

Competitividade dos Destinos Turísticos: A Perspetiva dos Municípios da Região Centro de Portugal

Mariana Ribeiro Vieira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Marketing e Promoção Turística

Peniche, setembro 2023

Página propositadamente deixada em branco

Competitividade dos Destinos Turísticos: A Perspetiva dos Municípios da Região Centro de Portugal

Mariana Ribeiro Vieira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Marketing e Promoção Turística

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Rui Alberto
de Freitas Martins

Peniche, setembro de 2023

Página propositadamente deixada em branco

*Competitividade dos Destinos Turísticos: A Perspetiva dos Municípios
da Região Centro de Portugal*

Copyright Mariana Ribeiro Vieira | Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e
Instituto Politécnico de Leiria

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Página propositadamente deixada em branco

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer a todos os representantes dos Municípios que entrevistei, pelos contributos, colaboração e tempo disponibilizado. As informações facultadas foram uma mais-valia para o desenvolvimento desta dissertação.

Um agradecimento ao Professor Doutor Rui Martins, que me ajudou na concretização da dissertação. Agradeço o tempo disponibilizado, o apoio e os ensinamentos transmitidos ao longo do meu mestrado.

Aos docentes da CITUR que de certa forma, foram quem me incentivaram a desenvolver a temática para a dissertação. Obrigada pelo auxílio e pelo encorajamento.

Um agradecimento especial à minha mãe que me acompanhou em todos os momentos do meu percurso académico. Obrigada pela força, pelo apoio incondicional, pelo incentivo e pela paciência que teve de ter durante os dias menos bons.

Aos meus avós, que embora não percebessem muito bem o que eu estava a fazer, sempre estiveram preocupados comigo ao ponto de me preparem os almoços para estar focada na dissertação.

Ao Miguel por estar presente nos dias felizes, mas também naqueles mais stressantes e por ter uma palavra de carinho e incentivo.

À minha Matilde pela companhia na cama a ver só o que eu estava a fazer, para estar um bocadinho mais ao pé da madrinha.

À Rita, a minha amiga de mestrado, que me ajudou muito no decorrer das aulas e na realização dos trabalhos de mestrado. Obrigada pelos momentos de alegria, mas também por aqueles em que as duas partilhávamos as mesmas dores.

Aos meus amigos que me foram acompanhando nestes meses e tiveram uma palavra de apoio.

Obrigada a todos!

Página propositadamente deixada em branco

Resumo

A competitividade está associada ao facto de pessoas ou organizações competirem entre si. Neste sentido podem surgir características de disputa, concorrência e rivalidade em troca de um resultado, prémio ou vantagem. Devido ao desenvolvimento do setor terciário, a competição tem sido mais recorrente e refletida na prestação de serviços, incluindo na indústria turística.

O setor turístico tornou-se cada vez mais importante para o desenvolvimento económico global e nacional. A concorrência e a pressão entre destinos têm aumentado, o que consequentemente leva a que a competitividade comece a ser reconhecida como um fator crucial e de notoriedade dos destinos turísticos. Nos últimos anos, investigadores, organizações e entidades públicas começaram a analisar a competitividade do ponto de vista dos destinos, em vez de tradicionalmente investigarem a competição entre empresas turísticas. É complexo definir competitividade do destino turístico, devido às distintas perspetivas, aos diversos atributos associados e à variedade de objetivos. Não obstante, na literatura de turismo começa-se a encontrar trabalhos científicos relacionados com a temática, ao nível de desenvolvimento de modelos conceituais, na identificação de novos indicadores, métodos de medição e análises de competitividade de determinados destinos turísticos.

O presente estudo visa verificar de que forma é que a temática da competitividade dos destinos turísticos é considerada e analisada pelos municípios pertencentes à Região Centro de Portugal. Para este efeito adotou-se uma metodologia de investigação qualitativa, recorrendo-se à análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas realizadas a representantes de diferentes Câmaras Municipais da Região Centro de Portugal. Através de diálogos presenciais e via online procurou-se compreender quais são as perspetivas, ações empreendidas e desafios que as câmaras municipais são confrontadas.

Com base nos resultados obtidos, são propostos alguns indicadores de medição da competitividade dos destinos turísticos. Estes são baseados nas informações obtidas através das entrevistas com os representantes dos municípios da Região Centro, assim como no trabalho científico revisto na literatura.

Palavras-chave: Competitividade; Destinos Turísticos; Municípios; Centro de Portugal

Página propositadamente deixada em branco

Abstract

Competitiveness is associated with the fact that people or organisations compete with each other. In this sense, there can be characteristics of dispute, competition, and rivalry in exchange for a result, prize or advantage. Due to the development of the third sector, competition has been more recurrent and reflected in the provision of services, including in the tourism industry.

The tourism sector has become increasingly important for global and national economic development. The competition and pressure is growing between destinations, which consequently means that competitiveness is starting to be recognised as a crucial factor in the reputation of tourist destinations. In recent years, researchers, organisations, and public entities have begun to analyse competitiveness from the destinations point of view, rather than traditionally investigate competition between tourism businesses. Defining tourism destination competitiveness is complex due to the different perspectives, the various attributes associated with it and the variety of objectives. Nevertheless, in tourism literature it is possible to find scientific work on the subject, in terms of developing conceptual models, identifying new indicators, measurement methods, and analysing the competitiveness of certain tourist destinations.

The aim of this study is to determine if the topic of tourism destination competitiveness is considered and analysed by the municipalities from the Region of Center of Portugal. To this end, a qualitative research methodology was adopted, using content analysis of semi structured interviews, conducted with representatives of different local councils in the Center of Portugal. In this way, through face-to-face and online dialogues, the goal was to understand the perspectives, actions taken, and challenges faced by the municipalities.

Based on the results obtained, some indicators for measuring tourism destination competitiveness are proposed. These are based on information obtained through interviews with representatives of the municipalities in the Center of Portugal, as well as scientific work reviewed in the literature.

Keywords: Competitiveness; Municipalities; Tourist Destinations; Center of Portugal

Página propositadamente deixada em branco

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas	xiii
Lista da Abreviaturas e Siglas	xiv
Glossário	xv
Introdução	1
Parte I. Revisão da Literatura	5
Capítulo I. Destino turístico	6
1.1. Concetualização	6
1.1.1. Características e Componentes	8
1.2. Tipologia dos Destinos Turísticos	10
1.3. Ciclo de Vida do Destino	12
Capítulo II. Marketing dos Destinos Turísticos	14
2.1. Conceitos e Fundamentos	15
2.2. Imagem dos destinos	18
2.2.1. Definições	18
2.2.2. Construção da Imagem	19
2.2.3. Importância e Influência	21
Capítulo III. Competitividade dos Destinos Turísticos	22
3.1. Definições e Perspetivas	22
	xi

3.2. Análise dos Modelos de Competitividade dos Destinos Turísticos	31
3.2.1. Modelo de Ritchie e Crouch	35
3.2.2. Modelo de Dwyer e Kim	45
3.2.3. Modelo de Silva-pina e Amador	51
Parte II- Estudo Empírico	56
Capítulo IV. Metodologia	57
4.1. Método de Investigação	57
4.2. Descrição da Amostra	60
4.3. Técnica e Instrumento de Recolha de Dados	61
4.3.1. Entrevista Semiestruturada	61
4.3.2. Guião da Entrevista	64
4.4. Técnica de Análise de Dados	65
4.4.1. Análise de Conteúdo	65
Capítulo V. Análise dos Resultados	67
5.1. Análise do Conteúdo das Entrevistas	67
5.2. Discussão dos Resultados e Propostas	88
Capítulo VI. Conclusões Finais	91
6.1. Conclusões e Contributos do Estudo	91
6.2. Limitações e Investigações Futuras	93
Referências bibliográficas	95
Apêndices	106
Anexos	111

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Dwyer e Kim (2003)	47
Figura 2. Apresentação das características da entrevista e do entrevistado	63

Índice de Tabelas

Tabela 1. Componentes da definição de Destino Turístico	9
Tabela 2. Definições de Competitividade dos Destinos Turísticos	25
Tabela 3. Descrição e exemplo dos elementos das Vantagens Comparativas.....	28
Tabela 4. Vantagens Comparativas e Vantagens Competitivas presentes no Modelo de Ritchie e Crouch (2003)	44
Tabela 5. Diferenciação entre a abordagem Qualitativa e Quantitativa	57
Tabela 6. Análise do conteúdo das entrevistas	68
Tabela 7. Descrição dos municípios que mencionaram as subcategorias da categoria 1: Perspetiva Generalizada	70
Tabela 8. Classificação dos municípios nas subcategorias da categoria 2: Características da Oferta Turística, como ponto forte, ponto menos desenvolvido ou não identificado	72
Tabela 9. Declarações e posição dos municípios em relação à categoria 3: Comparabilidade.....	76
Tabela 10. Descrição dos municípios que mencionaram as subcategorias da categoria 4: Indicadores de Medição.....	80
Tabela 11. Descrição dos municípios que mencionaram as subcategorias da categoria 5: Obtenção de Resultados.....	83
Tabela 12. Descrição dos municípios que mencionaram as subcategorias da categoria 6: Perspetivas Futuras de Melhoria	86
Tabela 13. Proposta de dimensões e indicadores para a medição da competitividade turística dos municípios.....	89

Lista da Abreviaturas e Siglas

CIM – Comunidade Intermunicipal

DMO – Destination Management Organisation (Organizações de Gestão do Destino)

INE – Instituto Nacional de Estatística

OMT – Organização Mundial do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

RevPAR – Revenue per Available Room (Receita por Quarto Disponível)

Sr. – Senhor

Glossário

Bibliographic Databases (Base de Dados Bibliográfica) – Coleção organizada de referências publicadas em literatura digital, que inclui atas de conferências, revistas e artigos de jornais, publicações governamentais e jurídicas, patentes, normas, relatórios, livros, periódicos, etc. (Patra, 2017)

Branding – Ato de tornar um produto, uma organização, uma pessoa ou um local facilmente reconhecível como diferente dos outros, ligando-o a um determinado nome, desenho, símbolo, conjunto de qualidades, etc. (Cambridge Dictionary, 2023)

Focus Group – Consiste numa investigação que promove uma discussão em grupo, onde se abordam diferentes tópicos previamente estipulados e onde cada um dos participantes expõe o seu ponto de vista, de forma a serem explorados convenientemente por um determinado moderador (Alves, 2017)

Grounded Theory – Consiste num conjunto de procedimentos sistemáticos e rigorosos de análise de dados, organizados numa sequência que tende para uma maior complexidade e integração (Fernandes & Maia, 2001)

Marketeers – Uma pessoa ou empresa que vende ou promove um produto ou serviço (Encyclopædia Britannica, 2023)

Marketing-Mix – Um conjunto de ferramentas de marketing que funcionam em conjunto para afetar o mercado (Kotler et al., 1999)

Pull Factors – Relacionam-se com as características de um destino e com os fatores que atraem os indivíduos para um destino (Günaydin et al., 2021)

Stakeholder – Qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou seja afetado pela realização dos objetivos da organização (Freeman, 1984). As partes interessadas envolvidas no setor turístico são visitantes, agentes empresariais, pessoas/comunidades locais, organizações não governamentais e o governo (Handayani & Lazuardi, 2022).

Página propositadamente deixada em branco

Introdução

Há mais de duas décadas, diversos estudos sobre a competitividade dos destinos turísticos têm sido publicados e reconhecidos na literatura de turismo. Algumas das investigações desta temática são realizadas com o objetivo de identificar a posição competitiva de um destino, em comparação com os seus concorrentes, como é o caso do estudo de Hudson et al., (2004) sobre os Resorts de Ski no Canadá, das Regiões Francesas de Botti et al., (2009), de Cuba de Kubickova & Lee (2018), entre outros destinos. Para analisar e medir a posição competitiva e o desempenho do destino, ao nível da oferta e da procura turística, os investigadores utilizam modelos, determinantes, indicadores e fórmulas.

Nos dias de hoje, realça-se que é uma tarefa complexa reunir um modelo com um número exato de indicadores que seja aplicado a todo o tipo de destinos, e que ao mesmo tempo analise e calcule a competitividade dos destinos turísticos. Autores defendem que não existe um conjunto de variáveis pré-definidas e aplicáveis a todos os destinos, isto porque cada destino avalia o seu desempenho tendo em conta diferentes aspetos. Além disso, a realidade é que existem recorrentes mudanças no setor turístico, que consequentemente provocam alterações e impactos nos modelos e indicadores (Sánchez & López, 2015; Silva-Pina & Amador, 2021).

Até ao momento, são reduzidos os estudos científicos que analisam a competitividade de Portugal como destino turístico e, ainda menos são as investigações que estudam a competitividade das regiões turísticas de Portugal e dos seus respetivos municípios. Nesta área, o que se encontra disponível são algumas teses de doutoramento e de mestrado que associam Portugal e a competitividade. Destacam-se também, alguns artigos científicos e relatórios, realizados entre 2014 e 2021.

São escassas as documentações e investigações que efetivamente demonstrem a competitividade dos destinos turísticos como uma matéria reconhecida e considerada pelos municípios portugueses. Neste sentido, a presente dissertação enquadra-se num estudo e levantamento de informações acerca da posição dos municípios portugueses da Região Centro de Portugal, quanto à temática de competitividade. Aliás, destaca-se que a questão de partida neste estudo é: Os Municípios da Região Centro de Portugal analisam a sua competitividade enquanto destinos turísticos?

O principal objetivo da presente dissertação é compreender se a temática da competitividade dos destinos turísticos é considerada e analisada pelos municípios pertencentes à Região Centro de Portugal.

Além deste objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Verificar se os municípios analisam e medem a sua competitividade turística, através da utilização de modelos científicos;
- Descobrir se os municípios utilizam apenas indicadores para a avaliação da sua competitividade turística;
- Apurar de que forma os municípios obtêm dados relacionados com a sua competitividade;
- Identificar as perspetivas futuras dos municípios, quanto à melhoria da sua competitividade turística;
- Averiguar se os municípios, enquanto destinos turísticos, realizam comparações com concorrentes, para verificar o seu nível de competitividade;
- Reconhecer quais são os pontos fortes e fracos de cada município, numa perspetiva de oferta turística.

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do mestrado de Marketing e Promoção Turística, da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar. Esta apresenta novas reflexões e perspetivas acerca da competitividade dos destinos turísticos, mais especificamente dos municípios pertencentes à Região Centro de Portugal. É um trabalho original que visa compreender quais são os pontos de vista, as perspetivas, as considerações, as perceções e as propostas que os municípios da Região Centro de Portugal apresentam, face à temática da competitividade dos destinos turísticos. Para esse efeito, foi necessário realizar uma revisão de literatura que aprofundasse o conceito de destinos turísticos, de marketing de destinos, como também abordar a questão crucial da competitividade no setor turístico.

A dissertação apresenta-se dividida em duas partes, nomeadamente a revisão de literatura e o estudo empírico, constituindo-se assim por seis capítulos. O primeiro capítulo é introdutório e aprofunda o conceito de destinos turístico, uma vez que este é necessário para o desenlace do estudo. Através da pesquisa bibliográfica explica-se e define-se destinos turísticos, enumeram-se as suas tipologias existentes associadas, bem como enunciam-se as seis fases do ciclo de vida que qualquer destino pode apresentar. Assim, através deste capítulo visa-se transmitir o que é considerado um destino turístico, indicar que tipos de destinos

turísticos existem e explicar que os destinos turísticos evoluem e podem estar em fases de ciclo de vida diferentes ou semelhantes.

No segundo capítulo, investiga-se a questão dos destinos turísticos, mas numa perspetiva de marketing e comunicação. Deste modo, são descritos alguns dos conceitos e fundamentos associados a este assunto, desde o planeamento à gestão do marketing turístico. No seguimento da revisão, surge a concetualização de imagem de destinos turísticos. Procura-se recolher informações para compreender a influência da imagem dos destinos turísticos na captação de turistas e na sua competitividade.

Ainda no enquadramento teórico, surge o terceiro capítulo que se centra no tópico principal do estudo, a competitividade dos destinos turísticos. De forma a contextualizar a competitividade no setor turístico, principalmente dos destinos turísticos, são apresentadas as perspetivas e definições elaboradas por diversos autores da literatura do turismo. Posteriormente, analisam-se modelos de competitividade dos destinos turísticos, que são um dos instrumentos mais eficazes para medir e avaliar a competitividade turística. São examinados em pormenor os modelos desenvolvidos por investigadores científicos de renome, designadamente os modelos de Crouch e Ritchie (1999;2003) e de Dwyer e Kim (2003), que fortemente contribuíram para o desenvolvimento da temática. É analisado também, o modelo de Silva-Pina e Amador (2021) que é mais recente e associa a competitividade à realidade de Portugal.

No quarto capítulo, explica-se a metodologia aplicada no estudo. Inicialmente, destaca-se que o método qualitativo foi a opção selecionada para a recolha de dados sobre a investigação. De seguida, explicita-se que se utiliza uma amostragem não probabilística. O método está associado a determinadas técnicas e instrumentos, por isso são revelados detalhes sobre os mesmos. Logo, esclarece-se a utilização da entrevista semiestruturada como técnica e o guião como instrumento de recolha de informações para o estudo. Por último, apresenta-se a técnica utilizada para analisar os dados obtidos das entrevistas, nomeadamente a análise de conteúdo.

No capítulo 5, analisa-se o conteúdo das entrevistas, apresentam-se os resultados do presente estudo e fazem-se propostas. Nesta fase, de forma a realizar uma análise mais organizada e estruturada, decidiu-se dividir as respostas em seis categorias distintas, cada uma com as suas respetivas subcategorias. Para uma melhor compreensão, são transcritas algumas das palavras mencionadas pelos representantes dos municípios, bem como atribuídas

subcategorias adequadas ao conteúdo exposto nas entrevistas. Após a análise de cada categoria, que corresponde a cada questão do guião, discutem-se os resultados recolhidos e apresenta-se uma proposta para os municípios. Esta consiste numa listagem de dimensões e indicadores de competitividade do destino, que os municípios podem futuramente considerar para análise e medições da competitividade.

Por fim, no capítulo 6, são enunciadas as conclusões do estudo, onde se verifica que os objetivos foram alcançados. Também, são indicadas as limitações do estudo, bem como referidas orientações para investigações futuras.

Parte I. Revisão da Literatura

Capítulo I. Destino Turístico

Neste primeiro capítulo, aprofundam-se os conhecimentos em relação ao conceito de destino turístico, bem como outros aspetos associados ao mesmo. Tendo em consideração que os objetos em estudo são os municípios da Região Centro, é necessário analisar a literatura e compreender quais as características, tipologias e ciclo de vida que qualquer destino turístico pode apresentar.

1.1. Concetualização

Desde da década de 70, a comunidade científica tem demonstrado interesse pelo conceito de “destino turístico” como noção e unidade espacial, o que consequentemente tem contribuído para diversos estudos a nível: económico, geográfico, marketing, sociocultural, gestão, entre outros (Aleksanyan, 2021). Goodall (1991) defende que este conceito é importante na área do Turismo, pois é “o ponto de partida do sistema turístico” (Cobuci, 2009, p.44), onde são envolvidos indivíduos e organizações essenciais para a atividade turística. O conceito tem sido investigado, analisado e avaliado em diversas componentes, sendo que em primeira instância pode parecer um conceito simples ou elementar de definir, mas a verdade é que esconde dentro de si questões bem mais complexas.

Para Morrison (2013) o destino é uma área geográfica que atrai turistas, isto é, está inerente no conceito a componente territorial. Bull (1994) defende que destino turístico pode ser, um país, uma cidade ou região para o qual os turistas se deslocam, com o objetivo de visitar o espaço geográfico. Assim, constata-se que o destino turístico é um território ou local constituído por um produto turístico, isto é, por um conjunto de elementos tangíveis e intangíveis. Georgulas (1970), considera que são áreas que detém múltiplos elementos, quer sejam naturais e/ou construídos pelo Homem, que consequentemente atraem turistas para uma variedade de atividades e serviços turísticos. Portanto, entende-se que para definir um destino, é necessário em conjunto existir uma complexidade de serviços, infraestruturas, atrações, recursos, equipamentos, superestruturas, acessibilidades e até uma imagem de marca. Nesta perspetiva, Cooper et al. (2002, citado por Teixeira, 2013, p.11) definem “um destino turístico como o foco de instalações e serviços projetados para atender às necessidades do turista”, com um produto e oferta turística muitas vezes planeado e estabelecido para ir ao encontro das exigências dos turistas.

Hu e Ritchie (1993) conceitualizam destino turístico como um pacote de equipamentos/infraestruturas e serviços turísticos, que como qualquer outro produto para consumo, é composto por um conjunto de atributos multidimensionais. Da mesma forma, Lumsdon (1997) argumenta que um destino deve compreender um conjunto de elementos combinados, com o objetivo de atrair visitantes. Acrescenta ainda que, para o destino ter sucesso é necessário existir interação entre todos os aspetos do conjunto.

Buhalis (2000, p.97) considera que um destino é uma “amalgama de produtos turísticos, que oferece uma experiência integrada aos seus consumidores”. Murphy et al. (2000, p.44) defendem uma ideia similar pois, indicam que “o destino pode ser visto como uma amalgama de produtos individuais e oportunidades de experiência que combinam entre si para formar uma experiência total da área visitada”. Entende-se que os desejos do turista são considerados e, posteriormente satisfeitos através da oferta turística do destino, ou seja, pelo conjunto de serviços, atividades, experiências e recursos. A oferta turística deve ser organizada e apresentada ao turista de forma coletiva, completa e em harmonia, onde os produtos turísticos em conjunto proporcionam uma experiência aprazível e memorável.

Neste sentido, a OMT (2019) define destino turístico como:

“Um espaço físico, com ou sem delimitação de carácter administrativo ou analítico, no qual um visitante pode pernoitar. É um cluster (co-localização) de produtos e serviços, de atividades e experiências, ao longo da cadeia de valor do turismo e uma unidade básica de análise do setor. Um destino incorpora vários stakeholders e pode trabalhar em rede para formar destinos maiores. É também intangível, com uma imagem e identidade que pode influenciar a sua competitividade no mercado”.

Em conformidade, compreende-se que é possível delimitar o destino turístico pelas suas características geográficas específicas ou particularidades locais. Em Portugal, a Serra da Estrela é exemplo de um destino que remete para as suas características singulares de elevada altitude e relevo montanhoso. Atualmente, no website oficial da OMT (2023) define-se Destino (principal destino de uma viagem) como “O destino principal de uma viagem turística é definido como o local visitado, que é central para a decisão de realizar a viagem”.

O setor turístico tem sido confrontado com diversas transformações, obstáculos e acontecimentos e, isso afeta consequentemente a realidade do turista. Os novos contextos

sociais e económicos que se sentem no turismo, têm desenvolvido assim a necessidade de criar outras abordagens na análise de destino turístico (Saarinen, 2004).

Tradicionalmente, o conceito de destino turístico está associado a uma área geograficamente bem definida, delimitada através de fronteiras administrativas, como é um país, concelho, região e ilha (Hall, 2000). Contudo, o destino tem vindo a ser reconhecido como um conceito percetual, que pode ser interpretado subjetivamente pelos turistas. Cada indivíduo pode dar uma conotação diferente à palavra “destino”. Os fatores intrínsecos do turista também influenciam a conceptualização, como é o caso do seu passado cultural, nível educacional, experiências passadas ou por outras razões como o tipo de itinerário e a finalidade da viagem. Neste sentido, por exemplo, um cruzeiro poderá ser o destino para alguns turistas. Enquanto outros turistas na mesma embarcação, considerem os locais onde desembarcam os seus destinos (Buhalis, 2000). Constatam-se que mais recentemente, a perspetiva individual ou subjetiva dos turistas tem influenciado a conceptualização e colocado em causa a definição comum de destino turístico.

1.1.1. Características e Componentes

Segundo Laws (1995) as características de um destino podem ser agrupadas em dois grupos distintos. Primeiramente surgem as características primárias, que incluem o meio ambiente, as tradições, o clima e a cultura. O segundo grupo refere-se às características secundárias, sendo que estas relacionam-se com os transportes, a animação e o alojamento. Ambos os grupos de características contribuem para o desenvolvimento de um destino turístico. As características primárias são intrínsecas ao destino, enquanto as características secundárias vão surgindo com a construção da oferta turística.

Buhalis (2000) indica que são seis as componentes que coletivamente caracterizam um destino turístico, respetivamente: as atrações; a acessibilidade; os serviços; os pacotes disponíveis; as atividades; os serviços auxiliares. Numa perspetiva mais recente, Aleksanyan, (2021) também indica as componentes que devem ser entendidas para a formulação do conceito. Por um lado, distingue assim como Buhalis (2000), as atrações e a acessibilidade como duas componentes importantes na conceção de destino. Por outro lado, são introduzidas novas componentes nomeadamente: o preço; imagem e caráter; recursos humanos; serviços privados e públicos. A definição de destino turístico baseia-se assim num conjunto de componentes, que coletivamente contribuem para uma melhor compreensão e reconhecimento do conceito. A Tabela 1 baseia-se em alguns dos elementos que Aleksanyan (2021) considera

caracterizarem um destino turístico, tanto a componente principal como os restantes elementos que facilitam a concetualização.

Tabela 1.

Componentes da definição de Destino Turístico

Atrações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Naturais (ex.: praias, montanhas, parques, clima) ▪ Construídas (ex.: edifícios icónicos como a Torre Eiffel, monumentos históricos, património religioso, equipamentos para conferências e desportos) ▪ Culturais (ex.: museus, teatros, galerias de artes, eventos culturais)
Serviços Públicos e Privados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestruturas básicas (serviços públicos, transportes públicos e estradas) ▪ Serviços Diretos para o turista (alojamento, informação ao turista, áreas recreativas, guias e operadores turísticos, catering, serviços de compras)
Acessibilidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços rodoviários, aéreos, ferroviários ou navios de cruzeiro (para dentro do destino) ▪ Requisitos de Visto ▪ Condições específicas de acesso/entrada
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mão-de-obra turística bem formada ▪ Cidadãos (residentes locais)
Imagem e Caráter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Singularidade das paisagens/vistas ▪ Qualidade ambiental ▪ Segurança ▪ Níveis de serviço ▪ Simpatia das pessoas
Preço	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custo de ida e volta do destino ▪ Custo do alojamento, atrações, alimentação e serviços turísticos

Nota. Elaboração Própria, baseado em Aleksanyan (2021)

De uma maneira geral, tendo em consideração os conhecimentos recolhidos, reconhece-se assim, que o conceito de destino turístico surge do cruzamento e articulação de múltiplos elementos, que constituem a experiência turística, designadamente:

1. Os Recursos Turísticos- elementos naturais, construídos, culturais e históricos que geram uma atração turística
2. Os Recursos Humanos- os profissionais de turismo que prestam serviços
3. As Acessibilidades- meios de transporte e serviços rodoviários/ferroviários/aéreos
4. As Infraestruturas turísticas e os equipamentos de apoio- construções e equipamentos para desenvolver as atividades dos residentes e dos visitantes

(facilidades de alojamento, restauração, informação, animação, transporte, entre outros)

5. A Hospitalidade/Acolhimento- os comportamentos e as atitudes da comunidade local
6. A Imagem- as ideias, perceções e expectativas influenciadas por campanhas de Marketing
7. O Preço- as decisões dos turistas em visitar o destino baseiam-se no valor monetário

Para definir destino turístico, as nomenclaturas podem variar de autor para autor, mas no final entende-se que defendem componentes e ideologias semelhantes. Não só o conceito é percebido como um território com características próprias, que inclui os elementos que fazem parte da experiência turística, como também é intangível (imagem, identidade, contexto, tradições, entre outros).

1.2. Tipologia dos Destinos Turísticos

Quando se reflete sobre o conceito de destino turístico, associa-se ao tipo de produto e oferta turística existente e promovida pelo mesmo. Por um lado, Lumsdon (1997) classifica e agrupa os destinos em grupos, tais como: destinos de turismo de negócios; destinos naturais ou de vida selvagem; destinos de passagem; destinos clássicos; destinos de viagens de curta duração/short-breaks e destinos de visitantes de um dia (excursionistas). Por outro lado, Holloway et al., (2009) indica que os destinos turísticos podem ser classificados ao nível da cultura, da gastronomia, da religião, dos eventos que realiza, de shopping, entre outras atrações que os distinguem. Assim, existem sobretudo dois tipos de destinos, os naturais e os construídos pelo Homem. Ambos autores defendem que os destinos turísticos “têm subjacente essencialmente um critério de classificação: o tipo de atrações turísticas oferecidas” (Eusébio, 2006, p.24). Apesar de os mesmos agruparem os destinos em diferentes grupos, têm uma visão semelhante na medida em que, são os recursos turísticos que classificam um destino.

Buhalis (2000) também realça que, a maioria dos destinos podem classificar-se atendendo ao tipo de atrações que detém, ou seja, os destinos podem ter várias categorias devido aos seus recursos/bens atrativos. Assim, entende-se que paralelamente, cada tipo de destino visa satisfazer os seus respetivos consumidores através da oferta turística, isto é, das atividades promovidas pelo território. Tendo em consideração estes aspetos, o autor distingue pelo menos seis tipos de destinos, nomeadamente:

- **Urbanos:** Este tipo de destino está inserido no setor turístico desde os primeiros anos de civilização. É um destino com um fluxo turístico intenso porque tanto atrai turistas de lazer, de short-breaks, como também turistas de negócios com o objetivo de usufruir dos equipamentos e infraestruturas adequadas a conferências e eventos.
- **De Costa:** Os turistas visitam este tipo destino especialmente quando estão de férias. Na Europa os turistas das regiões Norte com climas mais frios, procuram por norma as regiões do Sul para desfrutarem as suas anuais férias de Sol e Mar. Países menos desenvolvidos, mais exóticos e distantes têm apostado no desenvolvimento de resorts balneares de forma a atrair turistas sofisticados, formados que procuram experiências autênticas.
- **De Montanha:** O destino de montanha atrai turistas de lazer na época de Inverno, maioritariamente para realizar desportos de neve, como o ski. Este local atrai turistas mais aventureiros, desde ciclistas, montanhista, alpinistas, entre outros, para fins recreativos. No entanto, esta tipologia tem potencial para organizar expedições e desafios, numa vertente mais profissional, como é o caso do Monte Evereste.
- **Rural:** Constatase que tem vindo a notar-se um rápido crescimento neste tipo de destino. As populações rurais e as comunidades de agricultores, beneficiam com a visita de turistas que desejam explorar a natureza no seu estado mais puro e que procuram experimentar alguns dos processos autênticos da agricultura. Neste sentido, muitas das instalações agrícolas têm de ser transformadas e convertidas em espaços de lazer. O setor turístico acaba por ter um efeito positivo nestas regiões, porque aumenta o padrão de vida à população. A indústria agrícola tem apresentado um declínio, isto é, tem havido uma queda no estilo de vida das pessoas que vivem à sua custa, por isso o turismo é acaba por ser um instrumento de desenvolvimento para o destino. Destaca-se que existe um elemento educacional associado a esta tipologia, quando os turistas contribuem para atividades agrícolas, sobretudo crianças das zonas urbanas que podem nunca ter tido contacto com a vida nos meios rurais.
- **Não Explorados:** Esta categoria muitas vezes está associada a países do “Terceiro Mundo”. Estes são destinos que oferecem experiências autênticas aos turistas, mas apresentam um lento desenvolvimento na área turística. Destinos como a Ásia, América do Sul e África tem atraído um tipo de turista mais alocêntrico, que viaja por motivos educacionais e culturais. Este é aventureiro, gosta de sair da sua “zona de

conforto”, visa interagir com as comunidades locais e procurar os locais menos reconhecidos pela maioria dos estrangeiros.

- **Único, Exótico e Exclusivo:** Esta tipologia remete para um destino que oferece uma experiência singular e inestimável, promovida e associada ao mote “experiência única na vida”. Seicheles, Maurícias, Maldivas ou Butão são exemplos de destinos que cobram preços premium, isto porque, os produtos oferecidos são de prestígio, como é o caso dos casamentos, lua-de-mel, aniversários, entre outras ocasiões.

Apesar de Buhalis (2000) distinguir estas seis categorias de destinos, o mesmo indica que o desenvolvimento de uma tipologia de destinos é uma missão árdua, pois os visitantes usufruem dos destinos com diferentes propósitos e finalidades. Assim, a intenção do turista em visitar e viajar para um destino influencia de certa forma, a tipologia mais adequada a conceder ao destino.

É complexo definir os tipos de destinos, porque os turistas têm diversas motivações, gostos e ambições. Surge a necessidade dos *marketeers*, compreenderem e perceberem as características do destino que promovem para efetivamente delinear estratégias para o seu correto público-alvo. O profissional deve reconhecer o tipo de oferta turística do destino para posteriormente proporcionar e comunicar ao cliente o produto que lhe é mais adequado.

1.3. Ciclo de Vida do Destino

Recorrentemente, os destinos são afetados por inúmeros fatores e influenciados por variáveis que contribuem para o seu sucesso ou fracasso. Madeira (2010, p.61) defende que existem determinados aspetos que interferem com a “capacidade de atração do destino e têm reflexos no seu desenvolvimento”. Ao longo do tempo, os destinos podem alterar o seu percurso, isto é, o processo de evolução temporal afeta de certa forma a prosperidade do destino turístico. Butler (1980) indica que tal como os produtos têm um ciclo de vida, também os destinos turísticos o têm. Neste sentido, o autor apresenta um modelo com seis fases do ciclo de vida do destino, respetivamente:

- 1) **Exploração:** Esta é uma fase embrionária, em que o destino ainda é pouco conhecido no mercado. Apenas um reduzido número de turistas começa a visitar o destino, particularmente o turista aloccêntrico que procura aventura, contacto próximo com a comunidade local e regiões menos exploradas. Praticamente as atrações ou infraestruturas direcionadas à atividade turística são inexistentes ou de difícil acesso.

São os atributos naturais do destino, ou seja, os seus recursos primários que geram a atratividade na fase da exploração (Soares et al., 2012).

- 2) **Envolvimento:** O número de turistas aumenta de forma contínua, por isso a “procura turística de um mercado é efetivada” (Reino, 2013, p.17). Começam a aparecer alguns operadores turísticos, desenvolvem-se novas infraestruturas de apoio à atividade e iniciativas locais com o objetivo de receber e satisfazer as necessidades dos turistas. Surge ainda, alguma concorrência e a preocupação de promover o destino (Cerdeiro, 2014; Madeira, 2010).
- 3) **Desenvolvimento:** Fase de maior crescimento da procura e da oferta turística, associado a um crescimento das vendas e dos lucros. O fluxo turístico aumenta significativamente, atingindo e ultrapassando o próprio número de residentes. Ocorre um acentuado desenvolvimento e uma diversificação de infraestruturas de apoio, alterando assim as características físicas do local. Os residentes não são tão envolvidos no controlo da oferta turística, uma vez que agentes económicos externos começam a envolver-se nas atividades do destino. Por isso, é natural surgir “problemas de organização ou excesso de procura e efeitos sazonais” (Madeira, 2010, p.62). O destino torna-se acessível a mais consumidores, devido à eficaz promoção e forte publicidade dos operadores turísticos (Almeida, 2010). Realça-se também que, há um aumento significativo da concorrência, o que futuramente pressiona alterações de preços.
- 4) **Consolidação:** Fase após uma subida significativa no ciclo, mas com uma diminuição no ritmo de crescimento quanto à procura turística, ou seja, ocorre uma redução do número de turistas. O setor turístico e todas as atividades envolvidas, revelam-se fundamentais e importantes, visto que o destino começa a depender economicamente desta área, bem como gera bem-estar e emprego à população residente. Além disso, são desenvolvidas “campanhas de marketing e de publicidade para alargar os períodos sazonais” (Almeida, 2010,p.38 ; Madeira, 2010).
- 5) **Estagnação:** Fase crítica, com um excesso de turistas, onde se atinge o limite do crescimento da procura turística. A capacidade de atrair novos turistas é reduzida, embora se verifique um esforço por parte dos profissionais “para manter a procura ou tentar ainda ritmos de crescimento” (Madeira, 2010, p.62). Nesta fase constata-se que a capacidade de carga do destino foi ultrapassada, o que desencadeia sérios problemas sociais, económicos e ambientais.

- 6) **Pós-Estagnação:** Neste período o destino chega a um limite, onde existem cinco situações possíveis, nomeadamente: rejuvenescimento, crescimento reduzido, estabilização, declínio ou declínio imediato (Soares et al., 2012). Nesta situação, devem ser adotados novos modelos de desenvolvimento e estratégias que contribuam para recuperação da atratividade e se adaptem às exigências do mercado. A criação de novos produtos turísticos e o restabelecimento de determinadas condições iniciais do destino são soluções que contribuem para o reaparecimento da atratividade turística (Madeira, 2010).

Destaca-se que o modelo de Butler (1980), é um dos mais analisados e investigados sobre a temática da evolução dos destinos. Este representa a trajetória do crescimento através das fases e considera a relação entre a procura (número de turistas) e o tempo. Não obstante, este tem gerado muita controvérsia no mundo científico quanto à sua fundamentação teórica e implementação. Já foram identificadas limitações, realizadas melhorias e efetuadas modificações ao modelo (Soares et al., 2012).

Buhalis (2000, p.104) defende que a principal finalidade e vantagem do “ciclo de vida dos destinos é facilitar a compreensão da evolução dos produtos e destinos e fornecer orientação para a tomada de decisões estratégicas”. O modelo de Butler (1980) é importante para o planeamento e ordenamento do território, porque ajuda os agentes económicos a compreender em que fase se encontra a procura e oferta turística.

Cada destino tem as suas particularidades no seu ciclo de vida, ou seja, podem ser várias as razões que influenciam o seu processo de evolução. Quando um destino está em estagnação ou declínio, algumas das causas podem ser por exemplo a falta de gestão e planeamento, o reduzido acompanhamento dos concorrentes, a falta de resposta às necessidades dos turistas e a errada exploração dos recursos turísticos (Madeira, 2010).

Capítulo II. Marketing dos Destinos Turísticos

Neste capítulo, aborda-se o conceito de marketing como uma ferramenta recente, inovadora e reconhecida pelos destinos turísticos. O facto de regiões, cidades, países, municípios, entre outros, desenvolverem e definirem estratégias promocionais, associados a uma imagem apelativa, conseqüentemente leva a que estes se destaquem e diferenciem da restante concorrência. Desta forma, a imagem dos destinos turísticos, surge como elemento e

fator crucial nos dias de hoje. No final deste capítulo, explica-se o conceito de imagem de destinos, bem como fundamenta-se a sua influência, importância e construção.

2.1. Conceitos e Fundamentos

Para um destino turístico manter um ritmo crescente e a longo prazo, é necessário desenvolver e planejar estrategicamente a sua atividade. Através do marketing, qualquer produto, serviço e destino turístico é capaz de obter resultados favoráveis, ao nível da satisfação das necessidades, desejos e exigências do mercado, desde que sejam realizados estudos, sobre as características e comportamentos dos clientes.

Lundberg (1990, citado por Kastenholz, 2006, p.34) define marketing de destinos como “o esforço global de identificar o que o destino tem de oferecer (o produto), que grupos de pessoas têm o tempo, o dinheiro e o desejo de viajar...para o destino (mercado-alvo), e qual a melhor forma de os contactar e convencer a viajar para o destino”. Entende-se que é importante existir uma gestão e planeamento integrados em relação ao produto turístico do destino, para se produzir uma imagem forte, apelativa e consistente.

De acordo com Pike (2020, p.8), o marketing de destinos é “o processo pelo qual as DMO, isto é, as organizações da gestão do destino, combinam os pontos fortes do destino com as oportunidades macro ambientais e minimizam os pontos fracos do destino em relação às ameaças macro ambientais, para alcançar uma posição competitiva no mercado”.

Segundo Seaton e Bennett (1996), o marketing de destinos é um dos pontos centrais do marketing turístico, uma vez que o destino impulsiona outras indústrias do setor turístico, bem como concentra os interesses dos envolvidos na atividade turística. Constata-se que Seaton e Bennett (1996) analisam as perspetivas de Wall e Heath (1990), bem como da Universidade de Missouri (1991), em relação ao tipo de etapas necessárias para o planeamento de marketing de destinos turísticos. Tendo em consideração ambos, Seaton e Bennett (1996, p.354) resumidamente enumeraram os passos ou ações mais importantes a ter em conta no planeamento estratégico, que respetivamente são:

1. “Avaliar os mercados atuais e prever os futuros mercados (tendo em conta as tendências gerais ambientais);
2. Auditar o destino e analisar os seus recursos aos mercados (novamente tendo em conta as tendências ambientais);
3. Desenvolver objetivos estratégicos e um *marketing-mix*;
4. Criar uma organização para implementar os objetivos;

5. Executar os objetivos e avaliar os resultados.”

São recorrentes as mudanças no mercado, por isso os destinos inevitavelmente devem delinear estratégias eficazes para dar respostas às novas necessidades e desejos dos participantes do sistema turístico. Kotler et al. (1999) indica que as estratégias embora singulares, não atuam da mesma forma para todos os destinos. Portanto, cada destino tem de reconhecer e adequar as estratégias à sua posição do ciclo de vida, aos seus problemas, oportunidades e objetivos (Ashworth, 1991). Nas primeiras fases do ciclo, as estratégias prioritárias centram-se na sensibilização e promoção dos produtos turísticos e do próprio destino. Nas fases finais há um redirecionamento do foco, que resulta na alteração e reformulação da imagem previamente definida, tal como surge a possibilidade de introdução de novos produtos turísticos. Assim, constata-se que o *marketing-mix* deve ser diferenciado e planeado para atender as necessidades do destino em cada fase do seu ciclo de vida (Buhalis, 2000). Qualquer destino deve considerar o *marketing-mix*, pelo que deve adaptar o seu produto e preço ao seu público-alvo, segundo uma comunicação ou promoção eficaz e uma distribuição adequada (Kastenholz, 2006).

Os instrumentos e as ferramentas de marketing são essenciais para qualquer destino, entidade ou organização turística, na medida em que, quando estas são bem aplicadas há uma satisfação generalizada do público-alvo e um posicionamento mais forte. A área do marketing implica pesquisa e investigação, daí os *marketeers* dos destinos terem a função de identificar os tipos de clientes “que podem ser atraídos (procura ativa), bem como os potenciais visitantes (procura suprimida) que não visitam por diversas razões” (Athiyaman, 1997, citado por Buhalis, 2000, p.103). Abordar o mercado-alvo mais correto e, ao mesmo tempo fornecer-lhe os produtos e serviços turísticos mais apropriados são aspetos vitais para a prosperidade de um destino.

Buhalis (2000) reconhece que desenvolver estratégias de *marketing-mix* é um procedimento complexo, porque há diversos *stakeholders* independentes e outros intervenientes envolvidos. Nos destinos, compreende-se que existe uma dinâmica de interesses e procura de benefícios por parte dos *stakeholders*. Portanto, é necessário desenvolver abordagens ao nível de gestão e comercialização, que promovam a cooperação em vez da competição, ou seja, individualmente todos os intervenientes devem reunir os recursos para elaborar um *marketing-mix* integrado.

Tradicionalmente, o marketing de destinos tem como objetivo aumentar o número de turistas. Contudo, não se deve simplesmente associar à promoção do destino, mas também à satisfação das necessidades tanto dos turistas como da comunidade local. Segundo Bigné Alcañiz et al., (2000, p.33), as entidades de gestão do destino devem utilizar esta ferramenta ou instrumento para alcançar determinados objetivos estratégicos:

- a) “Melhorar a prosperidade a longo prazo da comunidade local”;
- b) “Conquistar os turistas, maximizando a sua satisfação”
- c) “Aumentar a rentabilidade das empresas locais e os efeitos multiplicadores na sua economia;
- d) “Otimizar os impactos do turismo, assegurando um equilíbrio sustentável entre benefícios económicos, custos socioculturais e ambientais” (Bigné Alcañiz et al., 2000, p.33)

Kastenholz e Paul (2004) explicam que o marketing de destinos visa muito além da obtenção de lucro, pois há uma preocupação generalizada e a longo-prazo pelo bem-estar e conforto dos residentes locais. Também, são consideradas as carências e condições dos respetivos *stakeholders*, ao nível das dimensões económicas, sociais, culturais, ambientais, entre outras. Ultimamente, este tipo de abordagem do marketing de destinos turísticos, tem vindo a revelar-se de extrema importância porque baseia-se numa perspetiva futura de sustentabilidade. Kastenholz (2006) acredita que possível ir mais longe com este conceito e considerar o aparecimento do marketing integrado e sustentável do destino. Desta forma, as temáticas de integração e sustentabilidade seriam abordadas e ponderadas no âmbito da inclusão, introdução e inserção dos diversos produtos turísticos, bem como “no princípio de respeito pelo património como condição *sine qua non* da atratividade contínua do destino e de um desenvolvimento digno da atividade” (Kastenholz 2006, pg.35).

Realça-se que a constante evolução das necessidades dos turistas deve ser correspondida, mas o destino como produto turístico, nem sempre consegue acompanhar porque existem aspetos e componentes fixas a preservar. O próprio destino e a oferta turística do mesmo, não devem ser modificados apenas para corresponder às expectativas e desejos do mercado. Neste caso, o marketing de destinos turísticos tem um papel fundamental em ser “simultaneamente, *product-oriented* e *market-oriented*, contrastando, deste modo, do marketing de outras categorias de produtos” (Kastenholz, 2006, p.34). Se for adotada esta

perspetiva estratégica de gestão, tanto o mercado como o próprio produto acabam por atrair e atingir o público-alvo mais indicado.

2.2. Imagem dos Destinos

A imagem dos destinos turísticos surge como instrumento essencial à promoção dos destinos turísticos. Deste modo, são esclarecidas as suas definições. Além disso, enuncia-se o processo de construção da imagem e destacada a importância e influência da mesma sobre qualquer destino turístico.

2.2.1. Definições

O conceito de imagem tem sido utilizado em diferentes contextos e modalidades, o que consequentemente origina distintos significados. Áreas como o marketing, a psicologia, a sociologia, a antropologia, entre outras, apresentam definições mais direcionadas à sua área de estudo (Jenkins, 1999). Foi a partir dos anos 70 que começaram a surgir os primeiros estudos de imagem, aplicados aos destinos turísticos, tendo como exemplo os autores Mercer (1971), Hunt (1975), Goodrich (1978), Scott et al, (1978) e Crompton (1979) (Kastenholz, 2002).

Surge a dificuldade de explicitar e compreender o que é imagem, pois este conceito revela-se vago e com diversos significados (Pearce, 1988). O dilema mantém-se e da mesma forma a definição de imagem de destinos turísticos é afetada, tornando-se problemático e difícil de exatamente a determinar (Jenkins, 1999). Embora se continue a constatar a falta de um consenso quanto à definição, atualmente encontram-se diversas concetualizações sobre a mesma (Bignon, Hammit, & Norman, 1998; Gallarza et al., 2002; Grosspietsch, 2006, citado por Bigné Alcañiz et al., 2009).

Até aos dias de hoje, observa-se que a imagem dos destinos turísticos constitui-se como uma das temáticas mais importantes e pertinentes nas investigações da área de turismo (Chen et al., 2013). É ampla a bibliografia referente ao conceito, pois são múltiplas as abordagens e perspetivas de diferentes autores. Crompton (1979) distingue-se pela sua forte presença na literatura e na investigação acerca da temática, pois a sua definição de imagem dos destinos turísticos (“Soma das crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem de um destino”) é uma das principais e mais frequentemente citadas (Jenkins, 1999, p.2). Outras definições que se destacam são por exemplo:

- “A imagem do destino é a expressão de todos os conhecimentos objetivos, impressões, preconceitos, imaginações e pensamentos emocionais que um indivíduo ou grupo

possa ter de um determinado local” (Lawson & Baud Bow, 1977, citado por Jenkins, 1999, p.1)

- “A imagem de um destino tende a ser uma simplificação excessiva na mente do turista e, ao mesmo tempo, uma configuração consistente construída de acordo com as informações disponíveis” (Moutinho et al., 2011, p.93)
- “A imagem do destino consiste em tudo o que o destino evoca no indivíduo; qualquer ideia, crença, sentimento ou atitude que os turistas associam ao local” (Bigné Alcañiz et al., 2009, p.716)
- “A imagem do destino é composta por ideias ou concepções individuais ou coletivas sobre o destino” (Alhemoud & Armstrong, 1996, p.76)
- “A imagem do destino corresponde à percepção global e à representação existente na mente dos indivíduos, sobre o que este sabe e conhece do destino”(Bigné Alcañiz et al., 2009)

Na literatura distinguem-se diversas definições, algumas com uma perspectiva mais holística, em que o conceito de imagem do destino é multidimensional. Outras definições abordam as dimensões cognitivas ou afetivas. Portanto, na concetualização a componente cognitiva relaciona-se com as crenças e percepções do turista sobre os atributos ou características do destino. A dimensão afetiva diz respeito aos sentimentos e emoções do turista, associados ao destino (Baloglu & Brinberg, 1997).

2.2.2. Construção da Imagem

Ahmed (1991) defende que a construção de uma imagem adequada a um destino turístico, é determinada pela sua capacidade em atrair um grande número de turistas, mas ao mesmo tempo de os reter (Bigné Alcañiz et al., 2009). Verifica-se que é um processo complexo a formação da imagem de um destino, baseado nas construções mentais dos turistas, das suas experiências pessoais e impressões (Echtner & Ritchie, 2003). A imagem na mente dos turistas, pode resultar de um processo de formação contínuo, em que as fontes de informação e os agentes promotores agem de forma independente e individual (Gartner, 1994).

Toda a informação recolhida ao longo do tempo e das visitas feitas pelo turista ao destino, contribuem para a formação de uma imagem (Gartner, 1994). Esses dados retidos na consciência dos turistas, derivam de recursos turísticos, não-turísticos, comerciais, entre

outros, e contribuem para a construção de três tipos de imagem, nomeadamente a imagem orgânica, a imagem induzida e a imagem complexa (Chen et al., 2013).

A imagem orgânica não é controlada pelos *Destination Management Organisation* nem pelos *marketeers*, pois surge naturalmente através do contacto com determinadas fontes, tais como media (jornais, revistas, livros, filmes), educação (cursos escolares) e a opinião de família e amigos (Gunn, 1988). A imagem induzida é formada e dirigida propositadamente pelos agentes turísticos e pela equipa de *marketeers* do destino, para atrair os turistas (Ahmed et al., 2006). Na construção deste tipo de imagem, os agentes turísticos têm a preocupação de desenvolver materiais capazes de publicitar o destino, como por exemplo em brochuras, guias, artigos de revistas, promoções televisivas, pacotes turísticos de viagens (Gunn, 1988; Molina et al., 2010).

Surgiu mais recentemente a imagem complexa. Özdemir e Şimşek (2015) considera-a como uma das imagens do destino mais realísticas, porque é construída através da realidade exatamente vivida e demonstrada pelo destino e, pela percebida pelos turistas. Esta imagem resulta primeiramente da imagem percebida que o turista tem e, posteriormente é construída e influenciada pela verdadeira visita ao destino (Chen et al., 2013). Assim, verifica-se que uma imagem complexa positiva deriva da satisfação dos turistas quanto à oferta turística disponível no destino, bem como das experiências vividas (Özdemir & Şimşek, 2015).

São vários os investigadores e os estudos que tentam reunir um conjunto de fatores que influenciem a formação da imagem de um destino turístico. Stabler (1988) acredita que os fatores que influenciam a criação de uma imagem do destino, do ponto de vista do turista são fatores da oferta e da procura. “Os fatores da procura correspondem à formação da imagem orgânica proposta por Gunn (1988), enquanto os fatores de oferta correspondem à formação da imagem induzida” (Jenkins, 1999, p.2).

Autores como Baloglu e McCleary (1999) e Beerli e Martin (2004), defendem que a imagem dos destinos turísticos é formada por duas grandes forças, são estas os fatores de estímulo e fatores pessoais (Matos et al., 2012). Os fatores de estímulo relacionam-se com estímulos externos, isto é, dizem respeito às experiências anteriores da pessoa com o destino. Os fatores pessoais estão associados às características dos turistas, por exemplo ao nível das motivações, valores, idade, estado civil (Baloglu & McCleary, 1999). Outro aspeto significativo, associado aos fatores de estímulo, é a envolvência e a hospitalidade existente

entre a comunidade local e os residentes. Constata-se que os residentes do destino acabam por ter um papel ativo e participativo, no processo de formação da imagem (Agapito et al., 2010).

2.2.3. Importância e Influência

Há um reconhecimento generalizado, que a imagem de um destino turístico tem um papel impactante. Não só influencia a escolha e decisão do turista quanto ao destino mais adequado para viajar, como também é capaz de afetar os seus comportamentos antes, durante e depois da experiência turística (Goodall & Ashworth, 1988). A imagem tem a capacidade de aumentar o nível de satisfação do turista, bem como evocar memórias e lembranças especiais sobre as experiências vividas num destino (Jenkins, 1999).

A postura e a atitude do turista são condicionadas pela imagem do destino, em diferentes momentos da sua experiência (Beerli & Martín, 2004, citado por Bigné Alcañiz et al., 2009). Constata-se que a decisão de escolha de um destino turístico para viajar não é estabelecida “apenas com base na realidade objetiva” (Baloglu & McCleary, 1999a, 1999b; Johnson & Thomas, 1992, citado por Bigné Alcañiz et al., 2009, p.716). Em primeiro lugar, surge a “a priori image”, que representa a influência da imagem no processo de tomada de decisões antes da viagem. Nesta fase, para se determinar qual o destino mais adequado à satisfação das necessidades do turista, são colocadas algumas questões e averiguados diversos aspetos, nomeadamente a imagem transmitida pelos destinos. Na segunda etapa, o turista desenvolve a “image in loco”, que corresponde ao momento em que o turista compara e processa a experiência efetivamente vivida no destino selecionado e, as expectativas que tinha antes da viagem, derivadas da imagem promovida. Na última fase, o turista reflete sobre as suas impressões das experiências, as suas intenções de voltar a visitar e recomendar o destino a familiares ou amigos. Assim, surge a “a posteriori image” relacionada com os comportamentos futuros do turista. (Hunt, 1975; Selby & Morgan, 1996; Galí & Donaire, 2005; Tasci & Gartner, 2007; Bosque et al., 2009 citado por Matos et al., 2012). Já se comprovou cientificamente por Court e Lupton (1997) e Bigné et al. (2001) que a imagem do destino afeta de forma positiva a intenção futura do turista visitar o destino, bem como a intenção de o recomendar. Porém, ainda faltam algumas evidências e estudos quanto às dimensões que exercem maior influência sobre as intenções futuras dos turistas (Bigné Alcañiz et al., 2009, p.716). Como Mayo (1975, p.15) afirma, “a imagem de uma determinada área de destino é um fator crítico no processo de escolha do destino por parte do turista”.

Os *marketeers* têm um papel relevante na promoção e comunicação de uma imagem positiva do destino, porque significa que o destino tem maior probabilidade de ser incluído no processo de seleção do turista e de, conseqüentemente ser escolhido para a realização da viagem/férias (Alhemoud & Armstrong, 1996; Echtner & Ritchie, 1991; Johnson & Thomas, 1992; Telisman-Kosuta, 1994, citado por Bigné Alcañiz et al., 2009). A imagem dos destinos turísticos tem potencial a vários níveis, pois pode ser utilizada pelos *marketeers* para aumentar a satisfação das necessidades do turista, as vendas de produtos e serviços turísticos e, para incentivar as compras repetitivas de viagens (Jenkins, 1999). Além dos *marketeers*, as DMO devem “ser as guardiãs da imagem e dos recursos do destino”, ou seja, devem proteger e salvaguardar a oferta turística e a forma como esta é divulgada no mercado (Buhalis, 2000, p.109).

A competitividade entre destinos turísticos começa a ganhar mais amplitude no setor turístico, por isso é preciso reunir ferramentas que os destaquem da concorrência. Assim sendo, a promoção de uma imagem positiva revela-se vantajosa, uma vez que os destinos são escolhidos tendo em conta este aspeto. Deve existir uma aposta na identificação da imagem que o atual e potencial turista detém sobre o destino, para conseqüentemente ajustar estratégias de captação de fluxos turísticos e aumento da competitividade.

Capítulo III. Competitividade dos Destinos Turísticos

No capítulo 3 são descritas as definições de diversos investigadores sobre o tema principal deste estudo. Os pontos de vista diferenciam-se e de certa forma, compreende-se que há uma certa complexidade associada à competitividade dos destinos turísticos, não só em termos conceituais, como também ao nível da medição e avaliação. Na expectativa de reduzir essas dificuldades, são analisados modelos de competitividade, com atributos e indicadores específicos.

3.1. Definições e Perspetivas

O conceito de competitividade baseia-se sobretudo nas investigações do setor de produção de bens e produtos manufacturados de uma empresa. Uma nova perspetiva sobre competitividade surge, devido à ascensão das economias industrializadas e do setor terciário, isto é, o setor dos serviços. O turismo é um exemplo de indústria prestadora de serviços, que são proporcionas experiências (serviços) aos turistas que viajam para um determinado destino.

Portanto, é possível associar-se a ideia de competitividade ao setor turístico (Crouch & Ritchie, 1999).

Vengesayi (2003, p.638) constata que conceito de competitividade tem sido aplicado a diferentes situações, isto é, “vários autores relacionaram a competitividade com a economia, marketing, perspectivas estratégicas, preço, qualidade e satisfação”. No contexto de turismo, inicialmente a competitividade focava-se no desempenho das empresas turísticas prestadoras de serviços, mas nos últimos 20 anos, organizações internacionais do setor e investigadores começaram a ter como alvo de interesse a perspectiva dos destinos (Lee & King, 2009).

Foi desde o final dos anos 90, que a temática de competitividade de destinos turísticos começou a ganhar mais notoriedade academicamente, com mais autores e investigadores a analisarem a mesma (Novais et al., 2018). A competitividade é “reconhecida como um fator crucial para o sucesso dos destinos turísticos” (Gooroochurn & Sugiyarto, 2005, p.25-26), pelo que “tem vindo a emergir e a posicionar-se como uma das principais áreas de interesse na literatura do turismo” (Perna et al., 2018, p.21). Segundo Croes (2011) a temática da competitividade tem ganho mais relevância e influência na revisão literária, devido a três razões, nomeadamente: o aumento que a importância do setor turístico tem tido nas economias globais, nacionais e regionais; o aumento do número de concorrentes e a pressão entre destinos; os benefícios do turismo a curto prazo, podem ser examinados, embora, a longo prazo não sejam tão evidentes.

Neste sentido, destaca-se que os investigadores pioneiros a colocar o tema da competitividade de destinos no mapa da investigação turística foram Crouch e Ritchie (1999). Na sequência dos seus trabalhos, consequentemente outros autores desenvolveram novas perspectivas, diferentes modelos conceituais, conjuntos de indicadores, identificaram vários fatores/determinantes, bem como definiram adicionais métodos de medição e avaliação (Novais et al., 2018; Silva-Pina & Amador, 2021).

Alguns dos autores que se destacam na comunidade científica pelo interesse e seguimento do estudo da competitividade dos destinos turísticos, são: Crouch e Ritchie (1999), d’Hautesserre (2000), Hassan (2000), Dwyer e Kim (2003), Enright e Newton (2004), Gooroochurn e Sugiyarto (2005), Sánchez e López (2015), Novais et al., (2018), Silva-Pina e Amador (2021), entre outros. Além disso, a abordagem de Crouch e Ritchie potenciou a elaboração e o desenlace de estudos que se focam noutras áreas, como é o caso de imagem ou atratividade dos destinos (Enright & Newton, 2004).

A definição de competitividade de destino turístico, assim como de competitividade é uma tarefa complexa, porque se trata de um conceito multidimensional com diversos atributos associados (Sánchez & López, 2015). Acaba por ser um desafio concetualizar competitividade dos destinos turísticos, devido “à multiplicidade de objetivos” (Crouch & Ritchie, 1999, p.144; Ritchie & Crouch, 2003, p.25) e “da variedade de destinos” (Goffi et al., 2018, p.102). A dificuldade de concetualizar competitividade dos destinos, reúne-se ao facto dos territórios traçarem metas capazes de prejudicarem ou ampliarem o seu sucesso e a sua competitividade turística. Diversos tipos de destinos apresentam distintas ambições estratégicas para alcançar o seu desenvolvimento, como é o caso de haver territórios, que a um nível económico “pretendem melhorar o desenvolvimento económico enquanto outros visam diversificar a economia ou aumentar as suas quotas de mercado” (Goffi et al., 2018, p.102).

“São utilizadas distintas perspetivas para descrever competitividade dos destinos turísticos” (Goffi et al., 2018, p.102). Uma das perspetivas relaciona a ideia de que os destinos devem procurar “criar produtos de valor acrescentado para aumentar o seu posicionamento no mercado” (Hassan, 2000, p. 239). Outro ponto de vista, destaca as relações do destino para com o bem-estar, a prosperidade económica e o nível de vida da população residente, a sustentabilidade, a preservação natural do destino e o capital sociocultural (Dwyer & Kim, 2003; Kim, 2012; Ritchie & Crouch, 2003). Kim (2012, p.120) engloba estas duas perspetivas e afere que “a competitividade do destino turístico é uma forma não só de aumentar os ganhos económicos de um país, mas também de melhorar o nível de vida dos residentes num destino”. Reconhece-se que através da implementação de produtos e serviços turísticos no mercado nacional e internacional, contribui-se significativamente para o posicionamento económico do destino perante outros concorrentes. Igualmente, a competitividade do destino visa proporcionar o bem-estar financeiro e social da população local, uma vez que, habitualmente são estes os indivíduos que contribuem para a prestação dos serviços turísticos. Uma comunidade local grata e satisfeita, é capaz de assegurar uma experiência mais memorável aos turistas.

Na Tabela 2, estão indicadas as diferentes definições apresentadas ao longo dos anos, sobre competitividade dos destinos turísticos. Cada autor, baseou-se nas perspetivas de outros autores, concetualizou aquilo que acredita ser o conceito de competitividade dos destinos turísticos e apresentou o seu ponto de vista em artigos científicos.

Tabela 2.

Definições de Competitividade dos Destinos Turísticos

Autores	Definição
Pearce (1997, citado por Vengesayi, 2003, p.639)	“São as técnicas e métodos que podem ser utilizados para analisar e comparar os diversos atributos dos destinos, no contexto de planejamento”
Buhalis (2000, p.106)	“A competitividade dos destinos deve reconhecer a sustentabilidade dos recursos locais para assegurar a manutenção do sucesso a longo prazo, bem como a obtenção de retornos sobre os recursos utilizados para satisfazer os <i>stakeholders</i> ”
Hassan (2000, p.239-240)	“A competitividade é a capacidade do destino para criar e integrar produtos de valor acrescentado que sustentam os seus recursos, mantendo ao mesmo tempo a sua posição no mercado em relação à concorrência”
Dwyer e Kim (2003, p. 374)	“A competitividade dos destinos parece estar relacionada com a capacidade de o destino fornecer bens e serviços com melhor desempenho que os outros destinos nos aspetos da experiência turística considerada importante pelos turistas”
Ritchie e Crouch (2003, p.2)	“Resumidamente, o que torna um destino turístico verdadeiramente competitivo é a sua capacidade de aumentar as receitas de turismo, de atrair cada vez mais visitantes, proporcionando-lhes experiências satisfatórias e memoráveis, e de o fazer de forma rentável, ao mesmo tempo que melhora o bem-estar dos residentes do destino e pré-servir o capital natural do destino para gerações futuras”
Vengesayi, 2003, p.639	“A competitividade do destino pode estar associada à capacidade de proporcionar uma experiência mais satisfatória do que a oferecida por outros destinos”
Enright e Newton (2004)	“Um destino turístico é competitivo se conseguir atrair e satisfazer os potenciais turistas e, esta competitividade é determinada tanto por fatores específicos de turismo, como por um conjunto variado de fatores que influenciam os prestadores de serviços turísticos”
Croes (2011, p.440) p.440,	“A competitividade está relacionada com a capacidade do destino criar e desenvolver um produto de alta qualidade”
Kim (2012, p.5)	“Teoricamente, a competitividade de um destino turístico explica como é que um destino turístico alcança a sua competitividade e em contrapartida, melhora o nível de vida dos residentes do

	destino”
Mira, Moura e Breda (2016, p.94)	“A competitividade do destino é atingida quando os destinos são capazes de garantir experiências turísticas de qualidade aos seus visitantes e, qualidade de vida aos seus residentes”

Nota. Elaboração Própria

Guerreiro (2017, p.88) constata que “o conceito de competitividade turística tem sido amplamente discutido, coexistindo diferentes definições, embora na generalidade acabem por convergir na capacidade de um dado destino disponibilizar bens e serviços ajustados às necessidades dos turistas em melhores condições do que os seus concorrentes”. Kubickova e Lee (2018) explicam que as definições se centram em determinados aspetos, respetivamente na capacidade de:

- 1) Utilizar de forma sustentável os recursos turísticos (naturais e históricos);
- 2) Proporcionar experiências gratificantes e memoráveis aos turistas;
- 3) Desenvolver uma performance positiva e superior da indústria turística;
- 4) Assegurar boa qualidade de vida à população residente.

Novais et al. (2018, p.325) enfatizam que as definições de competitividade de destinos turísticos “genericamente implicam as dimensões económicas, de atratividade e satisfação e, sustentabilidade”. Quanto à dimensão económica, considera-se sobretudo a temática da competitividade dos preços, uma vez que esta influencia os fluxos turísticos do destino (Dwyer & Kim, 2003). Em relação à dimensão da atratividade e satisfação, entende-se que para existir competitividade, cada destino deve empenhar-se, esforçar-se e trabalhar eficazmente estratégias de marketing, para atrair os turistas. Ao mesmo tempo o destino deve prestar serviços de alta qualidade, em comparação com os seus concorrentes. Fatores físicos como a fisiografia, a história, a cultura e as atividades, os eventos especiais, entre outros, regularmente são uma das principais motivações dos turistas, por isso devem ser corretamente organizados e estruturados, de forma a captar os potenciais turistas (Enright & Newton, 2004). A sustentabilidade é uma noção contemplada na definição de competitividade dos destinos turísticos, porque segundo Ritchie e Crouch (2003, p.9) “a competitividade sem sustentabilidade é ilusória”. A existência de competitividade sustentável a longo prazo é um cenário ideal para qualquer destino, porque significa que há reconhecimento e foco, não só a nível económico, como também nas vertentes culturais, sociais, políticas e ambientais, com o objetivo de conservação e preservação para as gerações futuras (Crouch & Ritchie, 1999; Novais et al., 2018; Ritchie & Crouch, 2003). Qualquer destino deve organizar-se e “não

exceder as suas capacidades de forma a sustentar os seus recursos e, ao mesmo tempo evitar pôr em risco a satisfação dos consumidores” (Buhalis, 2000, p.108). A sustentabilidade é fundamental e de extrema importância para a competitividade dos destinos, por isso qualquer gestor ou *manager* do destino, deve compreender este conceito e saber colocá-lo em prática. Portanto, os gestores têm uma grande responsabilidade na preservação do destino e na melhoria de qualidade de vida dos residentes, bem como na promoção do destino para captar a atenção dos potenciais visitantes (Ritchie & Crouch, 2003).

Com a revisão de literatura, constata-se que não há consenso em relação aos atributos que constituem a competitividade dos destinos turísticos. Segundo Hanafiah et al. (2016, p.631) “não existe um estudo totalmente satisfatório na medição e identificação das determinantes de competitividade do destino”, porque ocorre uma contínua evolução das mesmas.

Embora haja uma certa complexidade em definir a competitividade dos destinos turísticos, é relevante descobrir e averiguar quais os elementos que lhe estão vinculados (Gooroochurn & Sugiyarto, 2005). Não existe um conjunto de variáveis generalizado para medir a competitividade dos destinos, porque cada destino é diferente e avalia o seu desempenho considerando certas variáveis (Sánchez & López, 2015; Silva-Pina & Amador, 2021). D’Hautesserre (2000, p.23) reconhece que existe um grande número de variáveis associadas ao conceito de competitividade de destinos, como é o caso das variáveis objetivas (“número de visitantes, quotas de mercado, despesas turísticas, empregabilidade, valor acrescentado pela indústria do turismo”) e das subjetivas (“riqueza da cultura e do património, qualidade da experiência turística). Dwyer e Kim (2003) adicionam a atratividade do destino e a beleza paisagística como atributos subjetivos, e objetivamente acrescentam as receitas estrangeiras provenientes do turismo. Descobrir informações e dados quantitativos para cada variável é um desafio, primeiro porque muitas das variáveis não são possíveis de quantificar e, depois porque é necessário analisar um grande número de indicadores (Crouch, 2011).

Para compreender a competitividade de um destino turístico é necessário considerar os elementos que constituem os conceitos de vantagens comparativas e de vantagens competitivas (Crouch & Ritchie, 1999; Ritchie & Crouch, 2003). As vantagens são relevantes para reconhecer a competitividade e o desempenho que o destino turístico demonstra durante o seu ciclo de vida. Ao identificar as vantagens comparativas e competitivas de cada destino, mais rapidamente realizam-se comparações entre outros destinos e, melhoram-se

respetivamente os aspetos a nível económico, social e ambiental (Silva-Pina & Amador, 2021).

Para um destino, as vantagens comparativas estão associadas aos recursos endógenos, herdados ou disponíveis, tanto naturais como os criados pelo Homem (Crouch & Ritchie, 1999). Porter (1990, citado por Crouch & Ritchie, 1999; Ritchie & Crouch, 2003) indica pelo menos cinco elementos relacionados com as vantagens comparativas em termos de recursos, estes são os humanos, físicos, de capital, de conhecimento e infraestruturas. Tendo em consideração o contexto turístico, o autor acredita que se deve acrescentar os recursos histórico-culturais e, em vez de existir apenas a categoria de infraestruturas, sejam incluídas as superestruturas turísticas. Na Tabela 3, encontra-se uma breve descrição de cada elemento das vantagens comparativas dos destinos, assim como alguns exemplos do mesmo, baseados no trabalho de Ritchie e Crouch (2003).

Tabela 3.

Descrição e exemplo dos elementos das Vantagens Comparativas

Elementos	Descrição	Exemplos
Recursos Humanos	A quantidade, a qualidade e o custo da mão de obra disponível do destino, acaba por influenciar e afetar a competitividade do destino. As suas competências, aptidões e ética laboral são críticas para proporcionar um bom serviço ao cliente	Exemplos: Empregados de Mesa; Gestores de Hotéis; Pilotos de Aviões; Consultores; Empresários; Rececionistas;
Recursos Físicos	A diversidade, a abundância, a atratividade e a singularidade de elementos físicos naturais, muitas vezes representam as motivações principais dos turistas	Exemplos: Montanhas; Lagos; Desertos; Clima; Localização; Tamanho Geográfico; etc
Recursos de Conhecimento	É relevante que os recursos humanos de um destino tenham capacidades ao nível de <i>know-how</i> , isto é, que os profissionais da área saibam colocar em prática corretamente as suas habilidades ou competências técnicas	Exemplos de <i>Know-How</i> : gestão de hotéis; planeamento regional; marketing, etc.
Recursos de Capital	A performance financeira do destino pode ser inconstante, devido às receitas geradas pela indústria e pelos investimentos externos. O capital	Exemplos de investidores: pequenas e médias empresas; empresas de grande dimensão

	disponível influencia a capacidade do destino desenvolver-se a nível de infraestruturas e financeiramente	
Infraestruturas	São o conjunto dos equipamentos, processos e sistemas que satisfazem muitas das necessidades dos turistas e residentes e, ao mesmo tempo são providenciados pelo governo ou instituições públicas	Exemplos: estradas; fornecimento de água, sistemas de saúde; serviços públicos
Superestruturas Turísticas	Representa todos os recursos complementares, criados com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos dos turistas	Exemplos: Hotéis; restaurantes; resorts; parques temáticos; aeroportos; campos de golfe;
Recursos Históricos e Culturais	Estes recursos tanto podem ser tangíveis como intangíveis. Representam o património móvel e imóvel do destino, pelo que entidades públicas e privadas têm um papel fundamental na sua preservação e conservação para as gerações futuras	Exemplo de recursos tangíveis: artefactos arqueológicos; monumentos; ruínas; galerias de arte; museus Exemplo de recursos intangíveis: música, tradições; estilos de vida; valores; literatura; linguagem

Nota. Elaboração Própria, baseado em Ritchie e Crouch (2003)

Não obstante, os recursos que constituem qualquer destino vão ao longo do tempo alterando, pelo que vão surgindo outros novos. Deste modo, igualmente, as vantagens comparativas vão mudando. É natural existirem recursos renováveis e não renováveis, logo é fundamental uma gestão apropriada e formulação de estratégias adequadas à preservação dos recursos físicos para uma competitividade a longo prazo dos destinos turísticos. Efetivamente, os recursos criados pelo Homem têm mais possibilidade de se renovarem do que os recursos naturais. No entanto, até os recursos criados, especialmente os históricos (exemplo: artefactos, pinturas rupestres) e os culturais (exemplo: peças de arte), podem não ser renovados (Crouch & Ritchie, 1999).

“As vantagens competitivas relacionam-se com a capacidade de um destino utilizar eficientemente os seus recursos, a longo prazo” (Crouch & Ritchie, 1999, p.143). Este tipo de vantagem permite diferenciar a distribuição dos recursos, ou seja, percebe-se como e onde é que o destino escolhe aplicar as vantagens comparativas (Crouch & Ritchie, 1999). Gomezelj

e Mihalic (2008) declaram que a vantagem competitiva só pode ser produzida se existir uma melhoria de resposta aos desafios do lado da procura, ou seja, exige-se uma ação mais imediata por parte dos gestores de destinos. Ritchie e Crouch (2003) indicam que os governos nacionais têm tido um papel fundamental e preponderante sobre alguns destinos, uma vez que começam a estar mais envolvidos na promoção, planeamento, coordenação e organização dos recursos turísticos. Noutras situações é o governo local que desenvolve e incrementa ações de gestão do destino e outras políticas governamentais relacionadas com o setor turístico.

Mesmo que um destino tenha múltiplos recursos isso não lhe garante que seja mais competitivo que outro mais deficitário em vantagens comparativas. Aliás, o destino turístico que partilha uma visão estratégica entre os seus *stakeholders*, que compreende as suas fraquezas e potencialidades, que desenvolve adequadas estratégias de marketing e, que no final, as implementa efetivamente com sucesso consegue ser mais competitivo do que outro que não considere esta abordagem. Caso no futuro, qualquer destino desejar ser competitivo, este deve analisar o potencial que o setor turístico tem para o seu desenvolvimento socioeconómico, bem como questionar-se e organizar as suas vantagens comparativas (Ritchie & Crouch, 2003). Conclui-se que os conceitos e elementos das vantagens comparativas e competitivas fornecem uma base teórica adequada à construção de modelos que analisam a competitividade de destinos turísticos (Dwyer & Kim, 2003; Guerreiro, 2017). Um destino deve proceder a uma contínua gestão dos seus recursos turísticos, mantendo “equilibradas as diversas componentes e dimensões do sistema do turismo” (Silva-Pina & Amador, 2021, p.34).

Verifica-se que para um destino turístico ser competitivo, este depende em simultâneo das vantagens competitivas e das vantagens comparativas (Dwyer & Kim, 2003). Muitos investigadores da área estão conscientes de que os fatores determinantes ou as variáveis da competitividade de destinos turísticos baseiam-se nas vantagens competitivas e comparativas (Dwyer & Kim, 2003). Contudo, algumas dessas variáveis excluem e não consideram aspetos externos cruciais, tais como a globalização, o ciclo de vida do destino, o estado de desenvolvimento económico, a dimensão do mercado do destino e o grau de dependência do turismo (Croes & Rivera, 2010). Nos dias de hoje, é crítico identificar e determinar o estado e performance global da indústria turística, porque esta pode influenciar de forma positiva ou negativa a análise da competitividade de um determinado destino (Croes, 2006).

Em síntese, são distintas as abordagens para a medição e definição de competitividade dos destinos turísticos na literatura (Dwyer & Kim, 2003). Nos diversos estudos da área, maioritariamente, é a teoria da vantagem competitiva e da vantagem comparativa que mais tem contribuído na descoberta dos aspetos que influenciam a competitividade. No entanto, as discordâncias permanecem em relação aos fatores determinantes para medir e avaliar a competitividade do destino turístico. Revela-se inconclusivo quais os indicadores necessários a aplicar aos destinos para a sua medição. Tendo em consideração que nos dias de hoje, esta é uma temática com muito por descobrir e empreender, espera-se que existam ainda mais contributos e ideologias por parte da comunidade académica e científica.

3.2. Análise dos Modelos de Competitividade dos Destinos Turísticos

Devido ao crescimento do setor turístico, os destinos turísticos têm desenvolvido novos produtos e experiências turísticas de qualidade, com o objetivo de proporcionar memórias únicas ao turista, associadas a uma imagem positiva. Através da criatividade, da inovação e da introdução de diferentes visões, o destino aperfeiçoa a sua performance e ao mesmo tempo, melhora a sua posição no mercado, o que conseqüentemente conduz ao aumento da competitividade. Cada vez mais, vai ser sentida a pressão, a exigência e a tensão competitiva, porque surgem concorrentes com produtos semelhantes, com preços idênticos ou com princípios similares. Esta é uma temática decorrente, por isso é relevante produzir e apresentar modelos que avaliem a competitividade dos destinos turístico (Ribeiro et al., 2020).

Na indústria turística, um modelo de competitividade do destino é reconhecido como um instrumento ou mecanismo eficaz, que permite analisar, planejar, organizar, avaliar, diagnosticar, medir e comunicar estratégias competitivas a qualquer destino (Crouch & Ritchie, 1999). É necessário construir um modelo que funcione como uma ferramenta adequada às DMO ou aos responsáveis pelas políticas do destino, para a avaliação da sua competitividade turística (Sánchez & López, 2015). Porém, encontrar um modelo e selecionar um método de avaliação da competitividade do destino turístico é uma tarefa que embora seja essencial, é complexa (Chen et al., 2016). O setor turístico distingue-se dos outros setores mais tradicionais quanto aos produtos e serviços que comercializa, por isso um modelo de competitividade tem de ser focado nestas diferenças.

A competitividade dos destinos não pode ser medida diretamente, ou seja, é necessário utilizar indicadores para determinar o nível de competitividade de um destino (Croes & Kubickova, 2013). Deste modo, os investigadores da área de turismo têm desenvolvido

modelos de competitividade com indicadores para uma melhor compreensão e medição da competitividade dos destinos turísticos (Crouch & Ritchie, 1999; Dwyer & Kim, 2003; Gooroochurn & Sugiyarto, 2005). Não só é relevante descobrir quais os indicadores baseados nas vantagens comparativas e competitivas que são mais direcionados ao destino, como também é preciso descobrir quais as correlações entre cada um desses indicadores de competitividade. Por isso, o modelo de competitividade dos destinos turísticos deverá ser sistemático (Crouch & Ritchie, 1999).

Numa perspectiva mais recente, Sánchez e López (2015, p. 1250) reforçam e concordam que “a competitividade deve ser medida através de indicadores”. Os investigadores têm tido um papel importante, na medida em que têm concebido modelos que ao mesmo tempo incluem um grande número de indicadores (Novais et al., 2018). Dwyer e Kim (2003, p.369-370) defendem que o desenvolvimento de um conjunto de indicadores é uma ferramenta vantajosa na “identificação dos aspetos ou fatores que influenciam os turistas na sua decisão de visitar outros países”. Além disso, os indicadores permitem a distinção entre os pontos fortes e fracos dos múltiplos destinos, por isso qualquer indústria e governo pode utilizá-los para aumentar os números turísticos, a qualidade de vida dos residentes, os impactos socioeconómicos positivos entre outros aspetos. De certa forma, há uma multiplicidade de indicadores que podem ser utilizados e aplicados, em qualquer momento, na medição de competitividade dos destinos turísticos. Porém, realça-se que não existe apenas um conjunto de indicadores que se aplique a todos os destinos, em simultâneo, pois não é possível ter em conta o número exato de indicadores que definem a competitividade num destino turístico (Dwyer & Kim, 2003; Sánchez & López, 2015).

Ao longo dos anos foram desenvolvidas diversas teorias e estruturados modelos conceituais sobre a competitividade dos destinos turísticos, no entanto recentemente observou-se uma alteração de paradigma para a conceção de modelos empíricos e explicativos (Hanafiah et al., 2016; Kim, 2012). Hanafiah, et al. (2016, p.631) defende que “até à data, os modelos conceituais de competitividade do destino turístico, foram concebidos com estudos empíricos restritos para validar os indicadores”. Embora se reconheçam os avanços nos modelos, têm de existir mais evidências e validações empíricas para sustentar os modelos propostos pelos investigadores ao longo dos anos (Vengesayi, 2003).

Segundo Crouch (2011), os modelos de competitividade podem ser divididos em três áreas de investigação distintas. Perna et al. (2018, p.21) distingue os modelos respetivamente em:

- 1) “Grupo de modelos que procuram diagnosticar e atribuir uma posição competitiva a um destino em específico”;
- 2) “Grupo de modelos que se foca nos aspetos particulares de competitividade do destino”, como por exemplo o seu posicionamento;
- 3) “Agrupa os modelos gerais e as teorias que não se centram num atributo nem num destino específico”.

Os modelos de competitividade mais utilizados ou reconhecidos, são aqueles que vão de encontro ao terceiro grupo. Os investigadores ou autores têm mais liberdade no tipo de trabalho que realizam, pelo que procuram utilizar modelos gerais, de aplicação ampla, sem pré-estabelecidos indicadores nem destinos. Neste âmbito, foram desenvolvidos alguns trabalhos e modelos relevantes, como por exemplo do Crouch e Ritchie (1999), Heath (2003), Sánchez e López (2015), Vengesai (2003), entre outros.

Quantos ao grupo de modelos que procuram analisar atributos específicos de competitividade, como por exemplo “a competitividade de preço, a competitividade ambiental e o desempenho empresarial”, destacam-se os autores “Barros et al., 2011; Assaf e Dwyer, 2013” (Cvelbar et al., 2016, p.1041). Outro aspeto em especial, que tem vindo a ser mais explorado neste grupo de modelos é a competitividade sustentável (S. Alves & Ramos Nogueira, 2015; Ritchie & Crouch, 2003). A temática da sustentabilidade está intrinsecamente relacionada à competitividade, aliás Ritchie e Crouch (2003, p.9). A competitividade sustentável relaciona-se com a capacidade de um destino competir a longo prazo com outros mercados, ou seja, ser bem-sucedido economicamente, sem negligenciar e comprometer as outras áreas/vertentes (Crouch, 2008). Até agora os modelos que foram construídos, analisam a competitividade sustentável turística, numa perspetiva mais generalizada não tão focada nos destinos. Não obstante, tendo em conta que este é um tema recorrente, acredita-se no seu potencial para aprofundar e proporcionar novas conclusões científicas, descobertas e desenvolvimento de modelos que medem a competitividade dos destinos turísticos, numa ótica de sustentabilidade.

Também foram desenvolvidos modelos do primeiro grupo, que avaliam e estudam a competitividade de determinados destinos turísticos, como é o caso de África do Sul (Heath, 2003), Portugal (Silva-Pina & Amador, 2021), a região sul de Portugal vs a costa mediterrânica espanhola (Perna et al., 2018), Sérvia e Eslovénia (Armenski et al., 2012). Assim, constata-se que são diversos os estudos que analisam a competitividade dos destinos

turísticos, quer estes sejam quantitativos ou qualitativos, bem como utilizem modelos previamente publicados ou construam um modelo adaptado a um destino em específico. De uma maneira geral, já se publicaram artigos/estudos sobre a posição competitiva de alguns destinos, como é o caso: da Coreia do Sul e Austrália (Dwyer & Kim, 2003); de Hong Kong (Enright & Newton, 2004); dos Ski Resorts no Canadá (Hudson et al., 2004); da Eslovénia (Gomezelj & Mihalic, 2008); das Regiões Francesas (Botti et al., 2009); de São Tomé e Príncipe (Loureiro & Sarmiento, 2014); de Chile (Aqueveque & Bianchi, 2017); de Cuba (Kubickova & Lee, 2018).

Para analisar cada indicador dos modelos de competitividade dos destinos turísticos, é preciso recolher dados secundários e/ou primários, quer seja através de métodos quantitativos ou qualitativos. Goffi (2013) indica que os dados quantitativos têm sido cada vez mais aplicados na medição de modelos, porque são mais rigorosos e detalhados. Crouch (2010) discorda e defende que são várias as razões a questionar quanto à eficácia e legitimidade destes dados para obter os melhores resultados. Começa por indicar que um grande número de indicadores nos modelos, acaba por ser intimidante, na medida em que, quanto mais forem os indicadores a analisar mais são os dados quantitativos a procurar e obter.

Os modelos têm vindo a ser objeto de crítica, por causa “da sua complexidade, da quantidade de dados para análise, questões de medição, falta de ligações claras entre as variáveis, e a sua aplicabilidade aos destinos, particularmente os países em desenvolvimento” (Kubickova & Lee, 2018, p.244). Há um conjunto de entraves que têm de ser mais explorados e investigados, começando com uma forte aposta na descoberta dos indicadores mais adequados à medição de competitividade dos destinos turísticos.

Crouch (2010) defende que encontrar os dados do modelo que medem quantitativamente a competitividade do destino é um desafio por si só. Os modelos que incluem os diversos indicadores, desempenham um papel relevante na medição de competitividade dos destinos turísticos, quer seja a nível nacional ou regional. Porém, algumas das variáveis previamente propostas e encontradas em alguns modelos, não podem ser aplicadas e analisadas devido à falta de livre-acesso a bases de dados dos destinos (Hanafiah et al., 2016, p.631). Além disso, as informações relativas aos indicadores do modelo, podem existir e não estarem disponíveis através do livre-acesso ou simplesmente são escassas, desatualizadas ou não foram recolhidas por entidades estatísticas do destino (Mira, Moura & Breda, 2016). Neste sentido, Crouch (2010) indica que pelo facto de os modelos

apresentarem variáveis imprecisas, multidimensionais, abstratas e indefinidas mais dificilmente são recolhidos dados mensuráveis, precisos e concretos, que permitam tirar conclusões. Novais et al. (2018, p.331) defende que a competitividade do destino “nunca pode ser compreendida com medidas puramente objetivas”. Neste sentido, entende-se que como nem sempre os indicadores são quantificáveis, pode ser conveniente acrescentar variáveis subjetivas.

Através da revisão da literatura, Goffi (2013) identifica duas abordagens adequadas à obtenção de dados qualitativos ou *soft measure*, que possibilitam a medição de competitividade dos destinos turísticos, nomeadamente:

- Inquéritos/Questionários aos turistas, para saber as suas opiniões e perceções;
- Inquéritos/Questionários aos *stakeholders* principais da atividade turística do destino.

Ambas as metodologias, fornecem informações relevantes que vão ao encontro dos indicadores ou variáveis dos modelos. Por um lado, ao questionar os turistas mais facilmente se reconhecem os fatores de atratividade do destino, as motivações, as perspetivas futuras, entre outros aspetos. Por outro lado, comunicar com os *stakeholders*, isto é, com os profissionais do setor, é vantajoso porque permite ter um conhecimento mais abrangente em relação à procura e oferta turística existente no destino. Estes intervenientes contactam diariamente e diretamente com os turistas e com outras entidades, pelo que têm uma perspetiva e noção mais ajustada à realidade sobre o desempenho e performance do destino turístico, ao nível da competitividade (Goffi, 2013). Desta forma, tanto se obtém a perspetiva da procura (turistas), como da oferta turística existente (produtos e serviços turísticos prestados pelos *stakeholders*).

3.2.1. Modelo de Ritchie e Crouch

Ritchie e Crouch são considerados os pioneiros tanto na explicação como no desenvolvimento de modelos que avaliam a competitividade do destino turístico (Sette et al., 2017). Estes autores têm fortemente contribuído e acompanhado o desenvolvimento desta temática. Aliás, o trabalho que ambos realizaram em 1999 é considerado por Silva-Pina e Amador (2021, p.10) como “o mais denso e detalhado” e por Perna et al., (2018, p.22) como “o mais extensivo”. Destaca-se assim, que os mesmos, participaram na produção de inúmeras publicações sobre a temática, como é o caso de “Crouch e Ritchie 1994, 1995, 1999; Ritchie e Crouch 1993, 2000,2003” (Mazanec et al., 2007, p.87). Também, individualmente ou com

outros autores estes têm apresentado novos estudos, designadamente: Hudson, Ritchie e Timur, 2004; Ritchie, Crouch, e Hudson, 2001 (Crouch, 2008; Mazanec et al., 2007).

Os modelos de Crouch e Ritchie (1999) e Ritchie e Crouch (2003) são dos mais analisados e citados na literatura (Goffi, 2013; Kubickova & Lee, 2018). Ao longo dos últimos anos, a estrutura dos seus modelos é das mais referenciadas, encontrando-se assim em muitos estudos, pesquisas, investigações e publicações científicas (Crouch, 2008; Gandara et al., 2013; Mazanec et al., 2007). De certa forma, Crouch e Ritchie motivaram, inspiraram e incentivaram mais autores da área de turismo a desenvolver novos modelos conceituais, como por exemplo o modelo de Heath (2003), de Dwyer e Kim (2003), de Enright e Newton (2004), bem como impulsionaram a construção de modelos empíricos, com os mesmos ou diferentes indicadores, determinantes e variáveis. Portanto, pode-se concluir que os autores construíram as fundações ou a base para o desenvolvimento de novos modelos de competitividade dos destinos turísticos (Aqueveque & Bianchi, 2017).

Em 1999, Crouch e Ritchie publicaram num artigo científico um modelo conceitual que não é previsível nem “apresenta generalizações empíricas específicas”. O modelo é abstrato e por isso, tem como objetivo explicar teoricamente a temática (Crouch & Ritchie, 1999, p.146). É um modelo sistemático, onde é necessário compreender e investigar as correlações e interações entre as componentes da competitividade dos destinos turísticos. Crouch e Ritchie (1999) desenvolveram um modelo exemplar, que mais tarde foi revisto, aperfeiçoado e atualizado por Ritchie e Crouch (2003) (Anexo A). Tendo em consideração os objetivos deste estudo e por motivos de investigação, visa-se analisar o modelo publicado em 2003. Crouch (2011) partilha que o modelo de 2003 está mais detalhado, aprofundado, abrangente e com maior credibilidade no meio científico. No Apêndice I, constata-se aquelas que foram as principais mudanças realizadas pelos autores nos modelos.

A estrutura do modelo manteve-se semelhante à publicada inicialmente em 1999, sem grandes diferenças na sua configuração. No modelo foram realizadas algumas alterações, como por exemplo renomearam-se indicadores e adicionaram-se novas dimensões e variáveis, “inclusive questões ambientais” (Gandara et al., 2013, p.111). Desta forma, em vez de serem dezanove variáveis divididas em quatro grandes componentes que determinam a competitividade de um destino turístico (Enright & Newton, 2004), “reconhecem-se trinta e seis elementos de competitividade, categorizados em cinco fatores principais” (Goffi et al., 2018, p.102). Segundo Ritchie e Crouch (2003), os fatores e as variáveis são nomeadamente:

Determinantes de Qualificação e Amplificação

Um conjunto de determinantes afeta a competitividade do destino turístico, na medida em que são delineados limites e definidos os fatores com potencial para o destino. “Estes qualificadores e amplificadores moderam ou ampliam a competitividade do destino, filtrando a influência dos outros 3 grupos de fatores” (Ritchie & Crouch, 2003, p.75). Os elementos associados a este fator principal são:

Localização: É um fator determinante para muitos turistas no momento de escolha e organização da viagem. Certos aspetos influenciam a atividade turística do destino, alcançando-se assim mais vantagens, como por exemplo, a proximidade a outros mercados turísticos de renome permite atrair um maior número de turistas (Ritchie & Crouch, 2003)

Interdependências: São um fenómeno recorrente entre destinos, logo entende-se que “a competitividade de qualquer destino é afetada pela competitividade de outros destinos” (Ritchie & Crouch, 2003, p.75).

Segurança: “Se os potenciais turistas estiverem seriamente preocupados com a criminalidade, a qualidade de água potável, o risco de catástrofes naturais, as normas de serviços médicos, etc., outros pontos fortes competitivos podem ser insignificantes na mente dessas pessoas” (Crouch & Ritchie, 1999, p.150; Ritchie & Crouch, 2003, p.76).

Imagem: Com a imagem os turistas recolhem e percebem as características do destino promovido, por isso a aposta no desenvolvimento de uma imagem atrativa faz captar potenciais consumidores, o que conseqüentemente aumenta o nível de competitividade do destino (Ritchie & Crouch, 2003).

Custo: Maioritariamente influenciado por forças globais (Macro), Micro e socioeconómicas, porém as atividades turísticas também têm a capacidade de afetar os custos no destino (exemplo: produtividade, competitividade, taxas, etc.) (Crouch & Ritchie, 1999).

Capacidade de Carga: Se a procura turística estiver a ser em grande quantidade e até em alguns casos excessiva sem manter um limite sustentável, então as condições no destino começam a reduzir a sua atratividade e a entrar num declínio. É importante manter uma situação estável sem colocar em causa a capacidade de carga, para continuamente o destino manter a sua competitividade (Ritchie & Crouch, 2003).

Política, Planeamento e Desenvolvimento do Destino

Ao considerar este fator na estrutura do modelo, entende-se que há uma preocupação pelo desenvolvimento turístico. Procura-se promover um destino sustentável e competitivo, que visa satisfazer as ambições e proporcionar um bem-estar de vida à população residente (Ritchie & Crouch, 2003). Os indicadores analisados nesta dimensão são respetivamente:

Definição de Sistemas: Tem de existir “um reconhecimento explícito e reconhecimento comum entre os *stakeholders* envolvidos no processo de definição do sistema do destino turístico em questão” (Ritchie & Crouch, 2003, p.71).

Filosofia: A filosofia da população local ou dos *stakeholders* é capaz de orientar determinadas políticas. A forma como estes agem a nível económico, social, ambiental e político acaba por influenciar e formatar as estruturas políticas a implementar para o desenvolvimento turístico do destino. As filosofias dos intervenientes tanto devem ser adaptadas às circunstâncias como também, devem considerar perspetivas mais emergentes e inovadoras (Ritchie & Crouch, 2003).

Visão: É a compreensão da filosofia, que deve ser entendida pelos gestores do destino turístico. a visão demonstra a perspetiva de cada um quando adota uma posição filosófica em particular (Ritchie & Crouch, 2003, p.72).

Posicionamento: É um conceito que surge no âmbito do Marketing. Este assunto associa-se à perceção que os mercados turísticos têm sobre um destino, ou seja, constata-se quais os aspetos que são valorizados e mais importantes para um destino se destacar

Análise Competitiva: Onde são avaliados os aspetos diferenciadores, de performance, entre outros e realizadas comparações com outros destinos concorrentes (Ritchie & Crouch, 2003).

Desenvolvimento Turístico: As políticas “devem ser formuladas como um sistema integrado de mecanismos concebidos para funcionar de forma conjunta, de modo que os objetivos globais de competitividade e sustentabilidade possam ser alcançados” (Ritchie & Crouch, 2003, p.72)

Monitorizações: As investigações e os estudos científicos permitem acompanhar a evolução e influência dessas políticas sobre o destino, assim como determinar os aspetos a melhorar e a futuramente incrementar (Ritchie & Crouch, 2003).

Auditoria: Através da auditoria, mais facilmente são comunicados os dados entre as diversas partes integrantes e envolvidas na formulação de políticas, bem como se tenta manter o destino competitivo (Ritchie & Crouch, 2003).

Gestão do Destino

Esta dimensão acaba por equacionar as restantes dimensões, porque “centra-se nas atividades que implementam as estruturas políticas e de planeamento, aumenta a atratividade dos recursos principais e atrativos, reforça a qualidade e eficácia dos recursos e fatores de suporte, e adapta-se melhor aos constrangimentos ou oportunidades impostas ou apresentadas pelos determinantes qualificativos e amplificadores” (Ritchie & Crouch, 2003, p.73; Crouch & Ritchie, 1999). Esta é das categorias do modelo que apresenta mais elementos a analisar, nomeadamente estes são:

Marketing: O foco é sobretudo a promoção, divulgação e comercialização do destino em causa. Outras abordagens e responsabilidades a adotar são, por exemplo o desenvolvimento do produto turístico, reconhecer quais os melhores canais de promoção entre o destino e os potenciais turistas, entender as necessidades dos turistas antes e durante a viagem, estabelecer corretas políticas de preços, adotar estratégias que captem o público-alvo mais adequado à oferta turística promovida pelo destino, entre outros aspetos a considerar (Crouch & Ritchie, 1999; Ritchie & Crouch, 2003).

Qualidade do serviço ou da experiência: A forma como os serviços ou a experiência é providenciada ao turista tem demonstrado ser um fator importante para o mesmo, quando este escolhe viajar para um determinado destino. A experiência deve ser organizada e tida em atenção pelos prestadores do produto turístico, a fim de satisfazer e superar as necessidades, desejos e expectativas do turista (Ritchie & Crouch, 2003).

Informações ou investigações: São pertinentes e eficazes, pois permitem compreender as necessidades do turista, bem como as fases do ciclo de vida do destino. É relevante monitorizar o desempenho do destino e a satisfação do turista, para consequentemente assegurar a produtividade, atratividade e eficiência do destino (Ritchie & Crouch, 2003).

Desenvolvimento de Recursos Humanos: Profissionais e colaboradores formados academicamente, com capacidades e competências para a indústria hoteleira e turística, contribuem fortemente para dar resposta à procura turística. Deste modo, deve-se apostar mais na criação de programas educacionais, de treino, formações e até instituições académicas para

impulsionar as futuras gerações a serem bons profissionais de turismo (Ritchie & Crouch, 2003).

Gestão dos Turistas: O planejamento de possíveis cenários no futuro e a gestão dos turistas é uma prioridade para os destinos que não querem colocar em risco a sua atratividade e produtividade. Assim, devem organizar regulamentações e desenvolver apropriadas abordagens para a gestão dos visitantes (Ritchie & Crouch, 2003).

Gestão de Crises: Revela-se como um novo desafio e por isso “os destinos que respondem a tais eventualidades mais eficazmente ou, melhor ainda, agem para prevenir ou minimizar, na medida em que isso seja possível, melhoram a sua posição competitiva” (Ritchie & Crouch, 2003, p.74-75).

Gestão dos recursos (econômicos, sociais, culturais e ambientais): São importantes para o sucesso do destino, porém este processo deve ser regularmente acompanhado e monitorizado por profissionais e gestores para manter o sucesso do destino (Ritchie & Crouch, 2003).

Organização: A organização estrutural do destino começa a ser mais ampla, com a gestão a ganhar mais influência e responsabilidades, sobre o bem-estar dos residentes e da prosperidade do destino (Ritchie & Crouch, 2003).

Financiamento: Maioritariamente são instituições financeiras, mercados financeiros e investidores que financiam o desenvolvimento turístico do setor privado. Existe algum apoio do setor público para ajudar nas finanças e no crescimento econômico de outras entidades ou operadoras turísticas (Ritchie & Crouch, 2003).

Recursos Principais e Atrativos

Estes recursos são considerados os elementos principais e primários que incentivam muitas das deslocamentos turísticos. Compreende-se que estes são os fatores chave que motivam as visitas dos turistas aos destinos. No momento de decisão e planejamento de uma viagem, os turistas são capazes de escolher um destino em prol de outro devido às suas atrações. Logo, constata-se que os recursos atrativos têm uma forte capacidade em captar e cativar os turistas. Nesta dimensão existem sete indicadores fundamentais, nomeadamente:

Fisiografia e Clima: São dois aspetos que “definem muito a aparência e o apelo visual do destino” (Ritchie & Crouch, 2003, p.68). Embora, os gestores de destino não se envolvam intrinsecamente com estes fatores, reconhece-se que os mesmos têm um papel essencial na

divulgação e promoção de uma imagem criativa, associada às características naturais do destino (Crouch & Ritchie, 1999; Ritchie & Crouch, 2003).

Cultura e História: Os destinos detêm vantagens competitivas, quando os recursos culturais e históricos permitem que o turista, não só “experiencia estilos de vida, fora da sua rotina diária”, como também crie “experiências memoráveis” (Crouch & Ritchie, 1999, p.148; Ritchie & Crouch, 2003, p.68).

Mix de Atividades: Salienta-se que os gestores têm o desafio de desenvolver atividades que tirem proveito dos recursos geográficos naturais do destino, que reforcem a sua identidade cultural, sem colocar em risco a população residente, a sua cultura e os valores. Nos últimos tempos, reconhece-se que este aspeto tem ganho mais dimensão e atratividade, pois os turistas começam a procurar experiências mais dinâmicas e ativas, ao invés das práticas do passado (Crouch & Ritchie, 1999; Ritchie & Crouch, 2003).

Eventos Especiais: Os eventos têm capacidade de criar interesse, maior envolvimento e participação tanto dos turistas como da população residente. No domínio dos eventos especiais, há uma grande diversidade, desde festivais de grande dimensão (Mega eventos-exemplo: “Jogos Olímpicos, exposições mundiais, campeonatos desportivos globais,” etc) a outros eventos numa escala mais reduzida que envolvem mais a comunidade local (exemplo: espetáculos locais, feiras municipais, exposições locais, etc.) (Crouch & Ritchie, 1999, p.148 ; Ritchie & Crouch, 2003, p.69)

Entretenimento Envolve experiências como por exemplo, “teatro, concertos, festivais de comédia, operas e circos” têm uma forte contribuição para a competitividade turística de um destino (Ritchie & Crouch, 2003, p.69).

Superestruturas Turísticas: Têm demonstrado uma grande importância para o desenvolvimento competitivo do destino, porque maioritariamente permitem satisfazer as necessidades do turista, como é o caso das “infraestruturas de alojamento, serviços de restauração e meios de transporte” (Ritchie & Crouch, 2003, p.69).

Ligações de Mercado: As ligações variam, pelo que podem ser ao nível ético, empresarial, “religioso, desportivo, comércio e cultura” (Ritchie & Crouch, 2003, p.69). O estabelecimento de determinados vínculos permite gerar um maior fluxo de turistas e produzir um diversificado crescimento económico no destino (Crouch & Ritchie, 1999; Ritchie & Crouch, 2003).

Fatores e Recursos de Suporte

Habitualmente, são os recursos atrativos as principais ou primárias motivações de um turista que deseja conhecer e viajar para um determinado destino turístico. Não obstante, mesmo que os recursos de suporte exerçam um papel mais secundário para o turista, estes são fundamentais para a atividade turística do destino, porque são “a fundação sobre a qual se pode estabelecer uma indústria turística de sucesso para o turismo interno” (Crouch & Ritchie, 1999, p.148; Ritchie & Crouch, 2003, p. 70). Um destino que tenha inúmeros recursos atrativos, mas que não possua os recursos de apoio adequados, pode ter grandes dificuldades no crescimento da sua indústria turística, especialmente as regiões ou cidades localizadas em países em desenvolvimento. Nos meios com mais poder económico (países desenvolvidos), este problema pode não surgir com tanta facilidade. No entanto, é preciso monitorizar, gerir, planear e compreender quais os fatores de suporte mais promissores para manter “o equilíbrio adequado entre o crescimento do turismo e o desenvolvimento de infraestruturas e outros recursos facilitadores” (Ritchie & Crouch, 2003, p.70). Para a análise desta componente são consideradas:

Infraestruturas Gerais: São por exemplo os serviços de transporte, os sistemas de saneamento, o fornecimento de água potável, os serviços de comunicações, os sistemas legais, o fornecimento de energia elétrica, entre outros, são dos recursos de suporte mais importantes para um destino. Em conjunto, estas devem apresentar-se em boas condições e serem de alta qualidade, pois além de serem “críticos para qualquer que seja a atividade económica e social” (Crouch & Ritchie, 1999, p.148), também “providenciam a base para uma indústria turística efetiva e eficiente” (Ritchie & Crouch, 2003, p.70).

Acessibilidades: Por norma influenciado e impulsionado por aspetos de cariz económico, social ou político. Este fator relaciona-se em particular com “a regulação da indústria aérea, vistos e autorizações de entrada, ligações de rotas, *hubs* de aeroportos e faixas de aterragem, capacidades aeroportuárias e recolha, competição entre transportadoras, etc.” (Crouch & Ritchie, 1999, p.149; Ritchie & Crouch, 2003, p.70-71).

Recursos e Serviços Facilitadores: O destino turístico é potencialmente mais competitivo e bem-sucedido através da articulação deste grupo de recursos e serviços, tais como “a disponibilidade e qualidade dos recursos humanos locais, recursos de conhecimento e capital, instituições de educação e investigação, instituições financeiras e várias áreas do serviço público” (Ritchie & Crouch, 2003, p.70).

Empresas: O sentido de empreendedorismo, as empresas, as iniciativas e os negócios que têm vindo a surgir, auxiliam os destinos a alcançar mais competitividade. No setor turístico encontram-se inúmeras pequenas médias empresas, que têm poder sobre o desenvolvimento de determinadas regiões ou localidades. Se forem produtivas e prósperas têm um efeito positivo sobre a qualidade de vida dos residentes (Ritchie & Crouch, 2003).

Vontade Política: Refere-se ao interesse do governo, dos políticos e de outros elementos da sociedade, em suportar o desenvolvimento turístico de um destino. Este é um fator que deve ser encarado de forma mais abrangente, porque se a vontade política está presente e presta mais apoio, conseqüentemente as entidades turísticas do destino são impulsionadas a repetir esses passos. Destaca-se ainda que, o crescimento turístico de um destino pode ser auxiliado pela abundância de vontade política ou contrariamente, a falta da mesma, acaba por impedir esse desenvolvimento (Ritchie & Crouch, 2003).

Hospitalidade: Tanto os residentes como os indivíduos empregues no setor, podem fazer a diferença na avaliação global e na experiência do turista no destino. Caso os residentes demonstrem simpatia, um bom acolhimento e uma agradável receção ao turista, a competitividade do destino é intensificada. “Enquanto a hospitalidade demonstrada pelos residentes de um destino em relação aos turistas e ao turismo possa desempenhar um papel importante no perfil competitivo, a hospitalidade não é um pré-requisito” (Ritchie & Crouch, 2003, p.139).

Embora o modelo seja complexo e apresente um grande número de indicadores (Abreu et al, 2018), também é “abrangente e sofisticado para a gestão de destino turístico” (Estevão et al., 2014, p.170). Além das dimensões e indicadores, este modelo baseia-se na teoria das vantagens comparativas e vantagens competitivas.

Reconhece-se que Ritchie e Crouch (2003) decidiram manter os elementos essenciais das vantagens comparativas e das vantagens competitivas, definidos inicialmente no modelo de 1999. Foi adicionada a “Dimensão da Economia” como vantagem comparativa, mas os demais aspetos de ambas as vantagens permaneceram iguais. Neste sentido, na Tabela 4 estão identificadas aquelas que são as vantagens comparativas e as vantagens competitivas presentes no modelo de Ritchie e Crouch (2003).

Tabela 4.

Vantagens Comparativas e Vantagens Competitivas presentes no Modelo de Ritchie e Crouch (2003)

Vantagens Comparativas	Vantagens Competitivas
Recursos Humanos	Auditoria e Inventário
Recursos Físicos	Manutenção
Recursos de Conhecimento	Crescimento e Desenvolvimento
Recursos de Capital	Eficiência
Infraestruturas e Superestruturas Turísticas	Eficácia
Recursos Histórico-Culturais	
Dimensão Económica	

Nota. Elaboração Própria, baseado em Ritchie e Crouch (2003)

Ritchie e Crouch (2003) defendem que determinadas componentes influenciam e formatam a realidade dos destinos turísticos. Os autores consideram o Ambiente Competitivo (Micro) e o Ambiente Global (Macro) como duas forças com capacidade para interferir e alterar a dinâmica de um destino turístico.

O Ambiente Competitivo (Micro) é constituído por organizações, entidades, instituições e intervenientes que participam nas atividades turísticas, bem como contribuem diretamente para a competitividade do destino turístico. Neste ambiente inserem-se os elementos que têm um impacto imediato e maior sobre o destino, como por exemplo os fornecedores, os clientes, os concorrentes, o público e o próprio ambiente interno do destino (Ritchie & Crouch, 2003). Crouch e Ritchie (1999, p.146) enumeram mais especificamente aqueles que são os principais membros do sistema turístico incluídos e envolvidos no Ambiente Competitivo (Micro), respetivamente: Profissionais do Comércio de Viagens (operadores turísticos, agências de viagem); Mercados Turísticos; Destinos Concorrentes; *Stakeholders* “(residentes do destino, colaboradores da indústria turística e de hospitalidade, grupos de ação-cidadã, meios de comunicação social, instituições financeiras e de investimento, relevante departamento do governo e vizinhos imediatos)”.

O Ambiente Global (Macro) associa-se a um vasto conjunto de forças externas globais com capacidade de interferir e configurar o setor turístico. A globalização nos dias de hoje, “permite que mesmo eventos que se realizem num lado do globo, possam ter consequências para destinos turísticos em regiões totalmente diferentes” (Ritchie & Crouch, 2003, p.63-64).

Ocorrem diversos fenômenos globais, influenciados por forças de índole econômica, tecnológica, demográfica, política, climáticas, geográficas, ambiental e sociocultural, que conseqüentemente afetam as atividades e as experiências humanas nos destinos turísticos (Ritchie & Crouch, 2003). Ao longo dos anos, destaca-se que alguns dos fenômenos globais que têm provocado relevantes alterações têm sido por exemplo as mudanças do meio-ambiente, as reestruturações e crises econômicas, as alterações demográficas (exemplos: número de nascimentos e óbitos), o aumento progressivo do uso de tecnologia, a expansão global da diversidade cultural e a difusão da democracia (Ritchie, 1992 citado por Crouch & Ritchie, 1999).

Os ambientes tanto têm uma influência negativa, como positiva sobre um destino turístico. Desta forma, determinados aspetos externos podem originar problemas, preocupações, dificuldades e obstáculos ao destino, que devem ser ajustados, modificados e ultrapassados para assegurar a sua competitividade turística. As forças podem favoravelmente proporcionar novas oportunidades e soluções de inovação ao destino, bem como contribuir para a exploração de mercados (Crouch & Ritchie, 1999; Ritchie & Crouch, 2003).

Ao analisar e utilizar o modelo de Ritchie e Crouch (2003), deve-se ter consciência de que o ambiente micro e macro têm impacto e influência sobre a forma como se avalia a competitividade do destino turístico (Crouch & Ritchie, 1999). De uma maneira geral, entende-se que o ambiente macro em especial está constantemente a evoluir, a modificar e a alterar-se, por isso os gestores dos destinos têm um papel fundamental na monitorização do destino. É preciso realizar análises contínuas do ambiente do destino, para ser possível antecipar algumas situações e posições estratégicas que possam alterar a futura competitividade do mesmo. Além disso, os *marketeers* ao terem estes conhecimentos e uma visão mais generalizada, conseguem prevenir-se e projetar imagens mais associadas ao destino e ao cliente, ou seja, “evita-se a miopia em Marketing” (Ritchie & Crouch, 2003, p.64).

3.2.2. Modelo de Dwyer e Kim

Dwyer e Kim (2003, p.377) indicam que o seu “modelo reúne os principais elementos da competitividade “nacional” e “empresarial” (...) e os principais elementos de competitividades de destinos, propostos por vários investigadores do turismo, nomeadamente Crouch e Ritchie”. Entende-se que trabalho de Crouch e Ritchie (1999), influenciou e inspirou particularmente Dwyer e Kim (2003), pois estes desenvolveram um modelo que

analisa a competitividade dos destinos turísticos, hoje reconhecido como o Modelo Integrador (Aqueveque & Bianchi, 2017; Sánchez & López, 2015).

Neste modelo estão incluídas algumas das “variáveis e categorias identificadas no modelo de Crouch e Ritchie (1995,1999) e Ritchie e Crouch (1993, 2000)”, porém certos aspectos relevantes diferem, bem como a estrutura ou a configuração (Dwyer & Kim, 2003, p.377). Os modelos de Crouch e Ritchie (1999) e Dwyer e Kim (2003) distinguem-se, porque respectivamente um é modelo concetual e o outro é um modelo integrador, do qual faz parte a variável “fatores da procura”. Inicialmente, Crouch e Ritchie (1999) não consideraram a procura como uma das principais determinantes na competitividade do destino. No entanto, os autores entenderam que efetivamente a ideia de Dwyer e Kim (2003) era significativa, por isso realizaram a alteração e desenvolveram em 2003, um modelo mais completo que inclui as características da procura. Dwyer e Kim (2003) têm um papel inovador, na medida em que, contribuíram com novas determinantes, que previamente não foram indicadas pelos autores Crouch e Ritchie (Sánchez & López, 2015).

Tendo em consideração que Dwyer e Kim (2003) defendem que o principal objetivo da competitividade é manter e aumentar o rendimento dos cidadãos e, conseqüentemente refletir isso no nível de vida do país, estes dois aspectos são tidos em conta no desenvolvimento do modelo. O modelo de Dwyer e Kim (2003), também se diferencia por esta razão de “reconhecer que a competitividade dos destinos não é a última finalidade da elaboração de políticas, mas um objetivo intermédio para o objetivo da prosperidade económica regional ou prosperidade económica nacional” (Dwyer & Kim, 2003, p.377).

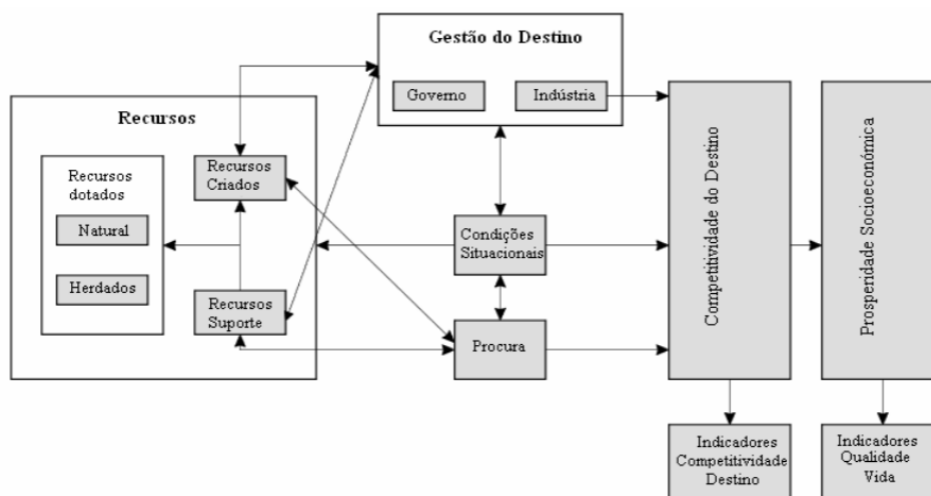
Como foi previamente referido, não existe um conjunto pré-definido de indicadores aplicáveis a qualquer destino em todos os momentos, mas Dwyer e Kim (2003) consideram que o número de variáveis selecionadas é relevante e tem a capacidade de alcançar a competitividade (Sánchez & López, 2015). Esta abordagem holística da introdução de determinantes e indicadores que definem a competitividade de um destino turístico, foi baseada nos elementos do modelo de competitividade dos destinos, bem como discutida em múltiplos workshops com *stakeholders* da indústria turística na Austrália e Coreia (Dwyer & Kim, 2003; Mazanec et al., 2007). Os indicadores no modelo, tanto são objetivos como subjetivos, o que permite por um lado quantificar algumas medições como também qualitativamente determinar outras. Dwyer e Kim (2003) destacam que é essencial concretizar

mais investigações e pesquisas para entender de que forma é que os atributos objetivos e subjetivos são ponderados e abordados na análise global de competitividade dos destinos.

A nível estrutural, o modelo de Dwyer e Kim (Figura 1) destaca-se em comparação com os modelos desenvolvidos por Crouch e Ritchie (1999), Heath (2003), Ritchie e Crouch (2003), Perna et al., (2018), devido ao número de determinantes que estudam a competitividade. Além das dimensões apresentadas no modelo de Dwyer e Kim, estes sugerem a aplicação de aproximadamente cento e cinquenta variáveis para proceder à verificação empírica dos mesmos (Gandara et al., 2013). Os autores desenvolveram um modelo esquemático e sistemático, onde os “indicadores expressam cada determinante da competitividade turística num conjunto de elementos integrados, que constituem as dimensões”, ou seja, existem inter-relações entre os indicadores com a finalidade de definir competitividade de um destino turístico (Gandara et al., 2013, p.111).

Figura 1.

Modelo de Dwyer e Kim (2003)



Nota. Modelo de Dwyer e Kim (2003) traduzido para português. Retirado de “Determinantes da Competitividade de Lisboa como Destino Turístico” by S. Guerreiro, 2017. Copyright 2017 by Universidade de Lisboa

Uma das primeiras dimensões que evidenciadas no modelo são os **Recursos**, que estão divididos em **Recursos Criados e Recursos Herdados ou Inerentes**. No setor turístico, estes são considerados os “pull factors” do destino, porque incentivam e motivam as deslocações dos visitantes. Os destinos apresentam e detém características materiais e imateriais importantes, que potenciam o desenvolvimento de uma oferta turística variada, que de certa forma influencia a visita de inúmeros turistas. Tal como Crouch e Ritchie (1999) defendem,

os recursos e as atrações são as principais motivações dos turistas, que conseqüentemente aumentam e consolidam a atratividade de um destino turístico. Os Recursos Inerentes ou Herdados relacionam-se com os recursos naturais, a cultura e o património. Nos recursos **naturais** estão incluídos, o clima, a geografia, a paisagem- “montanhas, lagos, praias, rios” -, a flora e a fauna (Dwyer & Kim, 2003, p.377). O conjunto de recursos que constituem o enquadramento ambiental existente no destino, interferem tanto de forma positiva ou negativa na maneira como o turista aproveita e usufrui os recursos disponíveis. Caso ocorram alterações significativas neste tipo de recursos, o destino fica em desvantagem e deve alinhar estratégias de recuperação. Quanto à determinante do **património e cultura**, consideram-se a “história, instituições, costumes, arquitetura, gastronomia, tradições, trabalhos artísticos, música, artesanato, dança, etc”, como os principais atrativos de um destino (Cohen,1988; Murphy et al., 2000; Prentice, 1993, citado por Dwyer & Kim, 2003, p.380-381). Os Recursos Criados que incluem as infraestruturas turísticas, aos eventos especiais, a uma variedade de atividades, entretenimento e shopping, também têm uma forte influência sobre a competitividade dos destinos.

Na mesma dimensão de Recursos, encontram-se ainda os **Recursos e Fatores de Suporte**. Embora estes não tenham um papel tão primordial na atração dos turistas, também são necessários para o desenvolvimento da atividade turística do destino e para a sua competitividade. Nesta dimensão são consideradas as infraestruturas gerais, a qualidade do serviço, as acessibilidades ao destino, o acolhimento/hospitalidade e as ligações de mercado.

Portanto, os Recursos Criados, os Recursos Herdados ou Inerentes e os Recursos de Suporte, estão individualmente numa caixa própria dentro da dimensão Recursos. Dentro da caixa dos Recursos Herdados ou Inerentes ainda é possível encontrar mais duas, onde se consideram os recursos naturais e patrimoniais. Assim, em conjunto analisa-se a dimensão dos Recursos, que se relaciona com “as características que fazem um destino turístico mais atrativo para os visitantes, sendo a base de uma indústria turística próspera” (Gandara et al., 2013, p.112).

Numa outra caixa encontra-se a dimensão de **Gestão do Destino**, dividida individualmente ao nível do **Governo** e da **Indústria**. Existe assim esta distinção entre as atividades de gestão do destino realizadas pelo setor público e pelo setor privado. Dwyer e Kim (2003, p.385) indicam pelo menos “cinco tipos de atividades de gestão do destino, com uma influência potencialmente importante para a competitividade dos destinos: gestão do

marketing dos destinos; planeamento e desenvolvimento dos destinos; organização da gestão dos destinos; desenvolvimento dos recursos humanos; e gestão ambiental”. As DMO devem desenvolver atividades de marketing, em que o foco principal é a promoção do destino. Acredita-se que certas determinantes como por exemplo a imagem do destino, o *branding* e o posicionamento, devem ser impulsionados e criados pelos gestores de marketing de destinos, para consequentemente conseguir-se influenciar o processo de decisão dos potenciais turistas. Além disso, deve-se analisar as perceções, os comportamentos e os desejos dos segmentos de mercado, para que sejam desenvolvidos produtos, serviços e atividades mais adequadas ou até personalizadas às necessidades dos consumidores. De uma maneira geral, entende-se que os fatores de gestão do destino contribuem para a promoção dos recursos atrativos criados e inerentes, bem como reforça a importância e qualidade dos recursos de suporte no destino, sem esquecer que se conseguem adaptar às condições situacionais vivenciadas (Crouch & Ritchie, 1999)

No modelo, encontra-se uma outra caixa referente às **Condições Situacionais**. Esta dimensão relaciona-se com as forças externas que de alguma forma influenciam ou impactam a competitividade do destino turístico. As condições situacionais podem ser a nível “económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, legal, governamental, regulamentar, tecnológico e outras tendências e eventos competitivos” (David, 2001, citado por Dwyer & Kim, 2003, p.379). Crouch e Ritchie (1999) também referem este aspeto no seu estudo, mas denominam-no de Determinantes de Qualificação e Amplificação. Os mesmos autores defendem que as condições situacionais “podem aumentar ou reduzir a competitividade dos destinos” (Dwyer & Kim, 2003, p.391). Portanto, entende-se que as forças externas tanto podem ter uma influência positiva, como negativa sobre o desenvolvimento competitivo e sustentável do destino. Os indicadores associados a esta categoria são: Ambiente Competitivo (Micro), Localização do Destino, Ambiente Global (Macro), Competitividade de Preços e a Segurança. A atratividade de qualquer destino é afetada pela localização, a proximidade e a distância. Dwyer e Kim (2003, p.392) consideram que o Ambiente Competitivo (Micro) pode ser classificado de diversas formas. É relevante ter em consideração as distinções entre “as capacidades das empresas e organizações do destino, as estratégias das empresas e organizações do destino, incluindo a formação de alianças, e o ambiente competitivo das empresas e organizações no destino”. O Ambiente Global (Macro) é representado por forças globais que estruturam e formatam um destino turístico, pelo que são constituídas por exemplo, por variáveis económicas, políticas, tecnológicas, entre outras.

A competitividade de preços de um destino depende dos respetivos preços de bens e serviços que satisfazem as necessidades dos turistas (Dwyer & Kim, 2003). O último indicador é a segurança que se destaca como um elemento relevante e crítico na análise da competitividade dos destinos, uma vez que permite compreender se um destino demonstra estabilidade social.

As **Condições de Procura** estão representadas individualmente no modelo. Segundo Dwyer e Kim (2003) esta categoria é constituída por três importantes elementos relacionados com a procura turística, respetivamente *awareness*, perceção e preferências. Entender qual é a imagem percecionada e projetada pelos turistas antes e após a viagem é determinante, para desenvolver um produto turístico que consiga acompanhar as preferências ao mesmo tempo que o destino mantém a sua competitividade. Destaca-se que há uma correlação entre os recursos criados e de suporte com a procura, uma vez que as preferências dos turistas influenciam o tipo de produtos e serviços comercializados no destino, como também a oferta turística consegue captar mais turistas.

Todas as determinantes de competitividade previamente mencionadas estão relacionadas com a **Competitividade dos Destinos**, que se encontra individualmente no modelo. Considera-se que a competitividade dos destinos” é um objetivo intermédio para um objetivo mais fundamental de bem-estar socioeconómico para os residentes” (Dwyer & Kim, 2003, p.380), o que conduz à categoria **Prosperidade Socioeconómica**. Os indicadores que analisam a Competitividade dos Destinos são variados e tanto podem ser objetivos como subjetivos. Quanto aos indicadores que analisam a Prosperidade Socioeconómica estes relacionam-se com “variáveis macroeconómicas, incluindo os níveis de produtividade da economia, os níveis de emprego, rendimentos per capita, taxa de crescimento económico e outros” (Dwyer & Kim, 2003, p.380).

Além deste conjunto de indicadores que se observam no modelo, ainda houve um outro mencionado no final do trabalho de Dwyer e Kim (2003), este é “**Indicadores de Performance do Mercado**”. Apesar deste não se encontrar representado no modelo, considera-se importante, pois aborda a questão da procura turística. Para a análise deste aspeto, os autores defendem que as variáveis mais adequadas são as estatísticas dos visitantes (números e receitas), as contribuições do turismo para a economia, o investimento turístico, entre outros.

O modelo de Dwyer e Kim (2003, p.407) permite alcançar e concretizar resultados favoráveis quanto à análise da competitividade dos destinos turísticos, respetivamente:

- Acompanha e monitoriza, a longo prazo, a competitividade dos destinos;
- Admite que competitividade dos destinos seja avaliada em relação aos tipos de turistas existentes (“origem, características demográficas ou motivação”);
- Reconhece que a competitividade dos destinos seja averiguada através da comparação de apenas um destino concorrente ou de um conjunto de destinos;
- Permite “desenvolver estratégias para aumentar os fluxos turísticos bilaterais entre qualquer par de destinos”;
- Admite a realização de comparações entre países e além disso, entre as diversas indústrias do setor turístico;
- Possibilita a distinção dos pontos fracos e fortes dos diferentes destinos;
- Caso seja utilizado pelo setor turístico e pelos governos, contribui-se “para o aumento do número de turistas, das despesas e impactos socioeconómicos positivos, resultando no crescimento turístico”.

Compreende-se que este é um modelo base para futuras investigações tanto empíricas como concetuais. Porém, destaca-se que é necessário investir mais em pesquisas empíricas, especialmente para desenvolver medidas que analisem a competitividade dos destinos, da perspectiva dos diversos turistas e suas respetivas motivações. Este modelo tem capacidade para determinar a competitividade de um destino turístico, mais especificamente de um país e das suas sub-regiões. No entanto, Dwyer e Kim (2003) recomendam que sejam feitos mais estudos aprofundados quanto “à relevância, vantagens e limitações do modelo para determinar a competitividade de uma cidade ou destinos geograficamente pequenos” (Dwyer & Kim, 2003, p.405). Embora o modelo seja inovador também necessita de melhorias e mais estudos de corroboração científica.

3.2.3. Modelo de Silva-Pina e Amador

Em 2021, um relatório denominado “Um Modelo de Indicador Compósito de Competitividade do Destino Português” foi redigido pelos autores António Silva-Pina e João Amador e, publicado pelo Conselho Superior de Estatística, que coordena o Sistema Estatístico Nacional. Neste relatório é introduzido um novo modelo com um conjunto de indicadores, que permitem realizar comparações entre Portugal e outros 18 destinos turísticos europeus, ao nível da sua competitividade. Com esta ferramenta, avalia-se e mede-se a competitividade, o que permite a longo prazo estabelecer estratégias de desenvolvimento importantes para o setor turístico.

O modelo de Silva-Pina e Amador (2021) foi construído com base noutros modelos, nomeadamente de Crouch e Ritchie (1999), de Dwyer e Kim (2003), de Perna et al., (2018) e de Sánchez e López (2015), da World Travel & Tourism Council (1999), da World Economic Forum (2007) (Silva-Pina & Amador, 2021). De alguma forma, as investigações científicas, os relatórios e os estudos de competitividade, produzidos a nível nacional ou internacional, foram uma referência importante para o desenvolvimento do modelo (Anexo B). A revisão de literatura e a análise de outros modelos, contribui para o surgimento das dimensões e dos indicadores, como é o caso da dimensão “Gestão do Destino” assentar no trabalho de Crouch e Ritchie (1999) e os seus respetivos indicadores (“Segurança”, “Índice de Sazonalidade”, “Pressão Demográfica”, “Pressão Turística Territorial”) terem sido retirados do trabalho de Perna et al., (2018) e da World Economic Forum (2007). As restantes dimensões e indicadores emergem de forma semelhante, ou seja, o trabalho de outros investigadores foi reproduzido e adequado ao estudo em causa.

Este é considerado um dos instrumentos mais recentes de medição da competitividade de destinos turísticos, especialmente com foco sobre o destino de Portugal. O modelo inclui cinco dimensões divididas em quinze indicadores. Com a evolução da indústria turística e da sociedade, os indicadores do modelo estão sujeitos a alterações, quer seja para adicionar novos aspetos, quer seja para remover indicadores que não façam sentido num determinado momento. Certas variáveis, como por exemplo as alterações climáticas, as redes sociais, as instabilidades políticas ou problemas socioeconómicos, têm o poder de influenciar a performance de qualquer destino turístico. Deste modo, é necessário estar atento às tendências pois, eventualmente estas podem ser incluídas como indicadores nos modelos.

Silva-Pina e Amador (2021, p.33) debatem que os pesos a atribuir a cada dimensão são idênticos para todos, mas os rácios para cada indicador já são distintos. As tipologias de destinos turísticos também afetam a atribuição de valores, “o que poderá ocasionar ou até desvirtuar acentuadamente a análise comparativa”. Na mesma perspetiva de medição, realça-se que a maioria dos indicadores têm fórmulas ou cálculos associados, que auxiliam e facilitam na obtenção de dados mais objetivos.

Na dimensão **Gestão do Destino /Condições Existentes** estão associados quatro indicadores. Um dos primeiros é a **Pressão demográfica**, que reconhece o impacto que os turistas têm sobre os alojamentos do destino. Este é calculado pela fórmula "Relação entre o número total anual de dormidas anuais nos estabelecimentos turísticos e o número total de

habitantes no destino”) (Silva-Pina & Amador, 2021, p.16). Outro indicador é a **Segurança**, que visa averiguar se a instabilidade política e social, índice de homicídios, eficiência das forças de segurança e as incidências de atos de terrorismo, influenciam a escolha do turista) (Silva-Pina & Amador, 2021). O **Índice de Sazonalidade** é importante, pois através da “Relação entre as dormidas totais registadas no destino turístico e o total das dormidas nos períodos de maior procura turística”, consegue-se concluir acerca dos níveis de maior concentração da procura (Silva-Pina & Amador, 2021, p.16). O último indicador desta dimensão é a **Pressão Turística Territorial**, que permite perceber a evolução da procura através dos fluxos turísticos, mais concretamente pela “Relação entre o número total de camas existentes nos estabelecimentos turísticos e o número total de residentes num destino turístico” (Silva-Pina & Amador, 2021, p.17).

Os indicadores **Património Histórico e Cultural Relevante** e a **Sustentabilidade Ambiental** pertencem à dimensão **Recursos Herdados e Naturais**. Quanto ao património o objetivo é compreender a relevância das atrações históricas, em particular dos Sítios Históricos Classificados pela Unesco. Em relação ao indicador de sustentabilidade deve-se avaliar as “emissões carbono, tratados internacionais aplicados, concentração de partículas na atmosfera, preservação de espécies” (Silva-Pina & Amador, 2021, p.17). A observação pretendida é ao “nível de preservação do ambiente do destino turístico” (Silva-Pina & Amador, 2021, p.18).

Na dimensão de **Impacto Económico**, um dos primeiros indicadores é a **Contribuição direta para o PIB**. Este elemento permite concluir quantos contributos financeiros o destino está a recolher, derivados das despesas e compras efetuadas pelos turistas nas atividades turísticas. Outro indicador é a **Contribuição direta para o emprego**, que permite avaliar o impacto do turismo sobre os níveis de empregabilidade no destino. As **Exportações Turísticas** são o último indicador, que “visa medir o contributo da atividade de Viagens e Turismo para as exportações de um destino turístico” (Silva-Pina & Amador, 2021, p.15).

Os **Recursos e Produtos Turísticos** são uma dimensão com três indicadores diferenciados. Silva-Pina e Amador (2021, p.18) consideram relevante estar no modelo o indicador **Infraestruturas de Transporte Aéreo**, que lhes permite constatar o “nível de oferta de infraestruturas de transporte aéreo”. Além disso, pertence o indicador **Meeting, Congressos, Feiras e Internacionais**, que visa estabelecer “uma relação entre a quantidade de eventos captados e o número realizado que possuam relevância internacional” (Silva-Pina & Amador, 2021, p.18). Assim, constata-se o quão atrativo é o destino para a realização de

eventos internacionais. O último indicador, **Sítios com Bandeira Azul**, é avaliado pela fórmula “Relação entre o número de sítios com Bandeira azul no destino e o número de sítios existentes a nível mundial” (Silva-Pina & Amador, 2021, p.18).

Na dimensão **Posicionamento de Mercado**, encontra-se o indicador de **Ajustamento de Mercado**, que permite “conhecer o valor do rácio entre a taxa de crescimento da procura (dormidas) e da oferta (capacidade de alojamento-camas), ao longo de períodos sucessivos de 3 anos” (Silva-Pina & Amador, 2021, p.19). De seguida, no modelo surge o indicador **Competitividade de Preços**, que permite constatar o nível de preços no destino, das atividades e serviços turísticos. No final, mede-se a **Competitividade Digital**, para concluir qual o desenvolvimento digital e tecnológico do destino turístico.

O modelo de Silva-Pina e Amador (2021) é inovador e contém aspetos da atualidade, nunca mencionados por outros investigadores, para a medição da competitividade dos destinos turísticos. No entanto, não se considera tão completo em comparação com os modelos de Ritchie e Crouch (2003) e de Dwyer e Kim (2003). Efetivamente, constata-se que o modelo de Silva-Pina e Amador (2021) tem indicadores mais particulares para o seu estudo de caso. Porém, ao ser tão específico não aborda aspetos mais abrangentes, nem avalia as dimensões de forma mais completa. Silva-Pina e Amador (2021) por exemplo, não evidenciam no modelo explicitamente, elementos relacionados com os recursos de suporte, nem com os recursos atrativos de índole natural, que no caso dos modelos de Ritchie e Crouch (2003) e Dwyer e Kim (2003) são abordados.

Observam-se divergências significativas entre os modelos, sendo que claramente o modelo de Silva-Pina e Amador (2021) é menos generalizado para a medição de competitividade de qualquer destino turístico. No caso de Ritchie e Crouch (2003) há um minucioso detalhe quanto ao número de dimensões, indicadores e influências externas que devem ser tidas em conta para a medição, mas menos clareza quanto à sua quantificação e importância (peso por cada indicador). Em relação a Dwyer e Kim (2003), a configuração do modelo é menos explícita, mas os autores enumeraram diversos indicadores e respetivas variáveis a analisar. Surge o mesmo problema de Ritchie e Crouch (2003), na medida em que não são evidenciadas fórmulas matemáticas, para efetivamente proceder à medição da competitividade dos destinos turísticos, nem atribuídos pesos para cada indicador ou variável.

Quanto aos indicadores, conclui-se que os três modelos têm denominações diferentes para certas dimensões, mas acabam por querer avaliar aspetos semelhantes. Por exemplo, Dwyer e Kim (2003) consideram a dimensão “Condições Situacionais”, enquanto Ritchie e

Crouch (2003) denominam “Determinantes de Qualificação e Amplificação”. Silva-Pina e Amador (2021) denominam uma dimensão de “Recursos e Produtos Turísticos”, que remete para a dimensão “Recursos Principais e Atrativos”, evidenciada por Ritchie e Crouch (2003). Além desta disparidade de nomenclaturas, também existe outra situação, em que uma determinada dimensão de um autor pode reunir duas ou mais dimensões de outros autores. Por exemplo, Dwyer e Kim (2003) têm a dimensão “Indicadores de Performance do Mercado”, que agrupa a dimensão perspectivada por Silva-Pina e Amador (2021) do “Impacto Económico”. Há assim uma dificuldade em distinguir e comparar os modelos. Alguns aspetos e indicadores são semelhantes, mas estão localizados em diferentes dimensões dos três modelos, ou tem denominações diferentes ou têm significados distintos.

Parte II- Estudio Empírico

Capítulo IV. Metodologia

No primeiro capítulo desta segunda parte, procura-se esclarecer qual a metodologia selecionada para o estudo desta temática. A metodologia refere-se à abordagem ou forma como são adquiridos os conhecimentos sobre as realidades no mundo (Denzin & Lincoln, 2008, p.31 citado por Hennink et al., 2020) e, também como são recolhidos os dados de investigação (Hennink et al., 2020). Inicialmente, fundamenta-se a escolha do método qualitativo de investigação para este estudo. Posteriormente, especificam-se as técnicas e os instrumentos utilizados para a recolha de informações. E por último, descreve-se a análise de conteúdo, como a técnica mais adequada ao processo de análise dos dados recolhidos.

4.1. Método de Investigação

Geralmente, o método refere-se ao caminho ou ao conjunto de operações para se chegar a um determinado resultado de investigação (Coutinho, 2011). Portanto, o método científico utiliza diversas técnicas para obter resultados na investigação, ou seja, para proceder a verificações ou validações.

Segundo Walle (1997) existem dois distintos estilos de investigação, a abordagem quantitativa que é um método de investigação mais rigoroso e a abordagem qualitativa que aplica instrumentos de investigação mais flexíveis (Finn et al., 2000). Estes métodos dão origem a técnicas de recolha de dados quantitativos (dados numéricos) e de dados qualitativos (dados não numéricos-expressos sobre a forma de palavras, objetos ou imagens) (Neuman, 2014, p.46). Não obstante, a abordagem a explorar deve ir ao encontro da questão de partida e dos objetivos da investigação, pelo que alguns estudos requererem dados qualitativos, quantitativos ou até ambos (Finn et al., 2000). Além destes aspetos, destacam-se que existem outras diferenças entre as abordagens de investigação, incluindo diferentes técnicas e filosofias (Tabela 5).

Tabela 5.

Diferenciação entre a abordagem Qualitativa e Quantitativa

	Qualitativo	Quantitativo
Objetivos	Contextualizar e compreender os comportamentos, crenças e motivações	Medir ou quantificar o problema de investigação
Questões associadas	Porquê? Como? Qual o processo, influencia ou contexto?	Quanto? Com que frequência? Qual a proporção?

Amostra/ População estudada	Número reduzido de participantes, selecionados propositadamente-são considerados os entrevistados ou participantes	Grande e representativa amostra-são considerados os inquiridos ou sujeitos
Análise	Interpretativa	Estatística
Resultados	Desenvolve-se uma inicial perceção e explicam-se os comportamentos as ações	Identifica-se um certo padrão nos dados

Nota. Elaboração Própria, baseado em Hennink et al., (2020)

Selecionar o método de investigação mais adequado e indicado, é uma tarefa fundamental, uma vez que este deve estar em conformidade com os objetivos, a estratégia delineada, bem como o paradigma assumido (Rodrigues, 2012). Tendo em consideração a finalidade do estudo, procedeu-se a uma investigação qualitativa. Este é um método abrangente que pode ser aplicado em diversas situações, mas que se dedica sobretudo à análise de fenómenos sociais, culturais, económicos e físicos. A investigação qualitativa permite “compreender processos, fornecer detalhes, pormenores, nuance e contexto à questão da investigação” (Hennink et al., 2020, p.10). Com esta abordagem mais informação é rigorosamente recolhida sobre a temática da competitividade dos destinos turísticos. Este é um assunto pouco investigado cá em Portugal, por isso há necessidade em utilizar a abordagem qualitativa, uma vez que esta explora novos tópicos e questões mais complexas.

A investigação qualitativa é uma abordagem que possibilita analisar em pormenor as experiências, comportamentos e crenças das pessoas. O método qualitativo permite identificar e entender as problemáticas da perspetiva do participante, bem como ajuda a compreender e a interpretar os significados que os mesmos concedem a determinados comportamentos, acontecimentos ou objetos (Hennink et al., 2020). Neste caso, o estudo visa concluir qual é a perspetiva dos representantes dos municípios, quanto à temática da competitividade dos destinos turísticos. Verifica-se que é através do método qualitativo que se determina a importância que os entrevistados dão ao assunto da competitividade, ou seja, constata-se qual é a sua posição quanto à problemática.

Os métodos de recolha de dados qualitativos são: as entrevistas (abertas, *in-depth*, semiestruturadas, em grupo ou um-a-um), discussões em *focus group*, observação participante (presencialmente ou online), análise de conteúdo textual (em papel ou eletrónico), métodos visuais (fotos, mapas), etnografia, histórias de vida ou bibliografias (Hennink et al., 2020;

Neuman, 2014; Tracy, 2019). (Mais à frente é enunciada a técnica e o instrumento mais oportuno para o estudo).

Os métodos podem ser realizados em diversos locais, tanto no campo, em salas de *focus-group*, em escritórios, em salas de aula, etc (Tracy, 2019). Neste sentido, existem duas grandes categorias que são a investigação de campo e a investigação histórico comparativa (Neuman, 2014). Com uma diversidade de opções e alternativas para a recolha de dados, entende-se que há mais facilidade de uso tanto dos instrumentos de investigação qualitativa, como na forma e local onde estes são colocados em prática.

Na investigação qualitativa é relevante integrar teorias e conhecimentos científicos da literatura, aliás Hennink et al., (2020) indica que a introdução das mesmas apresenta algumas vantagens e benefícios para a abordagem, tais como:

- ✓ Enquadramento da investigação na extensa literatura de turismo;
- ✓ Identificação dos aspetos que podem contribuir para o desenvolvimento de novos conhecimentos no domínio do estudo;
- ✓ Contribuição na definição das questões de investigação;
- ✓ Incorporação de conceitos de prévias investigações;
- ✓ Apoio na justificação da investigação;
- ✓ Informação quanto aos possíveis dados a recolher e métodos a aplicar

É vantajoso recolher um grande número de informações para consequentemente proceder à sua análise. Para isso há a necessidade de iniciar o estudo com um processo de revisão de literatura, onde se reconhece o que está a ser escrito e investigado, o que acaba por ser essencial para o desenvolvimento do trabalho científico. Neste caso, pesquisa-se e verifica-se o que é publicado em relação à competitividade dos destinos turísticos, ou seja, analisam-se dados secundários elaborados por autores do setor. As informações bibliográficas analisadas, revistas e desenvolvidas pelos mesmos são de extrema relevância, pois são as fundações deste estudo (Leong & Austin, 2006).

Para realizar o levantamento de dados qualitativos neste estudo, escolheu-se efetuar a pesquisa bibliográfica. Este método define-se genericamente como “uma série de atividades destinadas a localizar e a recuperar documentos relativos a um assunto específico, cujo objetivo é otimizar o estado do conhecimento” (Campos-Asensio, 2018, p.182). Especificamente procede-se à revisão de documentos ou materiais, referentes ao assunto da competitividade dos destinos turísticos.

São múltiplos os tipos de fontes onde se encontram os dados bibliográficos, porém para este estudo decidiu-se optar pela revisão de: livros, artigos de jornais e/ou revistas científicas, relatórios, *websites* e teses (Leong & Austin, 2006). A maioria dos dados foi acedida online através de *bibliographic databases*, bem como foram requisitados materiais na biblioteca institucional do Politécnico. Os artigos científicos foram o recurso mais analisado e verificado quanto às tendências, teorias, conhecimentos e definições associadas à competitividade dos destinos turísticos. Neste sentido, a informação advém de fontes secundárias, sendo que é essencial para ter uma perspectiva mais abrangente de outros aspetos que possam estar relacionados. Interpretar e analisar o que outros autores da literatura de turismo evidenciaram ou publicaram sobre a temática é vantajoso e uma mais-valia para este estudo.

Para este estudo, além de analisar dados secundários foi necessário recolher dados primários. Estes dados foram obtidos diretamente com a população-alvo, através de entrevistas semiestruturadas (mais à frente no estudo será explicado em pormenor). Verificou-se que não existem dados que pudessem dar resposta aos objetivos inicialmente definidos, por isso através de técnicas e instrumentos de recolha, foram obtidos pela primeira vez dados originais, junto da população-alvo indicada para o estudo.

4.2. Descrição da Amostra

Para a seleção da amostra foi utilizado o método não probabilístico, pois as respostas obtidas pelas entrevistas não garantem a todos os elementos da população a mesma probabilidade de integrarem a amostra. Isto significa que, ao utilizar este método a amostra selecionada não representa a população total, onde os resultados e/ou estatísticas obtidas não são projetáveis na população (Dhivyadeepa, 2015). Na amostra não probabilística, os indivíduos são escolhidos de acordo com um ou mais critérios considerados importantes pelo investigador, para a concretização dos objetivos do estudo. Logo, este tipo de amostragem “não envolve aleatoriedade na seleção dos elementos da amostra” (Silva, 2011, p.91).

Numa amostra não-probabilística, não há uma representação tão clara da população, porque tenta-se representar um grupo particular, com características específicas. Logo, alguns membros da população acabam certamente por ficarem incluídos e outros excluídos da amostra (Dhivyadeepa, 2015).

É utilizado o método de amostragem intencional, onde os elementos entrevistados possuem as características representativas da população (Figueiredo & Figueiredo, 2011). Neste tipo de amostragem, os elementos para a amostra são selecionados e escolhidos

deliberadamente para representarem a população (Silva, 2011). Além disso, os indivíduos ou organizações têm a possibilidade e liberdade de escolher se querem ou não contribuir para uma investigação que seja do seu interesse (Dhivyadeepa, 2015). Neste caso, a população alvo tem de ocupar uma função num município da Região do Centro, ou seja, tem de pertencer à função pública. Os elementos questionados correspondem à população desejada para este estudo, respetivamente indivíduos que façam parte da composição institucional das câmaras municipais. Intencionalmente foram contactados os indivíduos mais capazes de colaborar e prestar os dados mais importantes para o estudo (Vieira, 2008). Como o propósito é perceber se a temática da competitividade dos destinos turísticos é considerada e analisada pelos municípios pertencentes à Região Centro de Portugal, fez-se uma seleção intencional apenas desses municípios. Foram contactadas diversas Câmaras Municipais e, consequentemente aquelas que gostariam de contribuir para a investigação voluntariamente pertencem a esta amostra.

4.3. Técnica e Instrumento de Recolha de Dados

A técnica e o instrumento de recolha de dados são dois conceitos distintos. Por um lado, a técnica corresponde ao modo de atuação ou procedimento adotado para alcançar um determinado resultado. Por outro lado, o instrumento é algo tangível utilizado nas técnicas de recolha de dados (Pardal & Lopes, 2011).

Como foi previamente mencionado, de uma maneira geral, os dados qualitativos podem ser recolhidos através de entrevistas, observação participante, análise de conteúdo, grupos de estudo, estudos de caso (Rodrigues, 2012; Moriarty, 2011), *grounded theory* e etnografia (Vinci et al., 2017). Portanto, podem-se reunir através da investigação de campo e investigação histórico-comparativa (Neuman, 2014). Dá-se ênfase que “as entrevistas qualitativas são geralmente descritas como sendo semiestruturadas ou *in-depth*” (Moriarty, 2011, p.8).

Para este estudo, a técnica escolhida para a recolha de dados foi a entrevista, mais concretamente a entrevista semiestruturada. Quanto aos instrumentos de recolha fez sentido utilizar um guião da entrevista.

4.3.1. Entrevista Semiestruturada

A entrevista “constitui-se como uma conversa a dois ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa de um entrevistado e destinada a construir informações pertinentes a determinado objeto de investigação” (Minayo & Costa, 2018, p.141). Este método de recolha

de dados continua a ser o mais estratégico e frequentemente implementado quando se pretende desenvolver uma abordagem qualitativa, porque são adquiridos conhecimentos subjetivos sobre a realidade vivida pelos indivíduos que a experienciam (Minayo & Costa, 2018; Moriarty, 2011). Em comparação com os outros instrumentos, esta técnica é vantajosa, na medida em que a quantidade de informações obtidas é extensa, mais pormenorizada e rigorosa. Também, se destaca que este é um método que exige mais disponibilidade, uma vez que algumas entrevistas podem ter uma duração mais prolongada. Além disso, a entrevista exige tempo e preparação ao nível dos conteúdos a abordar, da sua estruturação ou configuração e, posteriormente análise dos dados adquiridos (Moriarty, 2011).

A entrevista semiestruturada distingue-se pelo facto de o entrevistador criar e combinar “um roteiro com questões previamente formuladas e outras abertas” (Minayo & Costa, 2018, p.142). Embora o entrevistador tenha na maioria o controlo sobre a entrevista, também se concede a liberdade de expressão e de reflexão espontânea ao entrevistado, sobre o assunto em causa. No entanto, o entrevistador deve estar alerta para não cair no erro de apenas obter as respostas às perguntas previamente estabelecidas, sem prestar atenção a outras intervenções, relevâncias, propostas e declarações de livre vontade que possam surgir do entrevistado (Minayo & Costa, 2018).

“É da maior importância fazer um registo credível da conversa durante as entrevistas” (Minayo, 2014; Jacob & Ferguson, 2012, citado por Vinci et al., 2017, p.513). Neste sentido, no início de cada entrevista, os entrevistados foram questionados quanto à possibilidade de realizar gravações áudio, para futuras análises das respostas e respetivos conteúdos. Todos sem exceção, tiveram uma resposta positiva, pois consentiram e autorizaram. Além disso, informou-se que seriam retirados apontamentos durante a conversação, para evitar a perda de informações relevantes, expressas pelos profissionais da área (Guerrini et al., 2019).

A maioria das entrevistas realizaram-se presencialmente nos municípios. Porém, em algumas circunstâncias, efetuaram-se as entrevistas via online, devido maioritariamente à impossibilidade de realizar deslocações para regiões longínquas da minha área de residência ou até por questões de disponibilidade por parte dos entrevistados. Alguns municípios requisitaram o envio do guião da entrevista, mas nunca foram obtidas quaisquer respostas por parte dos mesmos.

As entrevistas foram sempre levadas a cabo com representantes das Câmaras Municipais, tanto por presidentes, vereadores, como por técnicos ou profissionais da área do

turismo. Os indivíduos selecionados, demonstraram capacidade, experiência e uma posição importante no município, em particular na área do turismo. Além disso, têm uma percepção mais realista e representativa do que se empreende, implementa e concretiza em termos da procura e oferta turística no destino. Na figura 2, identificam-se aspetos relevantes relacionados com as entrevistas e os entrevistados, nomeadamente a região e o município do qual se obtiveram respostas, a data de realização da entrevista, a distinção entre entrevista online e presencial, a duração, bem como a função que este desempenha para o funcionamento do município.

Figura 2.

Apresentação das características da entrevista e do entrevistado

Região	Município	Data	Tipologia	Duração	Cargo/Função
Ria de Aveiro	Ílhavo	26/05/2023	Online	+ 30min	Técnica Superior
Ria de Aveiro	Ovar	12/05/2023	Online	+ 20min	Técnica Superior
Leiria	Batalha	10/05/2023	Presencial	+1hora	Técnica no Posto de Informação e Turismo
Leiria	Leiria	15/05/2023	Presencial	+1hora	Técnico Superior
Leiria	Porto de Mós	05/05/2023	Online	+20min	Técnica Superior
Oeste	Alcobaça	10/05/2023	Presencial	+1hora	Técnica Superior
Oeste	Caldas da Rainha	12/04/2023	Presencial	+1hora	Técnico Superior
Oeste	Nazaré	02/05/2023	Presencial	+1hora	Presidente da Câmara
Oeste	Torres Vedras	22/05/2023	Online	+30 min	Vereadora do pelouro de Turismo
Coimbra	Condeixa-a-Nova	11/05/2023	Presencial	+30min	Técnica Superior
					Técnico Superior
Serra da Estrela	Covilhã	03/05/2023	Online	+25min	Coordenador do Gabinete de Promoção Turística
Médio Tejo	Abrantes	17/05/2023	Online	+ 1hora	Vereador do pelouro de Turismo
Médio Tejo	Tomar	16/05/2023	Online	+30min	Chefe Divisão de Turismo e Cultura
Médio Tejo	Ourém	23/05/2023	Presencial	+30min	Presidente da Câmara
				+1hora	Chefe de Divisão de Empreendedorismo e Turismo

Nota. Elaboração Própria

No total realizaram-se quinze entrevistas a representantes de municípios da Região Centro de Portugal. Obtiveram-se respostas de municípios pertencentes à Região Ria de Aveiro, Região de Leiria, Região de Coimbra, Região do Oeste, Região da Serra da Estrela e Região Médio Tejo. Embora tenha havido a tentativa de contactar e agendar, não se obteve resposta de municípios da Região Viseu Dão-Lafões, nem da Região da Beira Baixa. No

Apêndice II, encontra-se um mapa com a localização geográfica dos municípios que facultaram informações para este estudo.

4.3.2. Guião da Entrevista

A análise qualitativa baseada numa entrevista semiestruturada é a técnica de recolha de dados mais satisfatório e apropriado para o desenvolvimento do estudo. Para a conversação ser bem orientada foi necessário desenvolver-se um instrumento de trabalho de campo, onde estão representados os tópicos e os objetivos principais do estudo (Vinci et al., 2017). Assim, construiu-se um guião apropriado, com questões previamente elaboradas que permitem compreender as perspetivas e abordagens dos municípios da Região Centro de Portugal quanto à sua competitividade turística (Apêndice III). O trabalho de Crouch e Ritchie (1999), também implicou uma abordagem qualitativa com recurso a entrevistas e perguntas, por isso tendo em consideração o desempenho de ambos na literatura, decidiu-se adotar e adequar as mesmas questões, para o presente guião. Após determinar as questões incluídas no guião, este foi aprovado pelo professor orientador da tese, visto que possui os conhecimentos da área em estudo. Destaca-se que só após a validação do guião, se realizou o agendamento prévio das entrevistas, via correio eletrónico. Nesta etapa, foram encontrados os contactos/emails dos diversos municípios da Região Centro, através dos próprios websites das Câmaras Municipais. No anexo C, encontra-se a estrutura de email enviado às câmaras municipais.

A estrutura do guião é constituída por um conjunto de seis perguntas, que visam ajudar a direcionar a conversa, a alcançar os objetivos anteriormente propostos, bem como a recolher os dados mais rigorosos (Guerrini et al., 2019). Este segue uma ordem lógica, de perguntas mais gerais para mais específicas, começando pela perspetiva do entrevistado sobre a temática, de seguida sobre a oferta turística do município e, posteriormente sobre a competitividade do município, enquanto destino turístico.

Além das perguntas principais do guião, outros aspetos foram abordados nos momentos iniciais das entrevistas, designadamente: “a apresentação do entrevistador, as credenciais institucionais e os objetivos da pesquisa (...), a garantia de confidencialidade” (Vinci et al., 2017, p.513), o porquê do município selecionado e o agradecimento pelo tempo dispensado.

Tendo em consideração que é uma entrevista semiestruturada, houve a preocupação de dar liberdade aos entrevistados de acrescentarem qualquer tipo de informação que considerassem conveniente e oportuna para o desenvolvimento do estudo. O assunto muitas vezes fluía e outros dados eram adicionados, enriquecendo assim o conhecimento sobre a

temática. Ao longo das entrevistas, muitas das vezes foi necessário fazer adaptações e acrescentar novas questões consoante o discurso dos entrevistados. As durações das entrevistas variavam entre vinte a sessenta minutos.

4.4. Técnica de Análise de Dados

É através do processo de recolha e análise de dados, continuamente surgem novos aspetos, ideias e teorias que contribuem para o desenvolvimento deste estudo. Segundo Rodrigues (2012, p.179) “as técnicas de análise de dados variam em função da estratégia de investigação bem como da natureza das variáveis”. Tendo em consideração que neste estudo se optou por realizar uma abordagem qualitativa, conseqüentemente adota-se uma posição interpretativista. Desta forma, visa-se recolher o maior número de dados, “encontrar ligações entre categorias e conceitos de maneira a construir pressupostos teóricos suficientemente válidos que permitam a sua generalização” (Rodrigues, 2012, p.203). Após a recolha dos dados, é necessário encontrar as ferramentas e técnicas mais apropriadas para atingir os objetivos e obter respostas à pergunta de investigação. Ainda que as técnicas sejam essenciais para retirar conclusões, acaba por ser um desafio por si só, analisar e interpretar as informações providenciadas pelos entrevistados, uma vez que são apresentadas diversas perspetivas e opiniões.

Algumas das técnicas de análise de dados qualitativos que se destacam são: a Análise Indutiva, a Análise de Conteúdo, a *Grounded Theory* e a Análise Normativa (Rodrigues, 2012).

4.4.1. Análise de Conteúdo

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998, p.229), “a análise de conteúdo tem um campo de aplicação muito vasto. Pode incidir sobre comunicações de formas muito diversas (textos literários, programas televisivos ou radiofónicos, filmes, relatórios de entrevistas, mensagens não verbais, conjuntos decorativos, etc.).”

Krippendorff (2004, p.18) defende que a “análise de conteúdo é uma técnica de investigação que permite fazer inferências replicáveis e válidas a partir de textos (ou outros materiais significativos) para os contextos da sua utilização”. Neste caso, a análise de conteúdo é realizada com base nas informações provenientes das entrevistas semiestruturadas. Esta ferramenta científica é essencial para analisar os dados qualitativos obtidos, uma vez que estes exigem uma análise mais interpretativa acerca do assunto em questão. Portanto,

procedeu-se à análise de conteúdo, pois esta revela-se como a técnica mais eficaz para a interpretação e verificação dos dados recolhidos

Tendo em conta Bardin (1977), a análise de conteúdo organiza-se em três etapas, a pré-análise, a análise do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Primeiramente, organizam-se as informações recolhidas, faz-se uma leitura generalizada dos documentos, sistematizam-se as ideias principais, desenvolve-se e averigua-se qual o melhor plano de análise. De seguida, tenta-se colocar em prática as decisões previamente tomadas, com operações de recortes de texto para consequentemente realizar a análise temática. Com esta análise tenta-se “revelar as representações sociais ou os juízos dos locutores a partir de um exame de certos elementos constitutivos do discurso” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.229). Nas análises temáticas há a possibilidade de optar entre a análise categorial ou a análise de avaliação. A análise categorial é das mais correntes, antigas e como o nome indica associa-se à criação de categorias, onde um conceito reúne elementos com características semelhantes ou que se relacionam entre si (Dal-Soto & Ballin Suzin, 2017). A análise de avaliação “incide sobre os juízos formuladas pelo locutor. É calculada a frequência dos diferentes juízos (ou avaliações), mas também a sua direção (juízo positivo ou negativo) e a sua intensidade” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.228). Desta forma, esta segunda etapa distingue-se pela organização do processo de codificação, que corresponde à conversão dos dados originais do texto (Bardin, 1977). Na codificação ocorre o tratamento do material, que envolve o recorte do texto, a enumeração e a classificação ou categorização. Por último, interpretam-se os dados e retiram-se as conclusões finais acerca da problemática. Nesta etapa, a análise é mais crítica e reflexiva, pelo que tenta-se compreender com mais profundidade as informações e, ao mesmo tempo expor sucintamente as mesmas (Dal-Soto & Ballin Suzin, 2017).

O presente estudo considerou as fases previamente mencionadas por isso, inicialmente efetuou-se a transcrição parcial das entrevistas, a sua leitura e organização do plano de análise. Neste plano, verificou-se a necessidade de proceder à codificação dos dados, logo selecionaram-se as palavras e frases mais pertinentes e categorizaram-se os aspetos mais relevantes para o estudo.

A técnica de análise de dados “fornece novos conhecimentos, aumenta a compreensão do investigador sobre determinados fenómenos ou informa ações práticas” (Krippendorff, 2004, p.18). Neste estudo, visa-se que a análise de conteúdo permita retirar conclusões válidas

e relevantes acerca da problemática em causa, ou seja, procura-se compreender se efetivamente os municípios da Região Centro de Portugal analisam a competitividade do seu destino turístico.

Capítulo V. Análise dos Resultados

Neste capítulo visa-se apresentar e discutir os resultados qualitativos obtidos através da realização de entrevistas semiestruturadas. Analisam-se as principais informações recolhidas no decorrer dos diálogos entre os representantes dos municípios e a entrevistadora (neste caso quem está a elaborar a dissertação). Por uma questão estrutural e organizacional, a explicação e descrição dos resultados irá seguir a mesma lógica sequencial do guião da entrevista. Portanto, por cada questão presente no guião da entrevista serão mencionados os dados apresentados pelos entrevistados. Por último, é feita uma síntese quanto aos dados obtidos.

5.1. Análise do Conteúdo das Entrevistas

Para o desenvolvimento do estudo, selecionou-se a técnica de análise de conteúdo, uma vez que esta é essencial para aprofundadamente compreender-se e constatar-se quais as informações referidas pelos entrevistados. Estes dados permitem dar resposta às perguntas de investigação e alcançar os objetivos iniciais propostos.

Nesta fase do estudo, visa-se apresentar os dados e as informações obtidas através da análise de conteúdo das quinze entrevistas, realizadas aos técnicos e autarcas de catorze municípios da Região Centro. Ao longo dos meses de abril e maio, agendaram-se e concretizaram-se entrevistas que permitiram obter diversas respostas, perspetivas e ambições futuras em relação à temática da competitividade dos destinos turísticos. A maioria das entrevistas ocorreram com apenas um representante do setor turístico do município. Porém, surgiram duas exceções nomeadamente o Município de Condeixa-a-Nova e o de Ourém. Quanto ao Município de Condeixa-a-Nova a entrevista realizou-se conjuntamente com dois técnicos. A entrevista de Ourém efetuou-se duas entrevistas em momentos distintos, a dois órgãos municipais diferentes, o presidente da câmara e o chefe de divisão de empreendedorismo e turismo.

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à transcrição das mesmas, onde se evidenciaram as informações mais relevantes para o presente estudo. Neste sentido, recolheram-se elementos, elaboraram-se resumos, bem como analisaram-se as notas apontadas no decorrer das entrevistas.

Seguidamente, leram-se as transcrições das entrevistas, onde se estabeleceram-se categorias consoante as questões apresentadas no guião. Também, se apresentaram subcategorias respetivamente associadas às mesmas. Na Tabela 6, encontra-se a divisão de categorias, subcategorias e frequência das mesmas. Com esta esquematização e organização de dados, é possível ter a noção dos conteúdos, tópicos e assuntos mais debatidos e mencionados no decorrer das entrevistas.

Tabela 6.

Análise do conteúdo das entrevistas

Questão	Categorias	Subcategorias	Frequência das menções
Questão 1	Perspetiva generalizada	Produto Turístico	15
		Diferenciação	4
		Promoção	10
		Atratividade	4
		Trabalho em rede	3
		Acessibilidades	5
		Notoriedade	2
		Estruturação	4
		Qualidade	3
Questão 2	Características da oferta turística	Atrações	15
		Acessibilidades	11
		Alojamento	13
		Infraestruturas de apoio	10
		Imagem	6
		Cooperação	9
Questão 3	Comparabilidade	Positiva	9
		Negativa	6
Questão 4	Indicadores de medição	Performance Turística	15
		Impacto económico	7
		Recursos atrativos	15
		Recursos de suporte	15
		Gestão do destino	10
Questão 5	Obtenção de resultados	INE	13
		Pordata	10
		Turismo de Portugal	5
		Turismo do Centro	7
		Academia	5
		Subcontratação	9
		Inquéritos	10
		Entrevistas	2

Questão 6	Perspetivas futuras de melhoria	Estratégias de Monitorização, Avaliação e Adaptação	9
		Estratégias de Marketing	12
		Trabalho em rede	8
		Parcerias	4
		Acessibilidade	4
		Política	4
		Público-Alvo	3

Nota. Elaboração Própria

Categoria 1: Perspetiva Generalizada

Através da Questão 1 “Na sua perspetiva, quais são os fatores que determinam o sucesso ou a competitividade de qualquer destino turístico?”, pretende-se compreender a perspetiva generalizada de cada representante do município, em relação aos fatores que determinam a competitividade de um destino turístico. Esta é uma pergunta abrangente, que visa desenvolver o pensamento crítico do entrevistado, bem como entender a sua perceção e conhecimento quanto à temática em estudo.

Tendo em conta os conceitos revistos na Parte I do estudo, entende-se que cada subcategoria, da categoria 1, corresponde tanto a vantagens comparativas (produto turístico e acessibilidades) como a vantagens competitivas (diferenciação, atratividade, trabalho em rede, notoriedade e estruturação). Estas vantagens foram enunciadas pelos representantes dos municípios, como aspetos importantes que permitem reconhecer a competitividade e o desempenho do destino. Assim, destaca-se que o Produto Turístico e a Promoção são dois dos fatores mais mencionados pelos municípios. Reconhecem-se como os principais na determinação do sucesso ou da competitividade de um destino turístico. Seguem-se a Atratividade, a Diferenciação, a Estruturação e as Acessibilidades, como outros aspetos relevantes.

Algumas subcategorias (Atratividade, Estruturação e Qualidade) estão intrinsecamente relacionadas com a subcategoria produto turístico, mas é pertinente fazer a distinção e contabilização separadamente. Este aspeto é evidenciado por exemplo pelo Município de Caldas da Rainha que menciona que deve “existir boa qualidade e diversidade de atrações e de alojamento”, logo, subentende-se a subcategoria Qualidade e a subcategoria Produto Turístico. O Município de Alcobaça indica que “podemos ter muita coisa, mas depois se não tiver estruturado não temos produto para oferecer”, ou seja, estão implícitas as subcategorias

de Estruturação e Produto Turístico. Quanto à Atratividade, o Sr. Presidente do Município de Ourém afirma que a “atratividade do produto é importante” e o representante do Município da Covilhã partilha a mesma perspetiva que “os fatores atrativos únicos” são determinantes para a competitividade.

Na Tabela 7, são apresentadas as subcategorias subentendidas ou diretamente afirmadas pelos municípios entrevistados. Além disso, são enunciados outros aspetos/tópicos que contribuíram para a atribuição de cada município a uma subcategoria.

Tabela 7.

Descrição dos municípios que mencionaram as subcategorias da categoria 1: Perspetiva Generalizada

Subcategoria	Aspetos associados	Municípios que mencionaram
Produto Turístico	Recursos Turísticos; Oferta Turística	Abrantes; Alcobaça; Batalha; Caldas da Rainha; Ourém (2x); Porto de Mós; Leiria; Condeixa-a-Nova; Covilhã; Ílhavo; Ovar; Torres Vedras; Tomar; Nazaré
Diferenciação	<i>Uniqueness</i>	Nazaré; Condeixa-a-Nova; Ourém (1x); Torres Vedras
Promoção	Imagem; Comunicação; Divulgação; Estratégias de Marketing	Abrantes; Batalha; Caldas da Rainha; Ourém (2x); Porto de Mós; Leiria; Ílhavo; Torres Vedras; Tomar
Atratividade	Fatores atrativos	Ourém (1x); Condeixa-a-Nova; Covilhã; Ovar
Trabalho em rede	Coesão	Batalha; Porto de Mós; Ourém (1x)
Acessibilidades	Infraestruturas; Acessos; Condições Acessíveis	Batalha; Caldas da Rainha; Leiria; Condeixa-a-Nova; Ourém (1x)
Notoriedade	-	Alcobaça; Caldas da Rainha
Estruturação	Estruturar produtos turísticos; Estruturar oferta; Organização	Abrantes; Alcobaça; Ílhavo; Ourém (1x)
Qualidade	Qualidade das Atrações; Qualidade dos Serviços	Batalha; Caldas da Rainha; Torres Vedras

Nota. Elaboração Própria

Além das subcategorias evidenciadas, determinados entrevistados enunciaram outros aspetos singulares e exclusivos, capazes de determinar o sucesso ou competitividade de um destino turístico, nomeadamente:

- Autenticidade (Município de Ovar— “Se criar um produto que o território e a população não se revejam, poderá ser um bom produto, mas não irá progredir ou ter grande alcance, porque não tem autenticidade nem valor local”)
- Credibilidade (Município da Covilhã— “Credibilidade da região, quer a nível de hotelaria, quer a nível da restauração são fatores determinantes”)
- Comportamento e Motivação do turista (Município das Caldas da Rainha— “Pode haver vários tipos de turistas e mercados, depois cada região ajusta-se”)
- Política (Município de Abrantes— “Tem que existir um desígnio nacional, parece que isso hoje é evidente pela importância do turismo para o PIB, para a geração de valor, para a valorização do emprego, para a formação dos diferentes agentes”)
- Segurança (Município de Alcobaça)
- Sustentabilidade do produto (Município de Ourém- Presidente)

De uma maneira geral, constata-se que as respostas evidenciam que os fatores que determinam o sucesso ou a competitividade de qualquer destino turístico estão diretamente associados ao que o destino disponibiliza ou às características que o mesmo deve apresentar. Como são o caso da diferenciação, notoriedade, atratividade, qualidade, credibilidade, autenticidade e estruturação. Isto significa que é o próprio destino que contribui para o seu sucesso, ou seja, são as suas singularidades que contribuem no impacto da sua competitividade. Os recursos humanos são um fator determinante e influenciador, na existência de trabalho de rede, onde o trabalho conjunto dos *stakeholders* tem um papel relevante. A questão da motivação e perfil dos turistas não é tão manifestada como fator determinante da competitividade do destino.

Categoria 2: Características da Oferta Turística

Nesta categoria, visa-se recolher informações, sobre os pontos fortes e pontos fracos que município aborda, de uma perspectiva turística. Deste modo, colocou-se a Questão 2 “Quais são os pontos fortes competitivos do destino? E os pontos menos desenvolvidos, mas com potencial para dinamizar o município?”. A recolha de dados nesta categoria permite averiguar quais são os aspetos mais competitivos do destino, ou seja, as características que o tornam mais forte em comparação com outros concorrentes. Determinam-se quais os pontos que devem ser organizados, atualizados ou melhorados para aumentar a competitividade turística do destino. Assim, ao ter a consciência e perceção tanto dos aspetos positivos, como

dos menos desenvolvidos do destino, é possível desenvolver estratégias futuras de promoção mais adequadas ao município.

Maioritariamente, os dados mencionados pelos representantes relacionam-se com o tipo de oferta turística presente, isto é, sobre o tipo de produtos e serviços turísticos que o município detém. Além disso, surgem outras questões mais específicas, não relacionadas com o produto, mas que fortemente influenciam a dinamização do destino.

Na Tabela 8, estão apresentadas seis subcategorias que vão ao encontro das componentes necessárias para a definição do conceito Destino Turístico. Além disso, correspondem aos aspetos mais mencionados no decorrer das entrevistas, tanto de uma perspetiva de ponto forte como de ponto menos desenvolvido. Cada município atribuiu um peso sobre estas subcategorias, daí surgirem os símbolos de + (ponto forte) e – (ponto menos desenvolvido) e, a sigla N.I. (Não Identificado).

Tabela 8.

Classificação dos municípios nas subcategorias da categoria 2: Características da Oferta Turística, como ponto forte, ponto menos desenvolvido ou não identificado

	Subcategorias					
	Atrações	Acessibilidades	Alojamento	Infraestruturas de apoio	Imagem	Cooperação
Abrantes	+	+	+-	N.I.	-	+
Alcobaça	+	+	-	N.I.	+-	+-
Batalha	+	+	+-	N.I.	N.I.	N.I.
Caldas da Rainha	+	N.I.	-	-	-	-
Condeixa-a-Nova	+	+	-	N.I.	N.I.	+-
Covilhã	+	N.I.	N.I.	-	N.I.	N.I.
Ílhavo	+	+	-	-	N.I.	N.I.
Leiria	+	-	+-	-	N.I.	+
Nazaré	+	N.I.	+-	-	+	N.I.
Ourém (Chefe de Divisão)	+	+	+	-	N.I.	-
Ourém (Sr. Presidente)	+	+-	+-	-	N.I.	-

Ovar	+	-	+-	-	N.I.	+
Porto de Mós	+	N.I.	-	N.I.	N.I.	N.I.
Tomar	+	+	+	+-	-	-
Torres Vedras	+	+	N.I.	-	-	N.I.

Nota. O símbolo + corresponde a pontos fortes. O símbolo – corresponde a pontos menos desenvolvidos e N.I. significa não identificado. Elaboração Própria

As subcategorias mais mencionadas são Atrações, Alojamento e Acessibilidades. De seguida, é a Cooperação, Infraestruturas de Apoio e Imagem. Determinados municípios não identificaram certas subcategorias nesta categoria 2, mas posteriormente noutras categorias há menção sobre as mesmas.

Constata-se que todos os municípios avaliam a subcategoria Atrações como ponto forte, tanto a nível natural, como ao nível cultural e ao construído. Por um lado, nas atrações naturais destacam-se as serras (Município da Covilhã, Município de Alcobaça, Município de Porto de Mós, Município de Condeixa-a-Nova), as praias (Município de Torres Vedras, Município da Nazaré, Município de Ílhavo, Município das Caldas da Rainha, Município de Alcobaça, Município de Leiria), a ria (Município de Ovar e Município de Ílhavo), as matas nacionais (Município de Leiria, Município de Ílhavo), os rios (Município de Abrantes), as grutas (Município da Batalha e Município de Porto de Mós), as praias fluviais (Município de Ourém, Município da Covilhã) e a reserva natural (Município das Caldas da Rainha). Quanto às atrações culturais, evidenciaram-se principalmente os museus (Município de Ílhavo, Município de Abrantes, Município da Batalha, Município de Condeixa-a-Nova, Município de Leiria, Município de Ovar) e os eventos culturais (Município de Ourém, Município de Alcobaça, Município de Leiria, Município de Ourém, Município de Ovar, Município de Torres Vedras) como pontos fortes. Em relação às atrações construídas, cada destino tem os seus característicos monumentos e igrejas. Porém, os municípios da Batalha, Alcobaça e Tomar distinguem-se por deterem Património da Unesco e o município de Ourém tem património religioso.

Na subcategoria Acessibilidades, subentendem-se a ideia da localização e de acessíveis estradas. Alguns representantes não identificaram este aspeto como ponto forte nem ponto menos desenvolvido, pelo que não foi contabilizado como menção. Os destinos que indicaram este aspeto têm uma perspetiva positiva, mas também consideram como menos desenvolvido, por exemplo o Município de Ourém. Neste caso, o Sr. Presidente do Município de Ourém

refere que a acessibilidade é um ponto forte, pois são servidos pelas principais vias de comunicação do país. No entanto, é um ponto menos desenvolvido quanto às vias de comunicação dentro do município, entre a cidade de Ourém e Fátima.

Quanto à subcategoria Alojamento, algumas das razões pelas quais os municípios considerarem um aspeto positivo são: “a capacidade de oferta para diversos segmentos” (Município de Tomar), um grande número de alojamentos locais (Município de Ovar, Município da Nazaré, Município de Abrantes), “a capacidade dos alojamentos” (Município de Ourém, Município de Leiria), a qualidade (Município de Leiria, Município da Batalha). No entanto, o que para alguns destinos pode ser um ponto forte, para outros pode ser considerado como menos desenvolvido, como por exemplo municípios como Ovar, Porto de Mós, Abrantes indicam que há pouca oferta de camas, ou seja, não têm capacidade para acomodar um grande número de turistas não é possível. Também, é destacado pelos municípios de Ílhavo, Caldas da Rainha, Alcobaça, Condeixa-a-Nova a capacidade hoteleira ser limitada. Os municípios de Abrantes e das Caldas da Rainha informa que há necessidade de existirem mais hotéis com qualidade. Outros municípios enumeram desafios pontuais de melhoria, por exemplo, a representante da Batalha indica que “os hotéis deveriam fazer melhores pacotes, para a fixação dos turistas”, o Sr. Presidente do Município da Nazaré refere que “as licenças de alojamento local estão a criar um impacto no mercado de arrendamento e na disponibilidade das casas para os locais”. O Sr. Presidente do Município da Ourém considera que “há falta de camas na cidade Ourém”, embora Fátima tenha uma grande diversidade. Já o representante de Leiria informa que “precisam de hotéis diferentes, para algumas alturas do ano”.

Na subcategoria Infraestruturas de Apoio associa-se à ideia dos transportes públicos, que na maioria dos municípios apresenta um serviço pouco eficiente. No entanto, esta subcategoria também abrange todos serviços de saúde, bombeiros e proteção civil. Os representantes do município das Caldas da Rainha e de Leiria evidenciarem as problemáticas ligações das linhas ferroviárias e, os representantes dos municípios de Ourém, Torres Vedras, Ílhavo e Tomar demonstrarem dificuldades nas questões dos transportes públicos. Na Nazaré e Covilhã algumas infraestruturas precisam de ser melhoradas. Na Nazaré destaca-se como ponto menos desenvolvido, a falta de estacionamento, parques. O Município de Tomar referiu que um dos seus pontos fortes são as infraestruturas, com os serviços assegurados.

Quanto à subcategoria Imagem, as perspectivas são variadas ao nível da promoção. No entanto, a maioria dos municípios que identificaram este aspeto e apontam-no como um ponto menos desenvolvido. Os representantes demonstram que têm trabalho pela frente, na melhoria da promoção turística, a níveis organizacional, estrutural, de posicionamento e projeção. O Município da Nazaré considera que “a Câmara Municipal tem feito muita promoção”.

Na última subcategoria Cooperação, foi analisada a questão das parcerias e cooperação entre entidades privadas e outras entidades públicas (como por exemplo: Turismo do Centro, Turismo de Portugal, Comunidades Intermunicipais). Neste sentido, o representante do Município de Abrantes afirma que um ponto forte é a “constituição de redes associadas ao Turismo do Centro, à Comunidade Intermunicipal Médio Tejo, à própria associação do município da Rota da Estrada Nacional 2”. A subcategoria é considerada como ponto menos desenvolvido ao nível da articulação em termos regionais, pelo Município de Tomar e de Ourém. Considera-se que os municípios da Região Médio Tejo ainda têm algum trabalho futuro, ao nível da cooperação e articulação. No caso do Município de Leiria, destacam-se as parcerias com a restauração, a hotelaria e o Turismo do Centro de Portugal, como um ponto forte. No Município de Condeixa-a-Nova, “há interajuda com o Turismo do Centro de Portugal”, mas “faltam parcerias com quem gere os monumentos de outra tutela”.

Categoria 3: Comparabilidade

Nesta categoria, o objetivo é compreender se os municípios entrevistados já realizaram comparações ou benchmarking com outros destinos portugueses, para entender o seu nível de competitividade (Questão 3 no guião- “Alguma vez o Município efetuou uma comparação/ Benchmarking com outros destinos turísticos portugueses, para entender o seu nível de competitividade? Se sim, quais foram os destinos comparados? Se não, porque não concretizaram?”). Caso o tenham efetuado, há curiosidade em saber quais foram os destinos selecionados para essas comparações. Para entender a competitividade, manifesta-se a necessidade de conhecer a realidade de destinos concorrentes, sejam eles vizinhos ou localizados mais longe do município em causa. Por norma, a competitividade está associada à posição que um destino turístico tem em relação à sua concorrência, por isso interessa determinar se há comparabilidades.

Na Tabela 9, estão reunidos os dados referentes à categoria da comparabilidade. Por uma questão organizacional, procedeu-se à divisão em duas subcategorias, respetivamente a positiva e negativa. As respostas dos entrevistados revelaram-se bastante interessantes e

diferentes, sendo que alguns afirmavam que efetivamente realizavam comparações e outros pelo contrário não efetuam. Na seguinte tabela, estão registadas as principais declarações que os representantes dos municípios fizeram no decorrer das entrevistas, de certa forma contribuíram para concluir qual a subcategoria mais indicada.

Tabela 9.

Declarações e posição dos municípios em relação à categoria 3: Comparabilidade

Municípios	Subcategoria indicada	Declarações
Abrantes	Positiva	“Fazemos benchmarking, não só com os municípios do Médio Tejo, mas também com os do Turismo do Centro”; “Os diagnósticos são necessários”
Alcobaça	Negativa	“Há vários estudos que são feitos, mas são pontuais, objetivos e demasiado abrangentes”; “Os estudos que lançamos, têm sempre um pouco de comparação sobre a região e as regiões próximas, mas uma coisa só objetiva e dedicada à marca turística de Alcobaça, não há”
Batalha	Positiva	“Ao nível do produto não é bem comparável”; “Ao nível da hotelaria, talvez nos comparamos com Tomar e Alcobaça”; “Nos postos de turismo também fazemos comparações, os pontos de referência são os vizinhos”
Caldas da Rainha	Positiva	“Há estudos relativamente recentes”; “Fazemos comparações com destinos próximos como Óbidos, Alcobaça, Cadaval, Bombarral, Rio Maior, Nazaré e Peniche”
Condeixa-a-Nova	Positiva	“Acabamos por fazer, porque há aspetos em comum, como por exemplo, Penela tem a Romanização em comum”; “Tentamos compreender o que está a ser feito noutros concelhos”
Covilhã	Negativa	“É difícil fazer comparações com o nosso destino”; “Nós somos um caso único em Portugal, com neve”; “Não há comparação e benchmarking aos destinos da proximidade, mas estamos atentos”
Ílhavo	Positiva	“Preocupamo-nos com a nossa performance. Sabemos como estão a evoluir os indicadores”; “Muita da evolução é feita através da comparação ao nível da NUT III, dos municípios da Região de Aveiro”; “Não é algo que se faça com frequência”
Leiria	Negativa	“Há comparações feitas, mas nada cientificamente”; “No turismo, a comparação é uma coisa muito complicada de se fazer”; “Estamos em negociações com o IPDT, para fazer esse trabalho, porque eles têm o <i>know-how</i> para o fazer”
Nazaré	Negativa	“Não temos noção que a Nazaré seja comparada, mas há noção de que é um exemplo e estudo de caso para muita gente da área de investigação, escolar e jornalística”; “Não há nenhum destino que se assemelhe à Nazaré”; “A tal

		<i>uniqueness</i> que a Nazaré tem, não é replicável em lado nenhum em Portugal, nem em lado nenhum no Mundo”
Ourém	Positiva	“Fazemos a nível nacional e internacional, como é o caso do Shrines of Europe e com outras cidades que não estão neste grupo”; “Temos de perceber o que os parceiros vão fazendo, o que os concorrentes vão fazendo e irmos atualizando o trabalho”; “Comparamos o turismo religioso, com Braga, Santarém, Guarda, Évora”
Ourém (Presidente)	Positiva	“Nunca sabemos tudo e procuramos melhorar aquilo que temos vindo a fazer, recolhendo alguns contributos e olhando para aquilo que vão fazendo à nossa volta”; “A nível patrimonial, poderíamos comparar-nos com destinos como Alcobaça, Batalha e Tomar”; “Em termos religiosos, talvez Braga, mas são diferentes”
Ovar	Positiva	“Fazemos sempre estudos para saber onde nos posicionamos”; “A CIRA (Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro) tem essa competência e tem desenvolvido algum trabalho nesse sentido”; “As comparações são com regiões vizinhas, da Região Centro”
Porto de Mós	Negativa	“Diretamente que tenha essa informação, acho que não se realiza”; “Nunca tivemos muito a perspetiva de nos compararmos”
Tomar	Negativa	“O benchmarking é importante para tiramos ideias, mas não tem havido essa prática. Não houve essa decisão”
Torres Vedras	Positiva	“Fazemos várias comparações, para ter um posicionamento correto, em termos de marketing”. Verificaram-se no Plano Estratégico de Cultura de Torres Vedras, alguns dos municípios comparados (Caldas da Rainha, Peniche, Óbidos, Alcobaça, Nazaré)

Nota. Elaboração Própria

Ao analisar os dados recolhidos, é possível compreender a posição positiva ou negativa de cada município quanto à categoria da comparabilidade. Realça-se um pouco de dificuldade quanto à atribuição das respetivas subcategorias a pelo menos 3 destinos, pois foram pouco explícitos nas suas afirmações e informações. Com o decorrer das entrevistas, conseguiu-se compreender que certos municípios comparam pontualmente determinados aspetos, pelo que os contabilizei para a subcategoria Positiva. Aqueles que não realizaram estudos oficiais científicos, inserem-se na subcategoria Negativa. Em forma de conclusão, os nove representantes (oito municípios, porque contabilizou-se o Município de Ourém duas vezes, devido aos dois representantes) deram uma resposta positiva e seis municípios deram uma resposta negativa.

Dois municípios inseridos na subcategoria Positiva, revelam a importância de realizar comparações, pelo que indicam respetivamente: “É algo que importa fazer com regularidade” (Município de Abrantes) e “Fazemos comparações na postura de aprender, interagir, de

acompanhar boas práticas, de desenvolver alguns projetos” (Município de Ourém, Sr. Chefe da Divisão de Empreendedorismo e Turismo). Quanto ao aspeto da regularidade, acredita-se que o Município de Abrantes reconheça a necessidade de frequentemente realizar diagnósticos e análises de Benchmarking, para o desenvolvimento de estratégias do setor turístico. O representante do Município de Ourém, evidencia que as comparações realizadas são pertinentes e permitem adquirir conhecimentos, bem como um contacto próximo junto de parceiros e concorrentes. O Município de Condeixa-a-Nova partilha uma nova perspetiva quanto à realização de análises comparativas com concorrentes. Os representantes de Condeixa-a-Nova afirmam “acabamos por não trabalhar tanto numa lógica de competição, mas numa lógica de cooperação (...). Não é numa lógica de concorrência direta”. O município realiza estudos e comparações, mas não tanto numa visão de competição, mas de entreaajuda em que os turistas “que visitam os outros (destinos) possam ter e encontrar pontos iguais nesses municípios que também os leve a vir a Condeixa”. Este município destaca que as suas análises comparativas entre destinos são de colaboração, de cooperação, de contribuição e não tanto de concorrência, de disputa e de rivalidade.

Oito municípios já efetuaram comparações com outros destinos turísticos portugueses. No entanto, constata-se que seis representantes inquiridos não realizam análises comparativas, por diversos motivos tais como:

- Singularidade do destino (Determinados destinos revelam que os recursos/produtos turísticos que detêm são exclusivos. Informam que não há destinos parecidos/semelhantes para comparar ou inspirar);
- Decisões internas (Deliberações realizadas pelo departamento de turismo do destino);
- Ausência da perspetiva (Determinados destinos não têm em consideração a perspetiva de se compararem com outros destinos);
- Complexidade (Surge a dificuldade de reconhecer com quais destinos um município deve fazer comparações);
- Rigor científico (Determinadas comparações deveriam ser mais objetivas e pontuais, em vez de serem abrangentes e não oficiais).

O tipo de destinos comparados, determinam as diferentes respostas. Verifica-se que qualquer que seja o município selecionado de uma região do centro de Portugal, o mesmo compara-se com os restantes municípios pertencentes à sua região. Por exemplo, o Município

das Caldas da Rainha ou de Torres Vedras realizam comparações com os restantes municípios da sua região, nomeadamente a Região Oeste. Podem realizar-se comparações por causa da proximidade geográfica, ou seja, destinos que se localizam próximos, mas que não pertencem à mesma região, como é o caso de Ourém poder comparar-se a nível patrimonial com Alcobaça ou Batalha. As comparações também podem ser realizadas com destinos fora da Região Centro de Portugal, tanto no estrangeiro como a nível nacional. O Município de Ourém é um exemplo, que compara o seu produto turístico religioso com destinos nacionais e internacionais, como Braga, Santarém, Lourdes ou Loreto, que pertencem ao grupo *Shrines of Europe*.

Ovar e Ílhavo destacam o papel fundamental que a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro tem revelado, sobretudo no auxílio e realização de análises comparativas com os outros municípios da região.

Categoria 4: Indicadores de Medição

Esta é uma das mais importantes categorias para o desenvolvimento do estudo, associada à Questão 4 (“São utilizados alguns tipos de indicadores ou modelos estratégicos para medir a competitividade do Município? Se sim, quais os modelos e os indicadores/variáveis utilizados para avaliar o sucesso ou a competitividade do destino?”). Esta categoria permite aferir se os municípios efetivamente analisam a sua competitividade como destino turístico. Conclui-se de que forma é que os municípios medem a sua competitividade, ou seja, se é através de pontuais indicadores, se há um conjunto pré-estabelecido, se recorrem a modelos estratégicos científicos, entre outras opções.

A utilização de modelos estratégicos que analisem a competitividade dos destinos turísticos é colocada de parte por todos os municípios. Os representantes dos municípios indicam que não é comum procurarem modelos científicos, para a medição da sua competitividade enquanto destino turístico. Recorrer-se pontualmente a indicadores qualitativos e quantitativos para avaliação da sua posição competitiva.

No momento das entrevistas, geralmente eram enunciados alguns exemplos de indicadores, baseados nos modelos de competitividade de Ritchie e Crouch (2003), Dwyer e Kim (2003) e Silva-Pina e Amador (2021), para auxiliar o entrevistado a ter perceção dos indicadores existentes. Todas as subcategorias propostas para a categoria 4, também se relacionam com as dimensões de competitividade dos destinos, evidenciadas ou subentendidas nos modelos estratégicos dos autores previamente mencionados.

Constatar quais são os indicadores utilizados por cada município é por si só uma tarefa complexa, porque a maioria explora indicadores específicos. Este aspeto não surpreende porque na literatura de turismo, já se tinha verificado que não existe um conjunto de variáveis pré-definidas e aplicáveis à análise da competitividade. Cada destino avalia o seu desempenho tendo em conta diferentes aspetos, porém há destinos que se inserem em comum na mesma subcategoria. Isto significa que, certos municípios deram respostas semelhantes quanto aos indicadores de medição que utilizam para avaliar a sua competitividade turística. Na Tabela 10, são enumerados os municípios que no decorrer das entrevistas mencionaram direta ou indiretamente estas subcategorias.

Tabela 10.

Descrição dos municípios que mencionaram as subcategorias da categoria 4: Indicadores de Medição

Subcategoria	Municípios
Performance Turística	Abrantes; Alcobaça; Batalha; Caldas da Rainha; Condeixa-a-Nova; Covilhã; Ílhavo; Leiria; Nazaré; Ourém (2x); Ovar; Porto de Mós; Tomar; Torres Vedras
Impacto Económico	Batalha; Caldas da Rainha; Covilhã; Ílhavo; Leiria; Ourém (1x); Torres Vedras
Recursos Atrativos	Abrantes; Alcobaça; Batalha; Caldas da Rainha; Condeixa-a-Nova; Covilhã; Ílhavo; Leiria; Nazaré; Ourém (2x); Ovar; Porto de Mós; Tomar; Torres Vedras
Recursos de Suporte	Abrantes; Alcobaça; Batalha; Caldas da Rainha; Condeixa-a-Nova; Covilhã; Ílhavo; Leiria; Nazaré; Ourém (2x); Ovar; Porto de Mós; Tomar; Torres Vedras
Gestão do Destino	Abrantes; Batalha; Condeixa-a-Nova; Covilhã; Nazaré; Ourém (2x); Porto de Mós; Tomar; Torres Vedras

Nota. Elaboração Própria

A subcategoria Performance Turística é baseada no trabalho de Dwyer e Kim (2003). Na maioria das conversações com os representantes dos municípios, inicialmente abordou-se os indicadores que avaliam esta subcategoria. Os destinos consideram tudo o que são estatísticas da procura relacionadas com o número de turistas que visitam o destino, o número de turistas estrangeiros, a ocupação hoteleira, o número de dormidas, o perfil do turista, as motivações, a estada média no destino, entre outros aspetos.

As subcategorias de Recursos Atrativos e de Recursos de Suporte, foram de igual modo evidenciadas por todos os entrevistados, como indicadores importantes na medição da

competitividade dos destinos turísticos. A subcategoria “Recursos Atrativos”, embora tenha diferentes denominações nos modelos de competitividade, é baseada nos trabalhos de Ritchie e Crouch, 2003; Dwyer e Kim, 2003; Silva-Pina e Amador, 2021. Quanto ao indicador Recursos Atrativos as respostas remetem sobretudo para a avaliação e contabilização do número de atrações a nível natural e patrimonial, o número de eventos, o número de alojamentos e o número de restaurantes no destino. A subcategoria dos Recursos de Suporte é baseada nos trabalhos de Dwyer e Kim (2003) e Ritchie e Crouch (2003). Alguns indicadores mencionados e analisados pelos municípios a este nível são o número de infraestruturas de apoio, os transportes, o saneamento e as acessibilidades.

Dwyer e Kim (2003) no seu estudo defendem que a dimensão de Performance de Mercado deve também considerar estatísticas a nível económico. Porém, baseado na perspectiva de Silva-Pina e Amador (2021) decidiu-se ter a dimensão Impacto Económico, como uma subcategoria individual. Esta decisão deriva da frequência que se mencionou este aspeto no decorrer das entrevistas. Deste modo, com duas subcategorias, há distinção em termos da procura turística e do efeito do turismo sobre o setor económico. Na subcategoria Impacto Económico, os entrevistados deram como exemplos o número de receitas do turista, o número de receitas dos eventos e o RevPAR na hotelaria. Este foi um dos indicadores menos mencionados pelos representantes, justificado pela dificuldade de recolha deste tipo de dados. É complexo recolher informações que demonstrem as receitas turísticas a uma dimensão municipal, ou seja, que diferenciem os gastos realizados pelos turistas nas atividades, bens e serviços turísticos. Os municípios que analisam o impacto económico, têm mais perceção do número de receitas dos eventos que os mesmos organizam no destino. Além disso, alguns destinos têm conhecimento acerca do desempenho da hotelaria, porque têm proximidade com os gestores hoteleiros para requisitar essas informações.

A subcategoria Gestão do Destino é formada pelas influências dos trabalhos de todos os autores previamente mencionados. Tendo em consideração as entrevistas, esta subcategoria integra os elementos de marketing, imagem de marca, de representação internacional e do conhecimento da oferta de outros destinos concorrentes. Nesta subcategoria, o Município de Condeixa-a-Nova indica que tenta divulgar o concelho em todas as partes, até com representações internacionais no Brasil. O Município de Torres Vedras realça a importância dos *media* e do digital, ao indicar que têm um registo do número de pessoas que visitam digitalmente o website Visite Torres Vedras.

As cinco subcategorias foram criadas com base na generalização das informações disponibilizadas por cada destino. As mais mencionadas são Performance Turística, Recursos Atrativos e Recursos de Suporte. Compreende-se que os indicadores associados a estas subcategorias, sejam os *top-of-the-mind* para os municípios. São os aspetos que surgem de imediato quando se menciona medir a competitividade do destino. Há municípios que mesmo integrados em certas subcategorias, têm perspectivas futuras de tentar perceber como melhorar e avaliar certos indicadores de competitividade. Os Municípios de Leiria, Porto de Mós, Condeixa-a-Nova, Ovar, Ourém e Alcobaça destacam a necessidade de constante atualização, quanto à contabilização dos Recursos Atrativos e Recursos de Suporte. Determinados destinos não analisam certas subcategorias, mas no futuro pretendem medir esse aspeto. É o caso dos Municípios das Caldas da Rainha e Ovar indicarem que precisam de focar-se no indicador Gestão de Destino ao nível da imagem, comunicação e marca.

Todos os representantes de cada município, para suportar a sua análise, utilizam uma base de dados com as informações principais sobre os recursos turísticos e os recursos de suporte. As plataformas pertencem aos organismos públicos e facilitam a organização da informação. Os municípios defendem um ponto crucial, na medida em que, procuram atualizar-se de acordo com as alterações ocorridas no destino. Os diversos representantes consideram que as base de dados são completas, como por exemplo possuem informações como o: número de alojamentos turísticos (número de hotéis), número de restaurantes, número de infraestruturas de apoio, número de percursos pedestres, património museológico, património natural, património cultural (número de monumentos, número de igrejas) e número de empresas de animação turística. Na análise das infraestruturas de apoio, o Município de Torres Vedras, especificou no seu caso que tem na base de dados o “número de concessionários de praias, número de *rent-a-cars* e o número de farmácias”. Municípios como a Batalha, Leiria, Alcobaça e Torres Vedras clarificaram que as suas bases de dados, são uma listagem corrida daquilo que possuem. Estas podem apresentar uma breve descrição dos monumentos, bem como os contactos telefónicos associados à restauração e ao alojamento. Os Municípios de Torres Vedras e de Leiria utilizam como instrumento de auxílio os Sistemas de Informação Geográfica (SIGS) onde têm acesso a mapas com informações da oferta turística.

Categoria 5: Obtenção de Resultados

Esta categoria está vinculada à questão 5 do guião (“Como são obtidos os resultados desses indicadores? Estudos estatísticos de fontes públicas e privadas? Estudos internos realizados pelo Município? Subcontratação de uma empresa externa. Outra, qual?”), que procura concluir acerca das decisões tomadas pelos municípios, quanto à obtenção dos resultados dos indicadores. O objetivo é descobrir quais as ferramentas ou fontes utilizadas por cada município, para a análise da sua competitividade enquanto destino turístico.

A presente categoria tem como subcategorias o INE, a Pordata, o Turismo de Portugal, o Turismo do Centro, a Academia, a Subcontratação (da empresa externa), os Inquéritos e as Entrevistas. Estas subcategorias correspondem a algumas das fontes que proporcionam as informações acerca dos indicadores de análise de competitividade. Na análise desta categoria, descobre-se que determinados municípios indicam mais do que uma subcategoria. Por outras palavras, isto significa que, cada município tem a oportunidade de escolher mais do que uma forma de obtenção de resultados.

Na Tabela 11, encontram-se os municípios que se inserem em cada subcategoria. Assim, mais pormenorizadamente explica-se que tipos de fontes cada município utiliza para obter resultados sobre a competitividade dos destinos turísticos.

Tabela 11.

Descrição dos municípios que mencionaram as subcategorias da categoria 5: Obtenção de Resultados

Subcategoria	Municípios
INE	Abrantes; Alcobaça; Batalha; Caldas da Rainha; Ílhavo; Leiria; Nazaré; Ourém (2x); Ovar; Porto de Mós; Tomar, Torres Vedras;
Pordata	Abrantes; Alcobaça; Batalha; Caldas da Rainha; Ílhavo; Ourém (2x); Ovar; Porto de Mós; Tomar
Turismo de Portugal (Registo Nacional de Turismo; TravelBi)	Batalha; Ílhavo; Nazaré; Ourém (1x); Ovar;
Turismo do Centro (Observatório do Turismo Sustentável do Centro de Portugal)	Alcobaça; Batalha; Ílhavo; Leiria; Ourém (1x); Ovar; Tomar
Academia	Alcobaça; Leiria; Nazaré; Ourém (1x); Porto de Mós
Subcontratação (de empresa externa)	Alcobaça; Caldas da Rainha; Covilhã; Leiria; Nazaré; Ourém (2x); Tomar; Torres Vedras

Inquéritos/Questionários	Batalha; Caldas da Rainha; Condeixa-a-Nova; Covilhã; Leiria; Nazaré; Ovar; Porto de Mós; Tomar; Torres Vedras
Entrevistas	Leiria; Ovar

Nota. Elaboração Própria

Os municípios têm demonstrado preocupação em recolher os dados mais corretos e válidos possíveis, junto das múltiplas fontes existentes. Os representantes conseguem obter essas informações tanto pessoalmente (exemplos: observação direta dos turistas, entrevistas, conversas, ...) como através de *websites* públicos (exemplos: INE, Pordata, Registo Nacional de Turismo).

Alguns órgãos dos municípios indicam que determinados dados são fornecidos ou partilhados por entidades públicas e privadas. Neste sentido, municípios como Leiria, Caldas da Rainha, Nazaré, Porto de Mós e Torres Vedras expressam que o contacto com empresas privadas permite uma recolha de dados mais próxima e pontual. Algumas das palavras mencionadas respetivamente pelos mesmos sobre este assunto foram: “Recolhemos dados que empresas privadas da hotelaria partilham”; “Há conversas com operadores turísticos”; “São desenvolvidas parcerias com entidades públicas e privadas”; “Falamos de vez em quando com agentes turísticos mais informalmente”; “Realizamos inquéritos aos *stakeholders*”. Por isso, compreende-se que além de se analisarem os dados publicamente divulgados por entidades estatísticas oficiais portuguesas, também são investigados os estudos elaborados pelas entidades públicas e privadas do setor turístico.

Os entrevistados deram ênfase ao trabalho interno realizado pelos recursos humanos de cada departamento de turismo, quanto à recolha e análise dos dados dos indicadores de competitividade. No Município de Abrantes existe uma pessoa especializada e com o *know-how* “para fazer avaliações e inferências mensais” dos estudos estatísticos. O representante de Leiria refere que “o trabalho é nosso, somos quem procuramos os dados, por isso é um trabalho demorado”. O Sr. Presidente do Município da Nazaré menciona o facto de haver uma “aposta na qualificação do gabinete e setor do turismo, com aproximadamente sete técnicas”, que contribui para o estudo dos resultados dos indicadores.

No desenvolvimento do guião da entrevista, não foi considerada nem mencionada pela entrevistadora, a hipótese de as Comunidades Intermunicipais serem prestadoras de informações sobre indicadores de competitividade. Contudo, no decorrer das entrevistas verificou-se diversas menções das diferentes CIM que constituem a Região Centro de

Portugal. Os destinos que destacaram o papel auxiliar das CIM foram Condeixa-a-Nova, Nazaré, Ílhavo e Ovar. Consequentemente, estes municípios enfatizaram a importância que as comunidades têm sobre a contribuição de estudos e dados estatísticos. Tendo em consideração a localização geográfica, Condeixa-a-Nova destacou o papel da Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra, a Nazaré referiu o contributo da CIM da Região do Oeste e, Ílhavo e Ovar salientam o papel da Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro na contratação de outras empresas de consultadoria.

Categoria 6: Perspetivas Futuras de Melhoria

Esta categoria tem como objetivo compreender as perspetivas futuras a curto e longo prazo, que os municípios têm quanto à melhoria da sua competitividade. Deste modo, no decorrer das entrevistas inquiriu-se a questão 6 (“Como é que alguém responsável pelo sucesso de um destino, melhora a sua posição competitiva, a curto e longo prazo?”), que permitiu recolher diferentes pontos de vista dos representantes dos municípios.

Embora a pergunta não seja específica para o município, muitos decidiram utilizar o seu exemplo, ao indicar aspetos que consideram contribuir para a melhoria da sua posição competitiva. Reforçou-se que a temática em estudo tanto é abordada recorrentemente, como também planeada e organizada numa perspetiva futura. Verificou-se na maioria das entrevistas, que não houve uma distinção clara entre os aspetos que possam melhorar a posição competitiva, numa perspetiva a curto e a longo prazo. Alguns representantes dos municípios, enunciaram aspetos na globalidade, sem considerarem a sua implementação a um nível temporal.

Considerando as informações que cada município forneceu no decorrer da entrevista, desenvolveram-se subcategorias que correspondem a uma perspetiva futura de melhoria da posição competitiva. As subcategorias associadas à categoria 6 são mais generalizadas, isto quer dizer que houve uma tentativa de conjugar os dados fornecidos dos municípios em elementos principais. Não obstante, os municípios indicaram muitos outros aspetos ajustados à sua realidade, que não estão inseridos nas subcategorias. Na Tabela 12, são enunciadas as subcategorias mais mencionadas, bem como os municípios que as consideram relevantes para a melhoria da sua futura competitividade.

Tabela 12.

Descrição dos municípios que mencionaram as subcategorias da categoria 6: Perspetivas Futuras de Melhoria

Subcategoria	Municípios
Estratégias de Monitorização, Avaliação e Adaptação	Abrantes; Condeixa-a-Nova; Covilhã; Leiria; Nazaré; Ourém (1x); Porto de Mós; Tomar; Torres Vedras
Estratégias de Marketing	Abrantes; Alcobaça; Batalha; Caldas da Rainha; Condeixa-a-Nova; Ílhavo; Leiria; Ourém (1x); Ovar; Porto de Mós; Tomar; Torres Vedras
Trabalho em Rede	Abrantes; Alcobaça; Caldas da Rainha; Condeixa-a-Nova; Ílhavo; Ourém (1x); Ovar; Tomar
Parcerias	Abrantes; Alcobaça; Nazaré; Ourém (1x);
Acessibilidade	Alcobaça; Ílhavo; Leiria; Ourém (1x);
Política	Abrantes; Covilhã; Leiria; Ovar
Público-Alvo	Leiria; Ourém (1x); Tomar

Nota. Elaboração Própria

A subcategoria Estratégias de Monitorização, Avaliação e Adaptação tem por base questões de “adaptação às circunstâncias” (Município da Covilhã), de “monitorização” (Município de Condeixa-a-Nova), “de medição” (Município de Leiria), de “controlo do fenómeno” (Município de Nazaré) e “comparações com destinos” (Município de Tomar). Adicionalmente, Municípios como Condeixa-a-Nova, reforçam a necessidade de estarem atentos aos fenómenos turísticos. Na subcategoria Estratégias de Marketing, os municípios transmitem a mensagem de reforço da marca, melhoria da comunicação e da sua imagem. Este é um dos aspetos mais mencionados, que revelam a aposta e a importância que os destinos estão a dar à temática da promoção e da imagem do destino. Portanto, há uma crescente dedicação e compromisso no desenvolvimento de ações de comunicação. Na revisão de literatura, a imagem começa a ser vista como um instrumento essencial para os destinos, porque os turistas consideram-na relevante no seu processo de seleção. Constatase que a concorrência começa a ganhar dimensão, por isso começa a ser necessário apostar na imagem do destino como uma alavanca na sua competitividade. Os municípios entrevistados vão ao encontro desta ideia e consideram que no futuro é preciso desenvolver estratégias de promoção.

Quanto à subcategoria Trabalho em Rede, subentende-se que os municípios desejam articular-se com outros municípios, entidades competentes (por exemplo, ao nível das Comunidades Intermunicipais e do Turismo do Centro) e os operadores turísticos do destino. Segundo o município de Alcobaça, “a união faz a força” e, ao trabalho em conjunto potencia desenvolvimentos no setor turístico. Neste sentido, também surge a necessidade de se realizarem parcerias entre organismos do setor público e privado, daí surgir a subcategoria Parcerias. Um aspeto realçado pelo município de Tomar foi a complementaridade. No futuro, este destino considera que faz mais sentido trabalhar em conjunto do que andar a competir com outros municípios, isto é, “têm mais interesse em ver isto numa perspetiva de cooperação do que propriamente competição”.

Em relação à subcategoria Acessibilidades, os municípios consideram que no futuro conseguem reforçar a sua competitividade. Para isso devem investir em “mais acessibilidades dentro da cidade” (Município de Alcobaça), “melhorias nos acessos” (Município de Leiria), “melhoria nos transportes” (Município de Ílhavo).

O modelo de governação do município também é uma razão que influencia na melhoria da posição competitiva. Desta forma, na subcategoria Política, subentende-se a ideia de que os ciclos políticos são decisores nos tipos de ações e estratégias a empreender no setor turístico.

Por último, uma das subcategorias menos mencionadas é Público-alvo. Esta relaciona-se com a questão de o município querer conhecer ainda melhor o público que os visita. Determinados municípios acreditam que devem explorar e reunir mais dados sobre o tipo de turista que vai ao seu destino, para consequentemente conseguirem trabalhá-lo ao desenvolver produtos turísticos adequados.

Numa perspetiva futura, um aspeto evidenciado pelos Municípios de Tomar, Porto de Mós, entre outros, foi o problema dos excursionistas. Certos locais consideram que o seu principal turista é o excursionista, ou seja, aquele que visita o destino, mas não pernoita. Os municípios começam a ver o crescimento deste fenómeno, pelo que gostariam de fixar mais turistas nos alojamentos do município. Portanto, no futuro têm de desenvolver estratégias e ações de retenção dos turistas para que estejam mais dias em visita.

5.2. Discussão dos Resultados e Propostas

Os dados recolhidos das entrevistas, demonstram que o assunto da cooperação entre municípios é cada vez mais recorrente. O trabalho em rede, as parcerias, as colaborações e as interajudas entre municípios são consideradas uma mais-valia. Municípios como é o caso de Ourém, de Tomar, de Condeixa-a-Nova, de Ílhavo e de Ovar, referenciaram a promoção em conjunto, como uma vantagem tanto a nível individual para o município, como em conjunto para a região. Os Municípios de Ílhavo e Ovar, sublinharam o papel ativo da Região de Aveiro na cooperação entre municípios e o Município de Condeixa-a-Nova sobre a Região de Coimbra. Os Municípios de Tomar e Ourém consideram insuficiente a cooperação entre os Municípios da Região Médio Tejo, que de certo modo poderia ser promovido e intensificado pela Comunidade Intermunicipal da Região. Os municípios da Região de Leiria, da Região Oeste e Região da Serra da Estrela não foi tão abordado este tema. Não obstante, constata-se que a cooperação deverá existir entre municípios da mesma região e até de regiões diferentes, como poderá ser o caso de municípios com Património da Unesco (Município de Alcobaça, Município de Tomar e Município da Batalha).

Pode concluir-se que os representantes dos municípios apresentaram diversas propostas, quanto à análise e medição da sua competitividade enquanto destino turístico. Os municípios que positivamente alegaram analisar a sua competitividade num todo, sem hesitações foram: Abrantes, Condeixa-a-Nova, Covilhã, Ílhavo, Nazaré, Ourém (Chefe de Divisão de Empreendedorismo e Turismo), Ovar e Torres Vedras. No caso de Condeixa-a-Nova, a análise da competitividade “tem sido realizada a nível regional e não tanto ao nível municipal”. A região de Coimbra contribui e auxilia nas análises da competitividade do destino turístico. Os destinos previamente mencionados, indicam que analisam a competitividade para poderem conhecer a realidade dos parceiros e dos seus concorrentes. Visam analisar a competitividade para serem autocríticos, para perceberem a evolução dos mercados e a sua performance turística.

Municípios como Caldas da Rainha, Leiria, Tomar e Porto de Mós indicaram que não analisam num todo a competitividade, mas sim através de pontuais aspetos e indicadores de medição. Outros destinos, indicaram positivamente que analisam a competitividade, mas verifica-se que praticam o mesmo que os outros municípios, ou seja, avaliam determinados indicadores. As abordagens de análise da competitividade, são diversas e variam de acordo com as Câmaras Municipais. Cada destino acaba por selecionar os indicadores que considera

mais ajustados à sua realidade e adequados à análise da sua competitividade turística. Esses indicadores surgem de fontes privadas e públicas, alguns baseiam-se em indicadores disponibilizados pelo Turismo do Centro. Verifica-se que os municípios não têm conhecimentos baseados em modelos/investigações científicas, falta um conjunto pré-definido de indicadores de medição.

Considerando que o tema do estudo é a competitividade, é vantajoso propor um conjunto de indicadores que auxiliem os municípios a analisar a sua competitividade. Se os municípios entenderam quais os indicadores mais adequados à avaliação de competitividade, conseqüentemente mais prontamente analisam esta questão. Com uma listagem de indicadores e dimensões, os municípios têm um princípio orientador para determinar a sua competitividade enquanto destino turístico.

Com revisão de literatura, constataram-se quais são as dimensões, variáveis e indicadores mais utilizados para a medição da competitividade. Elas são enunciadas por investigadores de renome da literatura de turismo que fortemente têm contribuído para a temática. Com o estudo empírico, reconheceram-se quais os principais indicadores que os representantes dos municípios utilizam para a medição da sua competitividade. Existiram dificuldades em reconhecer que pesos os autores dos modelos atribuem a cada indicador e dimensão, pois essa informação não é explícita. Sem os fundamentos científicos, esta proposta de indicadores não distingue que dimensões ou indicadores são mais importantes para a medição da competitividade do destino turístico.

Com base nas respostas dos representantes dos municípios da Região Centro e nos trabalhos científicos de Dwyer e Kim (2003), Ritchie e Crouch (2003) e Silva-Pina e Amador (2021), propõe-se uma listagem que auxilie a análise da competitividade. Na Tabela 13, estão evidenciadas as dimensões e os correspondentes indicadores. No total são cinco dimensões e dezanove indicadores.

Tabela 13.

Proposta de dimensões e indicadores para a medição da competitividade turística dos municípios

Dimensão	Indicadores
Performance Turística	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de turistas estrangeiros ▪ Estada média do turista no destino ▪ N° de dormidas ▪ Ocupação hoteleira

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfil do turista (motivações, país de origem)
Recursos Atrativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de superestruturas (restaurantes, alojamentos) ▪ N° de atrações naturais (parques, reservas naturais) ▪ N° de atrações culturais (eventos, museus) ▪ N° de atrações construídas (monumentos históricos, igrejas)
Recursos de Suporte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de infraestruturas de apoio (hospitais, bombeiros) ▪ N° de autoestradas, estradas nacionais e itinerários complementares ▪ N° de transportes públicos
Gestão do Destino	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de pessoas que visitam websites de turismo do município ▪ N° de representações nacionais e internacionais ▪ N° de seguidores nas redes sociais
Impacto Económico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de receitas realizadas por turistas estrangeiros ▪ N° de empregados na área do turismo ▪ RevPAR ▪ N° de investimentos no setor turístico por entidades públicas e privadas

Nota. Elaboração Própria

Reuniram-se indicadores mensuráveis, isto é, que através da contabilização e quantificação dessem resultados. Estes indicadores não são tão subjetivos como alguns enunciados por autores científicos. São mais objetivos, práticos, fáceis de recolher em plataformas de dados públicas e têm em consideração o número reduzido de recursos humanos que um município pode disponibilizar.

Muitos representantes dos municípios entrevistados não mencionaram um número tão grande de indicadores de medição. Com esta listagem fica mais eficaz a organização e estruturação dos aspetos de competitividade a analisar. Na Tabela 13, constata-se que o número de indicadores é escasso, em relação aos evidenciados pelos investigadores científicos. No entanto, considerou-se a realidade vivida dos municípios, que exige indicadores mais pragmáticos. A listagem de indicadores, combina o que é corroborado pelas investigações científicas e aquilo que é realmente realizado pelos técnicos de turismo nos municípios.

A proposta da dimensão de Gestão do Destino foi aquela que sofreu mais alterações em relação ao que é encontrado na literatura. Surge a dificuldade de quantificar os indicadores mencionados pelos autores científicos Ritchie e Crouch (2003) e Dwyer e Kim (2003), são mais subjetivos. Deste modo, ajustaram-se os indicadores à atualidade e à realidade dos municípios, ou seja, mais direcionados para o marketing e promoção do destino turístico. A dimensão Recursos de Suporte e Recursos Atrativos são semelhantes às manifestadas pelos autores científicos. Esta proposta apresenta um menor número de indicadores, do que aqueles enunciados por Dwyer e Kim (2003), Ritchie e Crouch (2003) e Silva-Pina e Amador (2021).

Quanto à dimensão Impacto Económico, os indicadores são baseados no trabalho de Dwyer e Kim (2003), sendo que estes encontravam-se na dimensão Indicadores de Performance Turística. Tal como Silva-Pina e Amador (2021), desenvolveu-se uma dimensão especialmente focada no impacto económico, devido à expressão dos municípios em relação a este assunto. Em relação à dimensão Performance Turística, os indicadores são fundamentados sobretudo pelas informações providenciadas pelos representantes dos municípios e pelo estudo de Dwyer e Kim (2003).

Capítulo VI. Conclusões Finais

Neste último capítulo, são sintetizados os dados recolhidos tanto no estudo empírico como na revisão da literatura. São apresentadas as principais conclusões retiradas na investigação, referidas algumas limitações do estudo, bem como recomendações para futuras investigações.

6.1. Conclusões e Contributos do Estudo

A revisão da literatura permitiu demonstrar a complexidade da temática em estudo. São diversos os autores de artigos e estudos científicos, que visam desenvolver modelos e teorias conceituais ou empíricas sobre a competitividade dos destinos turísticos. O foco maioritário foi sobre os modelos existentes na literatura, uma vez que são um instrumento eficiente de análise, diagnóstico e medição da competitividade dos destinos turísticos. Os modelos apresentam vantagens para as DMO, tais como contribuir para a definição de estratégias de marketing, de promoção da imagem do destino e, para a definição de políticas no destino. Os modelos são relevantes, pois são constituídos por indicadores, dimensões e variáveis que permitem analisar em profundidade a competitividade. Considerou-se o trabalho dos autores mais citados na área (Ritchie & Crouch e Dwyer & Kim) e de um mais recente (Silva-Pina & Amador), para ter outros tipos de perspetivas quanto à temática. Conclui-se que não existe um conjunto de indicadores aceite e pré-definido pelo universo científico, que permita medir a competitividade dos destinos turísticos. A revisão permitiu constatar que são inúmeros os indicadores e variáveis mencionados na literatura, com possibilidade de serem utilizados em diversas oportunidades.

Tendo em conta os objetivos inicialmente indicados na introdução, constata-se que os mesmos foram alcançados com sucesso. A presente dissertação tinha como objetivo compreender se a temática da competitividade dos destinos turísticos é considerada e

analisada pelos municípios pertencentes à Região Centro de Portugal. A realização das entrevistas a representantes das Câmaras Municipais, permitiu verificar que a competitividade é geralmente analisada.

Por um lado, foi possível concluir que os municípios não utilizam qualquer tipo de modelo estratégico científico disponibilizado por investigadores, para a medição e análise da competitividade turística. Os municípios entrevistados não consideravam a sua aplicação, porque não tinham conhecimento do número de modelos existentes na literatura, que auxiliassem a avaliação da competitividade.

Por outro lado, descobriu-se que a maioria dos municípios efetuava medições e análises através de indicadores. A análise da competitividade dos destinos é avaliada pela utilização de indicadores pontuais, ou seja, por indicadores estabelecidos por cada município. Este aspeto torna-se num constrangimento, uma vez que a competitividade não é analisada em tantas vertentes como as mencionadas na literatura. Os indicadores são analisados ao nível de dados estatísticos da procura turística, como por exemplo número de dormidas, número de visitantes, entre outros. Estes são obtidos geralmente por entidades públicas ou privadas, como é o caso do INE e do Turismo do Centro de Portugal. Quanto à oferta turística, todos os municípios têm uma base de dados completa, com informações sobre o número de atrações e infraestruturas de apoio. Ter este registo, que por vezes pode não estar atualizado, devido a questões externas ao município, facilita na organização e promoção do destino turístico. Destaca-se que os recursos internos/humanos de cada destino têm tido um trabalho fundamental na recolha de todos estes dados, que correspondem aos indicadores.

No futuro, os municípios confirmam a importância do desenvolvimento de estratégias de marketing, estratégias de monitorização, avaliação e adaptação. Os municípios pretendem apostar numa abordagem mais promocional, onde a imagem do destino tem um papel essencial na divulgação da oferta turística. A imagem revela-se uma ferramenta inovadora para os destinos, na medida em que estes conseguem destacar-se dos concorrentes com o objetivo final de captar e atrair mais turistas. A monitorização e adaptação às circunstâncias que possam surgir, também são apontadas como algo a ponderar no futuro. O trabalho em rede foi um tópico referido no decorrer das entrevistas, como uma visão futura importante e a colocar em prática. As perspetivas de entreaajuda, complementaridade e colaboração são reconhecidas pelos municípios como algo a implementar, entre os municípios da sua região ou entre municípios de outras regiões vizinhas.

Conclui-se que a realização de comparações entre concorrentes é um tema ainda debatido, porque foram transmitidos diversos pontos de vista. Os representantes dos municípios apontam múltiplos motivos pelo qual se comparam com outros municípios, como por exemplo quererem aprender e estarem atualizados quanto aos projetos dos concorrentes. Os municípios que não realizam comparações, justificam-se pela singularidade do seu destino, decisões internas ou pela ausência da perspectiva de comparabilidade. São diversas as razões pelas quais os destinos decidem ou não realizar comparações, mas constata-se que geralmente os municípios da mesma região comparam-se entre si ou com outros municípios geograficamente próximos. Evidencia-se também, que os municípios apresentaram uma perspectiva mais de complementaridade do que de concorrência direta. Os municípios começam a observar os outros municípios vizinhos ou destinos com produtos semelhantes de outra forma, onde ambos conseguem beneficiar se partilharem práticas e aprenderem em conjunto.

Por último, conclui-se que as Câmaras Municipais reconhecem quais os seus pontos fortes e fracos. Cada representante dos municípios apresentou múltiplos exemplos de produtos turísticos que são disponibilizados no destino, sendo que cada um tem as suas especificidades e características associadas.

Em suma, verificaram-se perspectivas variadas dos municípios entrevistados, quanto à análise da competitividade. Obtiveram-se respostas tanto positivas como negativas quanto à medição. De uma maneira geral, os municípios que avaliam a competitividade do seu destino turístico, recorrem à utilização de pontuais indicadores, porque não dispõem de um conjunto pré-estabelecido dos mesmos.

6.2. Limitações e Investigações futuras

A dimensão e a abrangência da temática da competitividade dos destinos turísticos, consequentemente provocou algumas limitações ao longo do desenvolvimento do estudo.

Uma das limitações prende-se com a complexidade de medir e avaliar a competitividade dos destinos turísticos. Na literatura existem complexos modelos estratégicos e estudos sobre a medição da competitividade, que por vezes são de difícil aplicação e compreensão. Por um lado, há estudos científicos que são mais conceituais e explicativos, onde são evidenciados mais indicadores. Por outro lado, há estudos que avaliam a competitividade, mas não explicam em pormenor como o realizaram, com que indicadores, pesos e fórmulas matemáticas. Portanto, deveriam ser desenvolvidos mais estudos práticos,

que representassem tanto a parte de literatura sobre a competitividade dos destinos turísticos, como a parte prática onde são explicitados os cálculos dos indicadores.

Outra limitação relaciona-se com o método de recolha de dados. Selecionou-se a entrevista semiestruturada para obtenção dos resultados mais reais e fidedignos juntos dos representantes dos destinos. No entanto, para estudos futuros sobre a temática, sugere-se o desenvolvimento de um questionário online, estruturado, com perguntas mais diretas e de curta resposta. O facto de os representantes dos municípios indicarem tantas perspetivas e opiniões dificultou a análise das respostas. A aplicação de um questionário seria mais prático efetuar conclusões e comparações, pois as respostas estariam reunidas numa plataforma online que permitia aferir percentagens. Com as entrevistas torna-se mais complexo o procedimento de transcrição e conseqüentemente, encontrar pontos em comum que os municípios tenham referido.

Referências Bibliográficas

- Agapito, D., Mendes, J., & Pinto, P. (2010). DESTINATION IMAGE Perspectives of Tourists versus Residents. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1(1), 90–109.
- Ahmed, Z. U., Sohail, M. S., Myers, C., & San, C. P. (2006). Marketing of Australia to Malaysian consumers. *Services Marketing Quarterly*, 28(2), 57–78. https://doi.org/10.1300/J396v28n02_04
- Aleksanyan, G. (2021). THE CONCEPT OF TOURISM DESTINATION IN THE CONTEXT OF GEOGRAPHICAL SPACE. *Proceedings of the YSU C Geological and Geographical Sciences*, 54. <https://doi.org/10.46991/PYSU:C/2020.54.3.203>
- Alhemoud, A. M., & Armstrong, E. G. (1996). Image of Tourism Attractions in Kuwait. *Journal of Travel Research*, 34(4), 76–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/004728759603400413>
- Almeida, P. (2010). *La Imagen de un Destino Turístico como Antecedente de la Decisión de Visita: análisis comparativo entre los destinos* [Universidade de Extremadura]. <http://hdl.handle.net/10400.8/492>
- Alves, R. C. C. (2017). *A INTRODUÇÃO DO MÉTODO DE FOCUS GROUP NO DESIGN DE UM NOVO PRODUTO* [Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. <http://hdl.handle.net/20.500.11960/1873>
- Alves, S., & Ramos Nogueira, A. R. (2015). *Towards a sustainable tourism competitiveness measurement model for municipalities: Brazilian empirical evidence*. 13(6), 1337–1353. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88143407005www.pasosonline.org>
- Aqueveque, C., & Bianchi, C. (2017). Tourism Destination Competitiveness of Chile: A Stakeholder Perspective. *Tourism Planning and Development*, 14(4), 447–466. <https://doi.org/10.1080/21568316.2016.1272482>
- Armenski, T., Gomezelj, D. O., Djurdjev, B., Čurčić, N., & Dragin, A. (2012). Tourism Destination Competitiveness- Between two Flags. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 25(2), 485–502.
- Ashworth, G. J. (1991). *Products, places and promotion: destination images in the analysis of the tourism industry*. CAB International.

- Baloglu, S., & Brinberg. (1997). Affective images of tourism destinations. *Journal of Travel Research*, 35(4), 11–15.
- Baloglu, S., & McCleary, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868–897.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro (eds.)). Edições 70.
- Bigné Alcañiz, E., Sánchez García, I., & Sanz Blas, S. (2009). The functional-psychological continuum in the cognitive image of a destination: A confirmatory analysis. *Tourism Management*, 30(5), 715–723. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.10.020>
- Bigné Alcañiz, J., Enrique Font, A. X., & Andreu, S. L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. ESIC Editorial.
- Botti, L., Peypoch, N., Robinot, E., & Solonadrasana, B. (2009). Tourism destination competitiveness: The french regions case. *European Journal of Tourism Research*, 2(1), 5–24. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v2i1.25>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, 97–116.
- Bull, A. (1994). *La Economía del Sector Turístico*. Alianza Editorial.
- Butler, R. W. (1980). The Concept of a Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer / Le Géographe Canadien*, 24(1), 5–12. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>
- Cambridge Dictionary. (2023). *Branding*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/branding>
- Campos-Asensio, C. (2018). How to develop a bibliographic search strategy. *Enfermería Intensiva*, 29(4), 182–186. <https://doi.org/10.1016/j.enfi.2018.09.001>
- Cerdeiro, M. (2014). *A importância da imagem na definição de um destino como turístico: estudo de caso Monte Real* [Instituto Politécnico de Leiria]. <http://hdl.handle.net/10400.8/2030>
- Chen, C.-M., Chen, S.-H., Lee, H., & Tsai, T. H. (2016). Exploring destination resources and competitiveness-A comparative analysis of tourists' perceptions and satisfaction toward an island of Taiwan. *Oceana & Coastal Management*, 119, 58–67. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2015.09.013>

- Chen, P. J., Hua, N., & Wang, Y. (2013). Mediating Perceived Travel Constraints: The Role of Destination Image. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 30(3), 201–221. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.774914>
- Cobuci, L. (2009). “*O Concelho de Ílhavo enquanto destino do Turismo Residencial – Caso de estudo: Praias da Costa Nova e Barra*”. [Universidade de Aveiro]. <http://hdl.handle.net/10773/1767>
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Edições Almedina, S.A (1st ed.). Edições Almedina, S.A.
- Croes, R. (2006). A paradigm shift to a new strategy for small island economies: Embracing demand side economics for value enhancement and long term economic stability. *Tourism Management*, 27(3), 453–465. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.12.003>
- Croes, R., & Kubickova, M. (2013). From potential to ability to compete: Towards a performance-based tourism competitiveness index. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2, 146–154. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.07.002>
- Croes, Robertico. (2011). Measuring and explaining competitiveness in the context of small island destinations. *Journal of Travel Research*, 50(4), 431–442. <https://doi.org/10.1177/0047287510368139>
- Croes, Robertico, & Rivera, M. (2010). Testing the empirical link between tourism and competitiveness : evidence from Puerto Rico. *Tourism Economics*, 16(1), 217–234. <https://doi.org/10.5367/000000010790872114>
- Crouch, G. I. (2008). *Modelling destination competitiveness : a survey and analysis of the impact of competitiveness attributes*. Sustainable Tourism CRC.
- Crouch, G. I. (2011). Destination competitiveness an analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27–45. <https://doi.org/10.1177/0047287510362776>
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3)
- Cvelbar, L. K., Dwyer, L., Koman, M., & Mihalič, T. (2016). Drivers of Destination Competitiveness in Tourism: A Global Investigation. *Journal of Travel Research*, 55(8), 1041–1050. <https://doi.org/10.1177/0047287515617299>

- d’Hautesserre, A.-M. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: The case of Foxwoods Casino Resort. *Tourism Management*, 21(1), 23–32. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00097-7](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00097-7)
- Dal-Soto, F., & Ballin Suzin, J. (2017). Práticas da Análise de Conteúdo no Campo de Gestão Estratégica. *Revista de Administração Da Unimep*, 15(4), 24–45.
- Dhivyadeepa, E. (2015). *Sampling Techniques in Educational Research*. Lulu.com.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Echtner, C., & Ritchie, J. B. (2003). The meaning and Measurement of Destination Image. *The Journal of Tourism Studies*, 14(1), 37–46. <https://search.informit.org/doi/10.3316/ielapa.200305723>
- Encyclopædia Britannica. (2023). *Marketeer*. <https://www.britannica.com/dictionary/marketeer>
- Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: A quantitative approach. *Tourism Management*, 25(6), 777–788. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.06.008>
- Eusébio, M. (2006). *Avaliação do impacte económico do turismo a nível regional O caso da Região Centro de Portugal* [Universidade de Aveiro]. <http://hdl.handle.net/10773/1839>
- Fernandes, E., & Maia, Â. (2001). Grounded Theory. In *Métodos e técnicas de avaliação : contributos para a prática e investigação psicológicas* (pp. 49–76). Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação e Psicologia,. <https://hdl.handle.net/1822/4209>
- Figueiredo, A., & Figueiredo, F. (2011). *Apontamentos Teóricos e Exercícios- Complementos de Estatística*. Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/103088>
- Finn, M., Elliot-White, M., & Walton, M. (2000). *Tourism and Leisure Research Methods: Data Collection, Analysis, and Interpretation*. Pearson Education. https://books.google.pt/books?id=meAzEwnoXVoC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Gandara, J. M., Fumi, A., Thays, C.-M., Domareski, C., Alexandre, R., & Biz, A. (2013). La

- competitividad turística de Foz do Iguaçu según los determinantes del «Integrative Model» de Dwyer & Kim: analizando la estrategia de construcción del futuro. *Cuadernos de Turismo*, 31, 105–128. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/170771>
- Gartner, W. C. (1994). Image formation process. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 2(2–3), 191–216. https://doi.org/10.1300/J073v02n02_12
- Georgulas, N. (1970). Tourist destination features. *Journal of Town Planning Institute*, 18(1), 442–446.
- Goffi, G. (2013). A Model Of Tourism Destination Competitiveness : The Case Of The Italian Destinations Of Excellence. *Anuario Turismo y Sociedad*, 14, 121–147.
- Goffi, G., Cucculelli, M., & Masiero, L. (2018). Fostering tourism destination competitiveness in developing countries: The role of sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 209, 101–115. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.208>
- Gomezelj, D. O., & Mihalic, T. (2008). Destination Competitiveness — Applying Different Models , the Case of. *Tourism Management*, 29, 294–307. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.03.009>
- Goodall, B., & Ashworth, G. (1988). *Marketing in the Tourism Industry* (1st ed.). Routledge.
- Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11(1), 25–43.
- Guerreiro, S. (2017). *Determinantes da Competitividade de Lisboa como Destino Turístico* [Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10451/32319>
- Guerrini, L., Parenti, O., Angeloni, G., & Zanoni, B. (2019). The bread making process of ancient wheat: A semi-structured interview to bakers. *Journal of Cereal Science*, 87, 9–17. <https://doi.org/10.1016/j.jcs.2019.02.006>
- GÜNAYDIN, Y., ÖZER, Ö., & ATAMAN, D. (2021). Influence of pull factors on the travel motivation of foreign tourists towards Bodrum-Turkey destination. *Journal of Tourism Theory and Research*, 7(1), 11–21. <https://doi.org/10.24288/jttr.823952>
- Gunn, C. A. (1988). *Vacationscape, Designing Tourist Regions* (2nd ed.). Van Nostrand Reinhold.
- Hall, C. M. (2000). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Prentice Hall.
- Hanafiah, M. H., Hemdi, M. A., & Ahmad, I. (2016). Tourism destination competitiveness:

- Towards a performance-based approach. *Tourism Economics*, 22(3), 629–636. <https://doi.org/10.5367/te.2014.0446>
- Handayani, D., & Lazuardi, S. V. (2022). Stakeholder Roles on Tourism Management, Environment Protection, and Conservation in Post Covid-19. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1111(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1111/1/012076>
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239–245. <https://doi.org/10.1177/004728750003800305>
- Heath, E. (2003). Towards a model to enhance destination competitiveness: a Southern African perspective. *CAUTHE 2003: Riding the Wave of Tourism and Hospitality Research*, 500–521. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.841199415380922>
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative Research Methods* (Alysha Owens (ed.); 2nd ed.). SAGE Publications.
- Holloway, C., Humphreys, C., & Davidson, R. (2009). *The Business of Tourism* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- Hu, Y., & Ritchie, J. R. B. (1993). Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach. *Journal of Travel Research*, 2(32), 25–34. <https://doi.org/10.1177/004728759303200204>
- Hudson, S., Ritchie, B., & Timur, S. (2004). Measuring destination competitiveness: An empirical study of Canadian Ski resorts. *Tourism and Hospitality, Planning and Development*, 1(1), 79–94. <https://doi.org/10.1080/1479053042000187810>
- Jenkins, O. H. (1999). Understanding and Measuring Tourist Destination Images. *International Journal of Tourism Research*, 1(1), 1–15. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1522-1970\(199901/02\)1:1%3C1::AID-JTR143%3E3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1522-1970(199901/02)1:1%3C1::AID-JTR143%3E3.0.CO;2-L)
- Kastenholz, E. (2002). *O papel da imagem do destino no comportamento do turista e implicações em termos de marketing - o caso do Norte de Portugal* [Universidade de Aveiro]. <http://hdl.handle.net/10773/1838>
- Kastenholz, E. (2006). O Marketing de Destinos Turísticos – O seu significado e potencial,

- ilustrado para um Destino Rural. *Revista Turismo e Desenvolvimento*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.34624/rtd.v0i6.13787>
- Kastenholz, E., & Paul, G. W. (2004). “ Destination Marketing : Profit- or Non-profit Marketing ?” *Actas Das III Jornadas Internacionais de Marketing Público e Não-Lucrativo*, 274–284.
https://www.researchgate.net/publication/261638153_Destination_Marketing_Profit-or_Non-profit_Marketing
- Kim, N. (2012). *Tourism destination competitiveness, globalization, and strategic development from a development economics perspective* [Universidade de Illionois].
<https://www.researchgate.net/publication/277239057>
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. Prentice Hall Europe.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (SAGE (ed.); 2nd ed.). SAGE Publications.
- Kubickova, M., & Lee, S. H. (2018). Cuba Today: An Overview of Tourism Competitiveness. *Tourism Planning and Development*, 15(3), 239–259.
<https://doi.org/10.1080/21568316.2017.1410496>
- Laws, E. (1995). *Tourist Destination Management: Issues, Analysis and Policies*. Routledge.
- Lee, C.-F., & King, B. (2009). A determination of destination competitiveness for Taiwan’s hot springs tourism sectoe using the Delphi Technique. *Journal of Vaction Marketing*, 15(3), 243–257. <https://doi.org/10.1177/1356766709104270>
- Leong, F. T. L., & Austin, J. T. (2006). *The Psychology Research Handbook: A Guide for Graduate Students and Research Assistants* (2nd ed.). SAGE Publications.
<https://books.google.pt/books?id=tb5yAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>
- Loureiro, S. M. C., & Sarmiento, E. M. (2014). Tourism destination competitiveness in São Tomé and Príncipe. *Anatolia*, 26(2), 1–13.
<https://doi.org/10.1080/13032917.2014.934700>
- Lumsdon, L. (1997). *Tourism Marketing*. International Thomson Business Press.
- Madeira, N. (2010). *Marketing e Comercialização de Produtos e Destinos* (SPI - Sociedade

Portuguesa de Inovação (ed.)). Príncipe Editora, Lda. www.spi.pt

- Matos, N., Mendes, J., & Patrícia Valle, J. (2012). Revisiting the destination image construct through a conceptual model. *Dos Algarves. A Multidisciplinary e-Journal*, 21. <http://hdl.handle.net/10400.1/1869>
- Mayo, E. J. (1975). Tourism and National Parks: A Psychographic and Attitudinal Study. *Journal of Travel Research*, 14, 14–21.
- Mazanec, J. A., Wöber, K., & Zins, A. H. (2007). Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Explanation? *Journal of Travel Research*, 46(1), 86–95. <https://doi.org/10.1177/0047287507302389>
- Minayo, M. C. D. S., & Costa, A. P. (2018). Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, 40, 139–153. <http://hdl.handle.net/10773/26788>
- Molina, A., Gómez, M., & Martín-consuegra, D. (2010). Tourism Marketing and Destination Management. *Journal of Business Management*, 4(5), 722–728. <https://doi.org/10.15242/dirpub.dirh0118204>
- Moriarty, J. (2011). *Qualitative Methods Overview*.
- Morrison, A. M. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations* (1st ed.). Routledge.
- Moutinho, L., Ballantyne, R., & Rate, S. (2011). Consumer Behaviour in Tourism. In *Strategic Management in Tourism* (2nd ed.). CAB International.
- Murphy, P., Pritchard, M. P., & Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*, 21(1), 43–52. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00080-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00080-1)
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods : qualitative and quantitative approaches* (I. John Wiley & Sons (ed.); 7th ed.). Pearson Education Limited.
- Novais, M. A., Ruhanen, L., & Arcodia, C. (2018). Destination competitiveness: A phenomenographic study. *Tourism Management*, 64, 324–334. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.08.014>
- OMT. (2019). UNWTO Tourism Definitions | Définitions du tourisme de l'OMT | Definiciones de turismo de la OMT. In *UNWTO Tourism Definitions | Définitions du tourisme de l'OMT | Definiciones de turismo de la OMT*. World Tourism Organization

- (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284420858>
- OMT. (2023). *Glossary of tourism terms*. <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
- Özdemir, G., & Şimşek, Ö. F. (2015). The Antecedents of Complex Destination Image. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175(2000), 503–510. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1229>
- Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). *Métodos e técnicas de investigação social*. Areal Editores.
- Patra, N. K. (2017). From Electronic Resources to Electronic Resource Management. *Digital Disruption and Electronic Resource Management in Libraries*, 13–25. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102045-6.00002-9>
- Pearce, P. L. (1988). *The Ulysses Factor: Evaluating Visitors in Tourist Settings*. Springer-Verlag.
- Perna, F., Custódio, M. J., & Oliveira, V. (2018). Tourism destination competitiveness: an application model for the south of Portugal versus the Mediterranean region of Spain: COMPETITIVTOUR. *Tourism & Management Studies*, 14(1), 19–29. <https://doi.org/10.18089/tms.2018.14102>
- Pike, S. (2020). *Destination Marketing: Essentials* (Routledge (ed.); 3rd ed.).
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (J. M. Marques, M. A. Mendes, & M. Carvalho (eds.); 2nd ed.). Gradiva-Publicações. <https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>
- Reino, V. (2013). *A Imagem do Destino Turístico Óbidos do Ponto de Vista do Visitante de Eventos* [Instituto Politécnico de Leiria]. <http://hdl.handle.net/10400.8/1090>
- Ribeiro, D., Henriques, P., & Machado Luiz. (2020). ICRESH 2020 International Conference on Recent Social Studies and Humanities (Online) Proceedings Book. *Competitiveness of Tourist Destinations Theoretical Study of the Main Models*, 43–61.
- Ritchie, J., & Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing.
- Rodrigues, M. Â. V. (2012). O tratamento e análise de dados. In H. C. Silvestre & J. F. Araújo (Eds.), *Metodologia para a Investigação Social* (pp. 171–210). Escolar Editora.
- Saarinen, J. (2004). ‘Destinations in change’: The transformation process of tourist

- destinations. *Tourist Studies*, 4(2), 161–179. <https://doi.org/10.1177/1468797604054381>
- Sánchez, A. G., & López, D. S. (2015). Tourism destination competitiveness: The Spanish Mediterranean case. *Tourism Economics*, 21(6), 1235–1254. <https://doi.org/10.5367/te.2014.0405>
- Seaton, A. V., & Bennett, M. M. (1996). *The marketing of tourism products: concepts issues and cases* (International Thomson Business Press. (ed.); 1st ed.).
- Sette, I., Santos, G., & Uvinha, R. (2017). Modelos de competitividade de destinos turísticos: evolução e críticas. *Observatório de Inovação Do Turismo - Revista Acadêmica*, 11(1).
- Silva-Pina, A., & Amador, J. (2021). *Um Modelo de Indicador Compósito de Competitividade do Turismo Português*. https://cse.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CSE&xpgid=cse_pesquisa&frm_accao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modulo_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_modulo_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_texto=competitividade&frm_imgPesquisar.x=0&frm_imgPesquisar.y=0
- Silva, A. L. C. da. (2011). *Introdução à Análise de Dados* (2nd ed.). Editora E-Papers.
- Soares, J., Gandara, J., & Baidal, J. (2012). Indicadores para analizar la evolución del ciclo de vida de los destinos turísticos litorales Investigaciones. *J. Investigaciones Turísticas* N°, 3, 19–38. <http://hdl.handle.net/10045/23172>
- Stabler, M. J. (1988). The image of destination regions: theoretical and empirical aspects,. In G. Goodall, B. and Ashworth (Ed.), *Marketing in the Tourism Industry* (pp. 133–159). Routledge.
- Teixeira, S. (2013). *Turismo de Experiências: Uma proposta de desenvolvimento Turístico Sustentável para Ovar* [Universidade de Aveiro]. <http://hdl.handle.net/10773/12394>
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact* (I. John Wiley & Sons (ed.); 2nd ed.). Wiley Blackwell.
- Vengesayi, S. (2003). A conceptual model of tourism destination competitiveness and attractiveness. In Kennedy R (Ed.), *Proceedings of the 2003 ANZMAC Conference* (pp. 637–647). Australia & New Zealand Marketing Academy (ANZMAC). https://www.researchgate.net/publication/242414026_A_conceptual_model_of_tourism_destination_competitiveness_and_attractiveness

Vieira, M. T. F. de A. da S. (2008). *Amostragem* [Universidade de Aveiro].
<http://hdl.handle.net/10773/2909>

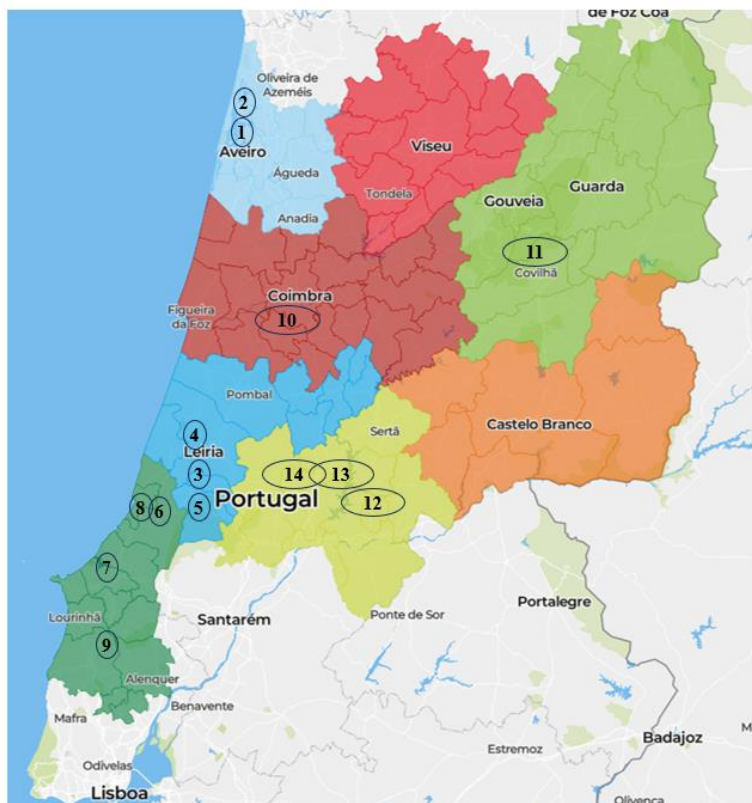
Vinci, A. L. T., Rijo, R. P. C. L., Marques, J. M. de A., & Alves, D. (2017). Development and proposal of a reference tool for semi-structured interviews for the characterization of the management in mental health networks. *Procedia Computer Science*, *121*, 511–518.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.068>

Apêndices

Apêndice I-Diferenças nos modelos de Crouch e Ritchie (1999) e Ritchie e Crouch (2003)

Crouch e Ritchie 1999	Ritchie e Crouch, 2003
Existem 4 indicadores determinantes para a análise da competitividade do destino	Passam a existir 5 indicadores determinantes para a análise da competitividade e sustentabilidade do destino. Adicionou-se o indicador: Política, Planeamento e Desenvolvimento do Destino
Um dos indicadores denomina-se Determinantes Qualificativos	Ocorre uma alteração na denominação para Determinantes Qualificativos e Amplificadores
As variáveis do indicador Determinantes Qualificativos são: Localização; Dependências; Segurança; Custo	As variáveis do indicador Determinantes Qualificativos e Amplificadores são: Localização; Segurança; Custo/Valor; Interdependências; Sensibilização/Imagem; Capacidade de Carga
As variáveis do indicador Gestão do Destino são: Gestão de Recursos; Marketing; Organização; Informação; Serviço	As variáveis do indicador Gestão do Destino são: Organização; Marketing; Qualidade do Serviço/Experiência; Informação/Investigação; Desenvolvimento de Recursos Humanos; Finanças e Capital de Risco; Gestão do visitante; Gestão dos Recursos; Gestão de Crises
As variáveis do indicador Recursos Principais e Atrativos são: Fisiografia; Cultura e História; Relações de Mercado; Mix de Atividades; Eventos Especiais; Superestruturas	As variáveis do indicador de Recursos Principais e Atrativos são: Fisiografia e Clima; Cultura e História; Mix de Atividades; Eventos Especiais; Entretenimento; Superestruturas
As variáveis do indicador Fatores e Recursos de Suporte são: Infraestrutura; Acessibilidade; Recursos Auxiliares; Empresas.	As variáveis do indicador Fatores e Recursos de Suporte mantêm-se as mesmas, mas acrescenta-se ainda a Hospitalidade e a Vontade Política
	As variáveis do novo indicador Política, Planeamento e Desenvolvimento do Destino são: Definição do Sistema; Filosofia/Valores; Visão; Posicionamento/Branding; Desenvolvimento; Competitivo/Análise de Colaboração; Monitorização e Avaliação; Auditoria

Apêndice II- Mapa com os municípios entrevistados



1. Ílhavo
2. Ovar
3. Batalha
4. Leiria
5. Porto de Mós
6. Alcobaça
7. Caldas da Rainha
8. Nazaré
9. Torres Vedras
10. Condeixa-a-Nova
11. Covilhã
12. Abrantes
13. Tomar
14. Ourém

Apêndice III- Guião da Entrevista

Mariana Ribeiro Vieira
Mestrado de Marketing e Promoção Turística



Competitividade do Município X

No âmbito da minha Dissertação de Mestrado de Marketing e Promoção Turística, escolhi realizar um projeto, que visa analisar a competitividade do ponto de vista turístico, dos municípios da Região Centro. Deste modo, pretende-se compreender quais são as perspectivas, relações e considerações que o Município X apresenta face a esta temática.

Desde já agradeço as respostas, a colaboração e o tempo disponibilizado. Volto a lembrar que todos os dados obtidos são utilizados para fins exclusivamente académicos e permanecerão confidenciais.

Para qualquer esclarecimento, por favor esteja à vontade em contactar-me através do meu email.

Questões:

1. Na sua perspetiva, quais são os fatores que determinam o sucesso ou a competitividade de qualquer destino turístico?
2. Quais são os pontos fortes competitivos do destino X ? E os pontos menos desenvolvidos, mas com potencial para dinamizar o Município?

Pontos Fortes:

Pontos Fracos:

3. Alguma vez o Município X efetuou uma comparação (Benchmarking) com outros destinos turísticos portugueses, para entender o seu nível de competitividade?
 - Se sim, quais foram os destinos comparados?
 - Se não, porque não concretizaram?

4. São utilizados alguns tipos de indicadores ou modelos estratégicos para medir a competitividade do Município X ?

- Se sim, quais os modelos? *(por exemplo, Modelo de Ritchie e Crouch (2003), Modelo COMPETITIVTOUR de Perna, Custódio e Oliveira (2018), entre outros)*
- Se sim, enumere os indicadores/variáveis utilizados para avaliar o sucesso ou a competitividade do destino? *(por exemplo, recursos atrativos, impacto económico, gestão do destino, estatísticas da procura, análise de infraestruturas de apoio, etc.)*

5. Como são obtidos os resultados desses indicadores? (escolha uma ou mais opções)

- Estudos estatísticos de fontes públicas e privadas (por exemplo INE, Pordata, Academia)
- Estudos internos realizados pelo Município (por exemplo inquéritos ou entrevistas aos turistas)
- Subcontratação de uma empresa externa
- Outra, qual?

Explique a sua decisão:

6. Como é que alguém responsável pelo sucesso de um destino, melhora a sua posição competitiva, a curto e longo prazo?

A curto prazo:

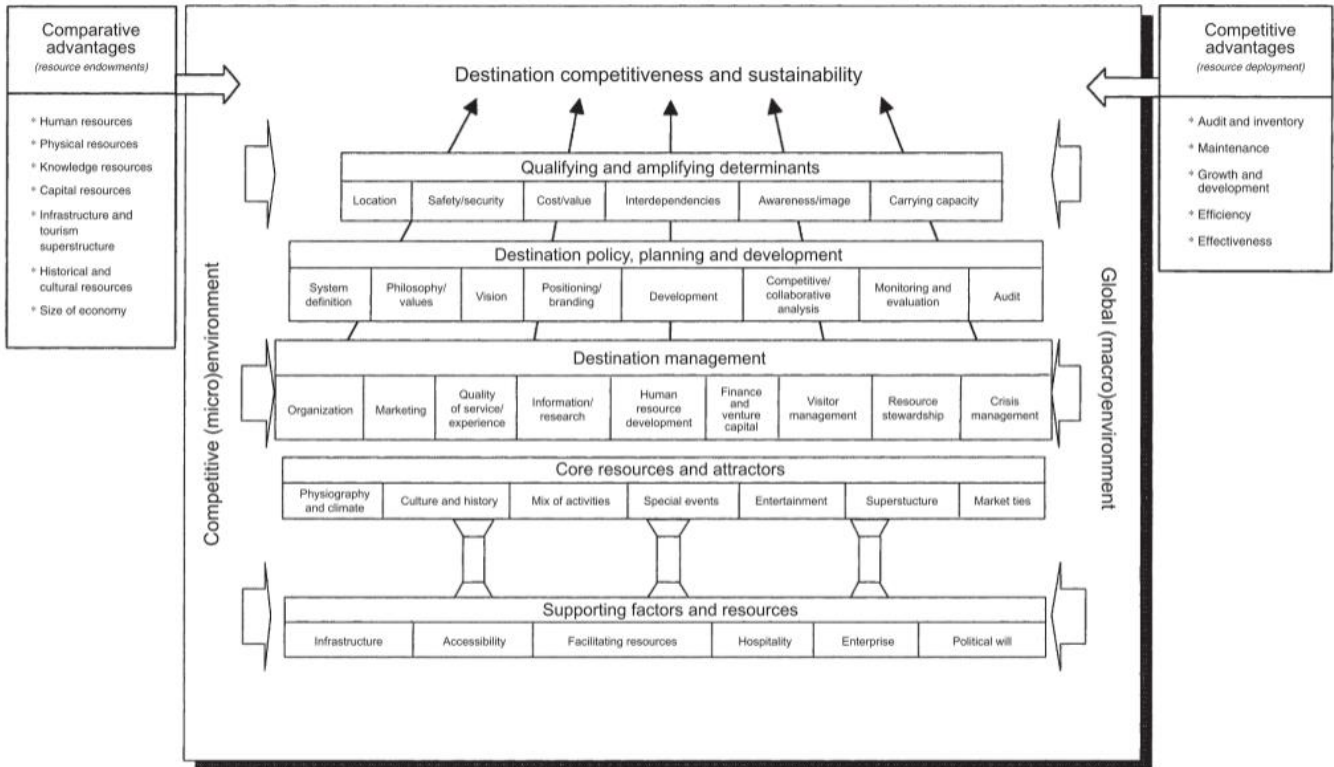
A longo prazo:

Obrigada!

Mariana Ribeiro Vieira

Anexos

Anexo A. Modelo de Ritchie e Crouch (2003)



Anexo B. Modelo de competitividade do destino turístico de Silva-Pina e Amador (2021)



Anexo C. Email enviado às Câmara Municipais

Dissertação de Mestrado

Caixa de entrada x



Mariana Vieira

para turismo ▾

segunda, 8/05, 13:48



Exmo. Senhora

Sou aluna do 2º ano do mestrado de Marketing e Promoção Turística, do Politécnico de Leiria- Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar.

Neste que é o meu último ano de mestrado, escolhi realizar uma dissertação associada ao tema de Competitividade dos Destinos Turísticos. Com este estudo, visa-se compreender se determinados destinos da Região Centro analisam a sua competitividade. Neste sentido, selecionei o Município de _____ porque considero que é um destino relevante a estudar, devido ao seu historial e futuro potencial na Região

Para isso, gostaria de questionar se havia disponibilidade da vossa parte para realizar uma breve entrevista online. Os dados obtidos são utilizados para fins exclusivamente académicos.

Agradeço desde já a atenção dispensada e estou à disposição para qualquer esclarecimento adicional.

Aguardo uma resposta

Com os melhores cumprimentos,

Mariana Ribeiro Vieira