

EXTERNAL FRAMEWORK FOR PROMOTING COMPETITIVENESS IN THE TOURISM SECTOR. THE SETÚBAL PENINSULA CASE.

Luísa Cagica Carvalho
Boguslawka Sardinha

RESUMO:

Este trabalho pretende identificar as variáveis que influenciam a competitividade de um destino turístico, face a destinos alternativos. Para tal, enquadrando-se do ponto de vista teórico o tema utilizando a metodologia do estudo de caso, através do instrumento entrevista, realizou-se uma análise de gestão de destino à região, tentando-se caracterizar quatro componentes: comportamento do consumidor da Região, os impactos do turismo na economia local, o estudo dos mercados e os recursos humanos para a gestão do destino.

PALAVRAS CHAVE: Competitividade; Auditoria de destino, turismo Região

ABSTRACT:

The objective of this work is to identify the variables, which could influence the competitiveness of tourist destination taking into consideration alternatives. In order to analyze this subject we defined the theoretical framework and used it for the interview methodology and the audit of regional destinations in order to define the characteristics of four components: regional consumer behaviour, the impacts of tourism on regional economies, market research and human resources for destination management.

KEY WORDS: Competitiveness; Audit of destination; Tourism Region.

1. TURISMO. CARACTERIZAÇÃO

Considera-se turismo, “as actividades de pessoas que viajam para lugares afastados do seu ambiente usual, ou neles permaneçam por menos de um ano consecutivo, para lazer, em negócios ou por outros motivos” (OMT, 2003, p20).

Cada vez mais se apela à sustentabilidade das estratégias de desenvolvimento, e o turismo não constitui excepção, a OMT define turismo sustentável como aquele que “atende às necessidades dos turistas de hoje e das regiões receptoras, ao mesmo tempo que protege e amplia as oportunidades para o futuro” (OMT, 2003, p24).

O turismo sustentável obriga a um conjunto de estratégias de planeamento a longo prazo do turismo identificando oportunidades, recursos, constrangimentos ambientais e o envolvimento dos actores locais no projecto. Para além de que o sector não pode ser olhado isoladamente mas sim no âmbito global, considerando os restantes sectores presentes na região.

CITIES IN COMPETITION

Aqui colocam-se algumas questões, de acordo com Maria Partidário & Susana Lima (2002, p7): 1- poderá o turismo de massas ser sustentável? 2- E um turismo sustentável pode ser massificado? De acordo com as autoras, a resposta à primeira questão pode ser sim ou não, o respeito pelos principais padrões de qualidade ambiental e cultural, deverão ser cumpridos mesmo num turismo de massas. Um turismo sustentável ser massificado é um pouco mais difícil de conceber, pelo menos actualmente, pois este implica uma expectativa por parte dos consumidores de que o turismo sustentável equivale a baixa densidade de procura, serviços de tratamento individualizado ao cliente, contacto com ambientes ecologicamente equilibrados.

Segundo as mesmas autoras este turismo sustentável implica a existência de um novo turista que adjectivaram de turista verde. Este turista será aquele que na perspectiva de Weaver & Oppermann (2000, 356) “está a tornar-se mais consciente da sua capacidade de decisão e da forma como influencia o sistema de mercado pela decisão que toma”, ou seja o que está consciente do impacto das suas acções sobre as comunidades locais a nível ambiental, económico e social, e tem uma postura responsável relativamente às dinâmicas locais.

Podemos caracterizar sumariamente a situação do turismo em Portugal através dos seguintes indicadores:

- Número de entradas
- Receitas do turismo
- .Numero de receitas por entrada

Evolução do turismo Portugal e Europa 2000-2002

Entradas em (Mil.)				
Destino	2000	2001	2002	2002/2000
Portugal	12.1	12.2	11.7	-3.6%
Europa	402.5	399.7	399.8	-0.7%

Receitas em (Mil. €)				
Destino	2000	2001	2002	2002/2000
Portugal	5.7	6.1	5.9	4.0%
Europa	253.9	257.2	240.5	-5.3%

Receitas/entradas em €				
Destino	2000	2001	2002	2002/2000
Portugal	470.5	502.8	507.4	7.8%
Europa	630.7	643.5	601.6	-4.6%

Fonte: INE/Banco de Portugal ⁹⁵

Importa referir que o peso do turismo e das viagens situou-se em cerca de 2,9% do PIB no ano 2003 (apresentando uma ligeira recuperação depois da queda de 2002 para 2.8% tendo sido de 3.1% em 2001)

A região Costa Azul participa em cerca de 2.5 % na oferta turística de hotelaria no país e apresenta bons indicadores de crescimento nas últimas anos de cerca de 1.5% de crescimento de oferta de dormidas em hotéis.

⁹⁵ Cálculos de Mário Batista em “As complexas responsabilidades do Ministério do Turismo” – O Economista - 2004 in Anuário da economia portuguesa .

Um dos principais indicadores da importância do turismo é Balança Turística. A Balança turística tem efeito tanto nas exportações como importações. Fala se assim no turismo de importações – turismo dos residentes praticado no estrangeiro e turismo de exportações que corresponde ao turismo de residentes no estrangeiro praticando no país visitado. A balança turística no caso português vem apresentando sistematicamente saldos positivos.

2. COMO MEDIR A COMPETITIVIDADE DE UMA REGIÃO?

O conceito de competitividade diz respeito ao cumprimento ou acesso a condições/requisitos que permitam competir, de modo a atingir uma meta em primeiro lugar ou a não se deixar pelo menos ultrapassar, mantendo a posição. Este conceito começou a ser frequentemente usado desde o período em que os mercados se abriram e as barreiras começaram a ser retiradas, com o afastamento das políticas protecionistas, sobretudo a partir da grande depressão de 1929, onde principalmente J.M. Keynes “*show that an economic slowdown in 1929 developed into a worldwide depression in the 1930s because nations adopted protectionist policies*” (IMD World Competitiveness Yearbook, 2002, pp. 658).

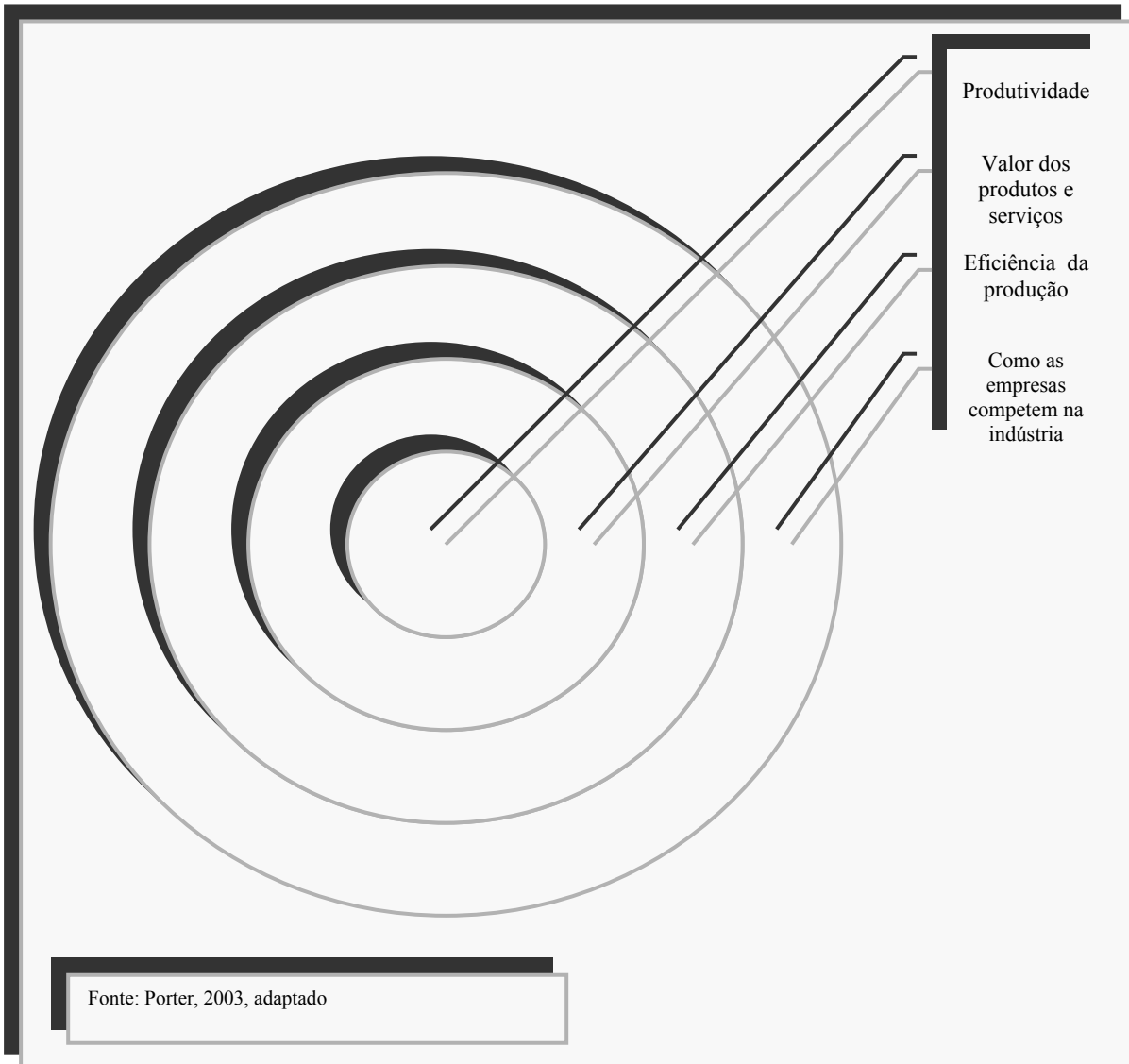
Quadro 2. Evolução histórica do conceito de competitividade

Economistas clássicos	Avaliavam a competitividade dos países através de estatísticas sobre a <u>detenção dos factores de produção: terra, capital, recursos naturais e trabalho</u>
Marx e Engels	Defenderam a importância do ambiente sócio-económico para o desenvolvimento económico, como justificação para os diferentes níveis de <u>competitividade entre os países</u>
Schumpeter	Enfatizou o papel crucial do empreendedorismo para o desenvolvimento dos <u>países, e por conseguinte, para a sua competitividade</u>
Robert Solow	Evidenciou a importância da inovação tecnológica e do know-how para o <u>crescimento económico</u>
Michael Porter	Propôs o modelo de diamante, o qual ilustra relações entre factores que <u>favorecem a competitividade</u>
R. Farmer e B. Richman	Fizeram uma abordagem matricial identificando os principais factores que estimulam a competitividade a que chamaram “stand alone variables” onde se incluem as <u>variáveis políticas, legais, educativas, socioculturais, económicas</u>
IMD team - WCY	O IMD para elaborar o seu “ranking” de competitividade analisa o resultado da interacção de quatro indicadores: performance económica; eficiência do <u>Governo; eficiência do mercado e infra-estruturas</u>

Fonte: IMD World Competitiveness Yearbook, WCY, 2002, pp 659,660, Adaptado

Quando nos reportamos à competitividade de uma região temos de olhar para alguns indicadores., que permitam aferir como estão a ser utilizados os recursos na região. Ao falarmos em indicadores, e em utilização eficiente de recursos, concluímos que o indicador mais relevante poderá ser a produtividade dos recursos da região. De acordo com Porter, é relevante saber qual a ”produtividade dos seus factores de produção, trabalho, terra e capital” (2003, p.2). Segundo este autor, quando analisamos a competitividade de uma região, a definição de competitividade é a produtividade.

11.1- *Figura n.º 1. Factores que determinam a produtividade regional*



Este conceito de produtividade na utilização dos recursos, relaciona-se directamente com a capacidade de inovação da região; esta capacidade ultrapassa a mera invenção, descoberta de algo novo, mas passará sobretudo por uma adequação entre a invenção e a sua comercialização, o que integra uma visão de empreendedorismo, de ambiente para os negócios, de facilitação da criação de desenvolvimento de start-ups,

mas também uma visão de inovação organizacional, onde se devem monitorizar os processos de gestão empresarial, criando políticas (quer no seio das empresas, quer através do Estado) que visem a melhoria dos processos de gestão, comercialização e distribuição de produtos, de relacionamento com clientes e marketing, área que é sobretudo mais difícil de gerir devido à natureza intangível deste tipo de inovação.

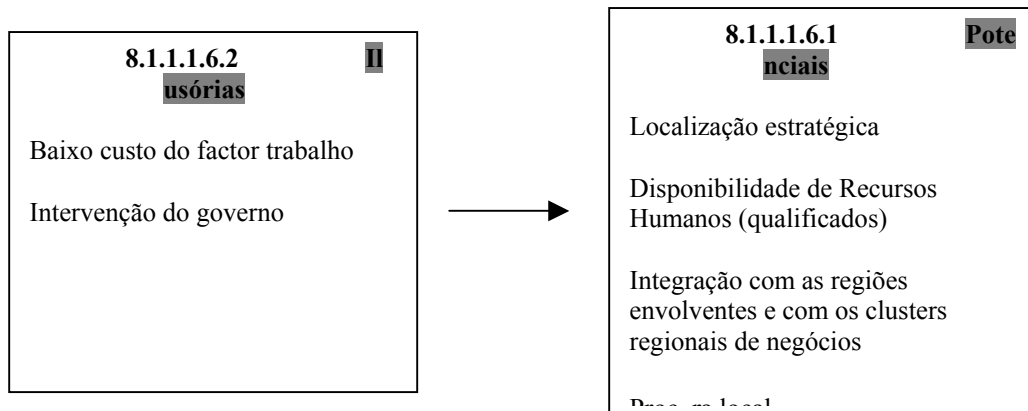
Partindo do modelo de Porter poderíamos fazer um diagnóstico para o sector hoteleiro na RTCA, atendendo sobretudo à produtividade e ambiente de negócios da região. Neste âmbito, existem alguns aspectos a sublinhar:

- Infra-estruturas físicas e de informação, no sector da hotelaria e actividades relacionadas;
- Sistema educacional, que atenda às necessidades da região – temos três escolas a formar alunos para os ramos de hotelaria. Contudo nenhuma preocupação com os aspectos de gestão hoteleira;
- Mecanismos de comercialização, promoção da região, captação de novos clientes e fidelização dos potenciais clientes. Sabe-se que a maior parte dos turistas que visitam a região são portugueses, seguindo-se os espanhóis, provenientes principalmente da raia espanhola. A procura proveniente do resto do mundo, vem sobretudo com o objectivo de jogar golfe, sendo uma procura mais sofisticada e que na maior parte das vezes volta à região; (pôr tabelas)
- Características dos recursos: qualificação vs abundância;
- Influência positiva ou negativa do governo
- Posicionamento estratégico da região. Será que estamos perante uma região em processo de transição em termos de actividades? Indústria vs serviços

Olhando para as vantagens competitivas de uma região como Setúbal, quais serão as suas vantagens competitivas no Turismo?

Continuando a utilizar modelos desenvolvidos por Porter para a análise de *clusters* podemos concluir o seguinte:

Figura 2 – Vantagens competitivas das cidades ganhadoras:

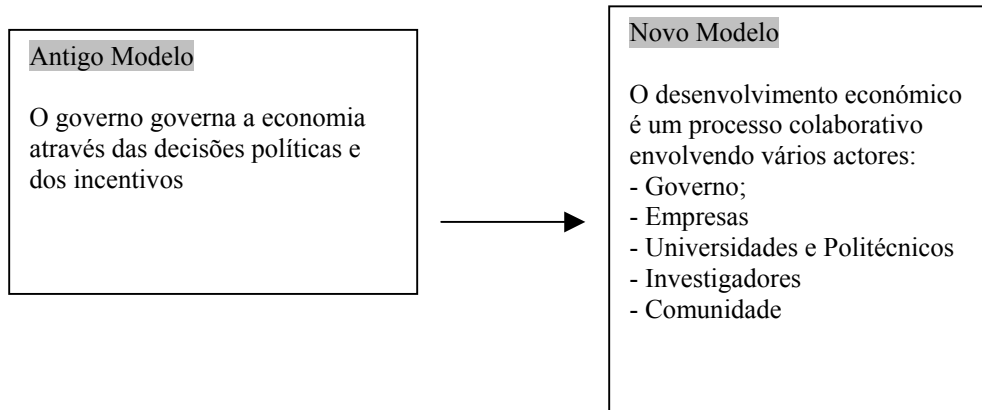


3. NOVO PARADIGMA PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO. GOVERNO VS EMPRESAS

Muito se tem falado sobre o papel do governo, em termos da criação de políticas que fomentem a competitividade. Quando em vez de olharmos para o país nos focalizamos em concreto, e atendendo ao caso português, existem diversos organismos públicos que se sobrepõem na definição e operacionalização de estratégias promotoras do investimento, da inovação, do empreendedorismo, enfim, da competitividade regional. Importa, para além de identificar os aspectos onde as políticas públicas para o sector falham (nomeadamente na articulação entre organismos, onde podemos identificar uma região de turismo que pertence e é vendida no mercado internacional por dois organismos públicos diferentes, partindo-se a região em duas partes) importa sobretudo perceber se os *policy makers* têm preocupações de “*after-care*”, ou seja de acompanhamento das empresas instaladas, de facilitação e criação de um ambiente dinâmico a nível local.

Esta perspectiva é fundamental, pois o modelo de desenvolvimento económico actual passa por uma partilha de responsabilidades entre o governo, as empresas, as universidades/politécnicos e os centros de investigação, envolvendo a comunidade local em todo o processo de desenvolvimento económico.

Figura 2 – A passagem do antigo para o novo paradigma de desenvolvimento económico



Fonte: Porter, adaptado

4. ESTUDO DO CASO

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO.

A região denominada “Costa Azul” possui cerca de 770 mil habitantes situando-se ao sul da capital do país. Tem como limites o Rio Tejo a norte (abaixo de Lisboa) e estende-se quase até ao Rio Mira ao Sul. A Costa Azul é constituída por 13 concelhos com duas realidades distintas. A primeira, correspondente à Península de Setúbal, situa-se entre os estuários dos rios Tejo, a norte, e do Sado, a sul, e envolve nove concelhos (Alcochete, Almada, Barreiro, Moita, Montijo, Palmela, Seixal, Sesimbra e Setúbal) com uma forte densidade populacional (445 hab/km²) e que concentra cerca de 91% da população total da Região, e com uma população mais jovem.

Essa região sofre uma forte influência da proximidade de Lisboa situando-se, para efeitos de planeamento, na Região de Lisboa e Vale do Tejo. Esta parte da região ocupa um lugar de relevo em termos de receitas entre as regiões turísticas nacionais.

A Península de Setúbal situa-se entre as regiões (NUTS III⁹⁶) com maior capacidade de atracção, juntamente com a Grande Lisboa Norte, Médio Tejo e Oeste.⁹⁷ Esta região tem também um papel interessante na Europa. Num recente estudo⁹⁸ foi classificada com uma das “*estrelas emergentes*” das Regiões Europeias devida ao seu potencial de atractividade.

A segunda parte da região situa-se a sul do rio Sado, na região Alentejo e engloba 4 concelhos: Alcácer do Sal, Grândola, Santiago do Cacém e Sines. Possui cerca de 9% da população total da Região da Costa Azul com uma densidade populacional de apenas 19 hab/km².⁹⁹ e um nível etário bastante mais elevado.

A Região de Turismo da Costa Azul encontra-se assim dividida em duas realidades bem distintas: A parte norte, industrializada e com um forte sector de serviços, uma população mais jovem e mão-de-obra qualificada, pertencendo em termos de regiões-plano à RLVT e a parte sul, fundamentalmente agrícola, com um insípido sector industrial e de serviços (com excepção de Sines), dispoendo de uma população envelhecida e globalmente pouco qualificada e que pertence à região-plano do Alentejo.

⁹⁶ Nomenclaturas de Unidades Territoriais Estatísticas – NUTS III – existem 28 no País.

⁹⁷ Estudo da CCDRLVT – Março 2004

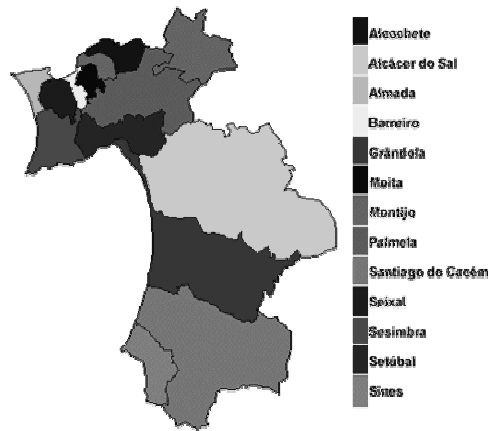
⁹⁸ “ Étude sur la construction d’un modèle de développement polycentrique et équilibré du territoire européen” CRPM. Citado pelo relatório de CCDRLVT – Março 2004

⁹⁹ Dados da RTCA fonte INE

CITIES IN COMPETITION



Localização da RTCA



Concelhos integrantes da RTCA

Em termos naturais e paisagísticos, a parte norte encontra-se mais marcada pela presença e intervenção humana, enquanto a sul predominam os grandes espaços naturais, quase sem intervenção humana, que se estendem desde o litoral até ao interior, sendo de destacar a zona litoral, em grande medida ainda não alterada pelo Homem.

Do litoral ao interior, do mar às serras e planícies, a região encerra um conjunto de valores naturais, paisagísticos, socioeconómicos e culturais que lhe atribuem uma diversidade difícil de encontrar. A necessidade de conservar a natureza, a paisagem, o património edificado, a vivência das populações, estimulando um desenvolvimento integrado, motivou a criação relativamente recente de um Parque Natural (Serra da Arrábida), duas Reservas Naturais (Reserva Natural do Estuário de Tejo e Reserva Natural do Estuário do Sado) e uma Área de Paisagem Protegida (Arriba Fóssil da Costa da Caparica).

Nestas áreas pretende-se um contacto mais íntimo do homem com a natureza, vitalizando-se os seus recursos e actividades tradicionais, garantindo-se uma evolução equilibrada e harmoniosa.

Como principais áreas de interesse podemos destacar:

A Serra da Arrábida, que se estende ao longo do litoral entre Setúbal e Sesimbra, de constituição calcária, cuja formação remonta a 180 milhões de anos. O solo e um clima extremamente ameno, permitiram a formação de uma vegetação exuberante, onde espécies arbustivas assumem por vezes o porte de árvores e a transformam num valioso e único exemplar da vegetação mediterrânea primitiva. É o núcleo central do Parque Natural com o mesmo nome, criado em 1976.

A Reserva Natural do Estuário do Sado, criada em 1984 e situada a sul da Península de Setúbal, abrange uma paisagem bastante diversificada de 23.160 hectares incluindo grande parte do estuário e suas margens envolventes, onde coexistem importantes áreas de exploração agrícola e florestal, áreas de pesca e de apanha de moluscos e crustáceos, salinas e explorações de aquacultura extensiva, áreas de ocupação urbana, de lazer e de grande importância arquitectónica, histórica e áreas naturais de diferentes características: dunas litorais, sapais, lagoas, caniçais, entre outras.

A Reserva Natural do Estuário do Tejo, situada a Norte de Alcochete, ocupando uma superfície de 14.560 ha, abrangendo uma extensa área de águas estuarinas, zonas de lamias e sapal, salinas, mouchões e terrenos agrícolas. A sua população de aves, de 70 a 80.000 exemplares nos meses de Inverno, torna-a a zona húmida mais importante do país e também de valor internacional. A concentração de avocetas ou alfaiates (*Recurvirostra avosetta*) com cerca de metade da população europeia desta espécie confere-lhe, um valor excepcional.

A Paisagem Protegida da Arriba Fóssil da Costa da Caparica situada na Península de Setúbal, entre a Trafaria e a Lagoa de Albufeira desenvolve-se sobre um litoral caracterizado pela presença de povoações, praias, sapais e serras. A sua importância está principalmente ligada aos aspectos geológicos próprios da sucessão de estratos de rochas sedimentares que constituem a arriba, as mais antigas formadas há 15 milhões de anos.

O Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina, embora se situe maioritariamente fora dos limites administrativos do distrito de Setúbal (e da RTCA), inclui no entanto a zona litoral a sul de Sines e até ao limite da Região, prolongando-se até ao Algarve. Situam-se neste Parque zonas como Porto Covo, S. Torpes e a Ilha do Pessegueiro)

A sul de Setúbal, estende-se uma vasta zona de praias, dunas e pinhais, com características ímpares em termos europeus pela sua beleza e estado de conservação, que mantém em grande parte, as suas características naturais não alteradas pela actividade humana. Toda esta zona está abrangida por um Plano de Ordenamento do Território extremamente rígido, que impede a construção em toda a faixa litoral, com excepção das zonas já consolidadas urbanisticamente e das Áreas de Desenvolvimento Turístico já construídas ou previstas.

O interior alentejano, apresenta as características próprias do Alentejo, com grandes planícies e áreas de cultivo, com grandes espaços abertos a perder de vista.

Para além das praias a RTCA dispõe igualmente de argumentos fortes noutras áreas: as tradições piscatórias, os variados desportos náuticos, apoiados em clubes náuticos e centros de actividades subaquáticas tais como vela, windsurf, ski, canoagem, remo, surf, motonáutica, mergulho e pesca desportiva. Devido ao esforço de recuperação de embarcações tradicionais é possível realizar passeios em galeões do Sado e embarcações típicas do Tejo. Registe-se finalmente a presença de golfinhos no Sado, que constituem aliás o símbolo da Costa Azul.

A RTCA dispõe também de um valioso património edificado, tais como museus, monumentos, edifícios e lugares de interesse histórico, estações arqueológicas visitáveis, igrejas e velhos conventos.

A vegetação característica da planície é propícia ao desenvolvimento cinegético. Encontram-se a lebre, o coelho, a perdiz, a codorniz, o pombo-bravo, a rola, a galinhola, os patos e os abibes entre outros.

A região da Costa Azul integra duas áreas de tradições gastronómicas bem distintas: o litoral, onde predominam os pratos de peixe, e o interior, onde se aprecia a característica gastronomia alentejana.

A Região da Costa Azul congrega a sua actividade humana em torno de três cenários dominantes: o cenário rural predominante no Alentejo, e o cenário marítimo nos concelhos de Sesimbra, Setúbal e Sines e fluviais em Alcochete, Montijo, Moita e Seixal. A estes três cenários naturais, vêm juntar-se a indústria e o grande crescimento urbano com principal incidência nas áreas urbanas e comerciais de Almada e Setúbal e nos pólos industriais das áreas do Barreiro e Sines.

Com cinco campos de golfe e condições atmosféricas favoráveis, a região consegue atrair turistas de um segmento específico médio alto durante todo ano.

4.2. INDICADORES DO SECTOR DO TURISMO PARA A REGIÃO.

A região de turismo de costa azul possui cerca de 2.4 % dormidas na hotelaria de Portugal e cerca de 14.6 % dormidas em parque de campismo. Em relação a distribuição pelos conselhos podem se identificar quatro com a maior expressão em termos de dormidas de hotelaria. Três conselhos de norte da região: Setúbal, Sesimbra e Almada e um do Sul da região – Grândola (influência da península de Tróia); enquanto em termos de dormidas

em parque de campismo verifica-se uma clara dominação do conselho de Almada com mais de um terço de todas as dormidas em parques de campismo da região, seguida por Sines (influencia da Costa Vicentina) e Sesimbra.

A região de turismo Costa Azul é uma região bastante procurada pelos nacionais (mais de 50 % de dormidas) Considerando o país de origem do turista estrangeiro a maior percentagem de dormidas em hotéis refere-se aos turistas Espanhóis a volta de 11% ; seguidos pelos naturais de Alemanha ~5% e naturais de Reino Unido e Holanda respectivamente um pouca acima e abaixo de 4%.

Embora na região é possível encontrar turista todo ano verifica-se uma forte sazonalidade das visitas com o maior impacto nos meses de Verão, turismo sol e praia, respectivamente Julho, Agosto e Setembro com 12.3%, 17.1% e 10.5% das visitas e com bastante menor procura no Inverno cerca de 4.3% em Dezembro e 4% em Janeiro. As taxas de ocupação dos quartos em unidades hoteleira de 3e 4 estrelas varia entre 85% em Agosto a 23.4% me Janeiro tendo a taxa média de ocupação anual de 51%.¹⁰⁰

4.3. ORGANISMOS PÚBLICOS E POLÍTICOS QUE AFECTAM O SECTOR NA REGIÃO

“A Região de Turismo da Costa Azul é um organismo público. Foi fundada em 1983, com as responsabilidades de intervenções na área do turismo e com objectivo principal de ” definir uma estratégia comum para o sector turístico e conseguir uma dimensão e uma escala suficientemente abrangente que possibilite uma verdadeira intervenção e uma verdadeira estratégia promocional, em parceria.

As principais funções da Região de Turismo da Costa Azul são a promoção, a animação e a coordenação. A promoção é genericamente a construção da imagem turística da Costa Azul e a divulgação dos nossos recursos, das nossas potencialidades e dos nossos produtos turísticos.

A presença em feiras e certames turísticos em Portugal e nos principais mercados externos emissores de fluxos turísticos para a Costa Azul é uma das nossas prioridades assim como a edição dos mais variados materiais, promocionais.”¹⁰¹

Foi da responsabilidade deste organismo criar um logo tipo da costa azul inspirando no golfinho do rio Sado.



Logo tipo da RTCV

¹⁰⁰ Dados da RTCA

¹⁰¹ Pagina oficial da RTCV <http://www.costa-azul.rts.pt>

Os organismos públicos com capacidade para influenciar directamente as políticas de turismo na região dividem-se em dois grandes grupos:

- Organismos da Administração Central

Ministério do Turismo – define as grandes orientações da política de turismo em Portugal.

Ministério do Planeamento e Ordenamento do Território – é o responsável pelos Planos Regionais de Ordenamento do Território, de carácter obrigatório e que impõem limitações e condicionantes ao uso dos solos e às actividades humanas, tendo em conta critérios de diversa natureza.

No caso dos 4 concelhos do sul, o PROTALI (Plano Regional de Ordenamento do Território do Alentejo Litoral), impõe severas restrições à ocupação e às actividades económicas na faixa litoral tendo em conta a sensibilidade ecológica e as potencialidades turísticas da zona. Nomeadamente e a título de exemplo, proíbe construções a menos de 1000 metros da linha de costa, proíbe a construção de caminhos paralelos à costa e impõe a obrigação de desenvolvimento urbanístico em forma de cunha nas localidades já existentes junto à costa. Por outro lado restringe a actividade industrial nestas zonas a actividades do tipo D em zonas especialmente destinadas para o efeito.

Ministério do Ambiente – responsável pelos Planos de Ordenamento da Orla Costeira (POOC), que definem as regras, construções e equipamentos a instalar nas orlas costeiras;

Comissões de Coordenação Regional – No caso da RTCA existem duas: a de Lisboa e Vale do Tejo e a do Alentejo, com funções de planeamento e de orientação de investimento público e local;
Delegações Regionais de diferentes Ministérios – Serviços da Administração Central, desconcentrados regionalmente.

Órgãos de gestão das áreas classificadas descritas acima (Parque Natural de Arrábida, Reserva Natural do Estuário do Tejo e Reserva Natural do Estuário do Sado, Área de Paisagem Protegida da Costa da Caparica, Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina).

- Órgãos de Poder Local

Câmaras Municipais – Têm a responsabilidade operacional pelo ordenamento do território. Para tal elaboram Planos Directores Municipais, sujeitos a ratificação da Administração Central e necessariamente concordantes com os Planos Regionais de Ordenamento, que asseguram a gestão do território, definindo para cada área as actividades e construções permitidas e as proibidas.

4.4. AUDITORIA AO DESTINO PS (COSTA AZUL)

Podemos identificar duas estratégias no sector hoteleiro na RTCA:

- **Em muitos aspectos da actividade predomina estratégia de “ausência de estratégia”** com as categorias de estabelecimento baixas, executadas pelo empresário individual e não existência da cooperação. Nesse tipo de “estratégias” os gastos por dia são muito baixos os empresários ficam prejudicados por elevado potencial

CITIES IN COMPETITION

negocial dos operadores internacionais. Existe uma grande necessidade de subcontratação. O nível de inovação é muito fraco ou quase inexistente. A gestão de recursos humanos caracteriza-se por sazonalidade de contratação, recrutamento de mão-de-obra pouca qualificada e não aposta na formação profissional.

- **Existem alguns pontos focalizados nos nichos de mercado principalmente golfe;** onde as categorias de estabelecimento representam já um nível mais elevado e onde existe elevado gasto médio por dia com preocupação na qualidade de serviço. Os canais de distribuição utilizam os operadores turísticos especializados. Neste caso existe preocupação em contratar o pessoal qualificado e aposta se na formação profissional.

Processo	Componentes	Acções básicas e Relacionamento com o envolvente			
		Visitante	Industria	Comunidade	Ambiente
Auditoria do destino	Satisfação do Visitante	Análise de satisfação do visitante			
		+			
	Impacto económico local	Desenvolvimento do modelo económico local			
	Atitude de Comunidade	Análise das atitudes da comunidade local			
Criação das Capacidade	11.1.1.1 Estudos de planos de gestão de visitas				
Planeamento de destinos	Turismo: um objectivo das autoridades locais	11.1.1.2 Elaboração dos planos do destino pelos órgãos da autoridade local			
	Parcerias no turismo	Existência encontros de grupos de interesse – parcerias privado -públicas			
	Microempresas	Criação de condições para o desenvolvimento e incorporação desses condições dentro do plano estratégico de gestão			
Ordenamento do território com indicação de zonas de destino turístico	Guia turístico para o desenvolvimento das zonas turísticas de acordo com as autoridades locais				
Desenvolvimento do destino	Qualidade	11.1.1.3 Desenvolvimento do plano de gestão de visitas			
	Formação e apoio ao negocio	11.1.1.4 Adopção e promoção de sistemas de qualidade			
Desenvolvimento de programas de apoio e formação profissional					

	E-business	11.1.1.1.5 Criação de sistema de base de dados de páginas de Internet			
	Transporte	Inclusão das necessidades de transportes para o turismo no plano local de transportes			
	Retorno dos visitantes	11.1.1.1.6 Promoção de esquemas de retorno de turistas			
	Acessibilidades	Desenvolvimento do plano local de acessibilidades			
	Características distintivas locais	Desenvolvimento das estratégias de marca e promoção de festivais eventos e outras actividades na região			
	Biodiversidade	11.1.1.1.7 Desenvolvimento do plano locais para a Biodiversidade			
	Gestão de desperdícios e turismo	Gestão de desperdícios certificação e incorporação das necessidades de turismo na gestão de desperdícios			
	Prémios de sustentabilidade	Participação nos prémios de destinos e desenvolvimento da certificação			
	Marketing	Desenvolvimento de estratégia de marketing para o destino			
	Monitorização e avaliação	Avaliação de medidas	11.1.1.1.8 Desenvolvimento dos programas locais de benchmarking		
			Programas de auditorias e avaliação de desempenho		

Fonte : English Tourist Board and Tourism Management Institute 2003

5. CONCLUSÕES

Analise da região considerando o método SWOT:

Pontos fortes; localização e clima; diversidade de oferta; existência dos centros de formação; potencial de crescimento e da atracção; estabilidade política e integração na união europeia e na zona Euro, população acolhedora e de fácil comunicação.

CITIES IN COMPETITION

Pontos fracos; fraca preparação dos gestores do sector; oferta pouco sofisticada; desregulamentação das actividades e falta de controlo de qualidade; fraco marketing turístico principalmente no mercado externo;

Ameaças; aparecimento de novos destinos de turismo sol e praia, principalmente do norte de Africa; laxismo das entidades reguladoras do sector; falta de planeamento no sector;

Oportunidades – alargamento dos mercados da União Europeia com a entrada de 70 milhões de pessoas com grande potencial de consumo; diversificação da oferta para os sectores específicos ex. turismo senhor; possibilidade de potencializarão de recurso existente conduzindo ao aparecimento da oferta mais diferenciada.

BIBLIOGRAFIA:

A região de Lisboa a Vale do Tejo em números (2004) , CCDRLVT – Março 2004

Handbook of management of tourism (2003), English Tourist Board and Tourism Management Institute , 2003, available in <http://www.tmi.org.uk>

Gouveia, M.; Duarte T. (2001): “O cluster turismo” , disponível em <http://www.gee.min-economia.pt/>

Turismo em 2002, Edição da Região do Turismo costa Azul,, Abril 2003

<http://www.costa-azul.rts.pt>