onde as

O MARKETING DIGITAL NO TURISMO

“pessoas estão”, e onde passam tempo, se informam, e conversam com amigos, etc.; a segunda é que de facto podemos ter mais retorno com as redes sociais. Há possibilidade de formas de abordagem que seriam de outra forma, e isso deve ser aproveitado. É esse envolvimento que leva as pessoas da conversa à relação comercial.

A presença nas redes sociais deve ter duas preocupações principais ao longo do tempo: apresentar sempre conteúdos actuais e relevantes, que levam as pessoas a interagir directamente com a marca, a partilhar esses conteúdos; e conseguir usar a rede para comunicar directamente com consumidores, em diálogo, ajudando-os nas suas dúvidas, etc.

• E-MAIL MARKETING E CRM

“O email não morreu!” Na verdade, está bem vivo, e pode ainda hoje ser considerado uma importante ferramenta de marketing, desde que usado com parcimónia, dirigido às pessoas certas, na altura certa. O email permite grande personalização da comunicação, pode abordar as pessoas em pontos diferentes do seu processo de compra – chamado *percurso do consumidor* no marketing digital – pode servir para incentivar o comprador a ver outros produtos que podem fazer sentido, ou a partilhar as experiências de outros consumidores.

E hoje em dia, há várias plataformas – destacamos a E-goi, a Mailchimp – que permitem a operacionalização de *newsletters* e emails, personalizados, calendarizados, e disparados automaticamente para as pessoas certas no melhor momento para as envolver

mais na nossa comunicação.

- PROMOÇÃO (adwords, display, video ads, etc.)

No digital ainda existe a publicidade tradicional, se bem que assume duas formas. Todos os anúncios que vemos quando entramos num site, as barras, os pop-ups, etc., aqueles filmes publicitários que vemos antes de podermos ver o que queríamos no YouTube, tudo isso significa anunciantes a pagar para inserir essa promoção no meio do conteúdo. Este tipo de promoção, tal como a publicidade tradicional, é paga “à cabeça”, isto é, é paga a sua simples exibição, não importando se o visitante do *website* em causa vê ou não, clica ou não no anúncio. Nesta publicidade online – chamada de *display advertising* - o anunciante pode hoje em dia negociar com redes de websites que oferecem milhares de possíveis sites para colocação da publicidade, podendo o anunciante segmentar os *websites* que prefere e em que condições, consoante o seu público-alvo.

Ao mesmo tempo, em paralelo, o digital gerou uma outra forma de exibir publicidade, o *pay-per-click*. A publicidade PPC – cujo grande impulsor é o sistema AdWords da Google – vem acrescentar aos resultados da busca uma área onde pontuam anúncios, que estão sempre relacionados com a *busca que foi realizada pelo utilizador*. Portanto, uma busca por “tendas de campismo”, não só resulta numa página de resultados onde vemos diversos sites que disponibilizam tendas, mas nela está alocada uma área, bem visível, onde vemos anúncios. O motor

O MARKETING DIGITAL NO TURISMO

de busca é então também um meio publicitário, mas com a diferença de que *só é pago quando, e se, o utilizador fizer um click no anúncio.*

No meio disto tudo, o que é que é realmente importante?

Se tivermos que salientar algo que deverá ser o foco primário de uma estratégia de marketing digital, apontamos a palavra – Conteúdo. Conteúdo é tudo o que vai ser visto, lido, pelo seu público-alvo. E a diferenciação de cada marca faz-se pelo seu conteúdo. Conteúdo é qualquer coisa menos comunicação comercial, portanto. E tem de ser sempre relevante, sempre interessante. Hoje em dia, felizmente, as nossas escolas e universidades já preparam futuros profissionais do marketing para responder a essa necessidade dos empresários. O ruído é imenso. O nosso conteúdo tem de ser capaz de atravessá-lo, e chegar ao nosso alvo.

Mas por onde começar?

Com tantas técnicas e ferramentas, é natural que nos sintamos perdidos. O começo não deve ser, porém, o olhar para as ferramentas, mas o olhar para nós. Olhar para a nossa marca e defini-la. O que vendemos? Para quem vendemos, porque precisam as pessoas de nós? E o que temos que nos distinga de outros que vendem o que é semelhante?

Depois disso definir os nossos compradores. Quem é o nosso cliente típico? Em que podemos ajudá-lo, qual é o papel do nosso produto ou da nossa marca na sua vida? E o que faz ele *online*? Por onde anda, o que

visita? Será que já ouviu falar de nós, ou não? Se não, como podemos fazê-lo, como chegar até ele numa altura em que nem precisa de nós? Como começar a diferenciar-nos dos outros que ele também conhece? E quando está de facto interessado em adquirir algo, o que podemos fazer para garantir que somos a melhor opção?

Todos os consumidores passam por estas etapas de aproximação, e em cada instante milhares de possíveis clientes encontram-se em etapas diferentes, uns já nos conhecem, outros ainda não. O marketing digital tem esta propriedade de podermos construir uma estratégia diferenciada, e apontada para cada um desses possíveis clientes, que o pode abordar no momento preciso em que se encontra. Se não o conseguir no imediato, procure ajuda de um profissional. O empreendedor é a origem da estratégia, estabelece os objectivos e o caminho; mas não deve fazer tudo sozinho. Foque-se nas questões essenciais e procure parceiros que o possam ajudar com a mecânica. O marketing digital é uma ferramenta complexa, talvez a aprendizagem seja longa. Mas no seu núcleo está o mesmo segredo que sempre permitiu aos empresários que o compreendam o chegar ao sucesso: pessoas. É tudo uma questão de compreender as pessoas, quem elas são, o que querem, o que podemos fazer por elas.

Novas Ferramentas Digitais para o Turismo

CÉLIA RAFAEL

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

celia.rafael@ipleiria.pt

FERRAMENTAS DIGITAIS NO TURISMO

MARKETING DIGITAL

O marketing digital representa atualmente um “mar” de oportunidades para o turismo. A crescente competitividade nas empresas do setor turístico são fatores determinantes para investimento e fortalecimento das suas competências digitais.

As ferramentas de marketing digital, aliadas a um correto planeamento, permitem aos gestores de empresas e profissionais do turismo aumentar os seus resultados comerciais. É necessário essencialmente planejar, definir objetivos, escolher as melhores estratégias com recurso a ferramentas digitais que asseguram a sua implementação monitorização e análise.

Um conhecimento mais profundo sobre estas ferramentas proporciona uma maior eficácia no planeamento, na comunicação e distribuição da oferta turística, nomeadamente no processo de recolha e análise de informação que permite conhecer melhor o perfil do cliente, o que procura e valoriza, ajustando e personalizando a oferta de acordo com as suas expectativas.

As empresas do setor necessitam gerir a sua presença digital por forma a atrair novos clientes, estar no momento certo à hora certa, e manter um relacionamento constante. Neste sentido as ferramentas apresentadas ajudam a atingir estes propósitos.

A importância das ferramentas digitais para o turismo

Os avanços digitais são a resposta ao desafio de crescimento contínuo e sustentável do setor do turismo. As ferramentas digitais oferecem uma janela de oportunidades para o Turismo e contribuem para a inovação e sustentabilidade do setor, na medida em que podem auxiliar em diferentes áreas desde o planeamento de novos produtos, comunicação, distribuição e avaliação dos resultados.

A transformação digital que se verifica na sociedade em geral também se reflete nos negócios da indústria do turismo 4.0, de forma muito acentuada e vincada, onde o termo digital está muitas vezes associado às mais recentes tecnologias de informação. Os empreendedores desta área deverão estar atentos a esta nova realidade munindo-se do conhecimento e das ferramentas adequadas para estar na linha da frente face a mercados cada vez mais exigentes, diversificados e altamente competitivos.

A mudança de comportamento do consumidor implica revolução no mundo dos negócios de turismo onde o processo de tomada de decisão de compra acontece em ambiente digital sempre que o potencial cliente procura inspiração, pesquisa soluções e produtos que se adaptem às suas motivações. Perante este cenário os futuros empreendedores e atuais empresários necessitam assumir uma atitude digital, com uma presença digital forte e estruturada dos seus negócios. Processos de atendimento e de resposta ágil são cruciais para o fortaleci-

FERRAMENTAS DIGITAIS NO TURISMO

mento das relações comerciais com os clientes da nova geração (exigentes, impacientes, conectados, adeptos dos dispositivos móveis na pesquisa e planeamento de viagens e experiências turísticas).

O grande desafio de restaurantes, agências de viagens, operadores turísticos, hotelaria, alojamento local e outras empresas instaladas num destino turístico, resulta no correto posicionamento para que sejam encontradas nos diferentes canais digitais e sejam as escolhidas durante o processo de decisão.

Ferramentas como o site responsivo, posicionamento orgânico nos motores de pesquisa, redes sociais e e-mail marketing, são fundamentais em todas as etapas do processo de compra. As opções de uso de ferramentas e tecnologia digitais são múltiplas e variadas, cabendo aos órgãos de decisão a opção sobre quais são as soluções mais apropriadas para cada negócio.

As novas ferramentas de marketing digital para turismo

O conjunto de ferramentas digitais a seguir apresentado, foi organizado por categorias, de acordo com a *figura 1*, e abrange uma variedade de usos e necessidades que facilitam os empreendedores e poderão ser profícuas a empresas de turismo, especificamente na área do marketing digital, desde a criação de conteúdo até e-mail marketing e gestão de redes sociais. Algumas delas, naturalmente, têm recursos avançados e pagos, mas o básico é disponibilizado gratuitamente, sendo que, numa fase inicial, a estratégia passa por testar cada ferramenta e avaliar se agrega valor e torna as tarefas de marketing mais simples e eficazes, e se sim então optar pela versão profissional.

Figura 1 – Ferramentas digitais para o turismo



FERRAMENTAS DIGITAIS NO TURISMO

1. Presença Digital: No arranque inicial do negócio é possível ter presença digital mesmo sem website ou página profissional nas redes sociais. Ferramentas como o *Google MyBusiness* permitem gerir a presença no motor de pesquisa Google, caso se trate de um negócio que tenha uma localização relacionada com a atividade (restauração, alojamento, mercearia, atividade turística, ponto de interesse turístico). A ficha de empresa deve ser reivindicada para garantir que as informações adicionadas sejam precisas (números de telefone, site, etc.) e correspondam às informações na página de destino do website oficial. A informação deve ser de qualidade e estar atualizada (adicionar fotos, manter um perfil preciso e responder a comentários) para que os algoritmos de pesquisa atuem eficazmente em termos de classificação.

2. Pesquisa e SEO: Não basta estar presente é preciso gerir essa presença. O *Search Engine Optimization* (SEO) constitui um recurso de marketing e é uma ferramenta absolutamente essencial para qualquer negócio ter visibilidade nas páginas de resultados dos motores de pesquisa. As técnicas de otimização de páginas web para motores de pesquisa ajudam as marcas e as empresas a aumentar essa visibilidade, a gerar tráfego orgânico e a ser encontradas pelos potenciais clientes durante o processo de pesquisa. A otimização de palavras-chave é uma das principais atividades de SEO, com tal, o recurso a ferramentas que facilitam a sua utilização é essencial. Exemplo disso são a ferramenta *Keyword Planner*,

disponível online na plataforma de gestão de anúncios *GoogleAds*, *SEMrush*, *Ubersuggest*, *aHrefs*, que permitem uma análise profunda e profissional às estratégias de SEO, pesquisar palavras-chave relacionadas com o negócio, adicionar ideias de grupos e obter informação sobre o desempenho.

3. Publicidade paga e gestão de anúncios: A publicidade paga constitui uma excelente solução de curto prazo para gerar tráfego qualificado para os negócios, quer por meio de publicidade para motores de pesquisa, *Search Engine Advertising* (SEA), quer através de publicidade e anúncios nas redes sociais. A plataforma de gestão de anúncios *Google Ads* possibilita a criação e gestão de anúncios para pessoas que fazem pesquisas no *Google Search* e na sua rede de publicidade, permitindo alcançar pessoas que procuram ativamente informações sobre produtos e serviços on-line, com a grande vantagem de controlar facilmente os custos onde o pagamento só ocorre quando efetivamente alguém clicar no anúncio. Por seu lado a ferramenta *Facebook Business* contém recursos que possibilitam a gestão de marketing, nomeadamente de anúncios, nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*.

4. Produção e Gestão de conteúdos: O website, o grande pilar do internet marketing de qualquer empresa, deve conter layout e conteúdo ajustável a dispositivos móveis, ou seja, deve ser responsivo, atendendo às tendências de crescimento deste tipo de dispositivos.

FERRAMENTAS DIGITAIS NO TURISMO

Ferramentas profissionais de gestão de conteúdo (CMS *Content Management System*), como por exemplo o Wordpress, permitem uma gestão eficiente dos conteúdos otimizados (SEO), mantendo o conteúdo relevante e de qualidade, cumprindo as regras básicas de navegabilidade e usabilidade, garantido uma experiência de utilização fácil e agradável ao utilizador do website.

5. Análise e monitorização – Web Analytics: uma das grandes vantagens das ações online é poder medir de forma precisa e em tempo real os resultados alcançados. Uma forma de medir resultados e analisar os dados analíticos do website, do blog ou duma *landing page* e avaliar o desempenho duma estratégia de marketing é através de web analytics. O Google Analytics é uma das ferramentas para o efeito, que além de gratuita, permite um nível de personalização muito avançado, dando a possibilidade de avaliar todos os resultados e conversões, sejam eles o preenchimento de um formulário de subscrição de newsletter, um botão de conversão, ou qualquer outra métrica e em simultâneo compreender o comportamento do consumidor enquanto navega no website.

6. E-mail marketing: O marketing digital dispõe de ferramentas próprias para aumentar a taxa de conversão e de captação de leads. O e-mail marketing é uma delas e quando utilizado da forma correta, com conteúdos relevantes, com a segmentação dos utilizadores em listas baseadas em comportamento ou em listas baseadas em deter-

minados interesses, os resultados são determinantes. O *MailChimp* é uma das ferramentas de e-mail marketing mais utilizadas a nível profissional. A captura de leads é feita diretamente na ferramenta que posteriormente pode ser sincronizada com as redes sociais para anúncios de remarketing dinâmicos. Estratégias de e-mail marketing são adequados para os modelos B2B por exemplo agências de viagens a atuar no segmento *corporate* (negócios).

7. Gestão de redes sociais: As redes sociais, são cada vez mais importantes para o setor do turismo porque os seus utilizadores escolhem os destinos que visitam a partir de conteúdos visualizados no *Facebook* ou *Instagram*. Torna-se imperativo a definição de uma estratégia sólida apoiada por ferramentas que apoiam a gestão destas plataformas para o posicionamento e para a divulgação da oferta turística para os novos públicos e mercados. Ferramenta de gestão de redes sociais, como por exemplo o *HootSuite*, são úteis quando se tem vários perfis em várias redes sociais Facebook, Twitter, LinkedIn, etc. pois permitem gerir múltiplos perfis em múltiplas redes sociais, agendar um plano de publicações e acompanhar métricas de performance num único local.

8. Plataformas de turismo: As plataformas *Metasearch* consistem em motores de pesquisa que agregam conteúdo proveniente de outros sites permitindo inclusive a comparação de preço. Contêm avaliação, comentários de outros clientes ou utilizadores que influenciam a tomada de decisão sobre o consumo ou escolha de um produto

FERRAMENTAS DIGITAIS NO TURISMO

turístico. Todas as empresas de turismo devem incluir o negócio ou estabelecimento em plataformas como *TripAdvisor* recorrendo às respetivas ferramentas de gestão de anúncios, aumentando assim a exposição do estabelecimento para um público mais específico e mais qualificado.

Conclusão

O recurso a ferramentas digitais e os recursos tecnológicos são cada vez mais importantes para os empresários e profissionais de turismo na implementação das estratégias de marketing na era do turismo 4.0. As ferramentas digitais devem ser um meio prioritário na comunicação e promoção da oferta turística. De forma geral estas ferramentas na sua utilização básica não requerem grandes conhecimentos técnicos, mas se o objetivo é o crescimento mais rápido com soluções mais sofisticadas e avançadas isso requer mais investimento, mais profissionalismo, dependendo da dimensão do negócio. Em suma é necessário planeamen-

to, definição objetivos de estratégia, antes de passar à ação para que se possa ter pleno proveito das vantagens das ferramentas digitais no turismo.

Referências Bibliográficas:

Chaffey, D.; Smith, P. R. (2013). *E-marketing Excellence - Planning and Optimizing your Digital Marketing* (4th Edition). Routledge

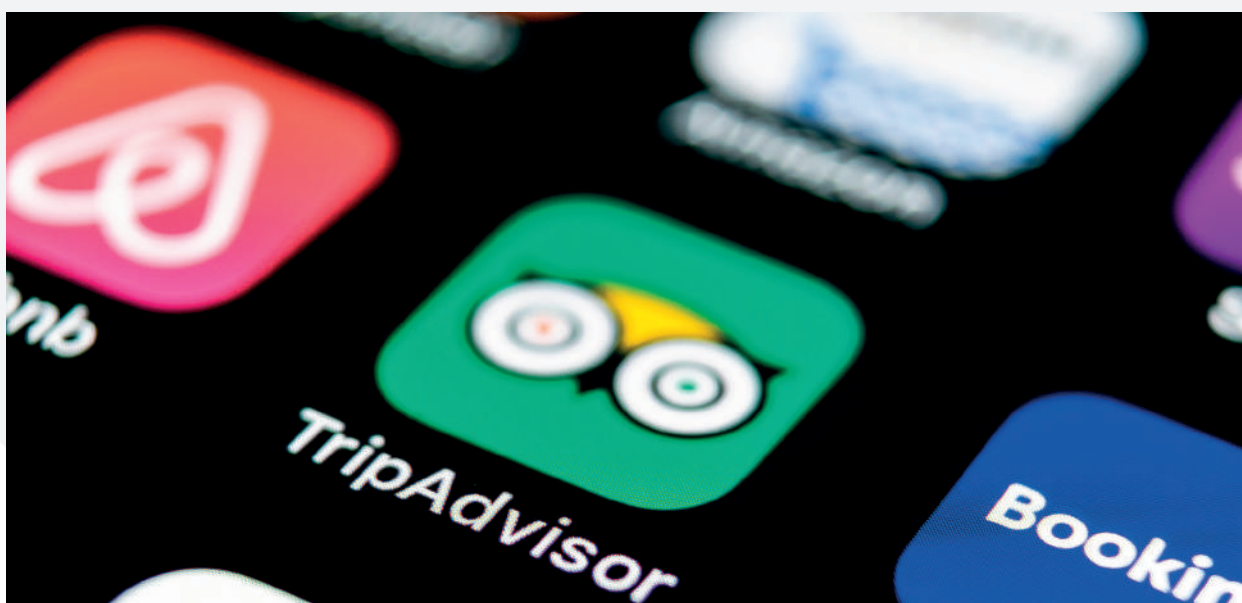
Kotler, P., Setiawan, I., Kartajaya, H. (2017) *Marketing 4.0. Mudança do tradicional para o digital*. Actual Editora

Larrosa, L. (2019). *Facebook para negócios – como vender através da maior rede social do mundo*. Marcadador Editora.

Marques, V. (2015). *Marketing Digital 360*. Actual Editora

Novais de Paula, A., Zeferino, A., Carvalho, F., Gouveia, M., Faustino, P., Coutinho, V., (2018). *Marketing digital para empresas. Guia prático para aumento das vendas na Internet*.

Zeferino, A. (2016). *Digital Marketing Analytics*. Sabedoria Alternativa Edições.



Promoção no Turismo

NUNO ALMEIDA

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

nunoalmeida@ipleiria.pt

PROMOÇÃO NO TURISMO

A indústria turística diferencia-se de muitas outras indústrias pela particularidade de - em vez de produtos - abordar destinos e componentes afetas a esses mesmos destinos. Deste modo os empreendedores que enveredam pela indústria turística depararam-se muitas vezes com um cenário igualmente ímpar – quando comparado com outras indústrias – uma vez que a promoção turística de um destino implica a concorrência com o resto do mundo. O facto de os empreendedores ligados à área do turismo estarem a laborar permanentemente numa competição a nível mundial, proporciona que estes sejam particularmente criativos e inovadores no que respeita às técnicas e ferramentas de promoção que desenvolvem. Assim, para que uma campanha promocional seja bem-sucedida importa haver uma articulação de esforços ao nível da comunicação por forma a que haja uma coerência na mensagem – que pode recorrer a vários meios e plataformas - chegando assim ao destinatário com um efeito sinérgico e exponencial ao nível da eficiência e eficácia.

Esta intangibilidade do produto turístico, proporciona um desafio acrescido aos empreendedores que devem ser coerentes nos aspetos a comunicar, independentemente dos meios que estejam a ser utilizados para a promoção, independentemente de serem impressos, tais como imprensa, *flyers*, guias, posters turísticos ou digitais tais como internet, televisão e rádio (Nedela, 2017).

Atendendo à dispersão que pode ocorrer nos meios promocionais, será imperativo que as mensagens sejam alvo de uma análise por

parte de profissionais da área da promoção turística para que sejam evitadas discrepâncias. Sempre que possível, dever-se-á tentar encurtar o fosso que, por vezes, separa as expectativas e as experiências turísticas. Dito de outro modo, quando um destino se promove com base em determinadas expectativas é sobremaneira importante que as experiências não fiquem aquém do prometido através das comunicações. Assim, os empreendedores turísticos devem estar cada vez mais focados em promover experiências locais - inigualáveis ou inimitáveis por parte de outros destinos - sendo para tal essencial uma estreita colaboração com os parceiros locais (Dai, Hein, & Zhang, 2019).

Para que esta colaboração com os parceiros locais seja ainda mais eficaz - e eficiente - será desejável que os empreendedores consigam envolver os próprios turistas na identificação local dos focos culturais distintivos não só do ponto de vista da oferta como também do ponto de vista da procura.

Neste trabalho de identificação será prudente não transformar símbolos com caráter de identidade local - e em alguns casos de identidade nacional - em meros objetos de imagem comercial. Importa não esquecer que a manipulação de símbolos pode ter efeitos inesperados ao nível político e igualmente ao nível da contenção pública. Uma correta auscultação dos turistas, com uma auscultação paralela às forças vivas de um determinado território pode salvaguardar transições comunicacionais mais consensuais. A diversidade própria dos regimes democráticos sugere uma gestão do

PROMOÇÃO NO TURISMO

património com cuidados acrescidos para que sejam evitadas interpretações menos corretas do uso desse mesmo património (De Frantz, 2018).

A estes cuidados promocionais, os empreendedores em turismo devem ainda acrescentar outras variáveis com efeito amplificador (pela positiva ou pela negativa) no que respeita à utilização dada a um determinado património local, regional ou nacional. Por exemplo, a rodagem de determinados filmes num cenário que apresente como pano de fundo um património de valor local ou nacional pode gerar ondas de contestação (quando for mal promovido) ou ondas de satisfação (quando conta com a maioria da população local). Os vídeos por si só, podem ser influenciadores de comportamentos e intensões, como por exemplo o comportamento ou intenção de visitar um determinado destino. Quanto mais os destinatários gostarem de um determinado vídeo promocional, mais intenções manifestarão para visitar esse destino (Alamäki, Pesonen, & Dirin, 2019).

Estas novas realidades, principalmente no que respeita às ferramentas utilizadas para promover um destino, são conducentes a novas táticas e estratégias para influenciar e induzir determinados comportamentos. Recentemente passou a adotar-se uma prática relacionada com a promoção através de comunicações não verbais, mas que são muito eficientes ao nível da construção de determinadas histórias que envolvem destinos.

Por exemplo, as *Storytelling* sobre destinos

são hoje reconhecidas como ferramentas que proporcionam uma determinada reputação de um local, tendo mesmo a capacidade para tornar esse local num destino mais competitivo, sob o ponto de vista turístico e económico, nomeadamente numa altura em que a era digital assume um papel preponderante ao nível da promoção turística (Bassano et al., 2019).

O processo de construção de uma imagem identitária deverá assim envolver vários stakeholders, para que haja lugar a uma estratégia de comunicação que prime pela inovação. O empreendedor turístico é por isso convidado a analisar permanentemente inovações que estejam a incidir na promoção turística de determinados destinos para que mais facilmente consiga retirar elações, principalmente acerca da mutação tecnológica, por exemplo na promoção online. Partindo de uma análise a diferentes destinos será mais fácil comparar e confrontar aspetos tão importantes como os recursos linguísticos que são utilizados (Wu, 2018).

Convida-se o leitor a fazer a sua própria análise a um caso português que conseguiu enquadrar todos os conceitos anteriores, nomeadamente, promoção turística através de expectativas, valores culturais, comportamentos e histórias. Este caso português foi lançado no corrente ano de 2019 e visa promover o destino “Portugal”. A campanha promocional foi direcionada ao mercado britânico e transformou numa oportunidade o que muitos críticos considerariam uma ameaça para o turismo nacional: o Brexit.

A campanha foi apelidada de “#BRELCOME”

PROMOÇÃO NO TURISMO

transmitindo diversas mensagens curtas especificamente nos meios digitais (8 segundos cada, para evitar a saturação na visualização), direcionadas aos britânicos, dizendo que serão sempre bem-vindos em Portugal, utilizando-se para tal uma mescla linguística entre “Brexit” com “Welcome”.

Fonte:

<https://www.visitportugal.com/en/content/brelcome>,
acedido a 24 de junho de 2019.



Referências Bibliográficas:

Alamäki, A., Pesonen, J., & Dirin, A. (2019). *Triggering effects of mobile video marketing in nature tourism: Media richness perspective*. *Information Processing and Management*, 56(3), 756–770.
<https://doi.org/10.1016/j.ipm.2019.01.003>

Bassano, C., Barile, S., Piciocchi, P., Spohrer, J. C., Iandolo, F., & Fisk, R. (2019). *Storytelling about places: Tourism marketing in the digital age*. *Cities*, 87(November 2018), 10–20.
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.12.025>

Dai, T., Hein, C., & Zhang, T. (2019). *Understanding how Amsterdam City tourism marketing addresses cruise tourists' motivations regarding culture*. *Tourism Management Perspectives*, 29(October 2018), 157–165. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.12.001>

De Frantz, M. (2018). *Tourism marketing and urban politics: cultural planning in a European capital*. *Tourism Geographies*, 20(3), 481–503.
<https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1354392>

Nedela, A.-M. (2017). *No Title*. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 17(2(26)), 8.

Wu, G. (2018). *Official websites as a tourism marketing medium: A contrastive analysis from the perspective of appraisal theory*. *Journal of Destination Marketing and Management*, 10(October), 164–171.
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.09.004>

Comercialização e Venda no Turismo

JÚLIA FONSECA

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

julia.fonseca@ipleiria.pt

COMERCIALIZAÇÃO E VENDA NO TURISMO

A nossa oferta e os nossos destinos são compostos por um conjunto de recursos diversificados que combinados com os serviços de hotelaria, eventos, transportes, restauração, animação entre outros, precisam de ser comercializados e vendidos de uma forma eficaz. Apresentar um pacote turístico rico, apelativo, conveniente e agradável não é tarefa fácil. O produto turístico deve ser comercializado ao melhor preço, recorrendo a métodos e técnicas que proporcionarão às empresas os melhores resultados, atingindo os objetivos definidos. Fazer face às exigências do cliente atual (mais informado, exigente, pouco leal, com novas e modernas filosofias de vida e de viagem e que pesquisa constantemente os melhores preços) e ao excesso de concorrência e competição é um desafio para as organizações do setor do turismo. O turista atual no seu processo de compra, quer poder a qualquer momento ter acesso a todos os elementos que lhe permitam concretizar a transação.

Para tornar a decisão de adquirir uma viagem ou de se deslocar para um determinado destino, o consumidor turístico defronta-se com um conjunto variado de questões complexas: o destino a eleger, a época do ano em que é aconselhável viajar, o preço que tem de pagar, o meio de transporte e o alojamento a reservar, as visitas porque pode optar, entre outras, consoante esteja disposto ou não a viajar em grupo ou individualmente. Contudo, há circunstâncias que influenciam a decisão dos consumidores já que, por um lado têm de deslocar-se para fora do seu ambiente habitual e só podem consumir o produto turístico no local de pro-

dução, por outro lado, as suas informações dependem dos conhecimentos que dispõe acerca do destino. Estas circunstâncias levam o consumidor turístico a procurar informações mínimas para poder programar a sua viagem. Em muitos casos o consumidor obtém estas informações através das suas próprias pesquisas e reserva diretamente com os produtores, os produtos e serviços que vai utilizar (alojamento, transporte, etc.), noutros casos, o consumidor socorre-se de intermediários que estabelecem relações diretas com os produtores. Daqui nasce a distribuição turística, isto é, o canal através do qual o consumidor obtém o produto que deseja.

A escolha do circuito de distribuição e a escolha dos parceiros nos diferentes segmentos é importante para a organização, não só pela imagem que transmite, mas também devido à capacidade de penetração e cobertura do mercado, permitindo uma maior probabilidade de sucesso. A distribuição dos serviços consiste num processo no qual se consideram as funções a serem desempenhadas e quem, quando e como estas serão executadas de forma mais económica. Neste processo, as decisões relacionadas desde a produção dos serviços até ao consumo, inclusive aspetos relacionados com o tempo e o lugar de atendimento, têm impacto importante na gestão do canal de distribuição. As funções da distribuição turística são: a disponibilização de pontos de venda e facilidades de acesso aos consumidores para compra imediata ou reserva; a distribuição e prestação de informações sobre as viagens mediante a distribuição de brochuras, folhetos ou resposta pessoal a

COMERCIALIZAÇÃO E VENDA NO TURISMO

questões; o conselho e assistência aos clientes na organização das suas viagens tais como o planeamento de itinerários e auxílio no conhecimento dos produtos; a organização de transferes; o fornecimento de serviços complementares (seguros, passaportes, vistos, etc.); a prestação de informações de marketing aos fornecedores; a gestão de vendas e receção de fundos e oferta de oportunidades de compra de viagens. Uma das principais funções da distribuição turística é, portanto, interligar produtores e fornecedores, criando uma linha de interdependência e complementaridade entre todos, no sentido de corresponderem sempre às expectativas do consumidor. Tornar o produto disponível para o consumidor no momento oportuno e na quantidade, qualidade e preço adequados constituem alguns dos principais objetivos de um sistema de distribuição. O estabelecimento de uma cadeia entre os serviços turísticos e os clientes, ou seja, a ligação entre a oferta e a procura, é o objetivo do canal de distribuição do turismo.

Na distribuição, a oferta do produto e ou serviço pode ser feita por via direta (empresa-consumidor) e indireta (empresa-intermediários-consumidor). Pela via indireta, dispomos de Operadores turísticos, operadores de *incoming*, DMC (*Destination Managent Company*), Agências de viagens e turismo (AVTs), bem como sistemas de reserva computadorizados (Sistemas de reservas informatizado) e sistemas de distribuição Global (GDS - *Global Distribution System*). Neste contexto, é possível identificar que os produtos turísticos chegam aos clientes por meio do processo de intermediação, geral-

mente, realizado por empresas especializadas. Vale ressaltar que há inúmeras variações do canal de distribuição do turismo, que dependerá da estrutura das organizações envolvidas e do ambiente externo. O setor da distribuição tem assistido a concentrações e aquisições. Estes grossistas de um modo geral adquirem em grandes quantidades produtos turísticos (alojamento, transportes e restauração) por via de contratos, nos quais os direitos de venda de um determinado número de serviços em condições específicas (preço, prazos de pagamento, época...) estão expressos para revenda junto de outros intermediários ou consumidores. Diversos operadores turísticos, apresentam-se como gestores do destino turístico, desenvolvendo e coordenando a gestão comercial da oferta dos diferentes produtos e serviços com os *stakeholders* locais, nacionais e internacionais, na promoção e gestão da oferta de um destino. As agências de viagem e turismo, desempenham a função de retalhistas, ou seja, na revenda dos produtos contratualizados diretamente junto dos consumidores.

O desenvolvimento tecnológico e as mudanças de comportamentos do consumidor e hábitos de consumo, têm conduzido ao crescimento da comercialização através da internet, que permite de uma forma rápida, segura e interativa que os consumidores comprem diretamente (website da organização, email, redes sociais,...) ou indiretamente (via intermediários como a *booking.com* ou *thomascook.com*). O crescimento e predominância da internet neste setor tem permitido uma maior segmentação no mercado e da oferta do produto turístico por via

COMERCIALIZAÇÃO E VENDA NO TURISMO

da distribuição digital. Os consumidores utilizam frequentemente a internet para procurar e recolher a informação, planear, reservar, adquirir e consumir produtos e ainda para partilhar a sua experiência.

No turismo, apareceram diversas plataformas como as OTA (*Online Travel Agencies*) as quais permitem não só ao consumidor comparar preços, como construir e adquirir serviços rapidamente, dando o controlo ao consumidor em pesquisar, planear e decidir o seu pacote de férias a qualquer momento (*Dynamic packaging*), contrariando a compra pré-estabelecida ou definida tradicional.

Na escolha dos canais de distribuição, conforme as características dos segmentos-alvo, devemos fazer uma combinação das diferentes tipologias com intensidades ajustadas à realidade do mercado e que seja competitiva. Hoje em dia assinala-se muitas mudanças nos canais de distribuição, que competem fortemente, estando ao dispor dos consumidores uma diversidade cada vez maior de opções (multicanais). Se num passado recente os mercados eram dominados pelos canais indiretos que detinham grandes redes de pontos de venda, com uma posição dominante na cadeia de valor, a distribuição on-line veio provocar uma transformação em que as empresas procuram desenvolver canais diretos e o próprio consumidor a revelar uma maior consciência das regras do negócio, comparando preços e produtos de forma imediata e tendo um comportamento de compra mais independente.

Num setor com uma forte concorrência não basta possuir uma central de reservas, as

empresas vêem-se obrigadas a desenvolver sistemas de distribuição cada vez mais complexos e sofisticados. Para as empresas utilizar os canais de distribuição torna-se uma mais-valia para a segmentação de mercados, uma vez que a proliferação de novos segmentos de mercado produz um maior afastamento entre os produtores e os consumidores obrigando à utilização de intermediários mais próximos dos clientes. Também os consumidores obtêm benefícios consideráveis com a distribuição turística. Para programar uma viagem e efetivar as diversas reservas (em hotéis, transportes, entradas em monumentos, procurar e reservar circuitos no destino, entre outros), implica despende de tempo e estabelecer um conjunto de contatos. Se este trabalho for feito através do intermediário simplifica-se a tarefa ao consumidor, ou seja, o intermediário facilita a relação entre produtores e consumidores.

Os intermediários especializados incluem uma grande variedade de organizações privadas que orientam a sua atividade para segmentos de mercado específicos. Em comparação com intermediários generalistas, estes exercem uma influência reduzida na formação de fluxos turísticos, no entanto, como o turismo tende a caminhar para a personalização este tipo de canais está a assumir um papel cada vez maior. Desta maneira, constata-se que a diversificação e especialização tecnológica é um fator determinante para o sucesso dos distribuidores turísticos. A informação precisa e oportuna é um fator crítico de sucesso não só para o desenvolvimento do turismo, mas também a chave para o êxito das operações turísticas,

COMERCIALIZAÇÃO E VENDA NO TURISMO

pelo que, o uso das tecnologias da informação tem implicações profundas na satisfação da procura turística já que possibilita a interconexão entre os consumidores, intermediários e produtores. Tanto a procura como a oferta necessitam de tecnologias de informação avançadas, quer na distribuição e marketing, quer na coordenação da atividade turística e os sistemas computadorizados vieram facilitar a gestão de reserva dos seus serviços e permite-lhes criar produtos em grande escala. O desenvolvimento de redes computadorizadas de reservas e de distribuição eletrónica, mediante a utilização de sistemas de reservas computadorizadas, dos sistemas globais de distribuição e dos canais de distribuição baseados na internet provocaram mudanças estruturais profundas nas indústrias turísticas tendo-se transformado em instrumentos essenciais para as suas operações de preparação, distribuição e marketing.

As redes de distribuição são um dos principais pilares do setor do turismo e tornaram-se numa das atividades mais importantes do sistema turístico pois permitem aos empresários (produtores) ganhar mais tempo e disponibilidade nas suas tarefas de organização e gestão dos seus produtos, uma vez que não têm que enfrentar os clientes e efetuar a negociação, estando certos que os seus interesses estão a ser salvaguardados pelos canais de distribuição por eles definidos. Permite-lhes também estar mais informados e formados relativamente às variações do mercado, pois os agentes, diariamente recebem todo o feedback dos clientes.

Em todo o processo de relações entre os diferentes intervenientes do setor turístico, a comercialização deve orientar-se através de objetivos claros de marketing. A comercialização e distribuição turística pretendem realizar-se sempre com uma dupla função, informativa e persuasiva. Por um lado, informar o turista das características da oferta e, por outro, persuadi-lo com informação que o convença a adquirir o que as empresas têm para oferecer.



O Marketing de Destinos

MICHAEL SCHÖN

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

michael.schon@ipleiria.pt

O MARKETING DE DESTINOS

O crescente interesse pelos estudos sobre o marketing territorial (*place marketing*) e, por conseguinte, pelo marketing de destinos turísticos ao longo das últimas décadas no meio académico e empresarial, tem vindo a demonstrar que também as localidades se situam numa batalha contínua como acontece com as marcas de bens de consumo. Esse aumento da competição entre os territórios e destinos resulta de uma crescente globalização da sociedade e dos negócios, em que os lugares enfrentam a necessidade de se diferenciarem uns dos outros, afirmando assim a sua individualidade e as características distintas, desenvolvendo vetores de atratividade no âmbito económico, político e social.

Fenómenos gerais como o liberalismo económico, a globalização e a crise económica têm vindo a causar mudanças radicais nas práticas de gestão territorial para responder com maior eficiência aos desafios enfrentados na competição dos territórios com os concorrentes a nível nacional e internacional, em que uma das componentes de uma gestão territorial eficiente é o marketing territorial, procurando angariar e reter mais residentes, turistas e negócios.

Kotler & Gertner (2002) consideram o marketing de destinos uma parte fundamental no desenvolvimento e manutenção da popularidade de um destino, alertando, porém, que acontece com frequência que os profissionais de turismo se centrem só no desenvolvimento do destino, sem darem a devida atenção em conservar os aspetos que realmente atraem o turismo.

Para Hanna & Rowley (2008) o termo “destino” serve mais para descrever territórios na literatura do turismo, enquanto “*place*” domina a literatura ligada aos negócios e ao branding como fator de atração. De acordo com a UNWTO (2007), um destino é o espaço físico, no qual um visitante passa ao menos uma noite fora da sua residência habitual, beneficiando dos produtos turísticos, tais como serviços de suporte e atrações, bem como de outros recursos. Segundo a UNWTO (2011), o marketing de destinos é reconhecido como pilar vital para o futuro crescimento e pela sustentabilidade do destino turístico num mercado turístico cada vez mais global e competitivo.

Apesar do facto de os territórios terem sido comercializadas e promovidas já há alguns séculos, o marketing e o branding territorial tornou-se numa disciplina académica, mais recentemente (Gertner, 2011). No início dos anos de 1990, os gestores territoriais começaram a recorrer a uma forma estratégica de utilização das técnicas de branding e de marketing aos territórios, numa altura em que a globalização estava em pleno florescimento, para alcançar os seus objetivos económicos, sociais e ambientais no âmbito de uma acentuada preocupação pela sustentabilidade dos destinos, recorrendo crescentemente a abordagens estratégicas de planeamento, monitorização e controlo, em analogia do que tem sido praticado no meio empresarial.

Como é que os gestores territoriais podem utilizar o marketing de destinos como instrumento para um desenvolvimento sustentável bem sucedido, tendo em conta que os apoi-

O MARKETING DE DESTINOS

antes do marketing territorial identificam o desenvolvimento económico local e a competitividade dos territórios como objetivo estratégico?

As primeiras manifestações do marketing territorial passaram pela promoção dos territórios para atrair pessoas e investimentos, nomeadamente em países como os EUA, o Reino Unido e a França. A partir de 1875 (Megri & Bencherif, 2014), as cidades europeias começaram a promover as suas ofertas a nível do turismo, exigindo dos territórios um desenvolvimento capaz de responder às perspetivas dos turistas. Vivemos num mundo, em que a Geografia claramente interessa, e por isso, os avanços a nível dos transportes e das tecnologias têm vindo a facilitar não só uma maior mobilidade dos recursos, como também o acesso a um maior número de mercados.

O principal enfoque dos destinos turísticos consiste, cada vez mais, em criar um alto nível de competitividade para dar resposta à globalização, atraindo desta forma investimento estrangeiro e promovendo os seus próprios pontos fortes. Uma das consequências mais óbvias da Revolução Industrial tem sido um novo ciclo na vida dos territórios, dando origem a uma nova era do desenvolvimento, associada à internacionalização da economia e que levou a uma série de problemas a nível social e ambiental, permitindo a adoção de novos modelos de desenvolvimento, estilos de vida, padrões de consumo e a utilização descontrolada de recursos.

Um primeiro passo rumo ao lançamento do place marketing como uma área de investi-

gação foi a obra seminal do place maker Kevin Lynch “The Image of the City” (1960), em que descobriu que as pessoas percecionavam um destino, predominantemente, como imagens construídas, feitas à base de trilhos, cantos, distritos, nós e pontos de referência. O desenvolvimento do marketing territorial e, por conseguinte, dos destinos turísticos, surgiu na fase de um alargamento da operacionalização dos conceitos de marketing, para as áreas sociais, da saúde e da educação, onde a fidelização se assume como central para o sucesso das organizações, focando-se nos aspetos associados à sociedade no geral, objeto de análise do marketing social e do marketing público (Kotler & Levy, 1969).

Os pioneiros na identificação do marketing territorial como um campo de investigação futuro promissor foram O’Leary & Iredale (1976) que descreveram as atividades de marketing territorial por serem úteis para criar uma disposição e uma atitude favorável ao desenvolvimento destes lugares como produtos turísticos.

As chamadas DMOs (Destination Marketing/Management Organisations) desempenham um papel fulcral na gestão, promoção e no desenvolvimento dos destinos turísticos que podem ser cidades, localidades, regiões ou mesmo países. Face a este cenário de um nível de competitividade cada vez mais feroz entre os destinos, os gestores privados e públicos têm de criar imagens e marcas fortes dos destinos para diferenciar os seus produtos e serviços, desenvolvendo parcerias entre os diferentes *stakeholders* a nível público e privado. Para tal, as estratégias a

O MARKETING DE DESTINOS

desenvolver não devem ser entendidas apenas sob a perspetiva do turista, mas devem também abranger uma forma de cooperação e não de competição entre os diferentes stakeholders (Buhalis, 2000).

Como bom exemplo de um destino de sucesso podemos referir a Vila de Óbidos que soube diversificar a sua oferta turística, mediante a adesão às redes de cidades criativas para se reposicionar pelos eventos e, assim, atrair novos residentes, investidores e turistas.

Referências Bibliográficas:

Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, Vol. 21, Nº.1, pp. 97 – 116.

Gertner, D. (2011). A (tentative) meta-analysis of the place marketing and place branding literature. *Journal of Brand Management*, 19(2), pp.112–131.

Kotler, P. & Levy, S. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.

Kotler, P. and Gertner, D. (2002) 'Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective', *Journal Brand Management*, April, Vol. 9, n. 4–5, pp.249–261.

Lynch, K. (1960). *The Image of the City*. Cambridge: MIT Press.

Megri, Z. & Bencherif, F. (2014). The Effect of Territorial Marketing on City Image Valuation: An Exploratory Study in Algeria. *International Journal of Marketing Studies*; Vol. 6, No. 4.

O'Leary, R. & Iredale, I (1976). The marketing concept: quo vadis? *European Journal of Marketing*, Vol. 10 Issue: 3, pp.146-157.

UNWTO (2007). *Understanding Tourism: Basic Glossary*. Acedido em 21.06.2019 em <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryenrev.pdf>

UNWTO (2011). *Policy and Practice for Global Tourism*. Acedido em 21.06.2019 em https://www2.unwto.org/sites/all/files/pdf/summary_ppgt_eng.pdf



A Marca Destinos

RUI MARTINS

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

rui.martins@ipleiria.pt

A MARCA DESTINOS

A promoção e gestão do território tem sido ao longo dos tempos, uma preocupação quer das entidades públicas e privadas responsáveis, quer das populações que aí habitam, tendo em consideração o reflexo que o mesmo pode ter na qualidade de vida dos cidadãos.

O território (país, região ou cidade) é um bem comum e complexo que pode ser entendido e gerido como uma marca. Centralizado em torno do território, percebido como um bem patrimonial vasto e complexo e constituído por uma rede emaranhada de forças e relações económicas, sociais, culturais e antropológicas, é visto hoje como um produto turístico, suscetível de ser constituído como marca. Transformar todas estas forças, intenções e interesses, por vezes antagónicos e conflituantes em objetivos comuns não é de forma alguma tarefa fácil, devendo para isso, envolver processos de gestão estratégica de marketing.

A construção da Marca do destino deverá proporcionar ao consumidor uma diferenciação percebida entre os diversos destinos territoriais, sendo o maior desafio para o gestor da marca, a construção de uma entidade única e diferenciada, que aumente a atratividade e o desenvolvimento destes, criando uma imagem positiva na mente do residente e visitante, tornando-se num importante ativo, trazendo riqueza e desenvolvimento para esses destinos.

Os destinos possuem atributos patrimoniais, económicos, tecnológicos, relacionais, sociais e simbólicos, que constituem a base dos processos de construção de imagem dos territórios como marca, através da sua

dimensão funcional e simbólica. Se atendermos o facto da importância relevante e global que a atividade do turismo tem vindo a desempenhar nestas últimas décadas para a riqueza das regiões, perceberemos a importância da necessidade da evolução do conhecimento dos comportamentos e das necessidades dos consumidores que constituem a procura no turismo, por forma a facilitar a construção da marca no turismo.

A marca no turismo, ao longo destes últimos anos, tem verificado um acréscimo significativo de importância e interesse para as diferentes atividades económicas e sociais. Podemos entender o papel da marca numa outra perspetiva, considerando ela própria, não só representativa de um conjunto de serviços e produtos, mas também o destino como produto em si mesmo, composto pelas suas especificidades, com atributos tangíveis ao nível do seu património, infraestruturas, monumentos, paisagem, logística, acessibilidades, animação, gentes, fauna, flora, clima e outros. E ainda atributos intangíveis como cultura, região, arte e história. Todos estes elementos fazem parte integrante da “*Marca Destinos*”.

Para constituir uma marca forte, o destino precisa de adotar as estratégias de marketing adequadas, a fim de gerir a sua marca com êxito. *Destination branding* bem-sucedido depende muito de uma gestão adequada, de identificação dos elementos distintivos e da definição das características específicas do destino em questão.

As características de qualidade de um produto territorial, são funcionais e não funcionais, incluem, entre outros, a aparên-

A MARCA DESTINOS

cia do destino, limpeza, segurança, história, atrações culturais, animação, compras, percepções económicas e de *governance*. O consenso sobre a identidade do destino e os seus valores fundamentais, entre gestores públicos e privados e o público em geral, são fatores chave para alcançar o sucesso da construção da sua marca. Sendo que, a identidade de uma marca destino não pode ser construída apenas através de um logo ou de uma campanha publicitária, esta deve ser construída através de uma estratégia global que tenha em consideração os diversos valores desse território.

Outro dos efeitos importante relacionados com o valor da Marca, tem a ver com os valores emocionais resultantes da associação entre a marca e o destino. O nome de uma região associado a uma marca de produto ou serviço ajuda aos consumidores a avaliar os produtos e serviços e tomar decisões de compra. Evidência a relevância da marca região ou país como âncora para associação de imagens de qualidade aos produtos e serviços. Etiquetas como “*made in Germany*” ou “*made in Italy*” transportam com eles sinais importantes que podem, por exemplo, lembrar qualidade e robustez no caso da Alemanha, e design no caso da Itália.

Um dos primeiros exemplos de campanha promocional de uma cidade, teve lugar no início dos anos setenta, no estado de Nova Iorque, com a solicitação das entidades decisoras públicas do desenvolvimento gráfico da campanha “*I Love NY*”, com o objetivo de promover o turismo da cidade ajudando a compensar o momento de crise que se vivia

na altura. A imagem de marca foi desenvolvida pelo artista Milton Glaser, tendo sido uma das campanhas de maior sucesso na história das grandes marcas emocionais.

Figura 1: I Love NY



Fonte: <http://www.iloveny.com>

“I Love NY” é utilizado ainda hoje para promover a cidade de Nova Iorque.

O efeito da “Marca dos Destinos”, como verificámos, é necessariamente multidisciplinar envolvendo diversas variáveis. Compreender todo este processo e envolvimento, poderá contribuir para uma melhor eficácia na criação de orientações para o marketing territorial do turismo das cidades.

Para finalizar considero que possuir uma marca cidade forte é essencial para alcançar uma vantagem competitiva importante na difícil tarefa de sobressair à concorrência.

O Valor das Marcas de Destino

FRANCISCO DIAS

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

francisco.dias@ipleiria.pt

LUCÍLIA CARDOSO

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

lucyalves.lucilia@gmail.com

O VALOR DAS MARCAS DE DESTINO

■ 1. A notoriedade dos destinos de férias por evocação espontânea

Uma forma muito simples e intuitiva de aferir o real valor das marcas de destino – considerado como um fator crítico de sucesso para o desenvolvimento dos territórios –, consiste em interpelar o maior número possível de pessoas com o seguinte pedido: “Por favor, indique onde passou as suas últimas férias”. E se o investigador for mais ambicioso, pode estender esta inquirição às penúltimas e antepenúltimas férias, já que a maioria das pessoas ainda retém na sua memória episódica os três últimos locais de férias.

Note-se que a referida pergunta é aberta, não sendo sugerido ao respondente que adote um determinado critério de definição de destino (apenas se pergunta “onde”), nem sequer uma “bitola” geográfica (por exemplo, local, cidade, região ou país, etc.), podendo ele designar livremente os destinos que tem na sua memória. Deste modo, as respostas espontâneas dos inquiridos fornecem ao investigador não apenas informação sobre os locais de férias (destinos) que, num período recente, mereceram a escolha dos consumidores, como lhe permite aferir o valor relativo das diversas marcas de destino que estão a competir no mercado. Noutros termos, através de perguntas abertas fica-se a conhecer os nomes que são usados pelos consumidores quando designam os seus destinos de férias, bem como as representações mentais e geográficas que lhes estão associadas. Por conseguinte, e como veremos em seguida, as designações usa-

das pelos turistas quando se referem aos seus destinos de férias são reveladores do real valor das marcas de destino.

1.1. As marcas de destino “top-of-mind” e respetiva interpretação

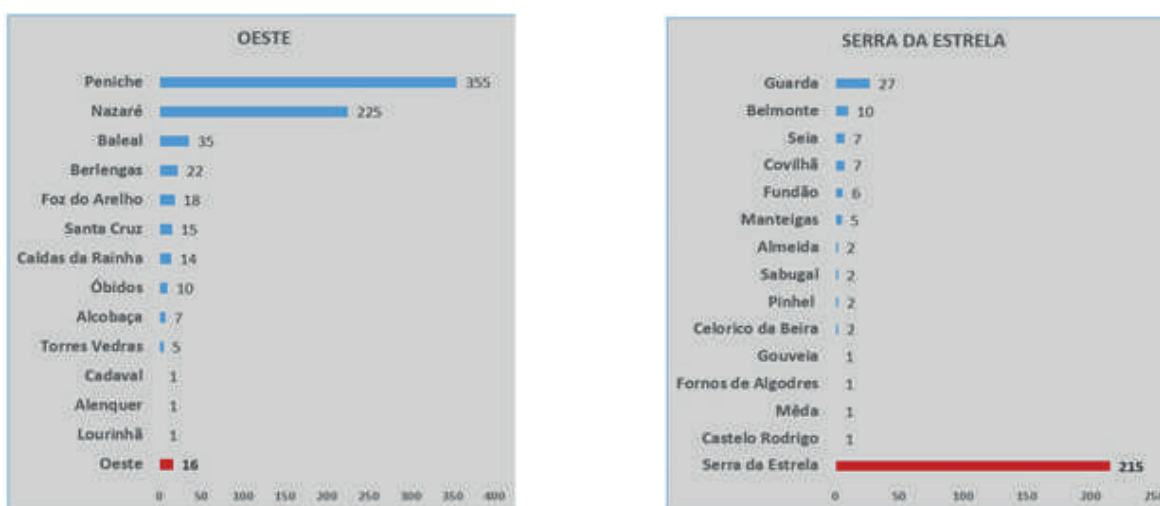
Os gráficos apresentados neste documento (Figuras 1 e 2) ilustram de modo eloquente o que foi referido no ponto anterior. São apenas quatro gráficos entre milhares de outros gráficos que podem ser extraídos de um estudo baseado num inquérito online, realizado na ESTM – Politécnico de Leiria, no âmbito da unidade curricular de Mercados Turísticos dos cursos de Turismo e de Gestão Turística e Hoteleira.

O objetivo do estudo era aferir o valor das marcas dos destinos de férias dos portugueses. Estiveram envolvidos no inquérito um total de 72 entrevistadores e a amostra é constituída por 5500 respostas válidas. Dada a dimensão da amostra e a sua representatividade a nível do território nacional, a margem de erro deste estudo é de apenas 1.7%.

Considerando a dimensão da amostra ($n = 5.500$) e o facto de cada inquirido responder três vezes à pergunta sobre o seu local de férias (últimas, penúltimas e antepenúltimas férias), no total foram obtidas 16.500 referências a locais geográficos. Não surpreende pois que neste enorme manancial de informação se incluía uma grande miríade de destinos diferentes e diversificados, desde destinos “micro” (e.g., “Baleal” ou “Monte Gordo”) a destinos “macro” (e.g. “Caraíbas” ou “Países Bálticos”).

O VALOR DAS MARCAS DE DESTINO

Figura 1:
Valor das marcas de destino de férias dos portugueses com foco nas regiões do Oeste e da Serra da Estrela (n = 5500)



Nota: os valores representam o número de inquiridos que referiu cada um dos destinos gráficos como local das últimas, penúltimas ou antepenúltimas férias.

Relativamente ao caso apresentado na Figura 1, podemos destacar o seguinte:

1) Do total de 16.500 referências a locais de férias, 725 correspondem a marcas de destino situadas no âmbito geográfico da Comunidade Intermunicipal do Oeste, o que equivale a 4.4% do total de referências a destinos (lado esquerdo da Figura 1);

2) Um total de 281 referências a destinos (isto é, 1.7% do total de destinos enunciados pelos inquiridos), correspondem ao espaço geográfico da Comunidade Intermunicipal da Serra da Estrela (lado direito da Figura 1).

Comparando o valor relativo das marcas de destino nessas duas comunidades intermunicipais, observa-se um fenómeno bastante interessante:

3) A marca “supra-ordenada ou marca guarda-chuva “Serra da Estrela” sobrepõe-se

claramente a todas as suas sub-marcas ou marcas infra-ordenadas. Ou seja, todas as marcas locais (Guarda, Belmonte, Seia, Covilhã, Fundão, Manteigas, Almeida, Sabugal, Pinhel, Celorico da Beira, Gouveia, Fornos de Algodres, Meda e Castelo Rodrigo) têm vantagem na sua conotação à marca “umbrela” Serra da Estrela. E é em associação sinérgica com a marca supra-ordenada Serra da Estrela que cada marca local (de nível concelhio) deve continuar a ser desenvolvida.

4) Na Região Oeste, o cenário é diametralmente oposto ao da região serrana: os dados obtidos sugerem que a marca “Oeste” – embora seja uma marca supra-ordenada face às marcas locais que gravitam no seu espaço geográfico – ainda não funciona como marca guarda-chuva, ou então é uma espécie de “guarda-chuva fechado”. De facto, Peniche e Nazaré são marcas muito

O VALOR DAS MARCAS DE DESTINO



mais fortes que a marca Oeste. Quer isto dizer que não são as marcas locais localizadas no território da Região Oeste que beneficiam pela sua conotação à marca Oeste, mas sim o inverso.

No entanto, para serem bem compreendidos, alguns dados apresentados na Figura 1 carecem de uma explicação adicional. Por exemplo, as marcas Óbidos ou Alcobaça, embora tenham elevada notoriedade entre os portugueses, e apesar de serem destinos muito visitados, não têm conotação de “locais de férias”, pois são consideradas apenas como locais de visita, daí o número escasso de referências espontâneas dos inquiridos deste estudo.

Os dados da Figura 1 também sugerem que é importante contrapor duas realidades distintas: por um lado, o valor da marca de um dado destino e, por outro, o número de visitas a esse mesmo destino. O valor de uma marca de destino pode ser baixo (e.g., Oeste), apesar do território correspondente a essa mesma marca ser muito visitado (4.4% dos inquiridos passaram aí as suas férias) e, inversamente, a notoriedade e o valor de uma marca de destino podem ser comparativamente mais fortes (e.g., Serra da Estrela), apesar de se tratar de um destino menos procurado para férias (só é referido por 1.7% dos inquiridos).

■ 2. As duas formas de lealdade a destinos de férias: conativa e comportamental

Terminamos este artigo por onde poderíamos ter começado: os principais destinos de férias dos portugueses.

Como se apresenta no lado esquerdo da Figura 2, quando inquiridos sobre os *locais das suas últimas férias*, os destinos mais frequentemente referidos são maioritariamente nacionais, sendo o top 20 encimado pelo Algarve (12.3%). Nas restantes posições deste ranking encontram-se onze destinos domésticos (designadamente: Porto, Açores, Madeira, Portugal, Gerês, Lisboa, Alentejo, Peniche, Serra da Estrela, Portimão e Albufeira) e oito destinos europeus, designadamente, Espanha, Paris, Londres, Madrid, Barcelona, França, Roma e Itália.

Este top 20 corresponde aos destinos com maior índice de lealdade comportamental dos inquiridos, isto é, os destinos que eles escolhem mais frequentemente. Mas para conhecermos os destinos que os inquiridos mais gostam e mais recomendam (isto é, os destinos com maior lealdade conativa), devemos considerar as respostas à pergunta: “Considerando todos os destinos onde já esteve, qual o seu destino favorito?”.

O VALOR DAS MARCAS DE DESTINO

Figura 2:
Top 20 dos destinos turísticos dos portugueses em termos de lealdade conativa e comportamental (n = 5500)



Como mostra o gráfico à direita na Figura 2, o Algarve permanece no topo do ranking da lealdade conativa, sendo o primeiro entre todos os destinos favoritos, embora com um destaque muito menor do que no caso da lealdade comportamental (6.5% em vez de 12.3%). De resto, os Açores são o único destino nacional que ganha vantagem, ocupando a 2ª posição e aumentando a sua ponderação de 2.8% para 5.1%. No top 20 da lealdade conativa estão ainda outros três destinos nacionais: Madeira, Gerês e Porto. No entanto, quando se trata de indicar o destino favorito entre todos os destinos já visitados, os destinos além-fronteiras assumem maior protagonismo: além dos destinos europeus mais populares (Paris, Barcelona, Londres, Itália, Roma, Espanha, Madrid, França e Amsterdão), o top 20 inclui cinco destinos situados noutros continentes: Brasil, México, Cabo Verde, Tailândia e República Dominicana.



O VALOR DAS MARCAS DE DESTINO

■ 3. Considerações finais

O conceito de valor de marca de destino inclui 4 dimensões fundamentais: “notoriedade”, “imagem”, “qualidade percebida” e “lealdade”. No presente artigo, circunscrevemos a análise às dimensões “notoriedade” e “lealdade”. Para uma aferição específica das dimensões “imagem” e “qualidade percebida” teríamos que fazer um *zoom* a cada um dos destinos referidos, o que é manifestamente impossível neste pequeno artigo.

É também importante realçar que nenhum dos dados aqui apresentados seria possível de obter sem recurso a um inquérito de perguntas abertas, as quais, comparativamente aos inquéritos de perguntas fechadas, requerem muito mais engenho e arte na fase de tratamento de dados; mas em contrapartida fornecem informação muito mais rica e diversificada que, de facto, é muito mais fidedigna em relação aos conteúdos existentes nas memórias dos inquiridos.

Por último, é importante ter em conta que a monitorização do valor das marcas de destino constitui um instrumento valiosíssimo na gestão de destinos turísticos, bem como na análise do processo de escolha de destinos por parte dos consumidores. E, se é verdade que este conceito só pode ser corretamente operacionalizado com recurso a metodologias qualitativas (sem as quais não é possível aferir o que realmente os consumidores têm em mente), é também verdade que as entidades oficiais responsáveis pela monitorização da atividade turística deveriam enriquecer os seus métodos de pesquisa, integrando os ensinamentos metodológicos aqui apresentados.



A Procura no Turismo

ALEXANDRA MENDES

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

alexandra.mendes@ipleiria.pt

A PROCURA NO TURISMO

De acordo com a Organização Mundial de Turismo (UNWTO, 2005, 2006, 2008, 2010, 2016, 2017, 2018a, 2018b, 2018c), o número de turistas internacionais alcançou 1323 milhões em 2017, sendo responsável por 10% do Produto Interno Bruto mundial e pela criação de um em cada dez empregos ao nível mundial. Em 2017, face a 2016, o turismo internacional cresceu 8% na Europa que permaneceu no primeiro lugar em termos de chegadas de turistas internacionais (678 milhões). No período entre 2001 e 2016 o número de chegadas internacionais cresceu 81% a nível mundial, 60% na Europa e 76% em Portugal. Internacionalmente, o número de dormidas subiu, em 2017, 6% face ao ano anterior, crescendo acima da média prevista, pelo oitavo ano consecutivo, e a taxa de crescimento anual relativa às dormidas na Europa subiu de 1,3% em 2008 para 8% em 2017, ao mesmo tempo que cinco dos destinos presentes no Top10 mundial são Europeus.

O documento que reúne as principais recomendações para as estatísticas do turismo (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2017) estabelece que a observação dos fluxos turísticos relativos ao turismo doméstico requer diferentes procedimentos estatísticos, uma vez que não existe o atravessar de fronteiras, pelo que, as estatísticas relativas às dormidas, tornam-se uma importante fonte de informação. O mesmo acontece quando se pretende analisar fluxos para destinos onde as chegadas não são mensuráveis. Este tipo de estatísticas (relacionadas com alojamento) são providenciadas por operações estatísticas que

utilizam registos relacionados com alojamento pago, pelo que não permitem incluir dormidas em casa de amigos ou familiares e alojamento em segunda habitação. Relativamente ao turismo internacional torna-se importante identificar não a nacionalidade do turista, mas o país de residência, local onde são tomadas e implementadas todas as decisões relacionadas com a viagem.

A modelação da procura turística depende da disponibilidade dos dados e da possibilidade de comparação e os dados oficiais estão disponíveis, muitas vezes, apenas para grandes regiões dentro de um país, sem estarem desagregados por mercados de origem, muitas vezes são anuais e apresentam um desfazamento de cerca de um ano. A utilização de dados provenientes de pesquisas na Internet, transações bancárias, registos de atividade proveniente de telemóveis, redes sociais e imagens têm vindo a ser cada vez mais comum e pode representar um importante contributo na análise da procura turística, uma vez que os dados estão disponíveis em cada momento (Salas-Olmedo, Moya-Gómez, García-Palmares, & Gutiérrez, 2018).

Deste modo, um produto perecível como o turismo deverá ser objeto de um planeamento apropriado e a utilização de modelos de previsão pode permitir antecipar o futuro, providenciando, aos responsáveis pelas políticas do turismo, ferramentas de gestão fundamentais (Archer, 1987; Witt & Witt, 1995).

Considerando as vastas consequências de

A PROCURA NO TURISMO

várias crises e desastres, a avaliação do impacto de eventos (bons ou maus) tem atraído interesse na investigação na área dos modelos de previsão para a procura turística, sendo fundamental que estes possam acomodar acontecimentos inesperados, prevenindo potenciais impactos de episódios do tipo on-off (Song & Li, 2008). As características particulares da indústria turística requerem novas perspetivas e abordagens e a análise económica da procura turística deverá continuar a dominar a literatura na área do turismo (Song, Dwyer, Li, & Cao, 2012).

A utilização de modelos de análise da volatilidade para a procura turística, sendo um tema emergente na literatura científica em Turismo, torna-se essencial e urgente, dado que a modelação da procura recorrendo a modelos que assumem a existência de variância constante pode não ser válida em Turismo onde, tal como nos mercados financeiros, a reação perante boas ou más notícias leva, certamente, a alterações de comportamento quer na média quer na variância.

A modelação da volatilidade é característica da investigação com séries temporais provenientes de mercados financeiros, onde choques negativos tornam a volatilidade mais persistente. No entanto, na área da procura turística a modelação da volatilidade permite mostrar diferentes tipos de persistência e magnitude face a boas notícias (aumento da procura turística) e más notícias (decréscimo da procura turística) para diferentes destinos e diferentes países de origem. Este tipo de modelação permite uma

melhoria dos modelos de previsão, fundamental no planeamento e gestão de qualquer destino turístico.

Este tipo de análise da procura turística surgiu pela primeira vez na literatura em turismo com Chan, Lim e McAleer (2005), em resposta a alterações económicas, políticas e financeiras que tornaram necessárias profundas modificações nos modelos sobre a procura no turismo, nomeadamente com a utilização, ainda pouco frequente, de modelos de redes neuronais na modelação da procura (Coshall & Charlesworth, 2011). Entre janeiro de 2012 e janeiro de 2017 apenas 12% dos estudos, nas principais revistas científicas na área do Turismo e Hospitalidade, utilizaram modelos de redes neuronais para modelar a procura turística e apenas 12% utilizaram modelos de volatilidade.

A compreensão da volatilidade da procura turística é indispensável para os responsáveis pelas políticas, uma vez que os governos e as autoridades ou organizações responsáveis pelo turismo devem possuir ferramentas que permitam a análise do grau de persistência das boas e más notícias na procura turística, preferencialmente com dados desagregados por país de origem, sendo esta uma linha de investigação proposta recentemente (Balli & Tsui, 2015; Gil-Alana & Huijbens, 2018). Deste modo, será possível avaliar o impacto das oscilações nas variações da procura turística e conhecer de forma clara a volatilidade para cada mercado em cada destino, o que possibilita uma gestão efetiva e o alocar de recur-

A PROCURA NO TURISMO

que permitam trabalhar com diferentes padrões de procura turística ao longo do tempo.

A tomada de consciência da existência de volatilidade na procura turística, viabiliza a adoção de estratégias que possibilitem obter benefícios dos efeitos positivos e/ou evitar perdas resultantes de efeitos negativos. Neste contexto é, ainda, importante perceber se os impactos negativos têm efeitos permanentes ou temporários, permitindo a aplicação de medidas que possibilitem alguma recuperação.

A utilização de dados, quando disponíveis, com impacto significativo na procura turística, tal como a despesa com marketing turístico, e a extensão deste tipo de análise a mercados de origem emergentes, com o objetivo de estudar políticas específicas, utilizando variáveis que possibilitem medir o peso dessas políticas nas variações da procura no turismo, assim como a análise por segmentos de mercado, podem ser importantes caminhos de investigação para a identificação de nichos emergentes de mercado em cada destino.

Bibliografia

Archer, B. (1987). Demand forecasting and estimation. In (pp. 77-85). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Balli, F., & Tsui, W. H. K. (2015). Tourism Demand Spillovers between Australia and New Zealand. *Journal of Travel Research*, 55(6), 804-812. doi:10.1177/0047287515569778

Chan, F., Lim, C., & McAleer, M. (2005). Modelling multivariate international tourism demand and volatility. *Tourism Management*, 26(3), 459-471. doi:10.1016/j.tourman.2004.02.013

Coshall, J. T., & Charlesworth, R. (2011). A management orientated approach to combination forecasting of tourism demand. *Tourism Management*, 32(4), 759-769. doi:10.1016/j.tourman.2010.06.011

Gil-Alana, L. A., & Huijbens, E. H. (2018). Tourism in Iceland: Persistence and seasonality. *Annals of Tourism Research*, 68, 20-29. doi:10.1016/j.annals.2017.11.002

Salas-Olmedo, M. H., Moya-Gómez, B., García-Palomares, J. C., & Gutiérrez, J. (2018). Tourists' digital footprint in cities: Comparing Big Data sources. *Tourism Management*, 66, 13-25. doi:10.1016/j.tourman.2017.11.001

Song, H., Dwyer, L., Li, G., & Cao, Z. (2012). Tourism economics research: A review and assessment. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1653-1682. doi:10.1016/j.annals.2012.05.023

Song, H., & Li, G. (2008). Tourism demand modelling and forecasting — A review of recent research. *Tourism Management*, 29(2), 203-220. doi:10.1016/j.tourman.2007.07.016

United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2017). *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*: United Nations Department of Economic and Social Affairs.

UNWTO. (2005). *UNWTO Tourism Highlights, 2004 Edition*: World Tourism Organization.

A PROCURA NO TURISMO

UNWTO. (2006). *UNWTO Tourism Highlights, 2006 Edition*: World Tourism Organization.

UNWTO. (2008). *UNWTO Tourism Highlights, 2008 Edition*: World Tourism Organization.

UNWTO. (2010). *UNWTO Tourism Highlights, 2010 Edition*: World Tourism Organization.

UNWTO. (2016). *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, September 2016. UNWTO World Tourism Barometer (English version), 14(5), 1-52.* doi:10.18111/wtobarometereng.2016.14.5.1

UNWTO. (2017). *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, December 2017. UNWTO World Tourism Barometer (English version), 15(6), 1-60.* doi:10.18111/wtobarometereng.2017.15.6.1

UNWTO. (2018a). *European Union Tourism Trends*: World Tourism Organization.

UNWTO. (2018b). *UNWTO Annual Report 2017*: World Tourism Organization.

UNWTO. (2018c). *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, Advance Release January 2018. UNWTO World Tourism Barometer (English version), 16(1), 1-56.* doi:10.18111/wtobarometereng.2018.16.1.1

Witt, S. F., & Witt, C. A. (1995). Forecasting tourism demand: A review of empirical research. *International Journal of Forecasting*, 11(3), 447-475. doi:10.1016/0169-2070(95)00591-7



O Preço no Turismo

CARLA BENTO

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

carla.bento@ipleiria.pt

O PREÇO NO TURISMO

O preço é um dos aspetos mais importantes de qualquer negócio. É certo que é necessário conhecer muito bem o produto ou serviço, os recursos necessários para o produzir ou fornecer, os custos inerentes, como fazê-lo chegar aos consumidores, quem são esses consumidores, como promover e publicitar, etc.

Mas o preço tem um impacto brutal no sucesso da empresa e é o que permite todas as restantes atividades, porque sem vendas não há rentabilidade. Encontramos no dicionário que preço significa o valor, em dinheiro, de um objeto, de um bem ou de um serviço, custo. O que é necessário dar para obter algo, contrapartida; valor de um produto (Porto Editora, 2003). Os preços influenciavam de forma determinante as vendas e o lucro esperado. Assim o preço correto será aquele que, por um lado, conduza ao valor mais elevado possível da sua margem e, por outro lado, pague todos os custos incorridos na prestação dos serviços, e que o mercado esteja disponível a aceitar (Costa H., 2010).

Temos então duas questões centrais na elaboração do preço: manter a rentabilidade das empresas e permitir o seu sucesso, e ir ao encontro do que são as expectativas dos clientes e potenciais clientes, isto é, perceber como é que o mercado reage ao preço que se pede pelo serviço ou produto que se fornece e se está disposto a pagá-lo. Para os clientes o preço é algo que eles estão dispostos a despendar em troca de algo que lhes traga um benefício tangível ou não, ou que satisfaçam uma necessidade, que pode ser uma noite num hotel ou alojamento local

ou uma atividade lúdica ou desportiva ou até uma refeição num restaurante.

Será então fundamental perceber muitíssimo bem (no superlativo) o que os clientes esperam dos serviços que procuram. Que benefícios pretendem obter e de que forma se superam essas expectativas para que a relação preço pago / valor recebido seja, para o cliente, positiva a seu favor. O cliente deve sentir que o preço pago “valeu a pena” face ao benefício ou experiência recebida. A venda do produto deve estar focada nos benefícios e não somente no preço. É necessário demonstrar a qualidade antes de apresentar o preço, ou seja, o foco é o serviço ou o produto e não o seu preço.

Uma vez que as empresas ligadas ao setor do turismo estão sujeitas a um conjunto de fatores externos que não são controláveis, como é a sazonalidade, os preços podem também ter em conta este fator e procurar responder às dinâmicas da procura.

Devido à elevada intangibilidade dos produtos e serviços no turismo, o conceito de valor tem uma dimensão muito importante. O preço não é apenas percecionado como um fator negativo, que consome recursos aos clientes, mas também como um fator positivo já que lhes dá pistas sobre a qualidade do produto, é por isso um dos fatores mais importantes no valor percecionado (Ceylana, Koseb, & Aydin, 2014).

O facto de não ser possível testar o serviço pode causar alguma incerteza no consumidor, algo que este tentará minimizar através

O PREÇO NO TURISMO

da procura de sinais de qualidade, e mediante a sua percepção das evidências concretas com que se vai deparando (Almeida & Pereira, 2014). Este é outro dos aspetos fundamentais quando se pensa o preço: os canais de venda utilizados e as comparações que os clientes fazem. Não esquecendo que a qualidade percebida leva a uma escolha entre duas ofertas que aparentemente são iguais. O consumidor quando efetua qualquer compra fá-lo na expectativa de receber um benefício, torna-se assim fundamental a quem vende efetuar uma proposta de valor que leve o consumidor a adquirir o seu produto ou serviço. A proposta de valor parte de quem vende para quem compra, avalie e responda a essa proposta, comprando ou não. O verdadeiro valor de um produto ou serviço é igual ao valor que o comprador está disposto a gastar para ter esse produto ou serviço. A reação pode ter três componentes: o cliente compra definitivamente, compra na maior parte dos casos ou não compra de todo, se não sentir a força do benefício. As empresas têm que se destacar da concorrência. Devem para isso fazer uma análise das forças e fraquezas e salientar os seus aspetos diferenciadores. Devem também usar o apoio ou atenção ao cliente para combater alguma resistência às tarifas, fazendo os clientes sentirem-se especiais.

Outro dos aspetos a considerar tem a ver com a procura e a comparação entre o serviço ou produto procurado, o preço e as diversas ofertas no mercado. Os canais de distribuição e os comparadores, sobretudo ao nível do alojamento ou das viagens, têm

um papel fundamental. Os comparadores facilitam as escolhas dos clientes mostrando as diferentes ofertas num só local (normalmente um website). Na escolha desses meios deve ser tido em conta quem são os principais clientes, porque é que usam esses canais. Os clientes procuram só preço mais “barato” ou procuram características mais específicas, como por exemplo “um programa de aventura” ou “uma aula de surf”? Ao perceber estas diferenças pode-se comunicar de uma forma mais clara e específica os benefícios da empresa. Não se pode descuidar o facto de não ser possível avaliar previamente o nível de qualidade de um serviço porque os serviços não podem ser testados ou experimentados antes de serem transacionados (Almeida & Pereira, 2014). É por esta razão que os potenciais consumidores procuram evidências da qualidade dos produtos e serviços antes da compra. Embora possa ser visto simplesmente como um número, o preço é uma mensagem muito poderosa. Diferentes consumidores veem valores diferentes nos mesmos produtos ou serviços, e como resultado estão dispostos a pagar preços diferentes por eles. A comunicação de preço deve, assim, comunicar o valor e os atributos do serviço ou produto e não se focar apenas no preço como um número. Um conceito-chave, segundo Brito (2012), é o do preço de referência, trata-se de um preço padronizado que o consumidor considera aceitável e normalmente praticado. Conclui-se que o preço de referência se pode associar ao serviço e aos seus atributos e que é o valor que realmente conta ao nível das comparações e no julgamento de se é caro ou não, e resulta da experiência do

O PREÇO NO TURISMO

consumidor na exposição anterior ao preço (Brito, 2012) de serviços ou produtos semelhantes.

Assim para que uma estratégia de preços seja bem-sucedida é necessário conhecer os produtos e os custos da sua produção, as condicionantes do mercado, como a sazonalidade, os canais de distribuição usados e, sobretudo, os consumidores, as suas expectativas e a sua relação com o preço.

Bibliografia

Almeida, M. d., & Pereira, J. M. (2014). *Marketing de Serviços*. Lisboa: Edições Sílabo.

Brito, P. Q. (2012). *Promoção de Vendas e Comunicação de Preços*. Coimbra: Almedina.

Ceylana, H. H., Koseb, B., & Aydin, M. (2014). Value Based Pricing: A Research on Service Sector using Van Westendorp Price Sensitivity Scale. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 1-6.

Costa, H. (2010). *Criação & Gestão de Micro-empresas & Pequenos Negócios*. Lisboa: Lidel.

Hayes, D. K., & Miller, A. A. (2011). *Revenue Management for the Hospitality Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Porto Editora. (2003). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora.

Tanter, K. A., Stuart-Hill, T., & Parker, J. (2009). *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Satisfação no Turismo

ANABELA ELIAS-ALMEIDA

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

anabela.almeida@ipleiria.pt

SATISFAÇÃO NO TURISMO

■ A importância da satisfação no turismo

Com o desenvolvimento da atividade turística a aumentar e a avançar como setor económico mundial, a competitividade entre os destinos turísticos intensifica. A satisfação dos turistas é um dos elementos essenciais para a gestão e sucesso do destino. Segundo Kotler (2000), a satisfação do cliente consiste na sensação de prazer percebida sobre um produto ou serviço em relação às suas expectativas. Se o desempenho alcançar as expectativas, o turista ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas o turista ficará altamente satisfeito, deleitado, causando uma emoção muito positiva de felicidade (Berman, 2005). Para Zeithaml e Bitner (2003), a satisfação é uma avaliação feita pelo cliente em relação a um bem ou serviço considerando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente. A satisfação do turista é influenciada por atributos específicos do produto ou serviço e pelas perceções de qualidade.

Neste seguimento, a avaliação da satisfação turística deve ser medida e analisada em várias dimensões, e, portanto, implica uma avaliação de diferentes atributos. Os turistas têm diferentes motivações para visitar locais específicos, o que significa que também têm diferentes níveis de satisfação. Os turistas estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos serviços e produtos oferecidos nos destinos turísticos. É fundamental que os destinos turísticos procurem distinguir-se da concorrência e oferecer serviços e produtos diferenciadores. Segundo Kozak &

Rimmington (2000), a satisfação tem um papel muito importante no planeamento de produtos e serviços turísticos. A satisfação do turista é importante para o sucesso do destino, uma vez que bem-sucedido, influencia a escolha do destino, o consumo de produtos e serviços e a intenção de voltar.



■ Atributos da satisfação

A competitividade e vontade de satisfazer o turista vai contribuir para aumento da procura e potenciar a retenção e fidelização do turista. Com base em Della Corte, Sciarrili, Cascella e Gaudio (2015) e Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010) a *tabela 1* apresenta alguns atributos e os respetivos itens associados, a ter em consideração aquando da necessidade de medição da satisfação do turista no destino turístico.

Tabela 1 – Atributos da Satisfação

ATRIBUTO DA SATISFAÇÃO	ITENS
ACESSIBILIDADE E TRANSPORTE LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de conservação das vias de acesso. • Sinalética. • Serviço de rede de transportes (táxis, autocarros). • Empresas de aluguer de veículos. • Parques de estacionamento
ACOLHIMENTO E HOSPITALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Residentes com conhecimento do desenvolvimento turístico da localidade. • Simpatia dos residentes. • Simpatia dos comerciantes. • Conhecimento de línguas estrangeiras.
ALOJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de diferentes tipos de Empreendimentos turísticos (Hotéis, Aldeamentos Turísticos, Apartamentos Turísticos, Turismo de Habitação, Turismo no Espaço Rural, Resorts, Parques de Campismo e Caravanismo). • Alojamento Local (Moradias, Quartos, Apartamentos, Hostels). • Qualidade no atendimento. • Higiene, limpeza e conforto do quarto. • Qualidade do pequeno almoço.
AMBIENTE NATURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança e tranquilidade. • Limpeza do espaço público. • Paisagem natural cuidada. • Oferta de produtos genuínos, autênticos da região. • Oferta de tradição, costumes e artesanato.
GASTRONOMIA (restauração e similares)	<ul style="list-style-type: none"> • Pratos com receitas com produtos endógenos. • Qualidade no serviço. • Limpeza e higiene. • Simpatia dos colaboradores. • Horários de funcionamento flexível.
INFORMAÇÃO TURÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Sinalética • Horários de funcionamento. • Oferta de diferentes línguas estrangeiras. • QR Code. • Sites que sejam user-friendly. • Posto de turismo com informação atualizada e com qualidade no atendimento
RECREAÇÃO E LAZER	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de conservação do património histórico e monumentos. • Horário de funcionamento flexível. • Diversidade de atividades culturais. • Animação noturna. • Estabelecimentos comerciais.

SATISFAÇÃO NO TURISMO

■ Como medir e avaliar a satisfação

Com base em Deming (1990), propõe-se a aplicação do método de gestão denominado Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act). Na Figura 1, é apresentado o método de melhoria contínua por forma a verificar se as ações planeadas e executadas estão de acordo com o que se pretende atingir. O ciclo repete-se de forma a melhorar, eliminar ou diminuir os defeitos do serviço executado.

- Plan – (planear) – elaborar um inquérito por questionário de satisfação, e estabelecer os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com as expectativas do cliente e as políticas da empresa;
- Do – (executar) – implementar o planeado;
- Check – (verificar) – monitorizar e medir o serviço e comparar com políticas, objetivos e requisitos esperados. Analisar também as reclamações dos clientes;
- Act – (atuar) – empreender ações para melhorar continuamente o desempenho do serviço.

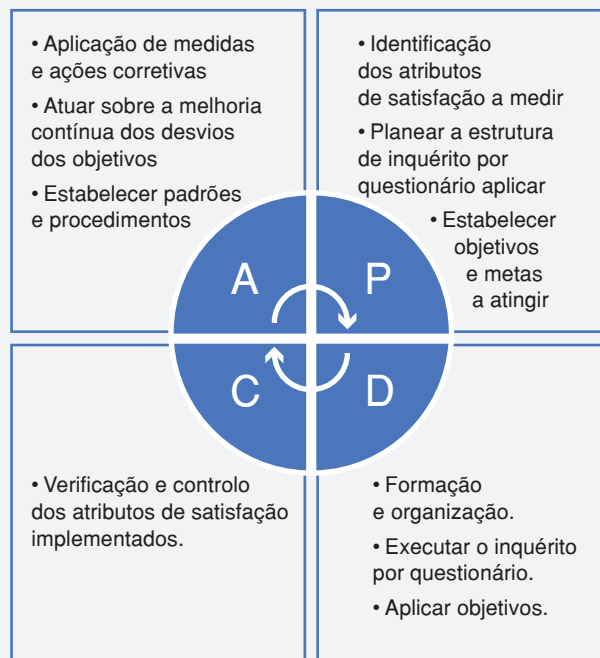


Figura 1 – Ciclo PDCA

O controlo, gestão e revisão dos procedimentos e das práticas adotadas passam também pela seguinte análise:

- Registo das atividades de monitorização e medição.
- Reclamações do cliente.
- Registo de problemas percebidos pelos colaboradores.
- Registo das ações corretivas.
- Revisão do ciclo PDCA, para melhoria contínua.

A qualidade dos recursos turísticos, a oferta de alojamento e serviços complementares com padrões de qualidade exemplares, irão claramente influenciar positivamente a experiência do turista. Ao aplicar o método PDCA, e realizar questionários de satisfação, as medidas corretivas que ocorrem desta verificação e controlo irão proporcionar uma valorização reconhecida pelo turista.

SATISFAÇÃO NO TURISMO

BIBLIOGRAFIA

Berman, B. (2005). *How to delight your customers*. California Management Review. Fall, 129 151.

Bornhorst, T.; Ritchie, J. R. B.; e Sheehan, L. (2010). *Determinants of Tourism Success for DMOs & Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspective*. Tourism Management, v.31, n.05, 572-589.

Della Corte V., Sciarelli M., Cascella C., e Del Gaudio G. (2015). *Customer satisfaction in tourist destination: The case of tourism offer in the city of Naples*, Journal of Investment and Management, Vol. 4, No. 1.

Deming, W. E. (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.

Kotler, P.H. (2000). *Marketing Management: Millennium edition*. 10^a ed. NJ Prentice Hall.

Kozak, M., e Rimmington, M. (2000). *Tourist satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-season holiday destination*. Journal of Travel Research, 260-269.

Zeithaml, V. e Bitner, M. (2003). *Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: 2^a ed. Bookman.

Questões Legais na Constituição da Empresa Turística

LUCIANA VARELA E JORGE VARELA

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

luciana.varela@ipleiria.pt

jorge.varela@ipleiria.pt

QUESTÕES LEGAIS NA CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA TURÍSTICA

A área do Turismo, como quase todas as realidades da convivência social, carece de regulação e de certeza jurídicas. Se a regulação jurídica fica a cargo do legislador, a quem cabe encontrar as melhores soluções que permitam um equilíbrio entre os vários interesses em jogo na área do Turismo, já a certeza jurídica, em particular na área dos contratos necessários ao desenvolvimento da atividade turística, é responsabilidade, em primeiro lugar, dos agentes turísticos, mas sempre coadjuvados pelos profissionais do Direito, como advogados, solicitadores, notários, etc.

Desde as relações laborais, com o irrecusável reconhecimento dos direitos dos trabalhadores, até aos direitos reais sobre, entre outros, empreendimentos turísticos, empresas de animação turística, agências de viagens e alojamentos locais, importa definir com clareza e objetividade os contornos das relações jurídicas que se constituem.

É esse o contributo que o Direito pode, desde logo, oferecer e é com o objetivo de alertar para essa necessidade que as linhas seguintes são escritas.

Importa desde logo, com a consciência de que o presente texto não é dirigido em especial a juristas, tornar a linguagem do Direito, o “direitês”, mais acessível a todos os leitores. Começemos por recordar que, tal como a natureza segue regras para que exista ordem, também na sociedade

humana se procura essa mesma ordem baseada em regras.

Na ordem natural existem as leis da física, como a gravidade, existem as regras da biologia, que fazem, por exemplo, com que uma laranjeira dê sempre laranjas e não maçãs, e ainda as regras do instinto, que fazem com que os animais adotem invariavelmente determinados comportamentos. Na ordem social, as regras são criadas pelo Homem para serem cumpridas pelo Homem.

A principal diferença entre as regras da ordem natural e as da ordem social (da sociedade humana) reside na violabilidade das regras. As regras da ordem natural são invioláveis enquanto que as regras da ordem social são violáveis. Mesmo as regras jurídicas, que entre as várias regras sociais são as que são imperativas e coercivas, ou seja, obrigatórias, não deixam de ser violáveis. Por serem imperativas, as pessoas não “podem” violar as regras. Ainda assim, as pessoas “conseguem” violar as regras.

Para que a ordem jurídica existisse, o Homem criou o Direito, um complexo de regras, normas e princípios. Precisamos de regras porque nos relacionamos uns com os outros. Uma pessoa sozinha numa ilha deserta não necessitaria de regras sociais. Mas nem todas as relações da vida social são, como é óbvio, relevantes para o Direito. Entre as relações das quais resultam efeitos

QUESTÕES LEGAIS NA CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA TURÍSTICA

jurídicos, os contratos assumem uma relevância especial. Sendo atos praticados no exercício da autonomia privada, as partes envolvidas escolhem quais serão os efeitos jurídicos aos quais ficarão submetidas, ou seja, a que deverão obedecer.

Como em quase todas as áreas em que os seres humanos se relacionam uns com os outros, também no turismo essas relações são relevantes para o Direito e revestem-se da qualidade de contratos.

O turismo, que passou a ser visto como um importante setor estratégico da economia de um país, serve como uma alavanca fundamental no que diz respeito às políticas de desenvolvimento regional. Os princípios orientadores da Política Nacional do Turismo são a sustentabilidade, a transversalidade e a competitividade.

Afunilando agora a nossa atenção para uma área específica do turismo, olhamos para a animação turística que nos últimos anos se desenvolveu muito, nomeadamente com o crescimento de atividades denominadas de turismo ativo, turismo de aventura e todas aquelas que se enquadram no conceito de “oferta de experiências”. A atual legislação em vigor reúne num único diploma, o Decreto-Lei nº 108/2009, de 17 de agosto, o regime jurídico de acesso à atividade, independentemente da modalidade de animação turística que vier a ser exercida.

Com o objetivo de facilitar o acesso da inici-

ativa privada a esta atividade, a exigência de capital social mínimo foi então eliminada. Contudo, como forma de garantir a segurança dos utilizadores dos serviços, exigiu-se a contratação de seguros, não só de acidentes pessoais como também de assistência a pessoas e de responsabilidade civil.

As atividades de animação turística próprias bem como as de turismo de natureza (Cfr. artigos 13º e 20º) e as marítimo-turísticas podem ser exercidas pelas empresas proprietárias ou que explorem empreendimentos turísticos ou por associações, clubes desportivos, misericórdias, mutualidades, instituições particulares de solidariedade social e entidades análogas, desde que cumpram as condições e requisitos previstos, respetivamente, nos nºs 3 e 4 do artigo 5º do referido DL 108/2009.

Muito importante é, ainda, o dever de informação, previsto no artigo 6º do citado diploma. Este dever consiste na obrigatoriedade que as empresas de animação turística têm de informarem os seus clientes sobre as características de cada uma das atividades bem como das condições necessárias para a sua realização (idade mínima e máxima admitidas; riscos e grau de dificuldade; material necessário caso a empresa não o disponibilize; e serviços disponibilizados e os seus preços). Antes de iniciar a atividade deverão informar, também, sobre as regras de utilização do equipamento; sobre eventual legislação ambiental relevante; sobre os

QUESTÕES LEGAIS NA CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA TURÍSTICA

comportamentos a serem adotados em caso de situações de emergência ou perigo; e, ainda, sobre a formação e experiência profissional dos colaboradores da empresa. O dever de informação decorre do próprio direito à informação que é garantido a todo o consumidor pela Lei do Consumidor.

De referir ainda que as empresas de animação turística só podem utilizar tal denominação se estiverem devidamente registadas no RNAAT, Registo Nacional de Agentes de Animação Turística (Cfr. art. 8), competindo à ASAE, Autoridade de Segurança Alimentar e Económica, fiscalizar se são cumpridas as determinações do diploma em estudo.

Ressalta-se, por fim, que este diploma traz um anexo com uma lista exemplificativa de atividades a ser desenvolvidas pelas empresas de animação turística.

Já o regime jurídico dos empreendimentos turísticos (RJET) foi aprovado pelo Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março.

O RJET foi como uma verdadeira revolução legislativa no mundo do turismo, consagrando o novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos. Tinha como principais objectivos unificar as regulamentações num único diploma; simplificar procedimentos; aumentar a responsabilidade dos promotores turísticos; e aumentar a fiscalização.

Os empreendimentos turísticos, tal como previsto no artigo 2º do RJET, são os estabelecimentos que, mediante remuneração, prestam serviços de alojamento dispondo, para tanto, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares. Excluem-se de tal classificação tanto os alojamentos que não tenham fins lucrativos ou sejam para fins exclusivamente de solidariedade social, como os que possuïrem natureza de alojamento local. Portanto, o alojamento local não é um tipo de empreendimento turístico, estando regulado pelo Decreto-Lei nº. 128/2014, de 29 de agosto, o qual já sofreu alterações.

O artigo 4º do RJET trata dos tipos de empreendimentos turísticos, como os estabelecimentos hoteleiros, os aldeamentos, apartamentos e conjuntos turísticos, os empreendimentos de turismo de habitação, os empreendimentos de turismo no espaço rural e os parques de campismo e de caravanismo. Já não são considerados como empreendimentos turísticos a pensão, o motel, as moradias turísticas, a estalagem, a casa de turismo rural e todas as sub-tipologias de turismo de natureza.

Por fim, quanto às agências de viagens, o Decreto-Lei 17/20018, de 8 de março, diz-nos que são pessoas singulares ou coletivas que desenvolvem alguma das atividades estabelecidas nesse próprio diploma.

As novas exigências e alterações do mercado motivadas basicamente por novos com-

QUESTÕES LEGAIS NA CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA TURÍSTICA

portamentos por parte dos consumidores, pelo maior uso da internet e pela concorrência globalizada, fizeram com que houvesse necessidade de se adequar a tais modificações. Assim, este diploma legal elimina alguns requisitos anteriormente exigidos às agências de viagens, bem como simplifica procedimentos, no que toca ao acesso e exercício da atividade das agências de viagens. Deste modo são intensificados os instrumentos de fiscalização e garante-se aos consumidores uma maior transparência e informação.

Para exercer, em território nacional, esta atividade, as empresas têm que se inscrever no Registo Nacional das Agências de Viagens e Turismo (RNAVT), pagar uma taxa ao Turismo de Portugal, I.P., subscrever o Fundo de Garantia de Viagens e Turismo (FGVT) e celebrar um seguro de responsabilidade civil.

Voltando ao início deste pequeno texto, importa lembrar que o Direito regula relações, também na área do turismo. Nessas relações, o cliente é, normalmente, a parte mais vulnerável pelo que, como consumidor, merece uma protecção especial por parte do Estado. Assim, o livro de reclamações é obrigatório nas empresas de animação turística, nos empreendimentos turísticos, no alojamento local e nas agências de viagens e turismo.

Sustentabilidade Financeira no Turismo

LUÍS LIMA SANTOS

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

lIsantos@ipleiria.pt

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA NOS NEGÓCIOS TURÍSTICOS E HOTELEIROS

1. Sustentabilidade financeira

A questão da sustentabilidade é vista em três perspetivas: ambiental, social e financeira; é o designado tripé da sustentabilidade que assenta no planeta, nas pessoas e nas empresas (*triple bottom line*).

A sustentabilidade das empresas é avaliada quanto à sua viabilidade económico-financeiro, ou seja, quanto ao seu sucesso (lucro ou dinheiro gerado).

2. Poder informativo dos documentos contabilísticos

Para tal, o empresário deve compreender e beneficiar do poder informativo dos principais documentos contabilísticos do negócio, ainda que ajudado pelo seu contabilista certificado:

- o balanço, que o informa sobre ativos detidos e geridos e sobre passivos relacionados com obrigações;
- a demonstração dos resultados, que o informa sobre gastos e perdas, sobre rendimentos e ganhos e sobre os resultados (lucro ou prejuízo) na base do acréscimo; e
- a demonstração dos fluxos de caixa, que o informa sobre os recebimentos e pagamentos e sobre os resultados na base de caixa.

2.1. Balanço

O balanço é a expressão de uma igualdade entre aplicações e recursos, na

qual os recursos financiam as aplicações.

Os recursos, para além do capital próprio (capital subscrito, reservas e resultados do negócio), incluem o passivo corrente (a liquidar durante o ciclo operacional da entidade, isto é, num período até 12 meses após a data do balanço) e o passivo não corrente (a liquidar depois de 12 meses após a data do balanço).

- Exemplos de passivo corrente: contas a pagar a fornecedores, ao Estado e a outros credores.
- Exemplos de passivo não corrente: financiamentos a pagar a mais de 12 meses.

As aplicações incluem o ativo corrente (a realizar, vender ou consumir, no ciclo operacional da entidade, isto é, num período até 12 meses após a data do balanço) e o ativo não corrente (composto por ativos tangíveis, intangíveis e financeiros cuja natureza é superior a 12 meses após a data do balanço).

- Exemplos de ativos correntes: inventários, contas a receber de clientes, depósitos bancários e caixa.
- Exemplos de ativos não correntes: terrenos, edifícios, equipamentos, viaturas e mobiliário.

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA NOS NEGÓCIOS TURÍSTICOS E HOTELEIROS

2.2. Demonstração dos resultados

A demonstração dos resultados permite comparar rendimentos e ganhos com gastos e perdas, de forma a saber o resultado do período (lucro ou prejuízo) e a obter indicadores relevantes como é caso do EBITDA (resultado antes de depreciações / amortizações, gastos de financiamento e impostos sobre rendimento).

- Exemplos de rendimentos e ganhos: vendas, prestações de serviços, subsídios, juros e outros rendimentos similares.

- Exemplos de gastos e perdas: gastos com pessoal, custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, fornecimentos e serviços externos, depreciações (ativo fixo tangível) e amortizações (ativo intangível) e encargos com financiamento.

Nesta peça contabilística, o resultado apurado é a diferença entre rendimentos (mesmo que não tenham sido ainda recebidos) e gastos (mesmo que não tenham sido ainda pagos) e não permite saber se a empresa ganhou ou perdeu dinheiro no período; essa informação está na demonstração dos fluxos de caixa.

2.3. Demonstração dos fluxos de caixa

A demonstração dos resultados permite

comparar recebimentos com pagamentos e expressa o resultado do negócio na base de caixa, estruturado em atividades operacionais, de investimento e de financiamento. É uma informação muito relevante que complementa a informação relativa ao património (balanço) e desempenho (demonstração dos resultados).

3. Gerir informação numa folha A4!

Os gestores de negócios são pessoas muito ocupadas e focadas no core business da empresa.

Por este motivo, esperam poder dispor de um documento de apoio à gestão que seja sintético e simples de interpretar; no fundo que seja um verdadeiro documento de apoio à decisão do gestor. Para ajudar a interpretar informações sobre o negócio, e que constam nos documentos contabilísticos, existem os rácios e indicadores.

Como existem imensos rácios e indicadores para explicar as diversas relações entre grandezas das várias demonstrações contabilísticas, torna-se necessário resumi-los num documento – **tableau de bord** – que contém os principais rácios e indicadores: rácios financeiros de liquidez; rácios financeiros de estrutura; rácios económicos de rentabilidade; e rácios de funcionamento

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA NOS NEGÓCIOS TURÍSTICOS E HOTELEIROS

3.1. Rácios financeiros de liquidez

Os rácios financeiros de liquidez exprimem a relação entre elementos do ativo corrente com elementos do passivo corrente e servem para avaliar a capacidade de cumprir compromissos de curto prazo.

- liquidez imediata = (meios financeiros líquidos / passivo corrente)
- liquidez reduzida = (ativo maneável / passivo corrente)
- margem de liquidez = ativo maneável – passivo corrente
- liquidez geral = (ativo corrente / passivo corrente)
- fundo de maneio = ativo corrente – passivo corrente

3.2. Rácios financeiros de estrutura

Os rácios financeiros de estrutura exprimem a relação entre elementos do financiamento e do investimento e servem para avaliar a capacidade de cumprir compromissos de médio e longo prazo, para aferir o nível de endividamento da empresa e, portanto, o seu risco de insolvência.

- Cobertura do investimento = capital próprio / (ativo fixo tangível + ativo intangível)

- Cobertura do ativo não corrente = capital permanente / ativo não corrente

- Autonomia financeira = capital próprio / passivo não corrente

- Solvabilidade (endividamento) = capital próprio / passivo total

3.3. Rácios económicos de rentabilidade

Os rácios económicos de rentabilidade, indicam o grau de eficiência com que a empresa utilizou os recursos à sua disposição; permitem saber, por exemplo, se a rentabilidade do capital investido está ao nível do previsto e permite compará-la com alternativas no mercado.

- Rentabilidade segmento = $RL \text{ segmento} / \text{volume de negócios segmento} \times 100$

- Rentabilidade do capital próprio = $RL / \text{capital próprio} \times 100$

- Rentabilidade do ativo = $(RL + \text{encargos financeiros}) / (\text{capital próprio} + \text{passivo total}) \times 100$

3.4. Rácios de funcionamento

Os rácios de funcionamento estabelecem a relação entre compras e débitos, vendas e créditos e rotação de inventários; permitem perceber como são geridos os recursos disponíveis.

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA NOS NEGÓCIOS TURÍSTICOS E HOTELEIROS

- Prazo médio de pagamentos = dívidas a fornecedores / compras de bens e serviços x 365
- Prazo médio de recebimentos = créditos sobre clientes / vendas de bens e serviços x 365
- Duração média de inventários = saldo médio de inventários / CMVMC x 365
- Rotação de inventários = CMVMC / saldo médio de inventários

4. Decisão de investimento

Para apoiar uma decisão de investimento – qualquer que seja o motivo deste – os gestores utilizam critérios de avaliação distintos; os mais relevantes são:

- O Valor Atualizado Líquido (*Net Present Value*); o VAL permite avaliar a viabilidade de um investimento, pois traduz o valor – no momento 0 – do excedente dos cash-flows gerados, após a remuneração e reembolso do capital investido. Obtém-se pela soma dos valores atualizados dos cash-flows positivos e negativos associados ao investimento, devendo ser considerado o valor residual, ao qual se deduz o capital investido.
- A Taxa Interna de Rendibilidade (*Internal Rate of Return*); a TIR demonstra a rentabilidade de um investimento. Em termos práticos fornece a taxa necessária para igualar o valor atualizado de um investimento com seus os fluxos de caixa gerados em cada período. Investimentos cujos fluxos de caixa

tenham uma TIR maior do que a taxa mínima de atratividade devem ser escolhidos. A TIR traduz a taxa de atualização que torna nulo o VAL do investimento.

- O Período de Recuperação (*Payback Period*), que indica o tempo necessário (anos e meses) para recuperar o investimento.

5. Conclusão

A perspetiva financeira da sustentabilidade está relacionada com o sucesso das empresas, ou seja, com a sua viabilidade económico-financeiro.

Um gestor interessado deve preocupar-se com o desempenho o que pode ser avaliado pelo lucro, pelo dinheiro gerado pelo negócio ou pelo *tableau de bord* (rácios e indicadores).

Gestão Orçamental no Turismo

CONCEIÇÃO GOMES

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

conceicao.gomes@ipleiria.pt

A IMPORTÂNCIA DA ORÇAMENTAÇÃO NO TURISMO

Enquadramento

Os empreendedores na área do turismo são hábeis em identificar e explorar oportunidades, assim como prever problemas. O turismo empresarial tem cada vez mais potencial, surgindo cada vez mais oportunidades de negócio. Todavia, existem muitos riscos a enfrentar, pois o meio envolvente está em constante mutação, sendo impossível prever o futuro. Se o empreendedor tiver uma posição visionária/preventiva significa que planeia com rigor e monitoriza a implementação do seu projeto. A orçamentação evita o insucesso de uma empresa. É um processo que engloba diversos orçamentos, os quais não são um conjunto de números colocados de forma aleatória, sendo, pelo contrário, uma atividade desafiante. A orçamentação é a melhor forma de controlar os fluxos de tesouraria, permitindo investir em novas oportunidades num tempo oportuno.

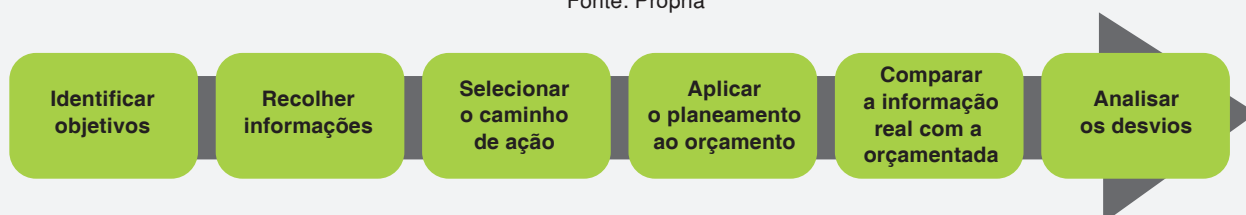
Orçamentação

A orçamentação faz parte do ciclo de gestão tanto na fase do planeamento como na fase do controlo. O planeamento tem dois estádios: o planeamento estratégico/de longo prazo e o planeamento operacional/de curto prazo). O orçamento é a última etapa do

planeamento operacional, pois é uma quantificação dos planos de ação. No controlo, a orçamentação monitoriza todo o processo de implementação, ou seja, compara os valores reais com os orçamentados e analisa os desvios. Para a elaboração dos orçamentos é necessária informação externa (macroeconómica, setor de atividade e mercado) e interna (observação pessoal, dados históricos, controlo orçamental).

A orçamentação é descrita na *figura 1*, em que o processo se inicia na identificação dos objetivos. Segue-se a recolha de informação para a qual podem ser utilizadas diversas análises existentes no mercado: análise SWOT, análise PESTAL e análise das cinco forças de Porter. Posteriormente é selecionado o caminho a seguir em termos globais (estratégia) e termos sectoriais (políticas), seguindo-se a concretização dos planos em números, ou seja, os orçamentos. Em termos concretos o orçamento não é apenas uma previsão, mas sim o que o gestor/empreendedor pensa fazer, tendo em conta todos os estudos/análises realizadas. Todo o processo culmina na comparação dos dados reais (obtidos durante a implementação) com os dados orçamentados, existindo, assim, uma monitorização durante todo o processo de implementação para apurar atempadamente a situação da empresa turística.

Figura 1 – Orçamentação
Fonte: Própria



A IMPORTÂNCIA DA ORÇAMENTAÇÃO NO TURISMO

Importância da orçamentação no turismo

A orçamentação é uma das tarefas mais importantes no empreendedorismo/gestão relacionado com o turismo, porque ajuda o empreendedor/gestor a tomar decisões e tem um papel fundamental na análise da

viabilidade dos projetos. A importância da orçamentação traduz-se nas vantagens da orçamentação nas empresas turísticas as quais podem ser identificadas na *figura 2*.

Figura 2 – Vantagens da orçamentação
Fonte: Própria

Ajuda a planear
<ul style="list-style-type: none">• Para que se elabore um orçamento é necessário um planeamento para que seja possível a sua concretização em números.
Ajuda a monitorizar o desempenho
<ul style="list-style-type: none">• Fornece informação para a avaliação de desempenho, pois a empresa tem um bom desempenho quando o orçamento é atingido.
Ajuda a comunicar e a coordenar
<ul style="list-style-type: none">• Os orçamentos são utilizados para divulgar as informações pelos departamentos, assim como têm de estar interligados promovendo a coordenação entre departamentos.
Ajuda a motivação
<ul style="list-style-type: none">• O orçamento dá aos gestores um objetivo a atingir. Aumenta a motivação dos funcionários.
Ajuda a atribuição dos recursos
<ul style="list-style-type: none">• Distribui os recursos apropriados aos projetos, facilitando a afetação dos recursos que são escassos.
Ajuda a definir as áreas de responsabilidade de cada departamento
<ul style="list-style-type: none">• Promove a descentralização dentro de uma empresa, pois clarifica as áreas de responsabilidade de cada departamento.

Orçamentação em termos práticos nas empresas turísticas

Os orçamentos oferecem aos empreendedores/gestores informações para as tomadas de decisão. Os orçamentos estão relacionados com os objetivos da organização e concretizam as visões em realidades. Os

orçamentos não devem ser uma cópia do ano anterior ou uma extrapolação e sim a quantificação das decisões tomadas a nível do planeamento. Por vezes, apenas quando os orçamentos são elaborados é que se conclui que todo o processo orçamental terá de ser repensado. Por exemplo, só nesta

A IMPORTÂNCIA DA ORÇAMENTAÇÃO NO TURISMO

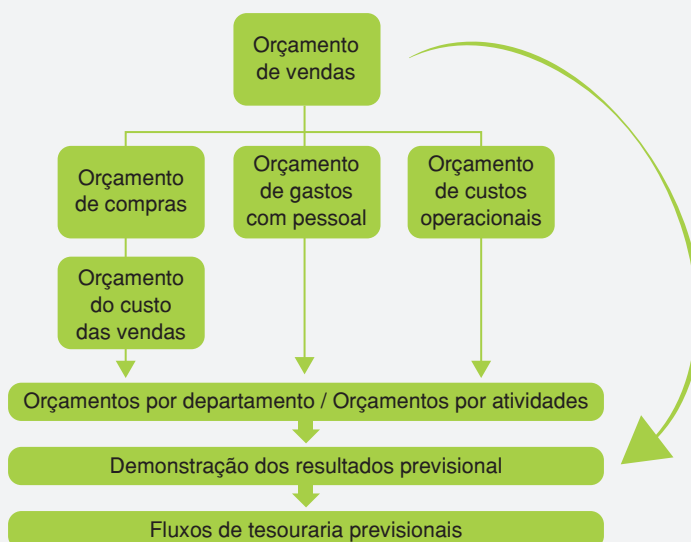
fase é que se verificou que o número de funcionários não é suficiente para prestar todos os serviços estimados.

É usual utilizar o termo de orçamento anual, o qual está relacionado com um conjunto de orçamentos todos interdependentes entre si. A este conjunto, fazem parte vários tipos de orçamentos: orçamentos operacionais; orçamentos de tesouraria (permite obter os fluxos de tesouraria pelo método direto) e orçamentos de investimento (valor que está previsto investir em ativos tangíveis). Em relação aos orçamentos operacionais coloca-se a questão de quantos e quais os orçamentos? Esta resposta diverge de acordo com a empresa turística em questão, pois os orçamentos ajustam-se às particularidades de cada empresa. Exemplificando, de acordo com o tipo de empresa turística podem ser aplicados alguns sistemas uniformes já

existentes nos mercados ou que podem ser adaptados: hotéis - *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*; restaurantes - *Uniform System of Accounts for Restaurants*; clubes - *Uniform System of Financial Reporting for Clubs*; SPAs - *Uniform System of Financial Reporting for Spas*.

Existem orçamentos que são comuns a todas as empresas enquanto alguns são distintos. Conquanto, o processo orçamental inicia-se com o programa/orçamento das vendas. De modo a que as vendas/prestação de serviços sejam atingidas será necessário estimar: os materiais necessários; os recursos humanos necessários; outros custos operacionais necessários, entre outras especificidades. Este processo é concretizado através da *figura 3*, onde se encontra a sequência lógica dos diversos orçamentos.

Figura 3 – Orçamento Anual
Fonte: Própria



A IMPORTÂNCIA DA ORÇAMENTAÇÃO NO TURISMO

Em relação ao orçamento de compras este só será necessário numa empresa turística se esta efetuar consumo de matérias, ou vender mercadorias. Por sua vez, os orçamentos por departamentos ou orçamentos por atividades, é algo que depende do tamanho e da forma como a empresa está organizada. Em suma, são elaborados vários orçamentos e o processo culmina na demonstração dos resultados onde é possível o apuramento do resultado global. Consequentemente os fluxos de tesouraria pelo método indireto são calculados, o que permite a utilização de critérios de avaliação de investimentos para que seja possível apurar a viabilidade do projeto em questão.

Bibliografia

Brayley, R. e McLean, D. (2008), *Financial resource management sport, tourism and leisure services*, Saga-more Publishing.

Jones, T., Atkinson, H., Lorenz, A. e Harris, P. (2012) *Strategic managerial accounting-hospitality, tourism and event applications*, 6th edition, Goodfellow Publishers.

Jordan, H., Neves, J. e Rodrigues, J. (2015), *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*, 10ª edição, Rei dos Livros

Ogbeide, G.C. (2014) *Revenue management, cost control and financial analysis in the hospitality industry*, 1st edition, Cognella.

Valorização das Pessoas no Turismo

INÊS BRASÃO

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

ines.brasao@ipleiria.pt

A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS NO TURISMO

A compreensão do valor do Turismo nas nossas sociedades, e das pessoas no Turismo, tem muito a ganhar se olharmos para a história do nosso país, no último século. Esse olhar retrospectivo ajuda-nos a alcançar, por um lado, o quanto o país já mudou e evoluiu. Mas, ao mesmo tempo, serve um propósito não menos nobre: o de conseguirmos identificar os aspetos que ainda precisamos melhorar naquele que pode ser considerado um dos fenómenos mais avassaladores da história dos últimos anos, se excluirmos as ruturas marcadas pelas grandes guerras. Com efeito, a democratização do direito à viagem e o impacto causado por essa crescente necessidade, é talvez uma das revoluções sociais mais doce, e menos nefasta, ocorrida recentemente. O Turismo afigura-se como um aspeto transformador das nossas vidas, não apenas à escala pessoal, como também à escala global. O Turismo desinibiu muitas distâncias e preconceitos. Rasgou fronteiras e desvendou lugares que ainda estavam por mapear. Saturou lugares, é certo, mas fundamentalmente alargou horizontes de experiência e possibilidades de olharmos para lá do que nos parece familiar e certo. Sociologicamente, o turismo representa uma nova bitola para aferir comportamentos, atitudes, valores e posicionamentos éticos. Urge, por isso, prestar-lhe toda a atenção, quer por parte de quem ensina, quer por parte de quem estuda, e fundamentalmente por parte de todos os profissionais que dele fazem parte, desde os que trabalham a uma escala mais pragmática, da prestação de

serviços, aos que empreendem, investem e gerem.

Mas façamos então um pequeno recuo na história. Não deixa de ser uma data que apenas deve ser entendida como simbólica, mas assume-se que os primeiros turistas desembarcaram em Lisboa no dia 11 de Maio de 1911, permanecendo no país por nove dias. Segundo reza a estória, o grupo de turistas teve *“direito a fogo-de-artifício no Estoril e a uma visita às caves do vinho do Porto, mas foi do cortejo de campinos e do peru recheado do Ribatejo que mais gostaram”*¹. Esta embaixada de representantes estrangeiros veio participar no IV Congresso Internacional de Turismo e, *“quando julgavam que iam ver uma cidade mesquinha, com um ou outro grande monumento, sem modernismos, sem as belezas dos grandes centros, viram a Lisboa nova e ficaram agradavelmente impressionados, com as avenidas largas, o casario, os jardins, e sobretudo com a forma como a rua do Ouro se vestiu de flores para os receber”*², assegurava a revista semanal Ilustração Portuguesa, que descreveu desta forma a chegada de um conjunto de congressistas estrangeiros a Lisboa. Este episódio merece alguma reflexão sobretudo porque demove um pensamento que assume ter sido o setor do Turismo desenvolvido apenas a partir dos anos sessenta, em Portugal, muito ligado à procura louca do paraíso algarvio, e também madeirense, a par dos encantos da costa do Sol.

¹ In Revista Sábado, 18 de janeiro de 2018, (http://www.sabado.pt/vida/detalhe/20180228_1932_os-pri-meiros-turistas-em-portugal?ref=HP_Ultimas).

² *Idem*

A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS NO TURISMO

Ora, essa ideia é errada. Portugal já tinha erigido o seu conjunto de Grand Hotels, do Buçaco ao Vidago, emblemas de grande qualidade no serviço e prestadores de serviços, desde os anos 10 do século XX. O problema fundamental não residia na inexistência de estruturas turisticamente qualificadas, mas na disparidade entre estas e um conjunto vasto de outras, de pensões a casas de pasto, passando por hospedarias e residenciais que se pautavam pelo reverso da medalha. Aquando da realização do I Congresso Nacional de Turismo, em 1936, o estado de crise foi efetivamente declarado a ponto de um dos seus intervenientes, Teotónio Carlos Martins, ter feito a seguinte declaração ao Congresso: *“nos nossos estabelecimentos de hospedagem, mesmo nos mais modestos, procura-se ter mobiliário de espanto, ao passo que se descaram (...) as suas instalações sanitárias, bem como o apetrecho e a higiene das cozinhas e, finalmente, o mais elementar asseio do pessoal servente que, não raro, é também albergado em condições atentatórias da sua condição humana.”*³ O diagnóstico era chocante uma vez que apontava uma seta em diversos sentidos negativos, inclusive as condições pouco dignas prestadas ao pessoal servente, com implicações no seu direito à higiene e à higiene do local de trabalho. Este Congresso, realizado no início da ditadura em Portugal, foi efetivamente marcado por um conjunto de discursos críticos apontados a um setor que já se vislumbrava emergente em Portugal. Numa outra participação, realçava-se que o turismo só podia arrancar

definitivamente quando se apostasse na qualificação do pessoal e, por isso, seria necessário criar mais escolas de formação hoteleira.

Ora, aquilo que naquele tempo foi indicado como o problema fundamental para um melhor e mais equilibrado desenvolvimento do setor do Turismo em Portugal foi-se constituindo, na realidade, como um objetivo estratégico. Embora a história do Ensino Superior em Portugal tenha sido marcada, numa fase inicial, pelo investimento em cursos que correspondiam apenas aos saberes tradicionais, da filosofia à medicina, passando pela história e pela biologia, é graças ao surgimento do Ensino Politécnico em Portugal que, mais recentemente, se realizou um outro grande desígnio. Esse desígnio foi o de compreender que seria determinante atribuir formação superior e qualificada a um conjunto de profissionais e técnicos, designadamente na área do Turismo. Sem um tal investimento, a base de recursos humanos que opera no setor estava deficitária, uma vez que, histórica e socialmente, se julgou que os trabalhos ligados à prestação de serviços pessoais não careciam de uma formação escolar habilitada e certificada a nível do ensino público superior e profissional. A formação era dada, em regra, nos espaços laborais, dependendo mais do sentido ético e pedagógico dos empregadores do que de outros fatores, nomeadamente a aprendizagem sistemática do saber fazer e da capacidade de resolver problemas gerados pela acumu-

³ Teotónio Carlos Martin, “O Problema hoteleiro em Portugal”, Atas do I Congresso Nacional do Turismo, 1936.

A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS NO TURISMO

lação de um capital de conhecimento. Esta formação produziu graves danos para a desvalorização das pessoas que trabalham no setor do turismo, a ponto de muitas das vezes se julgar o valor do seu trabalho menor e menos relevante para o capital humano nacional. Acresce ainda que, se uma larga maioria de trabalhadores na área dos serviços de restauração e hotelaria aprendeu a fazer sem um contacto com um conjunto de disciplinas multifacetado, as suas próprias oportunidades de crescimento foram sendo cerceadas e, muitas vezes, estas pessoas cresceram, viveram e morreram sem que lhes fossem dadas mais e melhores oportunidades de crescimento.

Nos dias que correm, atravessamos um tempo em que Portugal se tem vindo a distinguir fortemente no setor do Turismo, sendo-lhe reconhecida uma grande variedade de Prémios e Distingções que colocam o país na charneira do que melhor se faz, a nível internacional. Este é o tempo, portanto, de continuar a acelerar e a demonstrar que a excelência se produz também, para não dizer essencialmente, graças a todos os que nele trabalham. Os espaços que proporcionam lazer estão largamente dependentes de uma valorização dos pequenos gestos e das pequenas tarefas. Se olharmos para um hotel, por exemplo, o seu dia-a-dia decorre sob um manto de suavidade e prazer porque, nos seus bastidores, um conjunto de pessoas empresta o seu cuidado ao desenrolar do prazer dos outros, todos aqueles que se deliciarão com um intervalo de férias

e bem-estar nas suas vidas. E, claro, não podemos deixar de frisar um último aspeto que urge cuidar nessa valorização. Refiro-me, em concreto, às desigualdades de género relativamente à forma como trabalhadores e trabalhadoras devem merecer iguais e justas recompensas pela sua capacidade demonstrada, sem exceção.

Os jovens de hoje que anseiam entrar no mercado de trabalho, em particular no setor do Turismo, estão plenos de expectativas e de uma energia salutar que deve merecer dos empreendedores todo o reconhecimento. Ao contrário do que tantas vezes é bafejado nos meios de comunicação social, e posso testemunhá-lo enquanto professora de há muitos anos no ensino, têm a esperança legítima e justa de querer contribuir ativamente para o desenvolvimento económico e social do país. Assim todos nós, adultos de hoje, façamos justiça a este seu anseio. Portugal ganhará em todas as frentes.

Cuidados com o RGPD

PEDRO BAPTISTA

**Escola Superior de Turismo
e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria**

**CiTUR - Centro de Investigação,
Desenvolvimento e Inovação em Turismo**

pdrobaptista@gmail.com

O RGPD NA HOTELARIA

A circulação de dados pessoais é essencial à prossecução da generalidade das atividades económicas e das liberdades comunitárias – livre circulação de bens, livre circulação de serviços e livre circulação de capitais. Por um lado, os dados pessoais permitem identificar os intervenientes comerciais, preparar diligências pré-contratuais e executar os contratos nos quais os titulares dos dados são parte. Sem a recolha e a partilha de dados pessoais, não é possível, por exemplo, celebrar um número significativo de contratos de compra e venda, prestações de serviços ou contratos de trabalho. No caso da indústria hoteleira, os dados pessoais são condição essencial para celebrar os contratos de hospedagem assim como outros serviços conexos (serviços e tratamentos de saúde e bem-estar, serviços de rent-a-car, programas de fidelização, etc.). Para além disso, a recolha de dados pessoais pode ser necessária para o cumprimento de obrigações jurídicas a que o hoteleiro está sujeito por lei. No caso português, por exemplo, a recolha de dados pessoais é obrigatória para efeitos de faturação nos termos do Decreto-Lei n.º 197/2012 de 24 de Agosto, assim como o preenchimento dos boletins de alojamento, que se destinam a permitir o controlo dos cidadãos estrangeiros e posterior comunicação ao Serviços de Estrangeiros e Fronteiras nos termos do artigo 15.º da Lei n.º 23/2007, de 4 de Julho. Por outro lado, os dados pessoais são um ativo que permite às empresas desenvolver o seu negócio, comunicar e estabelecer relações segmentadas com os clientes. A recolha exponencial de dados pessoais aumentou a perceção das preferências e comportamentos individuais

dos consumidores e criou oportunidades de negócio para empresas que procuram determinadas vantagens competitivas assentes na segmentação e na qualidade de serviço.

A 27 de abril de 2016 o Parlamento Europeu aprovou um novo Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). O RGPD representa uma mudança de paradigma no modelo de regulação do tratamento de dados pessoais colocando o indivíduo no centro da proteção da privacidade e atribui-lhe direitos efetivos no controle do uso e publicação das suas especificidades pessoais. Entre outras alterações, passou a caber às empresas assegurar o cumprimento das regras e evidenciá-lo perante uma entidade fiscalizadora. Nos termos do RGPD a prestação de contas – *accountability* – implica a implementação ativa de medidas pelas empresas responsáveis de tratamento de forma a promover e salvaguardar a proteção dos dados pessoais e a manutenção de registos e de documentação para demonstrar a conformidade junto do público e perante as autoridades públicas de supervisão. O RGPD é uma lei extremamente abrangente que impõe regras não só em todos os países da União Europeia como a todas as empresas que fora do espaço europeu tratem dados pessoais de cidadãos europeus. Em alguns casos, o incumprimento das regras definidas pelo RGPD está sujeito a coimas que podem ir até 20 milhões de Euros ou até 4% do seu volume de negócios anual a nível mundial consoante o montante mais elevado.

Implementar o Regulamento Geral de Pro-

O RGPD NA HOTELARIA

teção de Dados consome tempo e recursos à operação hoteleira, tem impactos consideráveis nos processos e no desempenho dos sistemas de informação e interfere com as atividades de diversos departamentos. Ainda que confira alguma minimização de processos o RDPG é, basicamente, um centro de custos para as empresas. As vantagens diretas do RGPD estão na manutenção da idoneidade e em evitar coimas e multas de incumprimento dos requisitos, assim como, evitar eventuais indemnizações por danos causados aos titulares dos dados em caso de fuga ou violação de dados. Por isso, do ponto de vista da gestão, um dos principais objetivos passa por atenuar os impactos da própria implementação.

A primeira medida para obter a conformidade com o RGPD pode passar por definir o modelo relativo ao *Data Protection Officer* (DPO). Nos termos do artigo 7.º do Regulamento o Encarregado de Proteção dos Dados deve ser nomeado quando o tratamento dos dados, pela qualidade ou quantidade, represente elevados riscos para os titulares dos dados. Nestas situações deverá ser criado o cargo de DPO. Para além do *Data Protection Officer*, o Regulamento refere também a necessidade de formar uma equipa multidisciplinar que responda adequadamente e com carácter de permanência à complexidade do RGPD.

Depois de definida a equipa multidisciplinar e da sua relação com o DPO, devem ser inventariadas as operações de tratamento de dados pessoais num inventário que responda às seguintes questões: que dados

pessoais são recolhidos; que documentos estão a ser utilizados para recolher os dados pessoais?; quem recolhe os dados pessoais?; onde são arquivados e armazenados os dados pessoais?; como são recolhidos os dados pessoais?; quais os fins para os quais os dados pessoais são recolhidos?

Na maior parte das operações hoteleiras os dados pessoais são tratados de forma a desenvolver a exploração de empreendimentos turísticos, a garantir a celebração de contratos de hospedagem e dos serviços conexos, a gerir as disponibilidades dos quartos e das tarifas e a comunicar informações e promoções através de correio eletrónico, SMS ou chamada telefónica. Os dados são recolhidos diretamente por funcionários quando contactados por correio eletrónico e telefone, ou facultados diretamente pelo cliente em formulários eletrónicos em reservas online. Os dados recolhidos ficam armazenados em bases de dados num sistema de informação e é criada uma ficha de cliente armazenada de forma lógica na base de dados.

Em função dos inventários levantados devem ser elaboradas medidas com vista a implementação de uma política de gestão de privacidade dos dados por *design* e por defeito. Nos setores de atividade que oferecem produtos e serviços mais tradicionais e com ciclos de vida mais longos, como a hotelaria, é mais fácil garantir uma aplicação continuada destas regras no tratamento de dados pessoais. Na hotelaria, os serviços estruturados para respeitarem os requisitos do RGPD poderão subsistir em conformi-

O RGPD NA HOTELARIA

dade por um período mais alargado de tempo, independentemente de futuros desenvolvimentos e melhorias que venham a ser realizados no âmbito da segurança e proteção da privacidade. Algumas destas medidas podem passar por: minimizar os dados recolhidos; avaliar e eliminar os dados e campos de recolha desnecessários; adotar a *pseudonimização* nos nomes dos titulares de dados quando não existem dados que permitam ações de marketing ou comunicação (e-mail, telefone); adotar a cifragem de dados a conservar por períodos mais longos para fins estatísticos; estipular prazos de eliminação de dados pessoais para quando os mesmos atinjam o prazo estipulado ou implementar ferramentas informáticas que eliminem os dados quando estes deixem de ser necessários para a finalidade que motivou a sua recolha ou tratamento, ou quando o titular retire o consentimento.

O regulamento define quais são os direitos e as obrigações dos responsáveis pelo tratamento dos dados e das empresas subcontratadas. De forma a demonstrar a conformidade com o RGPD, importa aos hoteleiros formalizar as regras relativas à confidencialidade dos dados pessoais confiados a terceiros. Deverá garantir-se que o terceiro não poder copiar quaisquer documentos ou meios de informação que lhe sejam confiados, com exceção, dos necessários para realizar o serviço planeado, garantir que o terceiro deve obter o acordo prévio do hotel para todas as operações, que não deve usar os documentos e informações processadas para fins diferentes dos especificados, que o subcontratado não deve divulgar os docu-

mentos ou informações a outras pessoas, públicas ou privadas - o responsável deve tomar todas as medidas necessárias para evitar qualquer uso impróprio ou fraudulento dos arquivos de computador e garantir que o terceiro está obrigado a tomar todas as medidas de segurança (especificamente no que diz respeito ao hardware) para garantir a preservação e integridade dos documentos e informações processadas ao longo da duração do relacionamento. Quando a relação termina, os subcontratados devem destruir todos os arquivos. O contrato celebrado deve conter as disposições presentes no n. 3 do artigo 28. do RGPD, nomeadamente, o objeto e a duração do tratamento de dados pessoais, a finalidade do tratamento e as obrigações de segurança e os meios contratuais necessários para rescindir o relacionamento com o prestador de serviços em caso de violação de contrato.

Após a revisão dos contratos com os terceiros deverá ser elaborada uma Política de Privacidade. O objetivo da Política de Privacidade é aumentar e consolidar a informação e partilhá-la com colaboradores e clientes. Em paralelo, deverá ser criado um Manual de Conduta de forma a refletir os considerandos do regulamento relativamente aos comportamentos a observar pelos colaboradores nas suas relações com os dados pessoais dos clientes e com os sistemas de informação. O regulamento define ainda as circunstâncias em que os dados pessoais e os consentimentos dos titulares são recolhidos. Existem para esse efeito um conjunto de exigências para obtenção dos consentimentos, sendo que, em caso de não cumpri-

O RGPD NA HOTELARIA

mento, o responsável pelo tratamento, fica obrigado à obtenção de um novo consentimento. Para dar resposta a estes requisitos, devem ser desenvolvidas propostas de textos com vista à informação e obtenção de consentimento dos particulares de forma concisa, transparente e inteligível.

O regulamento obriga ainda os responsáveis pelo tratamento de dados pessoais a garantir o exercício de um conjunto de direitos aos titulares dos dados. Os titulares dos dados pessoais têm o direito a solicitar em qualquer momento o acesso e a cópia dos seus dados pessoais, a retirada do consentimento que tenham dado previamente, a retificação dos seus dados, o seu apagamento, a limitação do tratamento, a portabilidade e a oposição a decisões automatizadas. Estes direitos devem ser monitorizados, documentados e passam a ter prazos máximos de resposta. Para dar resposta aos pedidos dos clientes pode ser criado um portal (One Stop-Shop) no qual os titulares podem exercer todos os seus direitos e devem ser concebidas minutos de resposta para cada um dos processos desenhados.

O regulamento estabelece também as condições em que existe obrigatoriedade de se fazer uma avaliação de impacto de risco antes de serem iniciadas operações de tratamento de dados. A Avaliação de Impacto da Privacidade de dados (ou Data Protection Impact Assessment - DPIA) é um documento concebido para descrever o processo de tratamento de dados pessoais, averiguar a necessidade e proporcionalidade do tratamento e para ajudar a gerir os riscos daí

resultantes para os direitos e liberdades dos titulares dos dados. A Avaliação de Impacto da Privacidade de dados avalia o risco, o impacto das ameaças na privacidade de dados e a probabilidade de ocorrência, com o objetivo de definir estratégias para a atenuar esses riscos para níveis aceitáveis através de um racional de custo-benefício.

O RGPD define violação de dados como “uma violação da segurança que provoque, de modo acidental ou ilícito, a destruição, a perda, a alteração, a divulgação ou o acesso não autorizado, a dados pessoais transmitidos, conservados ou sujeitos a qualquer outro tipo de tratamento”. Quando uma violação de dados é identificada, o RGPD determina que a documentação a ser fornecida às partes interessadas e à autoridade pública deve conter os factos relacionados com a violação de dados, os efeitos e as medidas corretivas que foram tomadas até 72 horas após ter tido conhecimento da mesma. Neste sentido deverá ser desenvolvido um modelo de notificação que descreva a natureza da violação dos dados pessoais incluindo, se possível, as categorias e o número aproximado de titulares de dados afetados, bem como as categorias e o número aproximado de registos de dados pessoais em causa.

Para além destas medidas, será aconselhável realizar testes de invasão ou *phishing* de forma a analisar o nível de segurança do sistema tecnológico, a capacidade de reação dos colaboradores e a aplicação do manual de normas.

O RGPD NA HOTELARIA

Por um lado, as unidades hoteleiras são pela natureza da sua atividade comercial – elevada rotação de clientes, pessoal e inventários - grandes agregadores de dados pessoais. Por outro lado, a indústria hoteleira é uma atividade económica altamente competitiva e extremamente personalizada. Esta personalização assenta, em grande medida, na informação pessoal recolhida junto dos clientes e na forma de a utilizar para segmentar e otimizar a oferta, contribuindo para a tomada de decisão dos administradores e dos proprietários. Vivemos numa sociedade de informação em que são recolhidos, processados e eliminados cada vez mais dados pessoais e onde as empresas e autoridades públicas tendem a saber cada vez mais sobre os padrões de comportamento, os hábitos e as preferências dos clientes e potenciais clientes, por vezes, mesmo antes dos próprios. Mas à medida que as oportunidades e os fins de utilização de dados pessoais crescem, aumenta também o risco e a necessidade de as empresas protegerem e utilizarem adequadamente as informações armazenadas.



FICHA TÉCNICA

TÍTULO:

Manual de Boas Práticas
e Sustentabilidade

ANO: 2019

PROPRIEDADE:

AIRO - Associação Empresarial
da Região Oeste

Avenida Infante D. Henrique , n.º2
Edifício da EXPOESTE
2500-918 CALDAS DA RAINHA

Tel.: 262 841 505

Email: geral@airo.pt

COORDENAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE CONTEÚDOS:

Paulo Almeida

Sérgio Félix

REVISÃO DE CONTEÚDOS:

Daniela Félix

DESIGN E PAGINAÇÃO:

Cátia Bernardino

CRÉDITOS DE IMAGEM:

© Depositphotos.com

VALIDAÇÃO CIENTÍFICA:



CENTRO DE INVESTIGAÇÃO,
DESENVOLVIMENTO E
INOVAÇÃO EM TURISMO

ISBN:

978-989-20-9758-9

DIREITOS DE AUTOR:

A reprodução total ou parcial dos conteúdos deste manual está sujeita à aprovação da AIRO.

Os artigos publicados são da inteira responsabilidade dos respectivos autores.



OESTE
PORTUGAL | Tourism
Startup
Program

ISBN 978-989-20-9758-9



9 789892 097589



ESCOLA SUPERIOR
DE TURISMO E
TECNOLOGIA DO MAR

