UNIVERSIDADE PORTUCALENSE
Infante D. Henrique

Departamento de Ciências Económicas e Empresariais

FACTORES DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO E O TURISMO NO DISTRITO DA GUARDA: INQUÉRITO E ANÁLISE ESTATÍSTICA

Dissertação de Mestrado em Marketing

Joaquim Pereira da Fonseca

Orientador: Professor Doutor Francisco Vitorino Martins

Porto, Dezembro de 2007

UNIVERSIDADE PORTUCALENSE
Infante D. Henrique

Departamento de Ciências Económicas e Empresariais

FACTORES DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO E O TURISMO NO DISTRITO DA GUARDA: INQUÉRITO E ANÁLISE ESTATÍSTICA

Dissertação de Mestrado em Marketing

Joaquim Pereira da Fonseca

Orientador: Professor Doutor Francisco Vitorino Martins

Porto, Dezembro de 2007

Agradecimentos

- Ao Professor Doutor Francisco Vitorino Martins, meu orientador nesta tese de mestrado, pela enorme empatia e naturalidade, pelo tempo que levou a pensar e a ler o que escrevi, pela disponibilidade para as reuniões de acompanhamento, comentários e sugestões.

- Às unidades hoteleiras a quem confiei os questionários e aos turistas anónimos cujas respostas tornaram possível o resultado final.

- Aos meus netos Carolina, Joana, Rodrigo, Bruna, Hugo, Íris e Dinis, origem e destino das minhas motivações, dedico o presente trabalho.

Resumo

O objectivo do presente estudo consiste na determinação de factores relevantes para a satisfação em turismo e sua eventual inclusão numa estratégia de promoção da indústria de lazer numa região do interior português. Para fundamentação teórica foi levada a cabo a revisão de literatura sobre qualidade, satisfação, turismo e seus impactes, especialmente socioeconómicos e ambientais. A parte empírica aborda o estado da arte da indústria do turismo da área geográfica em observação. Faz-se um inquérito aos turistas acerca dos seus níveis de satisfação e efectua-se uma análise descritiva das respostas. Um modelo constituído por onze variáveis independentes e uma variável dependente (Satisfação) foi analisado recorrendo à regressão múltipla. A informação foi sistematizada e interpretada através da análise factorial e classificaram-se os turistas em segmentos homogéneos recorrendo à análise classificatória (*clusters*) Foi confirmada a existência de relações significativas entre as primeiras (variáveis independentes) e a segunda (variável dependente). O resultado final revela um conjunto de componentes da oferta turística da região estudada passíveis de ser estrategicamente manipuladas em prol do seu desenvolvimento futuro.

Palavras-chave: qualidade, satisfação, serviços, *servuction*, turismo, produto turístico, turista, ambiente, sustentabilidade, ciclo de vida do produto turístico, análise multivariada, regressão, análise factorial, análise classificatória (*clusters*).

SUMÁRIO

SUMÁRIO I

ÍNDICE DE TABELAS III

ÍNDICE DE FIGURAS III

ÍNDICE DE GRÁFICOS III

ÍNDICE DE ANEXOS III

ÍNDICE DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SINAIS IV

INTRODUÇÃO 1

CAPÍTULO I – QUALIDADE E SATISFAÇÃO 6

1.1 INTRODUÇÃO 6
1.2 QUALIDADE 7
1.3 QUALIDADE DOS SERVIÇOS 8
1.3.1 Natureza dos serviços ----- 12
1.3.2 A Servuction ----- 14
1.3.3 Qualidade do património ambiental ----- 17
1.3.4 Qualidade das pessoas ----- 21
1.4 SATISFAÇÃO 24
1.4.1 Satisfação das necessidades, expectativas e desejos ----- 27
1.4.2 Valor da satisfação lealdade e retenção do cliente ----- 31
1.5 SÍNTESE CONCLUSIVA 37

CAPÍTULO II – O TURISMO: IMPORTÂNCIA E IMPACTES 38

2.1 INTRODUÇÃO 38
2.2 O CONCEITO DE TURISMO 38
2.3 GÉNESE, IMPORTÂNCIA, TENDÊNCIAS E IMPACTES DO TURISMO 42
2.3.1 Génese do turismo ----- 42
2.3.2 Importância económica e tendências do turismo ----- 45
Importância económica do turismo 45
Tendências do Turismo 47
2.3.3 Impactes do turismo ----- 50
2.4 SATISFAÇÃO DOS TURISTAS E PRODUTO TURÍSTICO 62
2.4.1 Satisfação dos turistas ----- 62
2.4.2 Produto turístico ----- 64
2.4.3 Algumas variáveis susceptíveis de influenciar a satisfação dos turistas ----- 68
2.5 CONCLUSÃO 80

CAPÍTULO III – O TURISMO NA REGIÃO DA GUARDA 81

3.1 INTRODUÇÃO 81
3.2 ENQUADRAMENTO FÍSICO E SOCIOECONÓMICO DA REGIÃO 82
3.2.1 Análise da conjuntura do turismo na região da Guarda ----------84

3.2.2 O ciclo de vida do produto turístico da região da Guarda----------90

3.3 ANÁLISE SWOT 96
3.4 CONCLUSÃO 102

CAPÍTULO IV – ESTUDO E ANÁLISE DE FACTORES DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DE TURISTAS NA REGIÃO DA GUARDA 103

4.1 INTRODUÇÃO 103
4.2 OBJECTIVOS DO ESTUDO E PROCESSO DE RECOLHA DOS DADOS 104
4.3 TRATAMENTO ESTATÍSTICO E ANÁLISE DE RESULTADOS 109
Caracterização sociodemográfica, comportamentos e opções de férias dos inquiridos -------- 109

Factores importantes para o nível de satisfação de turistas na região da Guarda---------- 118

Determinantes da satisfação dos turistas na região da Guarda ---------- 125

Segmentação dos turistas ---------- 129

CONCLUSÃO 136
Interpretação dos resultados da análise do estudo empírico ---------- 137

Implicações para a política de turismo ---------- 138

BIBLIOGRAFIA 141

ANEXOS 148

Índice de tabelas

Tabela 2-1 – Receitas das exportações mundiais em 1999 46
Tabela 2-2 – Os quatro grandes sistemas de distribuição global 60
Tabela 2-3 – Classificação e enumeração das variáveis adoptadas para estudo 69
Tabela 3-4 – Estatísticas do turismo da região (anos 1987, 1990, 1995, 2000 e 2004) 85
Tabela 3-5 – Estabelecimentos hoteleiros classificados, segundo o INE (2004) 86
Tabela 3-6 – EPVT – Estrutura Ponderada dos Vectores Turísticos (NUT III) 88
Tabela 3-7 – LTP – Localização Turística Ponderada (NUT III) 89
Tabela 3-8 – Fases do ciclo de vida do destino 92
Tabela 3-9 – Matriz de produtos/mercados, de Ansoff 94
Tabela 3-10 – Estratégias de procura primária 94
Tabela 3-11 – Análise SWOT aplicada ao turismo no distrito da Guarda 97
Tabela 4-12 – Denominação das 4 dimensões ou factores estratégicos 123
Tabela 4-13 – Níveis de satisfação segundo a origem dos visitantes 125

Índice de figuras

Figura 1 – Esquema síntese da estrutura da dissertação 4
Figura 1-1 – A *servuction* da empresa de serviços 17
Figura 1-2 – Pirâmide de Maslow 28
Figura 1-3 – Modelo da qualidade do serviço: determinantes do valor atribuído pelo cliente 29
Figura 1-4 – Vantagens competitivas da satisfação do cliente 32
Figura 1-5 – Medida de satisfação 32
Figura 1-6 – Valor do cliente em função da taxa de abandono ou ciclo de vida 34
Figura 1-7 – As quatro Casas da metodologia QFD 36
Figura 2-1 – Sistema de stakeholders do turismo 41
Figura 2-2 – Sequência dos impactes do turismo no ambiente 55
Figura 2-3 – Sequência do impacte ambiental envolvendo a construção de um dique 56
Figura 2-4 – Canal de distribuição tradicional usando o UDG 60
Figura 2-5 – Canal de distribuição venda directa (Internet) 60
Figura 2-6 – Ilustração de uma das formalizações de produto turístico 66
Figura 3-1 – Mapa de Localização Turística Ponderada (LPT) – Nuts III (Portugal Continental) . 90
Figura 3-2 – Esboço do modelo do ciclo de vida do turismo 91
Figura 4-1 – Paradigma da confirmação de Miller 103
Figura 4-2 – Modelo de avaliação dos níveis de satisfação 105
Figura 4-3 – Testes de validade da análise factorial 119
Figura 4-4 – Resultado da análise factorial 120
Figura 4-5 – Número de componentes 120
Figura 4-6 – Matriz das componentes com rotação pelo método Varimax 122

Índice de Gráficos

Gráfico 3-1 – Valores agregados do número de turistas nas NUTs Serra da Estrela e Beira Interior 86
Gráfico 4-1 – Médias da satisfação dos visitantes relativamente a cada variável 124
Gráfico 4-2 – Média dos factores explicativos mais importantes 124

Índice de Anexos

Anexo I – QFD – Casa da Qualidade 149
Anexo II – QUESTIONÁRIO 150
Anexo III – Siglas das variáveis 152
Anexo IV – AFCP 153
Anexo V – Análise de Regressão Linear 155
Anexo VI – Análise de *Clusters* 156

Índice de abreviaturas, siglas e sinais

AFCP	Análise Factorial de Componentes Principais
CCDRC	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro
CCRC	Comissão de Coordenação da Região Centro
CEC	Commission of the European Communities
CNUAD	Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e o Desenvolvimento
e.g.	exempli gracia (por exemplo)
ENDS	Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável
EPVT	Estrutura Ponderada dos Vectores Turísticos
et al	*et alii* (e outros)
etc	*Et cetera* (e o resto)
EU	União Europeia
I&D	Investigação e Desenvolvimento
ICEP	Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPC	Índice de Preços no Consumidor
IVA	Imposto sobre Valor Acrescentado
LTP	Localização Turística Ponderada
NUTS	Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos
Obs.	Observação
OMT	Organização Mundial de Turismo
ONG	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
p.	página
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
pp.	páginas
PRASD	Programa de Recuperação de Áreas e Sectores Deprimidos
PT	Plano Tecnológico
QFD	Quality Function Deployment (Desenvolvimento da Função Qualidade)
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
R. H.	Recursos Humanos
SDG	Sistemas de Distribuição Global
SERVQUAL	Modelo de avaliação da Qualidade dos Serviços (para avaliar satisfação do cliente)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRC	Sistemas de Reservas por Computador
SWOT	Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades e Threats (Ameaças)
TGV	Train à Grand Vitesse (comboio de alta velocidade)
UBI	Universidade da Beira Interior
UE	União Europeia
VAB	Valor Acrescentado Bruto

INTRODUÇÃO

Motivações e problemática

A actividade turística é um fenómeno de dimensões universais que contribui para a paz e desenvolvimento dos povos, através da convivência, do intercâmbio de culturas, do valor económico, da dinamização da actividade produtiva, da atenuação dos desequilíbrios regionais, da protecção do ambiente, da valorização dos patrimónios e da imagem geral dos espaços turísticos (Lickorish & Jenkins, 1997).

O carácter estratégico do sector do turismo na economia regional, e nacional, resulta do seu efeito multiplicador. Perspectivam-se taxas de crescimento superiores às de qualquer outra actividade produtiva. Tal evidência, confirmada pela literatura, levanos a assumir o estudo da região da Guarda, que, à semelhança do país, parece beneficiar de algumas vantagens competitivas.

O impacte directo e indirecto do turismo ao nível das infra-estruturas, do produto, do emprego, do investimento e das receitas públicas, torna-o determinante da qualidade de vida das sociedades. O turismo poderá dar um contributo decisivo para a aproximação dos índices de desenvolvimento da região em análise ao de outras do litoral do país e da Península, reduzindo as assimetrias, pelas acções de valorização e promoção dos recursos endógenos para atrair visitantes (CEC, 2001 e 2001a).

O problema aparente da região da Guarda é a sua escassa actividade turística, pelo que colocamos nesta tese a questão de saber como desenvolver o turismo na região e quais os factores determinantes.

A necessidade de investigar o problema torna-se clara. À revisão da literatura relevante sobre turismo, qualidade e satisfação, segue-se a aplicação de um questionário aos turistas na Região solicitando-os a pronunciarem-se acerca de variáveis pertinentes para estimar a qualidade da oferta turística. O verdadeiro problema consiste no desempenho das variáveis exploradas respeitantes a aspectos da qualidade da oferta, na satisfação dos turistas na região da Guarda.

Enquadramento

A preocupação de satisfazer os clientes é tema de actualidade em todas as áreas de negócio. A gestão deve enfatizar os recursos humanos e orientar-se para o cliente. A qualificação dos recursos humanos abrange chefias e prestadores directos com capacidade de auto-sugestão, *empowerment* (Bateson, 1995).

Nos serviços a apreensão acentua-se, porque a interacção cliente/pessoas do atendimento é quase permanente, a complexidade é elevada. As suas características de intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade agravam ainda mais o cenário apelando a uma especial sensibilidade na satisfação do cliente. Este esforço de dedicação, criatividade, motivação e estímulo do orgulho pelo sentimento de pertença, não só do empregado como também do cliente, compensa. Na verdade a produtividade tende cada vez mais a ser medida pelo índice de satisfação do cliente (Vilares & Coelho, 2005). No turismo a interacção das pessoas com o cliente atinge em muitos casos foros de autêntico desafio se o que se pretende é de facto encantar.

Os recursos humanos e as componentes do produto (turístico) estão assim na mira avaliativa dos clientes cuja classificação é pertinente conhecer.

O objectivo final do presente estudo é identificar os factores explicativos da satisfação turística e conseguir relevantes segmentos de clientes satisfeitos e identificados com a qualidade do produto proposto afirmando o projecto turístico. A análise das manifestações dos turistas no distrito da Guarda pretende alcançar esse desiderato.

Objectivo da investigação

O objectivo da presente dissertação consiste na utilização prática da investigação teórica aduzindo uma estratégia que melhora e aproveita as potencialidades e/ou supera as fraquezas de um hipotético destino turístico. Apoia a tomada de decisão de responsáveis pelas políticas e pelos investimentos e os demais fornecedores de recursos. Assim, a identificação, classificação, quantificação e validação de variáveis determinantes da

qualidade da oferta turística na região da Guarda permitem a proposição e o enunciado da estratégia de médio/longo prazo consubstanciada no compromisso de:

- Diminuir o défice de actividade turística na região da Guarda.
- Inscrever a Região na agenda ibérica (mercado interno alargado) dos destinos turísticos e duplicar a permanência de turistas no prazo de 5 a 10 anos.

Para cumprir estes objectivos é feita um exame prévio, de cariz teórico, onde se apresentam os conceitos e modelos relevantes sobre a qualidade e satisfação que são úteis para o estudo do turismo. Segue-se a investigação empírica sobre o turismo na Guarda através de um inquérito para determinar as variáveis mais importantes para a satisfação e os segmentos de turistas.

Metodologia utilizada

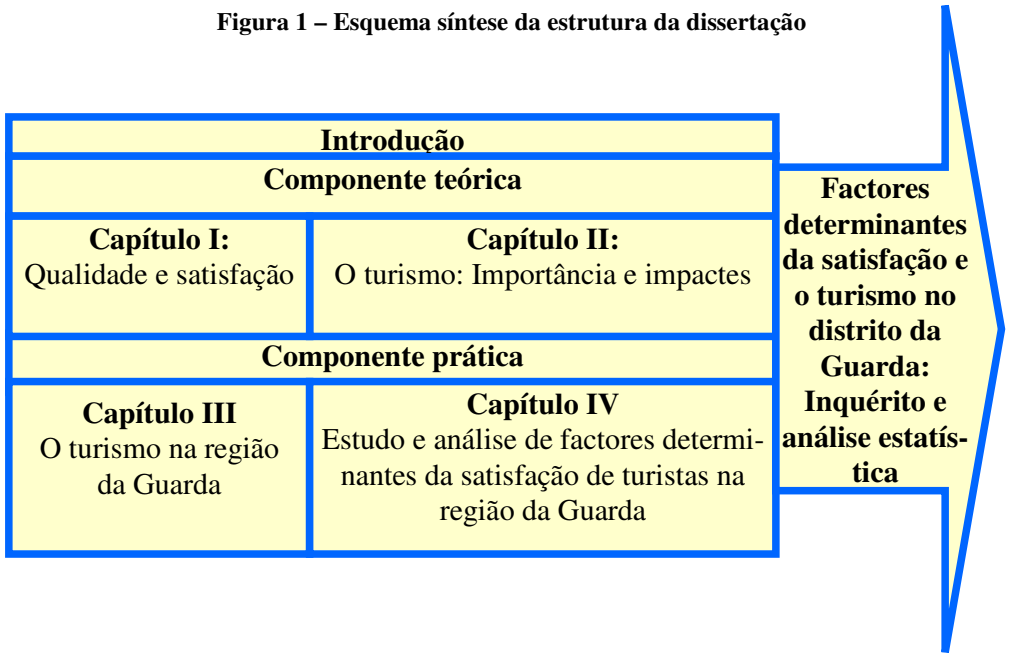
O processo de investigação está ancorado na revisão bibliográfica sobre qualidade dos serviços, fenómeno turístico e seus impactes. São ainda interpretados alguns dados secundários.

O estudo empírico consiste na recolha de dados primários através inquérito aplicado a uma amostra de conveniência. Onze variáveis independentes e uma dependente são medidas numa escala de Likert, de 5 pontos. O tratamento estatístico é feito com recurso ao SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Segue-se a interpretação e validação dos resultados através da análise multivariada das Componentes Principais, da Regressão, da análise de *Clusters* e análise Discriminante.

Descrição sumária da estrutura da dissertação

A estrutura do presente trabalho de dissertação "FACTORES DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO E O TURISMO NO DISTRITO DA GUARDA: INQUÉRITO E ANÁLISE ESTATÍSTICA" é representada na Figura 1.

Figura 1 – Esquema síntese da estrutura da dissertação



Resumidamente, a descrição dos capítulos é a seguinte:

Introdução: Inicia com uma introdução ao fenómeno turístico, faz o enquadramento, resume a metodologia utilizada e apresenta o conteúdo dos cinco capítulos de dissertação.

Componente Teórica

Capítulo I: *Qualidade e satisfação.* Examina conceitos de qualidade, a qualidade e características dos serviços e *servuction*, a qualidade do ambiente e dos recursos humanos. Expõe o conceito de satisfação de necessidades e expectativas e o seu valor traduzido na satisfação lealdade e retenção do cliente.

Capítulo II: *O turismo: Importância e impactes*
Aborda o conceito, génese, importância, tendências e impactes do turismo. Completa o exame da satisfação aplicada aos turistas. Descreve a composição do produto turístico e enumera algumas variáveis susceptíveis de influenciar a satisfação dos turistas.

Componente prática

Capítulo III: *O turismo na região da Guarda.* Faz o enquadramento físico e socioeconómico, o estado da arte e ciclo de vida do turismo da região da Guarda. Conclui com uma análise SWOT ao distrito.

Capítulo IV: *Estudo e análise de factores determinantes da satisfação de turistas na região da Guarda.* Informa a metodologia de recolha dos dados. Expõe a caracterização sociodemográfica, comportamentos e opções de férias dos inquiridos. Identifica, classifica e valida as variáveis determinantes da qualidade da oferta turística na região. Determina os grupos estratégicos da satisfação. Apresenta a conclusão com as implicações para a política de turismo.

Assim, do domínio da qualidade de factores da oferta com impacte na satisfação dos turistas vislumbram-se grandes probabilidades de que estes repitam as experiências e as divulguem positivamente. Estas condutas asseguram a promoção e sustentabilidade da região da Guarda como destino turístico de sucesso.

CAPÍTULO I – QUALIDADE E SATISFAÇÃO

1.1 Introdução

A qualidade é assunto que está na ordem do dia sendo considerada um direito e um dever de cada cidadão (Santos & Rebelo, 1990). A qualidade não será tudo, mas sem ela o resto é quase nada (Cruz & Carvalho, 1998). Qualidade não é luxo, mas uma questão de sobrevivência e factor de competitividade das organizações destinadas a suprir interesses muito diversos, mas convergentes e complementares de accionistas, colaboradores e clientes (Cruz & Carvalho, 1998; Jougleux, 2006).

Dale e Cooper (1995) incitam à clara compreensão do seu significado por parte dos emissores e dos receptores da noção de qualidade.

O leque de conceitos pode ir desde a qualidade técnica ou nível de qualidade aceitável em que está implícita a aceitação de defeitos ou de erros, passando pela conformidade com os requisitos acordados, a aptidão para o uso ou finalidade, até à satisfação dos expectativas dos clientes e entendimento das suas necessidades e exigências futuras o que conduz ao conceito de Gestão pela Qualidade Total (Santos & Ferreira, 1990; Miranda, 1994; Dale & Cooper, 1995; Casais, 1995; Saraiva & d'Orey, 1999).

Desta forma, a qualidade identifica-se com uma filosofia de gestão para a sobrevivência e fertilização das organizações de qualquer tipo, através da satisfação permanente dos clientes.

É neste contexto de satisfação dos clientes que o presente capítulo aborda a qualidade em geral como tema subjacente, à qualidade dos serviços, do ambiente, da qualificação e satisfação das pessoas. As pessoas são a origem, o destino e os actores da boa à má qualidade de tudo o que as rodeia, designadamente na actividade turística.

1.2 Qualidade

A Associação Francesa de Normalização estabelece que a qualidade é o conjunto de propriedades e características de um produto ou serviço que lhe conferem a aptidão para satisfazer as necessidades expressas e implícitas (Blanche, 1992), necessidades que, segundo Fey e Gogue (1983), são de dois tipos:

- A necessidade definida pelo utilizador num contrato ou numa encomenda;
- A necessidade latente num grande número de utilizadores potenciais. Esta necessidade pode ser definida após um estudo de mercado.

A qualidade é um todo final nunca acabado, porque é uma forma de gestão que deverá entranhar-se na cultura das empresas (Cruz & Carvalho, 1998). "É uma ideia em movimento, em permanente análise SWOT que deve presidir à vida do País, das organizações e cada um de nós" (Pinto, 1992, pp. 54-58). É tão importante para a competitividade que a sua ausência dita o fracasso e mesmo a morte em termos de realização de projecto de negócio. "La non-qualité tue" (A não-qualidade mata) é o título que Horovitz (1986) deu ao seu artigo sobre o custo da não-qualidade nos serviços. Enquanto director de marketing e responsável da área comercial do Clube Méditerranée em Nova York, revela a sua interessante experiência face ao então cliente mais exigente do mundo: o consumidor americano.

A qualidade assume lugar de relevo como instrumento de melhoria dos programas de desenvolvimento e define-se partindo de dois pontos de vista: o do cliente em que a qualidade é uma ferramenta para satisfação das suas necessidades e expectativas; o da engenharia de produção interna em que a empresa fixa e impõe a si própria padrões de qualidade na tentativa de manter níveis que os clientes esperam. Contudo, os níveis de qualidade aceitáveis já não chegam (Casais, 1995), por implicarem a aceitação de algum grau de insucesso o que implica manter a cultura da reacção em que a maior parte do esforço se concentra em corrigir os defeitos, com os inerentes custos. Por isso, é o conceito do ponto de vista do cliente, que a generalidade dos autores privilegia (Santos & Ferreira, 1990; Miranda, 1994; Boris Snoj, 1994; Dale & Cooper, 1995; Casais, 1995; Karlof & Ostblom, 1996; Saraiva & d'Orey, 1999).

A qualidade consiste num misto de qualidade objectiva ou *hard* e de qualidade subjectiva ou *soft.* Assim, algumas dimensões da qualidade podem ser objectivamente apresentadas e quantitativamente medidas Na sua expressão mais abrangente localiza-se mais na compreensão subjectiva do que na percepção objectiva por parte dos clientes. O julgamento da qualidade é feito pelos seres humanos que a sentem de um ponto de vista subjectivo que muda e evolui constantemente em função de muitas causas que podem envolver a moda, a tradição, os hábitos, valores, preferências, etc. (Snoj, 1994; Joos, 2007).

Por isso a organização necessita de se antecipar a essas mudanças para alcançar vantagens competitivas a médio e longo prazo.

Exposto, resumidamente, o conceito dinâmico de qualidade, na óptica de mercado, a próxima secção ocupar-se-á da qualidade dos serviços.

1.3 Qualidade Dos Serviços

Presume-se, pelo que ficou expresso na secção anterior, que o nível percebido de qualidade dos serviços condiciona a satisfação das pessoas. A nossa orientação, é de marketing, tendo no horizonte o cliente satisfeito ao qual competirá acreditar a qualidade, através da expressão das suas sensações acerca das experiências ocorridas em ambientes de serviços (Snoj, 1994) como é o do turismo.

Para se alcançar melhor compreensão das especificidades dos serviços, apresentam-se, entre tantas possíveis, duas enunciações gerais de serviço.

"O serviço é o resultado da interacção entre três elementos base que são o cliente, o suporte físico e o pessoal de contacto, traduzido no benefício que deve satisfazer a necessidade do cliente." (Eiglier & Langeard, 1991, p. 16).

Serviço é "o desempenho de qualquer acto, ligado ou não a um produto físico, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra sem que daí resulte a posse de algo." (Kotler, 1994, p. 539).

Dada a diversidade de serviços, nenhuma definição que possamos encontrar se ajusta perfeitamente, daí as frequentes confusões de terminologia nesta área. Na verda-

de, não há uma convenção amplamente usada e, mesmo dentro da própria indústria de serviços, termos como *produto*, *serviço* ou *produto/serviço* podem ser usados indistintamente para designar o mesmo de uma forma mais ou menos subjectiva. A predominante intangibilidade cria dificuldades para a definição, investigação e medida da qualidade dos serviços uma vez que o conceito é subjectivo e psicológico. Só pode ser investigado pelas repercussões na expressão e comportamento dos clientes. A qualidade é um valor que faz mover o cliente na sua procura que depois a percepciona e manifesta, permitindo a sua medição através de estudos e testes directos à satisfação do consumidor (Parasuraman *et al,* 1988; Schroeder, 1993; Payne, 1993; Snoj, 1994; Jougleux, 2006).

Todos na organização têm de estar consciencializados para contribuírem com algo que influencie positivamente a satisfação dos clientes. Isto é um pressuposto da cultura orientada para o cliente. A imaterialidade e instantaneidade de um serviço como é, *e. g*, uma reserva de um hotel ou o servir de uma refeição, ilustram bem o quão difícil será alcançar a perfeição. A atenção dos empregados, o mau estado de um copo, o ambiente condiciona a qualidade apercebida pelo cliente, mesmo quando os factos ocorrem na mesma empresa e nas mesmas instalações. Assim, a necessária qualidade total do serviço exige muito esforço e saber para se alcançar vantagem competitiva, face a clientes progressivamente mais conhecedores e exigentes e à concorrência (Horovitz & Cudennec-Poon, 1992; Joos, 2007).

Resultados de investigações e experiências de Horovitz e Cudennec-Poon (1992) junto de empresas com sucesso na disponibilização de serviço de qualidade, sem falhas, assinalam a existência de cinco elementos-chave para que o desiderato da qualidade dos serviços se torne realidade:

1) Ter a certeza de que toda a gente na organização possui uma definição comum e partilhada da qualidade do serviço;

2) A atenção ao cliente. O cliente é a prioridade número um;

3) Atenção ao pessoal de contacto para que ele possa servir o cliente de forma amável e atractiva. Aliviado de pressões provenientes da sua exposição a clientes mal dispostos e fatigados, com perguntas inesperadas. Esta atenção ao pessoal de

contacto significa que é preciso ajudá-lo e prepará-lo para ser eficaz no seu trabalho;

4) A mensagem transmitida aos clientes, através da comunicação, deve evitar a criação de falsas expectativas;

5) O último esforço, mas não menos importante, é o empenho evidenciado por toda a administração na qualidade dos serviços para que as pessoas acreditem que a mesma é importante.

Os cinco esforços são interdependentes para assegurarem o êxito de um bom programa da qualidade. A intangibilidade do serviço faz com que o cliente o julgue no seu conjunto. Assim, toda a organização deve estar voltada para o serviço. Uma simples falha de um elemento pode arruinar o conjunto.

Horovitz e Cudennec-Poon (1992) prescrevam deste modo a receita para se alcançar um serviço de qualidade, mas as exigências dos clientes tornam-se dinâmicas de acordo com a moda, a tradição, os hábitos, os valores, preferências, entre outras influências que Snoj (1994) e Joos (2007) observam acima. A necessidade de adaptação da oferta e reformulação dos processos é importante para a manutenção dos padrões de qualidade adaptados às sensibilidades dos clientes ao longo do tempo incluindo os lugares e os momentos (Jougleux, 2006). É assim que surge a conveniência dos inquéritos à satisfação do cliente e outros estudos de mercado.

Sáez *et al* (2007) numa retrospectiva sobre o substancial corpo de literatura das décadas recentes, examinando o conceito de qualidade dos serviços, suas dimensões e métodos de medida, reconhecem não existir consenso sobre a avaliação da qualidade do serviço, designadamente na indústria hoteleira.

O conceito de qualidade dos serviços é o de que a qualidade percebida representa as comparações do que os clientes desejam ou esperam receber das empresas e o efectivo desempenho alcançado. Por outras palavras, a qualidade percebida do serviço é vista como o grau e a direcção da discrepância entre as percepções e os desejos dos clientes (Bateson, 1995). As invocadas determinantes da qualidade dos serviços levam à satisfação óptima do cliente. A qualidade é o modo de fabricação do serviço e, se este não corresponde às expectativas do cliente, é inútil fazer o seu marketing (Rochet, 1992; Porter,

1992). Vivemos numa sociedade de escolha em que o público é confrontado com abundante oferta de serviços e não compreenderá que lhe ofereçam qualidade inferior ao de outras propostas do mercado, sentindo razões para ver nisso falta de consideração (Rochet, 1992).

As organizações devem vocacionar-se como laboratório de ideias e de inovação (Saraiva & d'Orey, 1999), com carácter prospectivo, esforçando-se por satisfazer não só necessidades imediatas mas antecipar-se para satisfazer também as latentes (Joos, 2007) pela diferenciação criando valor que o cliente perceba (Porter, 1992). A atractividade do serviço, baseada especialmente na sua qualidade percebida, é um elemento estratégico essencial para recolher a adesão do público. A qualidade é um todo. É inútil recorrer a técnicas de comunicação externa sofisticadas, se a comunicação interna falhar, se os membros e o pessoal não forem formados e implicados. O serviço de boa qualidade é aquele que dá satisfação aos utentes. Recusar a avaliação da qualidade através da satisfação do cliente, ou pior, ofendê-lo pela sua ingratidão, é um meio de fechar os olhos à impossibilidade de fornecer um serviço de bom nível (Horovitz, 1992; Rochet, 1992; Jougleux, 2006).

Os serviços, no conceito técnico, são de qualidade quando estiverem em conformidade com as especificações ou objectivos definidos internamente pela organização, podendo basear-se em normas internacionais, logo a opinião dos clientes não é tida em conta, é a qualidade na óptica do fornecedor que Jougleux (2006) apelida de qualidade a montante do encontro com o cliente. No caso da qualidade apercebida, em sentido amplo, a avaliação é essencialmente externa, assente na opinião e percepção dos clientes ou qualidade a jusante do encontro (Jougleux, 2006). Conhecer a percepção relativamente às propostas de serviço disponibilizado permite compreender por que os clientes estão satisfeitos e que atributos causam a sua satisfação, ou insatisfação (Namasivayam & Mount, 2006).

A opinião dos clientes conduz ao incremento dos estudos de satisfação do cliente através de inquéritos de satisfação relativamente a um conjunto de dimensões de análise associadas aos serviços. É assim que surgem modelos conceptuais de avaliação da qua-

lidade dos serviços de que o SERVQUAL é exemplo. Destina-se a operacionalizar a dimensão da satisfação. Este modelo continua a ser o suporte das aplicações utilizadas no domínio dos serviços (Eiglier & Langeard, 1991; Parasuraman *et al,* 1988; Manuel José Vilares & Pedro Simões Coelho, 2005; Home, 2006; Jougleux, 2006; Sáez *et al,* 2007).

Conclusão, a qualidade dos serviços é conveniente, necessária à sobrevivência das organizações pela satisfação e fidelidade dos clientes, pode ser medida através da recolha de informação e da comunicação com o cliente (Vilares & Coelho, 2005).

Para facilitar um melhor enquadramento dos serviços, demarcando-os dos produtos, afecta-se o título seguinte à sua natureza e às implicações para atingir a qualidade.

1.3.1 Natureza dos serviços

Um serviço pode ir de um serviço puro (serviços jurídicos) a serviços associados a forte componente material (serviços hoteleiros). A sua intangibilidade impossibilita a armazenagem e a posse. Assim sendo, o serviço traduz o benefício que deve satisfazer uma necessidade ou um desejo do cliente, embora resulte da interacção de três elementos físicos essenciais: cliente, suporte físico e pessoal de contacto (Eiglier & Langeard, 1991; Kotler, 1994; Snoj, 1994). Daqui procedem diferenças, relativamente aos bens tangíveis, que determinam as dificuldades intrínsecas da classificação de um serviço de qualidade, como se constata na secção anterior.

A actividade prestadora de serviços, pela sua natureza, tem sempre algum elemento de intangibilidade associado e envolve alguma interacção com clientes ou com os seus bens sem que daí resulte transferência ou posse de algo (Kotler, 1994). Payne (1993), Schroeder (1993), Kotler (1994), Lendrevie *et al* (1996) e Sarmento (2003) referenciam particularidades, através de enumerações mais ou menos formalizadas, de características dos serviços, que a seguir se condensam:

- *Intangibilidade* – os serviços são em grande medida abstractos e intangíveis. A sua imaterialidade não permite que sejam facilmente apreciados através de observação e análise prévia. A qualidade não pode ser avaliada de imediato

pelos potenciais clientes. É preciso utilizar o serviço para saber, à posteriori, se responde às expectativas dos consumidores e mesmo dos fornecedores. Por isso, nas organizações de serviços, a reputação é crucial, porque muita da sua imagem é passada de boca em boca. O futuro consumidor não pode ver ou testar o produto para formar uma opinião prévia sobre a qualidade;

- *Heterogeneidade* – os serviços são altamente variáveis, não padronizáveis. O consumidor contribui para a qualidade do serviço pela forma como deseja e é capaz de se envolver. Cada cliente é diferente, pelo que o serviço é heterogéneo;
- *Inseparabilidade* – os serviços são tipicamente produzidos e consumidos ao mesmo tempo, com a participação do cliente no processo, geralmente numa relação directa entre cliente e pessoal de contacto. Dado que o serviço não pode ser armazenado e transportado tem de ser produzido no ponto de consumo e atrair o cliente para esse lugar. Isto conduz à expansão de estabelecimentos de serviços para junto dos mercados a servir, *e.g.,* bancos, hospitais e hotéis. Ao contrário dos produtores que podem centralizar a actividade, porque as mercadorias podem ser embarcadas para o destino. Também o marketing e produção são funções que tendem a estar estreitamente relacionadas. É assim, porque os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo e no mesmo lugar. O marketing é conivente com o acto de produção. Não acontece assim com os produtos que têm (ou ainda poderão ter) as funções de marketing e de produção independentes, porque as mercadorias são produzidas e vendidas em separado.
- *Perecibilidade* – Não é possível armazenar os serviços. A fábrica do serviço é o ponto de venda, é o local onde se encontram consumidores/utilizadores, onde a produção e o consumo são simultâneos. O serviço é, assim, visto como um produto extremamente perecível. Não podendo ser armazenado para uso futuro, o produtor de serviços necessita de criar capacidade de antemão. Contratar pessoal, construir instalações e instalar equipamentos. Se a procura não

se materializa esta capacidade é perdida e incorre em custos elevados, ao contrário do produtor de mercadorias que pode usar a capacidade actual e constituir um stock para consumo futuro;

Este assunto não se esgota aqui. Fornece apenas o suporte mínimo necessário para compreender melhor as especificidades na criação da oferta de qualidade pela sistematização que ajude a esboçar, de forma mais inteligível, a produção de serviços: a *Servuction* cujo modelo é tratado a seguir.

1.3.2 A Servuction

Servuction é um modelo concebido por Eiglier & Langeard (1991) para designar o processo de produção dos serviços

No prefácio da obra em referência lê-se que ele sistematiza os conceitos da escola americana onde se insere e é, paralelamente, acolhida pelos investigadores da corrente escandinava. O desenvolvimento desta subsecção ancora-se visivelmente nestes autores abundantemente citados por outros estudiosos da disciplina.

As empresas de serviços, públicas ou privadas, ainda são consideradas por muitos como improdutivas, parasitas ou mesmo um mal que não se sabe muito bem se é necessário.

O que se passou com o sector agrícola nos últimos 35 anos, está a acontecer agora com o sector secundário: crescimento da produção, crescimento da produtividade e forte quebra no emprego. O terciário é hoje a aposta e já não repugna considerar uma cadeia de hotéis tão nobre e produtora de riqueza para a sociedade como a fábrica de calçado ou de componentes automóveis.

Perante o desenvolvimento espectacular dos serviços, os gestores discutem agora a adequabilidade dos modelos de reflexão e decisão, elaborados num contexto de produtos, às realidades das organizações de serviços.

O cliente, como se infere da abordagem em secções anteriores, desempenha um papel fundamental, uma vez que, para qualquer serviço, ele é, em geral, simultaneamen-

te produtor e consumidor. O seu comportamento e tratamento são, por isso, condicionadores do resultado final: a satisfação.

No sistema de *Servuction* (Eiglier & Langeard, 1991 ; Lendrevie *et al,* 1996) considera-se que um serviço possui um valor aos olhos de quem o oferece, assim como aos de quem o consome e esse valor só se torna efectivo sob duas condições:

- Que haja disponibilização de material e de pessoas da empresa;
- Que o cliente tenha necessidade, ou desejo, do serviço e a satisfaça pela sua ida à empresa de serviços.

Exemplo: o valor do quarto do hotel traduzido pelo seu preço mantém-se teórico até ao aparecimento de um viajante que aí passe a noite. O valor não se torna efectivo enquanto o serviço não existir, só se concretiza com e durante a sua produção.

Pela *servuction* transpõe-se o rigor da análise e da abordagem sistémica da produção para o fabrico de serviços.

A grande diferença, em relação ao fabrico de um produto, reside no facto de o cliente fazer parte integrante do sistema de *servuction* como um dos actores, simultaneamente produtor e consumidor. Define-se, assim, *servuction* como a organização sistemática e coerente de todos os elementos, físicos e humanos, incluídos no encontro cliente/empresa, necessário à realização da prestação do serviço com níveis de qualidade predeterminados e dinamicamente ajustáveis de acordo com as modas, preferências... já referidas (Boris Snoj, 1994).

A fabricação ou produção de um serviço (Eiglier & Langeard, 1991; Lendrevie *et al,* 1996) resume-se aos seguintes elementos de *servuction*:

- **Cliente**, o consumidor implicado e indispensável no fabrico do serviço;
- **Suporte físico**, todo o material de suporte à produção do serviço do qual se serve o pessoal de contacto e ou o cliente. Faz parte do suporte físico o ambiente formado por:

a) Localização, instalações, decoração que constituem o ambiente em que até a iluminação, os sons e os cheiros podem desempenhar papel considerável;

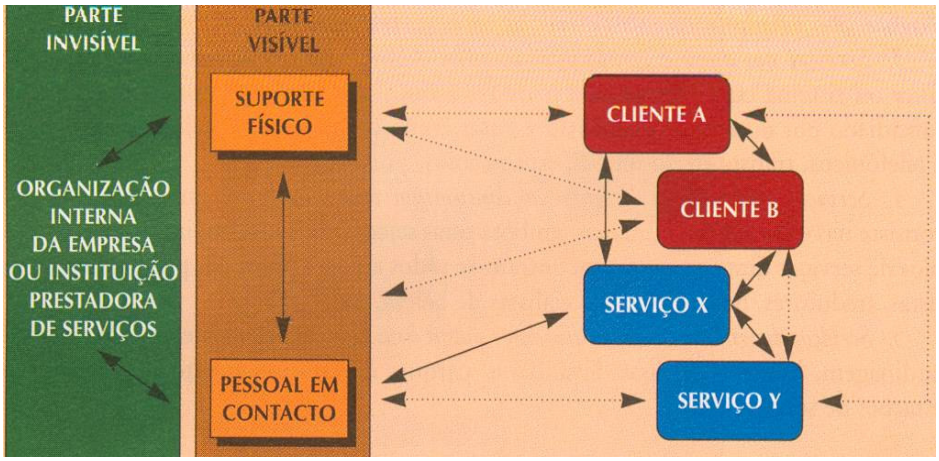
b) Todos os objectos, móveis, máquinas à disposição do pessoal de contacto e ou do cliente. Num hotel serão todos os móveis e equipamentos de quarto, da recepção, do bar e outros utilizadas pelo pessoal e ou pelo cliente;

1. **Pessoal de contacto** – empregados da empresa de serviços em contacto directo com o cliente. Excepcionalmente o pessoal de contacto directo pode não existir em certas *servuctions*: as que são operadas unicamente pelo cliente. É o caso de um quarto de hotel ou das máquinas automáticas de venda de bilhetes;
2. **Serviço** – à semelhança do produto fabricado, constitui o objecto do sistema e, por isso, o seu resultado. Esta será porventura a melhor definição genérica de serviço: o resultado da interacção entre cliente, suporte físico e pessoal de contacto. Traduz o benefício que deve satisfazer a necessidade e/ou desejo, do cliente;
3. **Sistema de organização interna** – o suporte físico e o pessoal de contacto são a parte visível pelo cliente. Estes dois elementos estão, no entanto, condicionados pela organização interna, isto é, pela sua gestão, integrando as funções clássicas de finanças, marketing, pessoal, e de funções específicas necessárias à realização do serviço: num hotel são os aprovisionamentos, a manutenção, a limpeza, etc. Este sistema interfere directamente no suporte físico e no pessoal de contacto;
4. **Outros clientes** – geralmente, outros clientes frequentam os serviços oferecidos ao público. Há vários clientes em simultâneo, no hipermercado, no avião ou no hotel. O relacionamento entre os clientes, entre estes e o pessoal de contacto e entre clientes e o suporte físico, está na base do que se chama ambiente, elemento fundamental nos serviços.

Todas estas relações entre os elementos do sistema são ilustradas na Figura 1-1. São relações recíprocas, e exercem-se nos dois sentidos. A figura ilustra as três principais alavancas do marketing de serviços:

- A parte visível da empresa evidenciada pela qualidade dos contactos com os clientes e pelo contexto material em que as relações se desenrolam;
- A parte invisível da empresa, o *back office*, que é o suporte logístico necessário de apoio ao pessoal de contacto.

Figura 1-1 – A *servuction* da empresa de serviços



Fonte: Lendrevie *et al* (1996)

As relações dos clientes entre si são, de algum modo, determinadas pelo modelo de gestão do sistema e pela qualidade do suporte físico (Lendrevie *et al,* 1996).

A descrição da *Servuction* permite acomodar, de forma algo pragmática, as ideias e a filosofia que devem enformar a qualidade dos serviços.

A alusão à qualidade, no âmbito da presente dissertação, assentará na perspectiva dos destinatários, óptica de marketing.

1.3.3 Qualidade do património ambiental

É nosso propósito avaliar a satisfação dos turistas na sua experiência de visita a uma região. Outras variáveis podem determinar o nível dessa satisfação, mas qualidade e preservação ambiental é realçada pela sua enorme importância e susceptibilidade de afectar as percepções da qualidade global pelas pessoas (Gezici, 2006; Cochrane, 2006;

Pritchard & Havitz, 2006; Parrilla *et al,* 2007), por isso lhe é dedicada particular atenção.

As referências ao ambiente podem ser de índole muito diversa: comercial, de marketing, demográfico, económico, polícо-legal, sócio-cultural, tecnológico, etc. (Kotler, 1994; Kotler *et al,* 1999). Todas as vertentes são relevantes e algumas serão tratadas no decurso da nossa exposição, em secções posteriores. O ambiente físico natural com tudo o que envolve e suas condicionantes é o objecto da presente subsecção.

Na Lei de Bases do Ambiente, Lei 11/87, de 7 de Abril, diz-se que "Ambiente é o conjunto de sistemas físicos, químicos, biológicos e suas relações e dos factores económicos, sociais e culturais com efeito directo ou indirecto, mediato ou imediato, sobre os seres vivos e a qualidade de vida do homem."

As últimas décadas têm evidenciado crescente preocupação pública mundial acerca do ambiente físico.

A CNUAD (Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e o Desenvolvimento), instituição internacional criada pela ONU em 1970, tem a missão de fazer adoptar pelos Estados-membros convenções específicas de protecção do ambiente. A "Cimeira da Terra" que decorreu no Rio de Janeiro, em 1992, concluiu pela existência de uma forte clivagem Norte/Sul relativamente aos problemas ambientais e de desenvolvimento e aprovou a Declaração do Rio ou Carta da Terra em que se afirmam os princípios da gestão ecológica do Planeta e do desenvolvimento sustentável. A Convenção sobre a Biodiversidade; a Declaração sobre a Floresta e a Convenção sobre as Mudanças Climáticas são outros tantos documentos saídos daquela mesma Cimeira.

O objectivo do desenvolvimento sustentável, proposto pela CNUAD e pelo Banco Mundial aos seus Estados-membros, inspira-se no desejo de conciliar o aumento de bem-estar das gerações presentes com a salvaguarda do ambiente para as gerações futuras. É uma perspectiva no longo prazo; trata-se de responder às necessidades das gerações actuais sem que fique comprometida a possibilidade de responder às gerações vindouras (Porto Editora, 2001; Schmidt, 2007).

A sustentabilidade é um conceito que tem prendido as atenções da comunidade académica, grupos ecologistas, políticos e público em geral, sendo inúmeros os estados que o incluem nos seus objectivos estratégicos como no caso português com a ENDS - Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (Resolução do Conselho de Ministros 109/2007). A ideia de sustentabilidade, apesar de não suscitar um consenso generalizado sobre o seu conteúdo, pressupõe a tentativa de conciliação entre os objectivos tradicionais do crescimento económico com a qualidade ambiental e a equidade intergeracional. Tradicionalmente, a abordagem da economia à problemática do crescimento económico, quando em presença de capital natural, tem sido feita num contexto em que os activos ambientais são encarados como meros fornecedores de recursos vitais ao desencadear do processo de produção, acumulação e consumo (Fey & Gogue, 1989; Boiral, 1997; Belbute, 1998; Kotler, 1994; Rodrigues, 1997; Saarinen, 2006; Parrilla, 2007). É consensual para estes autores que uma sociedade, demasiado preocupada com o seu bem-estar presente, está impedida de acumular capital ambiental e, com isso, de proporcionar qualidade ambiental às gerações suas sucessoras. Deixam transparecer a ideia de que a qualidade ambiental é um trunfo competitivo. Pressagiam que sociedades que menosprezem a qualidade ambiental se arriscam a permanecer estacionárias, pela degradação do capital natural, em relação a outras que lhe atribuam importância. Chamam a atenção para o elevado risco do ambiente estar a ser irremediavelmente degradado pelas actividades industriais dos países ditos desenvolvidos ou em vias de o serem.

Com as tendências a apontarem para a potencial escassez de matérias-primas; custo instável das energias; maiores níveis de poluição provocada por lixos nucleares e químicos, níveis de mercúrio nos oceanos, químicos nos solos e lixos industriais e urbanos, aumentam as pressões sobre o papel dos governos na protecção do ambiente. Neste contexto, a protecção do ambiente não deve ser considerada como um constrangimento económico, mas, pelo contrário, uma arma concorrencial que estimula a inovação e a competitividade, tanto ao nível das empresas como das regiões e países. No futuro próximo, muitas empresas que não tenham respondido ao imperativo ambiental não terão o privilégio de existir (Fey & Gogue,1989; Boiral, 1997).

O consumidor melhor informado prefere hoje produtos amigos do ambiente e poderá estar disposto a pagar um sobrecusto, se este for proporcional ao benefício que o mesmo produto comporta. O consumidor contemporâneo tem capacidade para discernir entre aquilo que é genuinamente amigo do ambiente e outras modalidades que não passam de novas formas de proteccionismo e de distorção da concorrência como no caso de competidores com acesso aos mesmos mercados não estarem sujeitos a normas mínimas de protecção ambiental (Fey & Gogue, 1989; Schmidt, 1993; Weaver & Oppermann, 2000).

A melhoria da qualidade do ambiente não responde apenas às exigências dos clientes e aos imperativos de ordem económica, de mercado. Deve, igualmente, ter em conta as preocupações ambientais de outros actores: governos, municípios, grupos ambientalistas e pessoas... A administração ambiental tende abrir mais a empresa às expectativas, às necessidades da sociedade e a aspectos ecológicos que, até há pouco, eram ignorados nas suas reflexões sobre gestão. Estas preocupações incluem-se no apelo à cidadania das organizações (Boiral, 1997; Weaver & Oppermann, 2000; Wit & Meyer, 2005; Saarinen, 2006; Bramwell, 2006).

Os factos e as preocupações dos autores referenciados insinuam que um dos imperativos que no presente se anunciam aos mercadólogos consistirá no aproveitamento deste encadeamento de ameaças e oportunidades relacionadas com as tendências do ambiente físico natural. Preocupações ambientais configuram um factor essencial nas estratégias ganhadoras para as organizações e mesmo de sustentabilidade dos seus próprios investimentos como conclui Saarinen (2006) a propósito da sustentabilidade do capital económico investido no turismo.

Parafraseando Schmidt (1993), não vale a pena iludir a sábia natureza. Aqueles que insistirem em adaptá-la às suas conveniências ou à sua ignorância, não terão futuro promissor. A protecção do ambiente é uma urgência nacional e uma prioridade europeia e mundial. Falhar nisto mata. A mesma autora (2007) afirma que desde a Conferência do Rio, em 1992, o desenvolvimento sustentável aparece configurado em duas frentes: económica e ambiental. Em 1995, na Cimeira do Desenvolvimento Social, surge uma

terceira dimensão: a sustentabilidade social, porque não há desenvolvimento sem bem-estar social, além da complexidade e urgência dos problemas ambientais e económicos requerendo o empenho dos cidadãos.

O número que segue trata ainda da qualidade, deste vez em relação às pessoas que são a origem do pensamento e o destino dos benefícios da qualidade e capazes de a determinar. Outra condição de relevância prioritária para a competitividade das regiões que apostem no turismo.

1.3.4 Qualidade das pessoas

A qualificação das pessoas significa, neste contexto, qualidade dos recursos humanos, variável supostamente importante no desempenho de qualquer acção para a competitividade e desenvolvimento regional (Lopes, 2002).

Os promotores de negócios têm de saber lidar com pessoas e perceber que cada vez mais têm de passar tempo com questões relacionadas com recursos humanos. Se forem bons nisso, têm à sua frente uma carreira impressionante que consiste em fomentar talentos de qualidade. Paixão exige pessoas. As pessoas são a verdadeira realidade. As pessoas são a única coisa que conta (Peters, 1998).

Schroeder (1993) considera que nos negócios é importante que os recursos humanos ganhem competências para satisfazer e fidelizar clientes. Os gestores sentem que a sua maior responsabilidade ou o seu mais importante problema é a gestão das pessoas. A formação é crítica e deve ser contínua no mundo actual em que o conhecimento está em mutação acelerada.

As pessoas de contacto são a face humana da organização, situam-se entre a organização e o cliente e espera-se que lidem com os conflitos inerentes ao seu papel. Mesmo assim, em muitas organizações de serviços ainda prevalece a lógica das máquinas. As máquinas, acreditam, são mais eficientes e produtivas, têm menos custos de funcionamento, são mais fáceis de gerir do que as pessoas. Não necessitam de ser contratadas, supervisionadas, treinadas e motivadas, ironiza Bateson (1995).

A lógica da produção, ao não privilegiar o investimento na qualificação das pessoas, inviabiliza a aplicação de ferramentas como *empowerment* e *enfranchisement*. *Empowerment* significa libertar as pessoas do controlo apertado conferindo-lhes liberdade para assumirem a responsabilidade pelas suas ideias, decisões e acções libertando *recursos ocultos* que doutra forma ficariam inacessíveis para os indivíduos e para a organização. *Enfranchisement* leva esta lógica ainda mais longe, começando pelo enriquecimento das funções dos indivíduos. Com a implementação destes instrumentos os quadros intermédios deixam de ter o papel de controladores para serem, em primeiro lugar, formadores e facilitadores (Bateson, 1995). Assim, é dispensável muita da supervisão, aumenta-se a produtividade e competitividade e utilizar-se-ão melhor os equipamentos, ao invés de amarrar as pessoas à máquina.

A tendência das forças de produção na economia mundial impõe o recurso ao poder dos elementos imateriais que permitem a uma empresa aceder a novos mercados com menores custos, obter vantagens em termos de especialização e atingir substanciais economias de escala (Turcq, 1998). Os elementos imateriais que Turcq refere, são, entre outros, a qualidade dos serviços e a gestão de talentos. As organizações devem apoiar-se num viveiro de talentos capazes de responder às necessidades de desenvolvimento. Satisfazer, atrair, formar e reter pessoas qualificadas representa uma verdadeira aposta. A qualificação individual implica aptidão para executar as tarefas atribuídas e o conjunto de saberes-fazer resultantes do nível cultural, da formação e experiência ou prática pessoal: talento (Turcq, 1998).

A qualificação é procurada pelo empregador para responder a uma concorrência onde os elementos imateriais distintivos são cada vez mais importantes. São eles que permitem ganhar a necessária vantagem sustentável, não apenas para jogar o jogo, mas ainda para o ganhar. A competição passa pela quota de mercado de talentos e não apenas pela quota de vendas. (Schneider & Bowen, 1993; Wit & Meyer, 2005; Blake *et al,* 2006).

Todas a decisões são tomadas por pessoas e, sem pessoas, nenhum plano estratégico será executado (Freire, 1997; Wit & Meyer, 2005).

Além da importância dada aos recursos humanos internos, é importante que se inclua, na análise, o potencial dos recursos humanos das organizações externas relacionadas, como é o caso de fornecedores e clientes habituais, parceiros e filiais empresariais, pela potencial cooperação que possam proporcionar através de competências complementares. São os pactos, formais ou informais, de *benchmarking* externo e funcional, sem perder de vista o *benchlearning* (Karlof & Ostblom, 1996; Freire, 1997; CEC, 2001; Jougleux, 2006). Trata-se do aproveitamento de externalidades positivas com parceiros qualificados e dotados de algum atributo de gestão passível de ser reproduzido e adaptado.

Um estudo realizado por Anderstig & Lundgren (1999) confirma um relacionamento positivo entre investimento na educação e o crescimento da produtividade. De acordo com estes autores, as restrições ao acesso à universidade e fracos incentivos económicos de apoio à formação mais qualificada e universal, explicam parcialmente por que a percentagem da juventude sueca acedendo à universidade tem vindo a diminuir, enquanto um crescente corpo de literatura indica que as empresas estão cada vez mais viradas para o recurso a mão-de-obra especializada, com capacidades e formação. Para as empresas de alta tecnologia, factores de localização tradicional, como a acessibilidade aos mercados e às matérias-primas, têm cada vez menos peso na decisão de localização. A possibilidade de obter e reter indivíduos para funções que exigem conhecimento específico é mais relevante.

Em princípio, examinar a localização de trabalhadores com formação mais elevada para funções específicas ajuda explicar as determinantes de localização das firmas de conhecimento intensivo. Este aspecto é importante num contexto intra regional e urbano e igualmente significativo numa perspectiva inter-regional (Anderstig & Lundgren, 1999). Estes autores assinalam que na formação dos recursos humanos assenta a *teoria do capital humano* nos aspectos que respeitam à importância dos investimentos em educação e formação no crescimento económico e na distribuição do rendimento.

O investimento em capital humano é fundamental para o desenvolvimento regional. Nas regiões onde os recursos naturais coexistem com capital humano, a res-

posta aos novos desafios será uma realidade. O potencial de cada indivíduo deve ser aplicado permitindo maior crescimento e desenvolvimento socio-económico abrindo caminho ao aparecimento de regiões prósperas (Anderstig & Lundgren, 1999; Blake *et al,* 2006; Lopes, 2007; Arroteia, 2007).

Poder-se-á inferir, em sintonia com Lopes (2007), sobre o efeito que certas decisões políticas públicas de investimento em capital humano, concertadas com o investimento de organizações privadas, privilegiando os recursos humanos qualificados, podem exercer, em vários âmbitos, nomeadamente ao nível do desenvolvimento regional descentralizado.

Fica o esboço de um dos quadros possíveis sobre a importância das pessoas na obtenção da qualidade, designadamente da qualidade na prestação de serviços, imprescindível à satisfação dos clientes e consequente desenvolvimento sustentável dos negócios e das regiões de turismo.

Qualidade e satisfação prefiguram uma relação de dependência da segunda relativamente à primeira condicionando a desejável experiência positiva das pessoas em digressão turística. É dessas experiências de satisfação que a próxima unidade trata.

1.4 Satisfação

A palavra satisfazer é frequente na literatura de marketing. A preocupação última consiste em encantar as pessoas, resultando daí vantagens económicas e competitivas para as organizações que, de acordo com Kotler (1994), nos seus mercados, melhor e durante mais tempo satisfaçam necessidades e expectativas.

Leal (2005) observa que existem situações em que as pessoas podem ter tudo para serem felizes e não o serem, mesmo que alguns insistam que dá Deus nozes a quem não tem dentes e se irritem com tanto desperdício e estragação.

> "Desta observação preliminar e leve decorrem duas premissas importantes.
>
> Primeiro: que a felicidade se inscreve em padrões culturais diferentes e por isso muda com os tempos e com a geografia.
>
> Segundo: Que a felicidade, sendo o antónimo de infelicidade, não é o seu inverso. Se estar feliz quer dizer que não se está infeliz, não estar infeliz

> significa apenas isso mesmo, podendo ser um estado longuíssimo de qualquer sentimento de felicidade. Parece que não se passa de uma polaridade a outra e que a maior parte da vida das pessoas decorre naquela zona intermédia, mediana, terrivelmente aborrecida mas bastante pragmática que entre nós se traduz deliciosamente nas expressões de resposta quando perguntamos a alguém como está: «mais ou menos» ou «vai-se andando».” (Leal, 2005, p. 39).

Estas reflexões remetem-nos para a interpretação da Figura 1-5. Nela se observa que os quadrantes à direita: *satisfeito* e *muito satisfeito* correspondem à área de indiferença na qual, curiosamente, parece haver algum paralelismo com o sentimento de felicidade ou infelicidade mediana e continuada acima descrita.

> (...) Por definição, a satisfação de uma necessidade anula-a. Todas as nossas necessidades, das mais básicas às mais complexas, do sono ao belo e da sede à consolação, sofreram esse processo de intermitência que consiste primeiro num desejo intenso e depois numa acalmia breve. Muito longe da plenitude e da permanência (...).” (Leal, 2005, pp. 44-45).

A citação anterior reforça a explicação das necessidades e motivações ordenadas na pirâmide de Maslow (ver Figura 1-2 – Pirâmide de Maslow) e enquadra um conceito que facilitará o entendimento das próximas alusões à satisfação.

A necessidade não satisfeita é a que explica o comportamento dos indivíduos. É a que orienta o indivíduo em direcção a tudo o que o possa satisfazer.

Qualidade e satisfação são elementos-chave da prestação do serviço. São meios para atingir satisfação que garanta o regresso à organização ou a fidelidade do cliente, utente ou utilizador, as pessoas. O objectivo da empresa não se confina à promessa de um produto ou serviço para o cliente, mas criar também as condições para que volte sempre. Por isso, quando se fala de qualidade deverá entender-se que ela é tudo o que o cliente sente e diz que é (Gerson, 1998).

“Cliente satisfeito = Bom resultado” (Casais, 1996, p. 75). Esta equação não passa de uma trivialidade e quase ninguém a contestará.

A importância de fornecer um bom serviço ao cliente, possibilita o uso de técnicas de marketing para fomentar a fidelidade e o regresso dos clientes. Um cliente satisfeito pode tornar-se num cliente fiel; o cliente fiel gasta mais, fala da satisfação à sua

volta, atrai outros e não consome tanto esforço de marketing como o que é exigido para clientes novos. Aumenta as receitas, diminui os custos. (Casais, 1996).

A satisfação do cliente é definida em função das suas percepções e expectativas. As expectativas nos serviços são de diferentes tipos: serviço desejado; serviço adequado e serviço previsto. Por isso é importante saber, com a exactidão possível, quais são as expectativas e as percepções em relação ao cumprimento dessas expectativas de modo que:

Satisfação = Percepções/Expectativas. A satisfação concretiza-se quando um produto ou serviço satisfaz ou excede as expectativas do cliente (Zeithaml *et al,* 1993; Casais, 1996; Gerson, 1998; Kotler *et al,* 1999; Namsivayam & Mount, 2006; Joos, 2007).

A satisfação do cliente com uma transacção ou experiência específica pode ser vista como um juízo avaliativo após uma compra. Mas também pode ser encarada como um processo acumulativo, avaliação global ao conjunto da experiência de compra e consumo de produtos ou serviços, ao longo do tempo (Snoj, 1994). A definição da satisfação como processo cumulativo é o indicador fundamental do desempenho passado, presente e futuro das empresas. A vantagem deste conceito reside na capacidade de previsão do desempenho económico pelo facto dos clientes tomarem decisões de compra baseadas no conjunto das suas experiências. É igualmente consistente com os conceitos adoptados na psicologia económica e na economia do bem-estar, onde o conceito de satisfação do cliente é sinónimo de utilidade do consumo (Vilares & Coelho, 2005; Jougleux, 2006).

A satisfação ou insatisfação é ainda, de acordo com Alves (2003), uma resposta emocional que se manifesta sob a forma de sentimentos de natureza multidimensional. Para Lendrevie *et al* (1996) a busca de satisfação é mais *hard* com origem nas carências que as pessoas experimentam, despertando necessidades, às quais conferem ordem de prioridade para as suprir.

A satisfação do cliente deve constituir, assim, uma preocupação do negócio e fundamenta o papel do marketing.

1.4.1 Satisfação das necessidades, expectativas e desejos

Leal (2005) estabelece a conceitualização e algumas diferenças entre desejos, realidade, expectativas e esperança. Na falta de compreensão confunde-se frequentemente desejo com realidade e expectativas com esperança. As expectativas alimentam-se do que gostaríamos que acontecesse e das percepções e confabulações várias organizadas nesse sentido. As expectativas são tão úteis como nefastas, porque se por um lado permitem sonhar, por outro também levam a acreditar que o que se deseja, o que se quer e o que acontecerá têm alguma proximidade.

Frequentemente as pessoas sentem-se traídas ao perderem o que na realidade nunca tiveram, porque as coisas não aconteceram como imaginaram. Queixam-se do que não têm ou não conseguiram, como se o desejo em si devesse concretizar-se em realidade. Por definição, o desejo assinala o lugar da ausência e traduz um processo de acção próximo da ambição ou da cobiça. Deseja-se o que não se tem, mas que se gostaria de ter, ainda que não se ponha em marcha nenhum plano para obter a satisfação desse desejo. Deseja-se como limbo entre a realidade e o sonho.

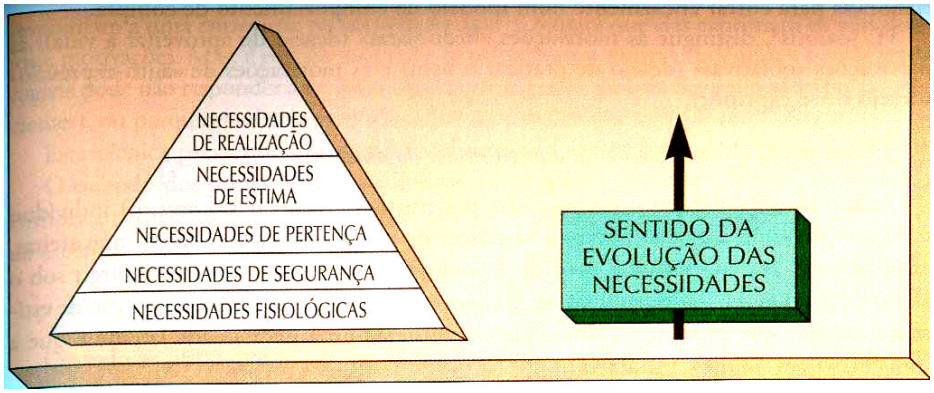
Diversamente, a esperança não tem de ter objecto nem local de chagada, porque se alimenta do irracional, do ilógico, do improvável e não exige mais do que isso. A esperança é o que resiste às normas, é o que em nós existe de força, plena ou residual. Faz mover, procurar saídas, seguir caminhos. É intrínseca e perpétua, não morre nem se cumpre como acontece com todos os sentimentos mágicos. A felicidade que a cada um cabe é sempre curta, é sempre pouca, em função da muita que se a acredita que deveria ser nossa (Leal, 2005).

As reflexões acima suscitam a ideia de que as expectativas e os desejos serão algo estáticos. Sentem-se, mas não se traduzem em acção. Já a esperança é algo que não se perde e faz mover, não se cumprirá em si, mas estará na origem do desejo e cumprimento de uma necessidade.

As necessidades, conforme Leal (2005) e Lendrevie *et al* (1996), estão hierarquizadas e são geralmente ilustradas pela conhecida pirâmide de Maslow (Figura 1-2). Um consumidor passa para a necessidade *n + 1* sempre que a necessidade *n* for satisfeita.

A necessidade não satisfeita é a que explica o comportamento dos indivíduos. É a que orienta o indivíduo em direcção a tudo o que o possa satisfazer. Regista-se a relativa sintonia desta interpretação com a de Leal (2005) no início da presente subsecção.

Figura 1-2 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Lendrevie et al (1996)

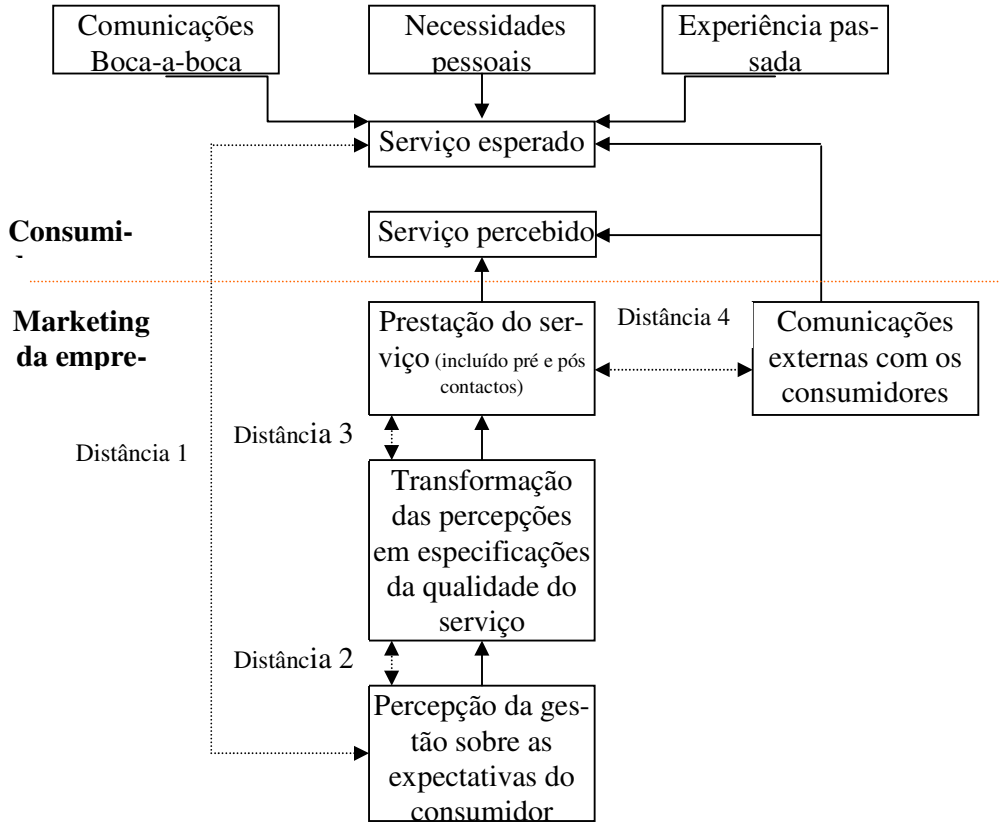
Parasuraman *et al* (1985) formularam o modelo de qualidade do serviço com os principais requisitos para que um fornecedor corresponda às expectativas formadas nos e pelos clientes acerca da qualidade. O modelo, ilustrado na Figura 1-3, assinala 5 falhas ou distâncias que causam o insucesso de um serviço em satisfazer as expectativas:

1. Distância entre a expectativa do consumidor e a percepção da organização. Os administradores de um hotel podem pensar que os clientes julgam o serviço pela qualidade da alimentação, quando eles estão mais preocupados com as instalações e o atendimento pessoal;
2. Distância entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade do serviço. Um hotel pode estabelecer que os telefonemas sejam atendidos em dez segundos, mas não possui suficientes operadores para tal, nem toma providências quando o nível do serviço baixa.
3. Distância entre as especificações da qualidade do serviço e a sua execução. Considerem-se as pressões da empresa e do público sobre uma operadora de

caixa de uma grande superfície a quem se exige rapidez e cortesia, para cada cliente, ao mesmo tempo;

-

Figura 1-3 – Modelo da qualidade do serviço: determinantes do valor atribuído pelo cliente



Adaptado de Parasuraman (1985)

4. Distância entre a execução do serviço e as comunicações externas. Se o desdobrável de um hotel mostra um quarto deslumbrante e acolhedor, mas o hóspede ao chegar não confirma a promessa, a falha reside então nas falsas expectativas criadas pela comunicação. Promessas exageradas elevam os níveis de serviço desejado e previsto;
5. Distância entre o serviço percebido e esperado. Quando uma ou mais das distâncias anteriores ocorrem. É muito clara quando o fornecedor do serviço tem dificuldade em executar a qualidade esperada do serviço.

As distâncias assinaladas no modelo de Parasuraman *et al* (1995) podem resumir-se à declaração: atender às expectativas e tornar os negócios fáceis. Não perturbar o cliente com detalhes sobre políticas, práticas ou procedimentos de negociação específicos do fornecedor ou impingir propostas ou promessas impossíveis de cumprir causadoras de frustração. Será melhor oferecer opções que atendam especificamente às necessidades do cliente tornando fácil e útil a transacção. As organizações devem corrigir a incontinência das promessas.

É artificial a oferta em que tudo são facilidades na proposta de venda, surgem dificuldades na produção ou na *servuction* e culmina com todos os problemas na entrega. A preocupação constante deve ser rigor, verdade e sobriedade. O apelo à assertividade estará implícito nas promessas aos clientes a fim de assegurar que a prestação não só cumpre com o prometido aquando da apresentação da venda, mas, com frequência, se possível sempre, ultrapassa as expectativas (Zeithaml *et al,* 1993; Parasuraman e*t al,* 1995; Gerson, 1998; Kotler *et al,* 1999; Jougleux, 2006). Neste contexto não há lugar para o sucesso dos negócios enganosos com a trivial jactância de *dar a volta ao cliente*.

Todas as áreas funcionais do negócio devem tornar-se *Customer driven company*, (empresa focada no cliente). Num mercado em que grande número de concorrentes se esforça por responder às expectativas do cliente, o jogo torna-se muito competitivo. Mais do que numa guerra de preços que deve ser evitada, a concorrência é vencida pelos que ganharem a satisfação das necessidades, expectativas e desejos dos clientes, através de valores não preço ou não monetários (Um *et al,* 2006; Jackson & Murphy, 2006; Alegre & Juaneda, 2006).

A regra é: surpresa positiva. Ultrapassar as expectativas faz a diferença entre o comprar e o ter o desejo de voltar a comprar; entre a satisfação de uma necessidade e o agrado por ter tomado a decisão da compra certa. Satisfazer as expectativas dos clientes é conformidade. Surpreender é exceder. Excelência é encantar (Cruz & Carvalho, 1994; Nassar, 1995).

1.4.2 Valor da satisfação lealdade e retenção do cliente

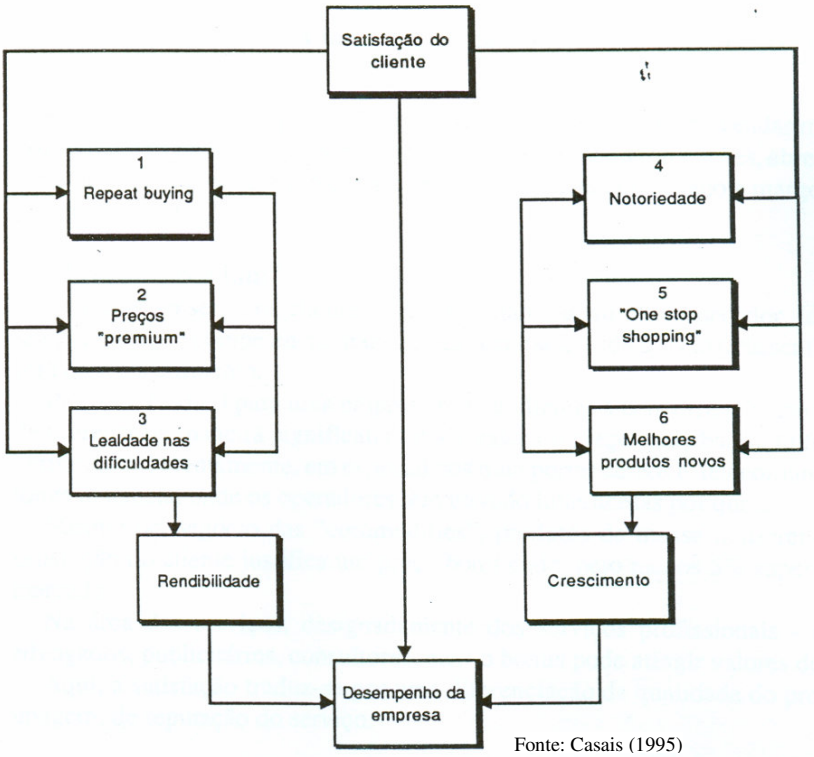
A satisfação das expectativas e desejos do cliente está na origem da criação de valor. A estratégia consistirá em fornecer ao cliente uma experiência superior em cada transacção, desde o processo de venda até à entrega do produto ou serviço. A experiência do cliente determinará o desejo de voltar a comprar de novo e actuar como referência para futuras vendas. Os clientes comprarão a quem oferecer o mais significativo valor de entrega. O valor de entrega é a diferença entre o valor total percebido pelo cliente e o preço total a pagar como revela a Figura 1-3.

A satisfação dos clientes é uma questão de sobrevivência para qualquer organização. O bom relacionamento das organizações com os clientes representam a sua alma, a qualidade o seu esqueleto e as finanças o seu sangue. Sem clientes qualquer organização perde o desígnio, não existirá por muito tempo (Joos, 2007).

O valor da satisfação do cliente repercute o desempenho da empresa que se traduz em diversas vantagens competitivas. A Figura 1-4 condensa algumas dessas vantagens em dois grupos: o que se traduz em melhorias da rendibilidade, caixas 1, 2 e 3 e o que ocasiona o crescimento das vendas e aumento das receitas, caixas 4, 5 e 6. Para que tal suceda é imperioso conhecer os níveis de satisfação que farão com que o cliente se converta em apóstolo da empresa (Heskett *et al,* 1994).

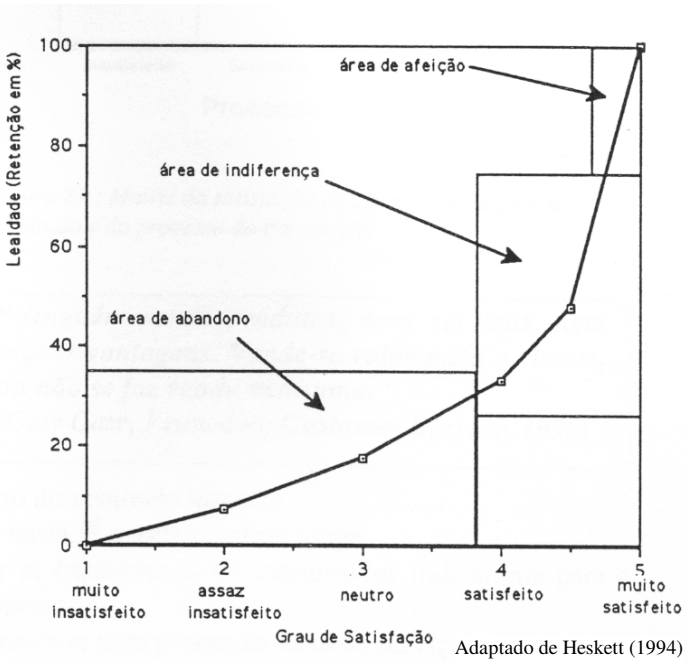
Contemplando as medidas de satisfação Heskett *et al* (1994) refere o estudo levado a cabo na Xerox durante vários anos, com o fim de quantificar a satisfação dos seus clientes, que aqui se resume. Foi utilizada uma escala de Likert em cinco pontos: de 1, muito insatisfeito a 5, muito satisfeito. A lealdade, avaliada em termos de percentagem de retenção do cliente é interpretada pela curva da Figura 1-5. A função não é linear. Os clientes *muito satisfeitos* (nota 5), têm seis vezes mais propensão para adquirirem produtos da Xerox do que os simplesmente *satisfeitos*.

Figura 1-4 – Vantagens competitivas da satisfação do cliente



Fonte: Casais (1995)

Figura 1-5 – Medida de satisfação



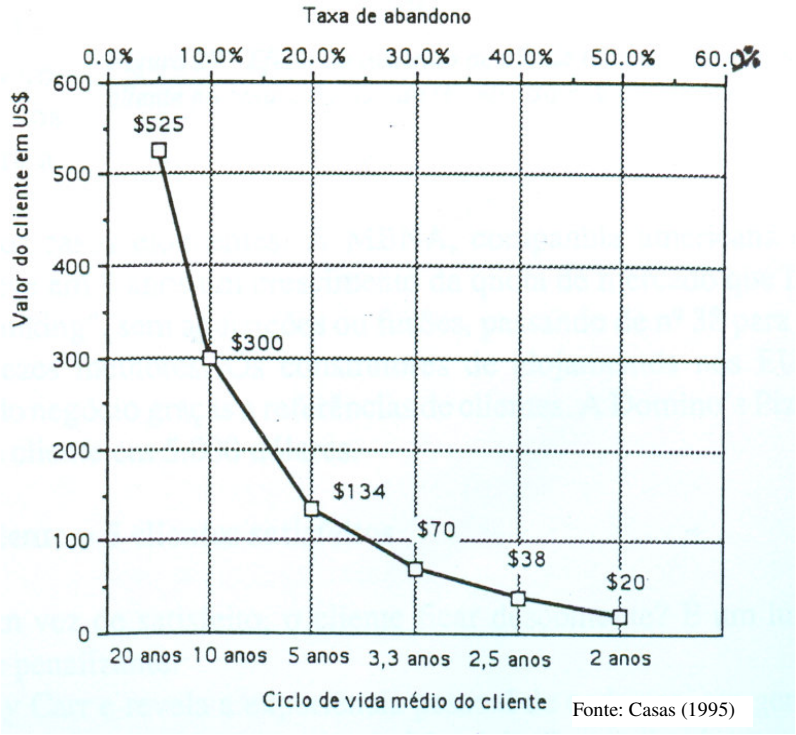
Adaptado de Heskett (1994)

Observam-se três áreas na figura. A área de abandono vai da insatisfação, passando pelo ponto neutro, o que não surpreende, e atinge a satisfação que já pode causar alguma estranheza. Uma área de indiferença abarca grande parte dos satisfeitos e mesmo dos muito satisfeitos, isto é, entre 4 e 5 o cliente não fica satisfeito. Só o cliente efectivamente muito satisfeito se situa na área de afeição, convertendo-se em apóstolo. Os relacionamentos entre os números e a lealdade diferem muito, dependendo dos clientes estarem muito satisfeitos ou apenas satisfeitos. Nos clientes com *cincos* a probabilidade de recompra é cinco vezes maior do que a dos *quatros*. Face ao estudo, os esforços subsequentes da Xerox passaram a centrar-se na criação de *apóstolos* e a evitar a prolificação de *terroristas* ou clientes infelizes para os quais todos os lugares e momentos são oportunos para fazerem publicidade negativa falando da má experiência do serviço. Os *terroristas* prossegue Heskett *et al* (1994) podem alcançar centenas de potenciais clientes. Nalguns casos, podem mesmo desencorajar à partida qualquer iniciativa de conhecimento ou relação com um serviço ou produto. A vantagem de clientes apóstolos não se limita à colaboração prestada em termos de publicidade positiva a favor da organização fornecedora de produtos ou serviços. Entre outras, traduz o aumento da sua elasticidade aos preços prémio, das compras repetidas, a prevalência da lealdade mesmo em situações adversas e o aproveitamento do ciclo de vida da relação comercial (Heskett *et al,* 1994; Alegre & Juaneda, 2006).

O ciclo de vida é exemplificado na Figura 1-6. Na abcissa, no topo, é expressa a taxa de abandono que no caso varia entre 5% e 50%. Estes valores correspondem à duração de vida do cliente, ou ciclo de vida médio enquanto cliente, inserto na base da abcissa, que vai de 20 anos a 2 anos.

Na ordenada figura o valor do cliente, em dólares, dos fluxos de lucros gerados pelo cliente ao longo dos anos. Trata-se do *liftime value*, o valor efectivo do cliente, ou seja, o lucro cumulativo gerado por este durante todo o ciclo de vida.

Figura 1-6 – Valor do cliente em função da taxa de abandono ou ciclo de vida



Fonte: Casas (1995)

As ilustrações permitem concluir que a satisfação e a capacidade das empresas obterem lucros são variáveis interdependentes e vitais. A rendibilidade é o indicador da eficiência com que a organização atende os requisitos e expectativas dos seus clientes. Numa economia de mercado as empresas existem para competir pela satisfação dos clientes. Os fornecedores competem pelos compradores, mas estes não competem pelos fornecedores. Nestas circunstâncias, o que realmente conta é o modo como as empresas satisfazem, em permanência, os seus clientes (Heskett *et al,* 1994; Bateson, 1995; Casais, 1995). Em permanência, porque a satisfação é simultaneamente um indicador desfasado e avançado da actividade económica. Desfasado ao indicar o que a empresa fez pelos clientes e avançado ao perspectivar o que os clientes irão fazer pela empresa. Se a contabilidade incorporasse a satisfação do cliente nos activos entender-se-ia a rela-

ção entre a situação actual da empresa e a sua futura capacidade para gerar riqueza (Fornell, 2003; Vilares & Coelho, 2005; Wit & Meyer, 2005; Joos, 2007).

Clientes leais são activos que as empresas deveriam figurar nos seus balanços. Para tal devem dispor de métodos de avaliação e análise da satisfação e lealdade dos clientes a fim de conhecer a evolução destes activos intangíveis. Intangíveis, mas que geram muito mais rendimentos futuros do que a propriedade dos edifícios inexoravelmente incluídos no seu património (Cruz & Carvalho, 1994; Heskett *et al,* 1994; Vilares & Coelho, 2005).

As preocupações de criação de valor para satisfazer, fidelizar e reter o cliente e os estudos de avaliação são pertinentes, mas o seu interesse é limitado se não forem acompanhados de métodos de implementação das recomendações dos clientes utilizadores ou consumidores. Entre eles menciona-se o QFD – Desenvolvimento da Função Qualidade – e a Casa da Qualidade, metodologias também designadas de *custom-driven engineering* (engenharia orientada para o cliente) desenvolvida no Japão, no final da década de 60, por Yogi Akao. Esta técnica é, de acordo com Schroeder (1993); Dale & Cooper (1995); Saraiva & d'Orey (1999); Vilares & Coelho (2005), um processo de planeamento dirigido para o cliente com a finalidade de orientar a concepção, produção e uso de produtos ou serviços. O objectivo é ajudar as organizações a inovarem convertendo as necessidades e desejos dos clientes em alterações nos produtos ou serviços que disponibilizam. Pretende descobrir e identificar aspectos do produto ou serviço que satisfaçam as necessidades reais e as exigências dos clientes. Esta análise tem ainda em consideração reuniões que utilizam o produto, de modo a obter dados como:

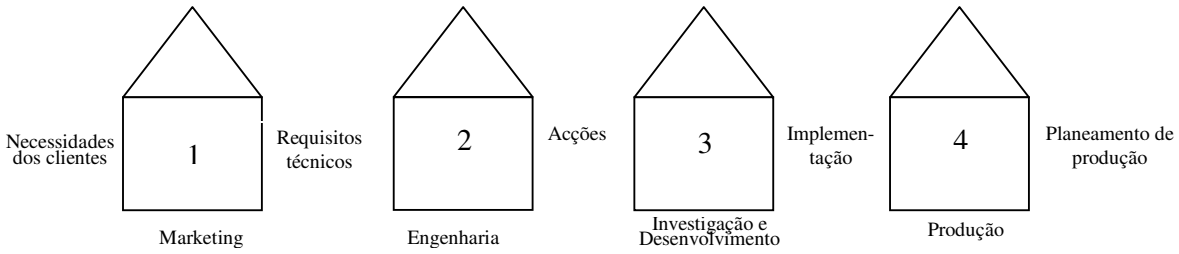
- O sentimento dos consumidores sobre os produtos actuais;
- O que é que os desagrada;
- O que é preciso para satisfazer as suas necessidades, expectativas, pensamento e visão futura.

As necessidades dos clientes são expressas nas suas próprias palavras e depois traduzidas em linguagem técnica. Seguidamente são avaliados os prós e contras até se

chegar ao produto ou desenho do serviço em termos de qualidade, capacidades para a sua produção, custo final, vantagens sobre os da concorrência, etc.

A casa da qualidade é o desenho ou matriz que materializa o conceito de QFD (ver anexo I). É uma matriz com os requisitos do cliente do lado esquerdo e as especificações técnicas no topo. Dentro da matriz estão símbolos legendados indicando que requisitos do cliente são satisfeitos pelas especificações técnicas. Uma especificação técnica pode satisfazer diferentes requisitos do cliente ou um requisito do cliente pode ter várias especificações técnicas relacionadas com ele. A Figura 1-7 mostra a sequência da metodologia de elaboração e acompanhamento do programa de acções. A primeira das quatro casas é a mais utilizada e discutida no contexto desta subsecção, estabelecendo uma relação entre as necessidades dos clientes e os requisitos técnicos. As restantes retratam a sequência relatada acima.

Figura 1-7 – As quatro Casas da metodologia QFD



Adaptação de Vilares & Coelho (2005)

Não cabe fazer aqui uma descrição exaustiva da interpretação destas metodologias. Interessa sim deixar a ideia de que o QFD e a Casa da Qualidade promovem o desenvolvimento de produto/serviço de maneira pró-activa envolvendo, o cliente, marketing e produção de forma a conseguir uma linguagem comum que resulte em prestação final que reflicta as necessidades expressas ou emergentes dos consumidores e as vantagens para as organizações em termos de avaliação das suas capacidades, objectivos, desempenho em relação à concorrência e prioridade dos requisitos a preencher. É uma expressão do interesse da inclusão do cliente na empresa. Se os clientes partilharem as decisões irão partilhar os produtos ou serviços. O cliente é parceiro da empresa com todas as vantagens que este status implica: cria barreiras à saída, induz a retenção e

permite explorar o ciclo de vida do cliente explicado na Figura 1.6 (Schroeder, 1995; Saraiva & d'Orey, 1999; Vilares & Coelho, 2005).

1.5 Síntese conclusiva

Finaliza o presente capítulo sobre a qualidade e satisfação com a perspectiva de que no ambiente de negócios do futuro ou os clientes são parceiros, diríamos até patrões, ou não haverá gestão, nem empregos, nem criação de riqueza, porque não subsiste empresa quando os clientes desertam. Em tudo o que se pensa, executa, entrega e recicla peregrinará o cliente. Quando esse cliente é um turista que paga para viver fora do seu conforto doméstico em que a qualidade extravasa os níveis do destino turístico, tornam-se mais evidentes as preocupações expressas neste capítulo.

O próximo capítulo será reservado particularmente ao turismo e às variáveis do produto implicadas na atracção e satisfação dos visitantes de um destino de lazer. A oferta turística é um produto/serviço compósito onde a tese do cliente feliz continua presente e está na origem do sucesso, como a revisão da literatura compulsada até aqui já preconiza.

CAPÍTULO II – O TURISMO: IMPORTÂNCIA E IMPACTES

2.1 Introdução

O turismo é actualmente uma actividade de relevância global. O seu crescimento tem aumentado a atenção dos governos, organizações públicas, privadas e académicos. Transcende os sectores convencionais da economia requerendo e prestando contribuições de natureza económica, social, cultural e ambiental. É, por isso, uma indústria complexa e multifacetada (Lickorish *et al,* 1997).

Veremos neste capítulo que estamos perante uma a indústria com a mais elevada taxa de crescimento actual, em mutação constante operada nos povos por ciclos, modas e intensa competição. Será fornecida uma visão geral do fenómeno turístico. Define-se o seu conceito, narra-se a sua génese, realça-se a sua importância, tendências e impactes. Alude-se ainda à satisfação dos turistas, ao produto turístico e algumas das variáveis que o enformam como produto compósito que é.

2.2 O conceito de turismo

A noção de turismo, juntamente com a de qualidade e satisfação, está subjacente do propósito final desta dissertação: determinar factores, eventualmente relevantes para o nível de experiência dos turistas numa região, que ajudem a potenciar as vantagens de se constituir num destino turístico.

Há uma percepção intuitiva, simplista, do termo *turismo*, habitualmente focada numa imagem de pessoas que viajam a partir das suas casas. Mas a que distância da sua residência têm elas de viajar para que possam ser consideradas turistas? E durante quanto tempo? Será que todos os tipos de viagens se podem classificar de turismo? Estas são algumas das interrogações de Weaver & Oppermann (2000).

Mesmo sem qualquer preparação formal em turismo, prossegue Weaver & Oppermann (2000), a maior parte das pessoas percebe que uma família em viagem de

férias está, obviamente, a praticar uma forma de turismo. Entretanto, a chegada de um exército invasor ou o influxo de refugiados não está, como é evidente, em experiência de férias. Mas se for uma viagem de negócios, muçulmanos numa viagem a Meca ou católicos a Fátima, uma equipa de desporto chegada de outro país para participar num torneio ou um grupo de estudantes para continuar os seus estudos? De repente, o sentimento de quem é e não é turista torna-se ambíguo e surge a necessidade de pôr alguma ordem através de uma definição. A questão é algo confusa, mas fica claro que depende muito do que se entenda por turista.

A emergência do turismo criou a necessidade da definição técnica internacional de turismo e de turista. A OMT (Organização Mundial de Turismo) adopta a definição de turismo saída da Conferência de Ottawa, de 1993: conjunto de actividades que as pessoas realizam durante as suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu meio habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, com fins de ócio, negócio e outros motivos, mas não por motivos lucrativos (Montejano, Corgos & Simón, 1998). Turista, na definição adoptada pela OMT a partir de 1968, é um visitante temporário que permanece pelo menos 24 horas no lugar que visita, por motivos de lazer ou de negócios. Já um visitante que fique menos de 24 horas, pelos mesmos motivos, é um excursionista (Montejano *et al,* 1998; Henriques, 2003).

De acordo com Montejano *et al* (1998) podemos reter da definição de turismo da OMT alguns aspectos técnicos essenciais: o meio ou residência habitual e deslocações de rotina são excluídas; o critério de duração da permanência inferior a um ano que implica excluir as migrações de longo prazo; o critério dos motivos da estada que exclui a actividade remunerada no lugar visitado ficando de fora os movimentos migratórios de carácter local.

Muitos autores usam indistintamente termos idênticos para definirem turista e turismo facto que é assinalado por Weaver & Oppermann (2000) quando acima anunciam que a definição de turismo depende em grande medida de como se define turista. É o que transparece do exemplo de Kotler, Bowen & Makens (1999) ao elegerem a seguinte definição de turismo da British Tourist Authority: a estada de uma ou mais noi-

tes fora do domicílio, por motivo de férias, visitas a amigos ou familiares, conferências de negócios ou qualquer outro propósito, com excepção de outros como continuação de estudos ou emprego temporário. A confusão entre turismo e turista parece óbvia. Outra ambiguidade prende-se com a inclusão da actividade de negócios na definição de turismo e turista (Gonçalves & Águas, 1995; Henriques, 2003), mas excluem-se actividades ou motivos lucrativos.

Para Mathieson & Wall (1982) turismo consiste no movimento temporário para destinos fora do lugar normal de residência e trabalho, bem como nas actividades desenvolvidas durante a estada e *facilities* (instalações) criadas para satisfazer as necessidades dos turistas. Henriques (2003) comenta esta definição afirmando que embora não seja uma definição de cariz técnico como a da OMT, foi-lhe reconhecido o mérito de contribuir para esclarecer a natureza do turismo, estabelecendo que:

- O turismo resulta de um movimento e de uma estada de pessoas para e num determinado destino;
- Há dois elementos no turismo, o tempo de viagem até ao destino e a estada no destino (incluindo actividades);
- A viagem e a estada têm lugar fora do local de residência e de trabalho, de modo que o turismo promove o crescimento de actividades distintas daquelas que os residentes e trabalhadores têm nesse local;
- A deslocação para destinos turísticos é temporária e de duração reduzida, a intenção é regressar a casa ao fim de dias, semanas ou meses;
- Os destinos são visitados com outros objectivos para além dos associados ao emprego e residência permanente nesse lugar.

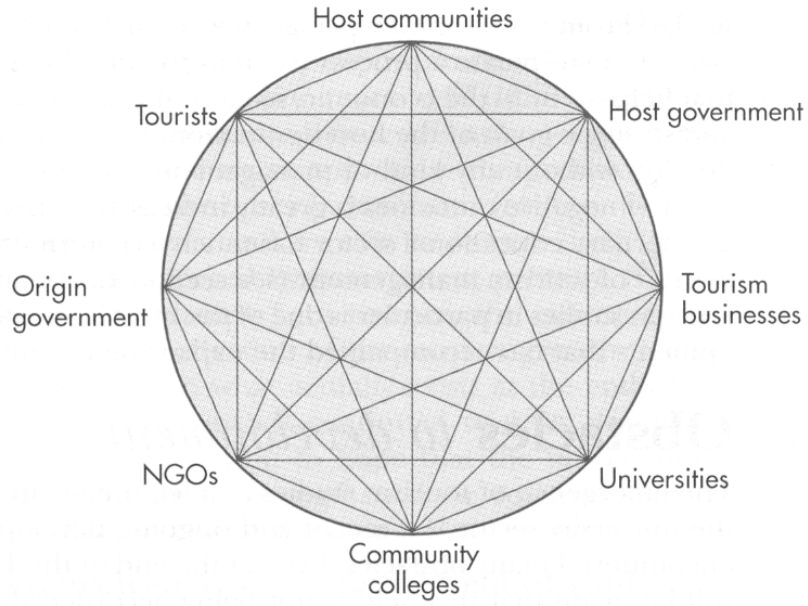
Esta definição destaca-se ainda por adoptar não apenas a óptica da procura, mas também a perspectiva da oferta ao referir-se às instalações criadas para satisfazer as necessidades dos turistas.

Finalmente Weaver & Oppermann (2000) definem-no como sendo a soma dos fenómenos e relacionamentos, decorrentes da interacção entre turistas, a oferta, os governos anfitriões, as comunidades de acolhimento, governos de origem, universidades, comunidade universitária e organizações não governamentais, no processo de atrair,

transportar, acolher e gerir estes turistas e outros visitantes. É uma definição que alarga a lista dos intervenientes envolvidos, os *stakeholders*[1] para incluir os governos de origem, instituições de ensino e as ONG, as quais têm um papel de importância crescente (Weaver & Oppermann, 2000; CEC, 2001; Wit & Meyer, 2005). A figura 2-1 mostra estes *stakeholders* como membros de uma interligada teia do turismo na qual existem possibilidades de interacção em dois sentidos entre quaisquer dois componentes no sistema.

De entre as noções de turismo discutidas, afigura-se importante reter a que enforma o modelo de Weaver & Oppermann (2000), pela abrangência dos interesses em jogo tanto do lado da oferta como da procura. Suscita apelo à colaboração e ao compromisso dos mesmos para animar, materializar e desenvolver a actividade turística equilibradamente sustentável.

Figura 2-1 – Sistema de stakeholders do turismo



Fonte: Weaver & Oppermann (1998)

A próxima secção ocupar-se-á particularmente da evolução e relevância do turismo.

[1] Participantes, interessados.

2.3 Génese, importância, tendências e impactes do turismo

2.3.1 Génese do turismo

A **Mesopotâmia** é tida como o berço da civilização, terá sido o primeiro lugar de alguns dos modelos de experiência de viajem. À semelhança do que acontece nos nossos dias, segundo Weaver & Oppermann (2000), a disponibilidade de tempo e rendimento foram talvez os dois mais importantes factores que permitiram aos membros de uma elite ociosa aventurar-se no turismo.

É no Egipto que alguma evidência das aventuras de turismo de prazer é encontrada. Uma inscrição gravada no lado de uma das menos conhecidas pirâmides, datada de 1244 AC, está entre os primeiros exemplos de grafito de um turista. Outras inscrições descrevem a aquisição de lembranças, sugerindo que isto, aliado ao desejo de deixar para a posterioridade alguma indicação da presença física de alguém, é um antigo impulso humano.

A **Grécia antiga** com os Jogos Olímpicos tornou-se num *resort*[2] e os próprios jogos num evento de turismo desportivo. As péssimas vias, a pirataria, a ausência sanitária e outras inseguranças, fazia com que estas deslocações aos jogos estivessem reservadas apenas à elite de homens superdotados. Por isso se diz que o termo inglês *travel* (viagem) deriva do substantivo francês *travail* (trabalho).

A **Roma antiga** entre 200 AC e 200 DC atingiu níveis de actividade turística que não seriam alcançados durante, pelo menos, os 1500 anos posteriores. As viagens tinham um largo leque de escolhas, dada a dimensão dos domínios, o elevado nível de estabilidade e segurança durante a *Pax Romana* e a sofisticada rede de vias militares associadas a paragens de repouso.

A **Idade das trevas,** cerca de 500 a 1100 anos DC, sucede ao colapso do Império Romano, durante o século V, e com ele desapareceram os factores favoráveis ao desenvolvimento do turismo. As guerras sem lei e sem fronteiras, a ignorância e o iso-

lamento a que a Europa chegou são simbolizados pela visão do mundo da época. Para lá da Europa e do Mediterrâneo existiriam grotescos monstros, daí designar-se por *Idade das Trevas*.

Na **Idade Média,** entre 1100 e 1500 da nossa era, a situação da Europa melhorou. Surgem as peregrinações cristãs ou viagens com propósitos religiosos. A consolidação da Igreja Católica, como poder dominante, estimula as peregrinações e as Cruzadas, embora os próprios cruzados não fossem turistas enquadráveis nas definições de turismo já enunciadas. Os cruzados expuseram de novo a Europa ao mundo exterior e manifestaram algum comportamento semelhante ao de turistas, como a recolha de lembranças e visitas turísticas, durante as suas campanhas.

O Início do turismo moderno (1500-1950) teve origem na Renascença. A Europa renasceu por volta de 1500 pelo contributo das explorações de Colombo, Magalhães e Vasco da Gama. Novos lugares de destino e melhorias nas tecnologias de transporte facilitaram as viagens de longa distância na Europa e, gradualmente, para as possessões europeias. Assim, Portugal está entre os pioneiros do turismo.

O **Grand Tour** teve início em meados do século XVI e desapareceu no princípio do séc. XVIII. Fez a ligação entre a Idade Média e o turismo contemporâneo. Jovens da aristocracia inglesa e do norte da Europa faziam extensas viagens pela Europa continental com fins culturais e de educação.

As **estâncias termais (SPA[3])** para uso das fontes de água com fins terapêuticos datam dos gregos e romanos. Os *SPA* serviam os ricos do Reino Unido e da Europa continental em meados do século XIX. São exemplos relevantes Karlsbad na República Checa, Vichy em França e Baden Baden na Alemanha os quais mantiveram a sua importância até ao presente.

As **estâncias de praias**, de sol e mar, foram-se tornando acessíveis às classes mais baixas do Reino Unido dos princípios do séc. XVIII e partes da Europa ocidental,

---

[2] Lugar turístico de férias com infra-estruturas de alojamento, manutenção e diversão (Montejano *et al,* 1998).
[3] Instalações e equipamentos centrados no uso de águas geotermais com propósitos de saúde (Weaver & Oppermann 2000).

em resultado da Revolução Industrial. As áreas urbanas sobrepovoadas e as difíceis condições de trabalho pressionaram a procura de oportunidades de recreio temporário pelos trabalhadores. A própria construção dos caminhos-de-ferro, ao ligar as cidades industriais à costa, converteram as localidades costeiras em centros urbanos consideráveis, ilustrando como os transportes podem transformar os destinos.

Thomas Cook está associado à emergência do turismo moderno. O ano de 1841 marca o início do turismo contemporâneo. O conceito de excursão à volta do mundo foi aplicado com fins turísticos e diversão até lugares como os Alpes Suíços e colónias britânicas. Thomas Cook é recordado como pioneiro do gestor efectivo da indústria do turismo que ajustava os seus produtos à procura fazendo uso dos meios técnicos que despontavam nas comunicações em geral.

A depressão de 1890 e a I Guerra Mundial de 1914-1918, a Grande Depressão dos anos 30 e a II Guerra Mundial de 1939-45 restringiram o turismo internacional e doméstico em todo o mundo.

O **moderno turismo de massas,** de 1950 em diante, caracteriza-se pelo crescimento constante das chegadas e saídas de turistas que atravessam fronteiras, com Sarmento (2003) e Parrilla *et al* (2007) a confirmarem que o principal gerador da procura de férias de lazer se liga, globalmente, ao crescente rendimento das pessoas.

. Finaliza-se a resenha da evolução histórica, inspirada na obra de Weaver & Oppermann (2000) e o contributo de Sarmento (2003), com Kotler *et al* (1999) a asseverar que o mundo se tornou numa comunidade global abrindo lugares inimagináveis décadas antes entre os quais se contam: as maravilhas da Antárctida, os segredos dos Himalaias, as florestas da Amazónia, a beleza do Taiti, a grande muralha da China, as impressionantes Quedas do Victória ou a nascente do Nilo. As viagens afectam actualmente todos os continentes. A economia é influenciada quer pelas pessoas viajando em toda a parte, com gastos importantes noutros lugares, quer pelas exportações de serviços, através das despesas de não residentes nesses lugares (Kotler *et al,* 1999).

Tal como as mutações sociais, o turismo será um produto nunca acabado.

2.3.2 Importância económica e tendências do turismo

Importância económica do turismo

O turismo é muitas vezes referido como uma das mais importantes indústrias ou a maior indústria de retalho ou a maior indústria empregadora do mundo. As entradas entre 1950 e 1998, segundo Weaver & Oppermann (2000) terão aumentado, pelo menos, 24 vezes, de 25 para 635 milhões e a estimativa das receitas cresceu cerca de 200 vezes, ao longo do mesmo período, de 2,1 biliões para 447 biliões de dólares. Estribando-se em dados da OMT, Parrilla *et al* (2007) anuncia dados algo semelhantes em que o número de viagens internacionais aumentou 25 vezes desde os anos 50, enquanto as receitas atingiram, em termos nominais, um número 200 vezes superior ao inicial.

Historicamente, afiança Sarmento (2003), ao turismo não tem sido outorgado, por alguns economistas e até pelos governos de muitos países, o relevo que merece, porque é visto como lazer, jogos, divertimento e passeio, diferenciando-se do trabalho tradicional. No entanto o turismo tem vindo a ganhar crédito, na medida em que contribui para a saúde económica dos países muitos dos quais dependem das suas receitas para equilibrarem a balança de transacções.

Em 1999 o turismo foi o primeiro sector exportador mundial, ultrapassando os ligados ao comércio automóvel e peças de veículos a motor, como mostra a tabela 2.1.

De acordo com Weaver & Oppermann (2000) o turismo em 1999 era a única grande indústria do mundo que contava com cerca de um em cada dez empregos e 6% de toda a actividade económica. Em valor representava cerca de oito triliões de dólares o que o situa na mesma ordem de magnitude da agricultara ou da exploração mineira. Directa e indirectamente contava com mais de duzentos milhões de empregos em todo o mundo e em 1998 o número de turistas foi aproximadamente de 625 milhões envolvendo a viagem de um país para outro. Estimam que as dormidas resultantes de viagens turísticas domésticas (realizadas dentro do mesmo país) podem representar algo como dez vezes aquele número, ou cerca de seis biliões de viagens.

Tabela 2-1 – Receitas das exportações mundiais em 1999

	Receitas das Exportações Mundiais em 1999	Valor	%
1	Turismo	555	8.1
	1.1 Receitas do turismo internacional	455	6.6
	1.2 Receitas do transporte internacional	100	1.5
2	Produtos da indústria automóvel	549	8.0
3	Produtos químicos	526	7.6
4	Produtos alimentares	437	6.3
5	Combustíveis	401	5.8
6	Computadores e equipamento de escritório	394	5.7
7	Têxteis e vestuário	334	4.8
8	Equipamento de telecomunicações	289	4.2
9	Produtos de indústrias extractivas (excepto combustíveis)	155	2.3
10	Ferro e aço	126	1.8
	Total de exportações mundiais de bens e serviços	6890	100

Fonte: Sarmento (2003)

A ideia de grandeza pode ser aferida com outros termos comparativos quando Saarinen (2006) situa a indústria do turismo imediatamente a seguir ao comércio internacional de armas e acima do tráfico de drogas e pessoas, prostituição incluída.

O turismo, segundo Parrilla *et al* (2007) é uma das actividades económicas de mais rápido crescimento nas décadas recentes. Apresenta o maior crescimento em todo o mundo e nada faz prever que diminua no século XXI (OMT, 2000). A evolução das chegadas internacionais e das consequentes receitas mostram uma participação constante e crescente desta indústria na produção e emprego mundial.

Dados da OMT (2000) revelam que as receitas do turismo internacional aumentaram a uma média de 9% nos últimos dezasseis anos, até alcançar em 2000 a cifra de 476.000 milhões de dólares. Durante o mesmo período, as chegadas do turismo internacional cresceram, à média anual de 4,6%, atingindo 698 milhões.

Segundo previsões, as chegadas do turismo internacional alcançarão um bilião em 2010 e as receitas ascenderão a 621.000 milhões de dólares no mesmo ano (OMT, 2000).

O turismo é um sector de actividade económica do qual fazem parte um conjunto de indústrias, designadamente transportes, alojamento turístico, restauração e lazer e tem impacte noutras como o comércio, devido ao seu efeito multiplicador. Em cada uma destas indústrias estão envolvidas muitas empresas, de dimensão muito variada, contri-

buindo de forma inequívoca para o bem-estar socioeconómico das populações e satisfação dos turistas (Weaver & Oppermann, 2000; Sarmento, 2003).

Os números são algo controversos devido a carências de uniformidade nos métodos estatísticos, alguma falta de rigor na sua obtenção e interpretação, como se verá no Capítulo III (Conta Satélite, página 84). Afigura-se, em qualquer caso, cumprirem a missão de nos proporcionarem uma ideia da grandeza do fenómeno turístico a nível mundial.

Tendências do Turismo

As viagens para o exterior têm diferentes perspectivas de crescimento de acordo com as regiões e os países. Costa (1995) faz uma síntese de estudos das tendências de alguns mercados de origem. O Reino Unido, o segundo mais importante gerador de viagens internacionais depois da Alemanha, tem um mercado maduro caracterizado por operadores turísticos altamente desenvolvidos. As viagens ao exterior, a partir do Reino Unido, cresceram rapidamente nos anos oitenta e exercem grande influência no modelo de turismo internacional. Contudo, o viajante independente, normalmente ignorado pelo comércio de viagens, é já responsável por mais gastos do que o conjunto deste tipo de viagens de outros mercados emissores como, *e.g*., o sueco. Prevê-se que o mercado independente de viagens crescerá em influência e recebeu um forte incentivo com a abertura do túnel da Mancha.

Outro estudo referenciado por Costa (1995) mostra uma progressiva transferência do pacote de férias organizado para a iniciativa de férias independentes e aponta como razões o desencanto com as férias organizadas e a sua relação qualidade/preço.

A Alemanha, o maior mercado de viagens ao exterior é visto como tendo uma crescente, sofisticada e esclarecida clientela. Regista mudanças nas formas de viajar tais como *short breaks* (períodos de curta duração) mais frequentes, maior uso de aeroportos regionais, maior segmentação do mercado e desenvolvimento de novos destinos.

Outra tendência dos alemães parece ser a de alguma reacção contra as férias de sol e praia em benefício de férias culturais e activas.

O Turismo externo em França, prossegue Costa (1995), tem sido menos importante em relação a outros países da Europa do norte. Em virtude da sua variedade climática e geográfica, a maioria dos franceses tende a passar férias em França.

Estudos da CEC (2001) apontam para cerca de dois milhões de empresas, a maioria PME, contabilizando 5% do PIB e do emprego na UE.

Outros aspectos particulares da indústria do turismo têm sido as perspectivas de mudança e orientação do crescimento futuro. Um destes aspectos, segundo Costa (1995), relaciona-se com o ambiente. A consciência ambiental está a crescer de forma rápida. O impacte do turismo sobre meios sensíveis está a converter-se numa preocupação relevante. A questão está em conseguir o equilíbrio entre o prejuízo causado ao ambiente mundial e os benefícios económicos que o turismo pressupõe, parte dos quais passíveis de afectação à causa ambiental. Os gestores dos destinos, agentes de viagens e os próprios turistas necessitam de criar consciência ambiental, já que o ambiente é responsável pela sustentabilidade e competitividade do próprio turismo, definindo estratégias de acção como as recomendadas na EU através da Agenda 21 para promover o desenvolvimento de turismo sustentável, por enquanto de carácter não obrigatório (Costa, 1995; CEC, 2001 e 2001a; Saarinen, 2006; Northcote & Macbeth, 2006).

A dicotomia entre aspectos positivos e negativos do desenvolvimento do turismo, em relação com o ambiente, é particularmente importante para os países em desenvolvimento e pode ser usada como instrumento de desenvolvimento económico. Os recentes desenvolvimentos políticos, económicos e sociais em todo o mundo apelam a uma avaliação do ambiente a médio e longo prazo (Costa, 1995; CEC, 2001 e 2001a; Healy, 2006; Bramwell, 2007; Parrilla *et al,* 2007).

A sazonalidade é outro assunto de preocupação da actividade turística com seus problemas associados de congestão, danos ambientais e subutilização ou sobreutilização de recursos causando grandes dificuldades à indústria de viagens e aos destinos de acolhimento. As estratégias para resolver problemas de sazonalidade incluem a dispersão geográfica dos turistas pelo espaço do destino, contrariando a congestão dos transportes e implementação de técnicas de gestão de previsões. A segmentação dos principais mer-

cados e a eficaz promoção de produtos alternativos pode ser outra forma de enfrentar os problemas da sazonalidade (Foster, 1992; Costa, 1995; Baptista, 1997; CEC, 2000 e 2001a); Lew & McKercher, 2006; Lumsdon, 2006).

Costa (1996) conclui com a especulação à volta do futuro desenvolvimento do turismo. Aspectos como o número crescente de viagens no segmento da terceira idade, as férias repartidas e as elevadas expectativas que os turistas acalentam em relação ao produto/serviço que lhes é oferecido, deverão ser encarados como oportunidades a ter em conta no planeamento das empresas dos sectores turístico e hoteleiro.

Numa visão prospectiva que serve igualmente para a compreensão do que tem sido a tendência do mercado turístico, Baptista (1997) aponta para a mudança da estrutura demográfica e a evolução social das populações dos países desenvolvidos e dos novos países industrializados, os quais conduzirão, independentemente de qualquer outro factor, a que mais pessoas tenham o desejo, o tempo e os meios para viajar. De entre essas mudanças destacam-se:

- Envelhecimento da população;
- Aumento da proporção dos adultos solteiros;
- Tendência para se casar e para fundar uma família mais tarde na vida;
- Probabilidade de um aumento mais rápido do número de casais sem filhos;
- Aumento do nível de instrução;
- Interesse crescente pelas outras sociedades, de que resulta mais desejo de viajar e de conseguir experiências tão variadas quanto possível.

As tendências enumeradas constituem uma síntese da evolução provável dos diferentes segmentos da procura, sem perder de vista as novas formas de contratação no mercado de trabalho, que afectam a proporção das pessoas com direito a férias pagas. Os novos contratos e o valor relativo das reformas podem constituir uma variável moderadora da relação rendimento/procura turística (Parrilla *et al,* 2007). Contrariará, pelo menos parcialmente, a visão optimista acima apresentada. Mas se a perda do direito a férias pagas não conduzir a redução significativa do nível de rendimentos, os trabalha-

dores ficarão, interpretando Batista (1997), com mais liberdade para gozar férias repartidas, fora dos períodos de ponta, o que contribuirá para esbater a sazonalidade.

Os pacotes de baixo preço oferecidos pelos operadores turísticos também combatem a sazonalidade. O desafio comum de governos, operadores e privados, reside na existência e diversificação de atracções e de mercados que, pela sua originalidade, justifiquem praticar férias fora das épocas tradicionais. Assim, a sazonalidade pode ser encarada como um desafio e uma oportunidade (Costa, 1995; Baptista, 1997; Poria *et al,* 2006; Lew & McKercher, 2006; Gezici, 2006).

As tendências assinaladas identificam impactes relevantes para a melhoria ambiental; a oportunidade de atenuar a sazonalidade, factor de progresso da qualidade, satisfação dos visitantes e aumento da receita turística. Os destinos deverão atender a estas e outras mudanças para se adaptarem, garantindo a sustentabilidade do ambiente e da indústria como forma de conservarem o valor acrescentado da sua imagem (CEC, 2001). De acordo com Sáez *et al* (2006) constituem também oportunidades para as políticas públicas estimularem a emergência de destinos alternativos em áreas rurais e despovoadas como forma de diversificar essas economias e suster o despovoamento.

2.3.3 Impactes do turismo

Impactes no emprego – O turismo, de acordo com Foster (1992), tem como consequência a criação de empregos, embora não seja fácil analisar com exactidão o emprego total, directo e indirecto. Desde logo, as pessoas ligadas inicialmente ao fornecimento de serviços e bens aos turistas podem servir os não turistas como é o caso dos restaurantes e hotéis que tanto servirão os habitantes locais como os turistas. Em segundo lugar, os empregados em empresas noutras actividades, como os transportes, servem os locais e os turistas. A maior parte das estatísticas sobre o emprego incluem apenas os empregos directos, excluindo os que trabalham por conta própria, os patrões e os empregos indirectos em actividades similares como transportes, lavandarias, animação e mesmo em indústrias complementares como construção e produção de equipamentos, bens e serviços diversos. Por isso, os números estatísticos ficarão aquém da realidade.

Por outro lado, parte do emprego é sazonal, pelo que os números variam também com a época do ano (Foster, 1992; Kotler *et al,* 1998; Henriques, 2003; Sarmento, 2003).

As viagens e o turismo são importantes agentes de criação de postos de trabalho que maioritariamente se concentram nas pequenas e médias empresas de propriedade familiar. As investigações revelam o emprego a aumentar 1,5 vezes mais no turismo do que em qualquer outro sector industrial. A criação de emprego por seu lado contribui para o desenvolvimento regional e diminuição das assimetrias nos países onde elas existam (OMT, 2000; CEC, 2001).

Assim, embora o benefício mais visível do turismo seja o emprego directo em hotéis, restaurantes, comércio de retalho e transportes (Kotler *et al,* 1998), isto é apenas uma parte do emprego total que aumenta ainda na medida em que as receitas derivadas do emprego directo e indirecto são gastas ou reinvestidas nas localidades ou regiões. O turismo é portanto um poderoso estimulador de emprego, atracção de pessoas e, consequentemente, um motor de desenvolvimento regional (Silva & Perna, 2007; PRASD, 2003; Sarmento, 2003; Jackson & Murphy, 2006).

Impactes socioculturais – O turismo é responsável pela promoção do contacto entre diferentes culturas e induz mudanças socioculturais nas comunidades do destino. Origina alterações no comportamento individual e familiar, no estilo de vida e nas relações de amizade. Os níveis de segurança e conduta moral agravam-se com o jogo e a prostituição. As expressões criativas, as cerimónias tradicionais e os usos e costumes perdem originalidade, é a perda de capital cultural a que Saarinen (2006) alude. Os conflitos sociais, decorrentes do choque de mentalidades relacionadas com paradigmas morais, afectam não só as populações hospedeiras, mas também a própria indústria do turismo. A crise, resultante da ausência de planeamento e gestão capaz, arrasta a má reputação da área, divulgada pelos turistas, e o consequente declínio da procura com a decadência económica (Montejano *et al,* 1998; Foster, 1992; Weaver & Oppermann, 2000; Sarmento, 2003; Saarinen, 2006).

Outra questão é a que envolve as consequências socioculturais do efeito de demonstração[4]. É o fenómeno que se traduz (Montejano *et al,* 1998; Porto Editora, 2001) na tentação de determinada categoria social procurar os bens distintivos da categoria social imediatamente superior, bens que permitem a demonstração do estatuto social. Desencadeia-se, desta forma um aumento da necessidade de importação de mercadorias e de serviços para satisfazer as mudanças criadas pelos novos modelos de consumo, com repercussões económicas negativas nos destinos de acolhimento.

Os aspectos negativos, de acordo com Sarmento (2003), Saarinen (2006), Healy (2006) e Lew & McKercher (2006) podem ser minorados com implementação de estratégias que:

- Ajustem o número de turistas à capacidade do destino;
- Promovam visitas guiadas a património relevante possibilitando controle e fundos para a sua conservação;
- Estimulem as populações na preservação das tradições e da cultura;
- Controlem a qualidade das atracções e a imagem turística da região;
- Estabeleçam medidas especiais adequadas às áreas sensíveis através do planeamento dos transportes intra região e gestão da capacidade de carga das localidades para mitigar impactes socioculturais negativos.

Este planeamento deverá ser conjunto entre as organizações de turismo e as empresas turísticas locais, com empenho e participação das autarquias e o aliciamento das populações locais através das vantagens decorrentes das estratégias para minimizarem as externalidades negativas do turismo (Saarinen, 2006; Garcia & Tugores, 2006).

Outra preocupação deriva da forma como os residentes são capazes de compreender e diferenciar, ou não, espaços que lhes foram retirados para serem reservados exclusivamente ao turismo ou aos turistas (Weaver & Oppermann, 2000; Gezici, 2006). A elevada proporção de turistas em relação aos residentes, o nível de crescimento demasiado rápido e o grau de dependência do turismo, o controle externo sobre o mesmo e

[4] Tendência de uma população, para imitar os modelos de consumo de outro grupo (Montejano *et al*, 1998; Porto Editora, 2001).

expectativas frustradas, nutrem estados de atitude diferenciados nas populações hospedeiras. Esta cadeia de atitudes é ordenada num modelo teórico que Weaver & Oppermann (2000) denomina *Irridex* no qual as atitudes dos residentes em relação ao turismo evoluem passando pela euforia, apatia, irritação ou aborrecimento, antagonismo e, finalmente, atinge a resignação, à medida que o turismo aumenta.

O *Irridex* pressupõe que as comunidades respondem de forma reactiva perante formas de turistificação impostas à margem da sua auscultação, preparação e participação que, se implementadas, as tornaria empenhadas e pró-activas. Por isso a actividade turística requer execução planeada com respeito por todos os *stakeholders* em que se incluem as comunidades locais à cabeça. Sarmento (2003) afirma a evidência da indústria do turismo, em casos bem geridos, no suporte da aceleração do desenvolvimento das comunidades locais, pelo intercâmbio cultural, conservação do património histórico e cultural, pela reabilitação do orgulho pela cultura local, pelo consumo da arte, artesanato e outras manifestações culturais. Referindo-se às áreas rurais, Sáez *et al* (2007) declara que o progresso económico proporcionado pelo turismo nas mesmas, estanca a emigração, diversifica as fontes de receita das populações e aumenta o seu bem-estar.

Os **impactes ambientais** são diversos. Este tema tem vindo a ser focado (Titulo 1.3.3), mas a sua importância sempre presente em turismo não dispensa algumas referências complementares. O deficiente planeamento do turismo provoca danos nos monumentos, perda de terras agrícolas, florestas, flora e fauna com a urbanização das paisagens e ameaças às culturas locais e indígenas (Sarmento, 2003; PRASD, 2003; Saarinen, 2006; Lew & Mckercher, 2006).

Os impactes ambientais e os limites de crescimento são avaliados em relação aos recursos usados e à situação reconhecidamente existente antes do aparecimento do turismo em determinado local. Não se contabilizam só os impactes negativos, mas igualmente os positivos numa análise de custo/benefício, distinguindo entre efeitos positivos e negativos provenientes do turismo e os provocados por outras actividades existentes ou alternativas, no pressuposto de que o turismo não existisse (Weaver & Oppermann, 2000; Saarinen, 2006; Northcote & Macbeth, 2006; García & Tugores, 2006).

Várias medidas podem ser tomadas para conservar e restaurar edifícios e monumentos antigos, preservar a natureza e a cultura de modo que os efeitos negativos sejam menores e mais controlados. Uma região possuidora de zonas naturais sensíveis pode proceder ao controlo do acesso a estas áreas, através da criação de parques naturais ou da adopção do conceito de zonas protegidas vigiadas e desenvolver atracções alternativas noutros locais com dispersão segmentada dos visitantes (Lumsdon, 2006; Lew & McKercher, 2006; Healy, 2006). A restrição à capacidade de carga turística em determinado destino pode ser proposta e defendida pela própria indústria instalada, promovendo medidas pró ambientais e o turismo sustentável na mira de se auto proteger da ameaça de entrada de novos actores com real ameaça de desequilíbrio da oferta (Bramwell, 2006; Parrilla *et al,* 2007). O planeamento estratégico global do turismo impõe-se para que as comunidades de acolhimento e a indústria, com os turistas, interajam harmoniosamente fruindo o património ambiental de forma sustentada (CEC, 2001; Sarmento, 2003; Northcote & Macbeth, 2006; Saarinen, 2006; Cochrana, 2006).

O grande desafio das economias baseadas no turismo consiste em saber usar racionalmente o capital natural (Cochrane, 2006; Parrilla *et al,* 2007). Os recursos naturais, renováveis ou não, nunca são ilimitados. Assim, o repto essencial, de longo prazo, é o de decidir como afectar este activo entre gerações. A necessidade de preservar o ambiente, incluindo o próprio solo, surge do respeito pelas preocupações ecológicas e de salvaguarda da própria indústria turística cujo principal recurso consiste na atractividade do ambiente em que se instala. Para compensar as fraquezas da iniciativa privada neste e noutros campos requerem-se políticas pró-activas da administração pública, prossegue Parrilla *et al* (2007), financiadas pelos impostos oriundos de não residentes (turistas), sem impactes adversos no consumo das populações locais e na economia de outros sectores.

Weaver & Oppermann (2000) acreditam que o principal benefício associado ao turismo é o seu contributo para a protecção dos recursos naturais que doutro modo seriam, provavelmente, sujeitos a formas de exploração menos benignas. O modelo da sequência do impacte ambiental sugerido por Weaver & Oppermann (2000) mostra

como o turismo gera efeitos negativos se os mesmos não forem previstos e contrariados de forma adequada. É um processo em quatro fases que a Figura 2-2 interpreta.

A evolução ambiental permanente, com origem na exploração turística, inclui instalações especializadas de alojamento, parques temáticos, campos de golfe, marinas ou aeroportos. Os efeitos serão visíveis pela eliminação da vegetação natural, introdução selectiva de plantas exóticas, nivelamentos dos solos, correcção das áreas húmidas com plantas ou estuários extracção de areias em praias locais, exploração de pedreiras ou abertura de furos para captação de águas.

Figura 2-2 – Sequência dos impactes do turismo no ambiente

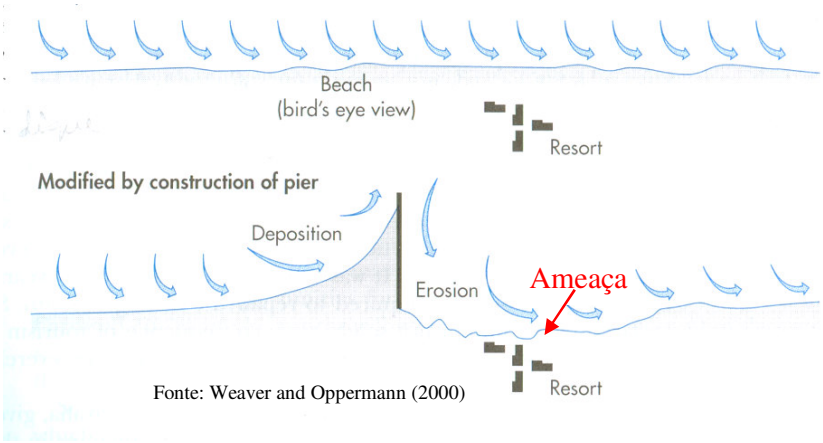
Adaptado de Weaver & Oppermann (2000).

As respostas do ambiente incluirão redução da biodiversidade, aumento de plantas e animais exóticos oportunistas, erosão dos solos, depósitos de desperdícios que a longo prazo provocam inundações com deposição ou arrastamento de sedimentos. Estes efeitos repercutem-se muitas vezes a distâncias consideráveis prejudicando destinos bem geridos que sofrem da má administração de outros (Weaver & Oppermann, 2000; Schmidt, 2007).

Os resíduos turísticos incluem os esgotos; lixos; emissões de aviões, veículos; ar condicionado e ruídos. No caso dos esgotos os efeitos são a contaminação da água em

geral e de fontes de águas de mesa em especial; a morte da vida marinha, a perda da atracção estética. A menos que algo seja feito, as respostas humanas começam com vários problemas de saúde e de repulsa que conduzirão à diminuição das visitas. Outro problema é a eventual erosão das praias provocada pela pressão urbanística, com elevados custos económicos. A Figura 2-3 é elucidativa de um cenário bem esclarecedor, do impacte da construção de um dique, aparentemente com o fim de beneficiar o *resort* ou lugar de férias, numa zona de costa, que acaba por eliminar a estrutura de base e ameaçar as próprias superestruturas turísticas (Weaver & Oppermann, 2000; Schmidt, 2007).

Figura 2-3 – Sequência do impacte ambiental envolvendo a construção de um dique



Fonte: Weaver and Oppermann (2000)

Globalmente as pressões sobre o ambiente afastam as pessoas dos lugares de destino e, a prazo, torna insustentável a própria indústria do turismo que, paradoxalmente, por eles fora atraída (Weaver & Oppermann, 2000; Bramwell, 2006; Parrilla *et al,* 2007). Para Silva & Perna (2007) o paradoxo reside no facto de quanto mais bem sucedido for um lugar na oferta de agradável ambiente de férias, mais visitantes atrairá e maior será o potencial de impactes negativos na qualidade ambiental. A resolução do paradoxo passa pelos esforços de garantir mais bem-estar para todos com menor intensidade de consumo ou uso da natureza.

A ampla atenção dada aos efeitos do turismo sobre o ambiente justifica-se, porque, como conclui o estudo de Pritchard & Havitz (2006), o cenário natural, a vida selvagem, a população e a história do local são encaradas como forças e oportunidades que

os mercadólogos podem capitalizar. Ao contrário, certas infraestruturas das regiões, transportes e alojamento são considerados passivos que ameaçam a qualidade da experiência de viagem dos turistas.

Os **impactes económicos** são geralmente positivos. Além do emprego, abordado antes, contam-se as receitas cambiais e os efeitos multiplicadores. As receitas cambiais equiparam-se a exportações de bens e serviços que contribuem para o equilíbrio da balança de pagamentos. O seu contributo varia em função do produto transaccionado ser de origem nacional, estrangeira ou mista. No caso da procura turística incidir em produtos importados, a participação nas receitas cambiais é menor, porquanto as importações desses produtos também pesam na balança de pagamentos que será tanto maior quanto maior for a percentagem de incorporação estrangeira (Batista, 1997; Kotler *et al,* 1998; Sarmento, 2003).

No que diz respeito aos multiplicadores económicos, os gastos dos turistas são um influxo adicional de moeda que origina o aumento do rendimento directo das empresas e das famílias que trabalham no sector. Por sua vez as receitas do governo também aumentam pela via dos impostos sobre o rendimento das pessoas singulares e colectivas e sobre o valor acrescentado, não apenas da indústria do turismo, mas também das indústrias relacionadas. O aumento do rendimento significa também mais consumo e poupança quando a renda não é gasta ou investida na sua totalidade pelas famílias. (Kotler *et al,* 1998; Sarmento, 2003; Parrilla *et al,* 2007).

O segundo mais importante benefício do turismo, mas menos visível, consiste, segundo Kotler *et al* (1998), no suporte de indústrias e profissões (consultores, administração de capitais, professores universitários de turismo, e outros) que ganham consideravelmente mais do que nos empregos directos da restauração ou alojamento. O efeito multiplicador consuma-se quando as despesas do turismo são reutilizadas na economia local.

Parrilla *et al* (2007) acredita que as economias de regiões especializadas na indústria do turismo apresentam taxas de desenvolvimento superiores ao das restantes. Contudo, a baixa produtividade continuada, aliada à a forte concorrência de outros des-

tinos turísticos, tenderá abrandar o desempenho económico do turismo. A resposta preconizada para contrariar esta tendência, inclui aumento da produtividade, concepção de produtos e serviços com maior valor acrescentado e melhor qualidade.

Os dados da OMT (2000) confirmam a relevância dos ganhos nas exportações. O turismo internacional é a primeira indústria mundial, em benefícios, das exportações. É um importante factor para o equilíbrio da balança de pagamentos de muitos países.

O turismo internacional e o turismo interno, conclui a OMT (2000), criam, juntos, até 10% do PIB mundial e uma parte consideravelmente superior em muitos pequenos países em desenvolvimento.

Frequentemente, os projectos de desenvolvimento turístico incluem aeroportos, estradas, portos de abrigo, instalações de tratamento de águas, restauração de monumentos culturais, museus e centros de informação sobre a natureza (OMT, 2000). Contudo, alguns dos benefícios económicos enumerados pela OMT (2000), resultantes da construção de infraestruturas, coincidem com os impactes negativos sobre o ambiente apontados por Weaver & Oppermann (2000).

Lickorish & Jenkins (2000) evocam o impacte redistributivo que o turismo internacional propicia e que resulta da maioria dos turistas internacionais procederem de países desenvolvidos, com rendimentos elevados e gastarem parte do seu rendimento disponível em países com rendimento inferior mediante a actividade turística. Desta forma, uma parte do rendimento dos países mais ricos é redistribuída por outros mais pobres através do turismo. Para os países receptores, o turismo pressupõe uma oportunidade ao seu alcance para desenvolver exportações sem barreiras alfandegárias. Na mesma linha de redistribuição, a OMT (2000) acentua as oportunidades que o turismo cria para o meio rural, porque, em geral, os empregos e os negócios turísticos criam-se em zonas menos desenvolvidas de um país o que contribui para esbater os desequilíbrios regionais e incentivar os residentes a permanecerem nas áreas rurais em vez de se transladarem para as cidades superpovoadas (Sáez *et al,* 2006).

Impactes tecnológicos e políticos. As tecnologias designadamente as tecnologias de informação em uso crescente no turismo e que ele mesmo terá estimulado como grande e complexa indústria que é (CEC, 2001), são aqui abordadas.

Costa, Rita & Águas (2001) afirmam que o turismo é um sector de informação intensiva que pela sua dimensão sugere a existência de grande quantidade de informação a ser processada. A sua grandeza e complexidade impõem a formulação de sistemas inteligentes de apoio à decisão, distribuição, marketing dos destinos e Internet. Entre esses sistemas far-se-á referência aos SRC (Sistemas de Reservas por Computador) utilizados por agências de viagens para informação e reserva em múltiplas companhias aéreas, oferecendo igualmente múltiplos produtos em hotelaria e *rent-a-car*. Tornaram-se conhecidos como Sistemas de Distribuição Global (SDG). Todos os SDG, à excepção do *Sabre,* são propriedade de múltiplas companhias aéreas e fornecem importantes canais electrónicos de distribuição para uma variedade de produtos turísticos. Costa *et al* (2001), aludindo à tendência dos SRC e dos SDG, assinala a existência de quatro SDG principais, disponibilizados às agências de viagens descritos na Tabela 2.2.

Como a Figura 2-4 ilustra, o canal tradicional de distribuição turística utilizando o SDG inclui três participantes fundamentais. Em primeiro lugar, o fornecedor (uma companhia aérea, *rent-a-car* ou hotel), que disponibiliza o seu produto para reserva. Em segundo lugar, o SDG, que permite o acesso à informação do fornecedor do serviço turístico, processa a reserva e distribui a informação. Finalmente, a agência de viagens que faz a gestão da transacção da viagem em nome da sua base de clientes.

As empresas fornecedoras destes serviços turísticos, nomeadamente companhias aéreas e hotéis, ao desenvolverem os seus próprios *websites* estabeleceram ligações de venda directa com os consumidores, ultrapassando os SDG (ver Figura 2-5).

O potencial da Internet na distribuição pode ser avaliado considerando os seguintes aspectos:

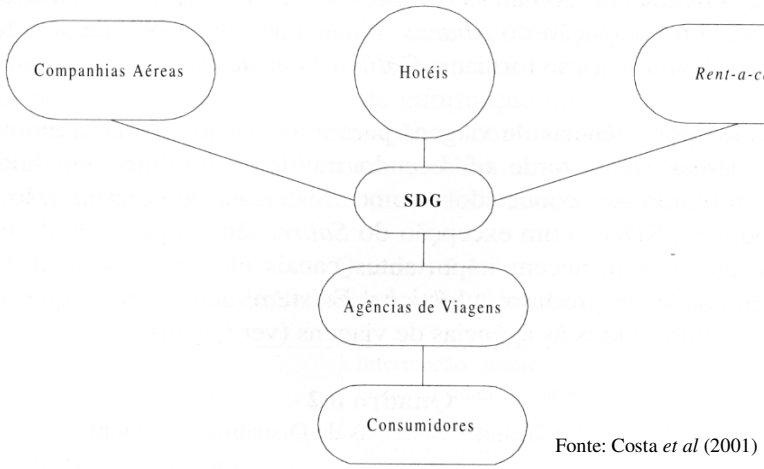
- Acessibilidade ao cliente final – enquanto com o SDG o fornecimento de informação electrónica é, quase sempre, limitada ao nível intermediário no âmbito das cadeias de distribuição, através da Internet a informação chega ao cliente final;

Tabela 2-2 – Os quatro grandes sistemas de distribuição global

Sistemas de Distribuição Global	Companhias Aéreas
Amadeus	*Lufthansa, Air France, Iberia, Continental Airlines*
Galileu	*United Airlines, British Airways, Swiss KLM, US Air, AI Italia, Olympic Airways, Air Canada, TAP Air Portugal, Austrian Airlines, Aer Lingus*
Sabre	*American Airlines*
Worldspan	*Delta Airlines, Northwest Airlines, TWA, Abacus*

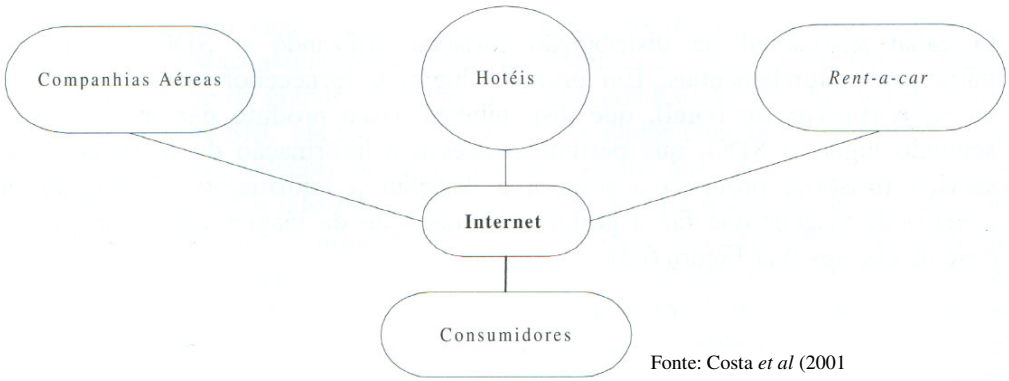
Fonte: adaptado de Costa *et al* (2001)

Figura 2-4 – Canal de distribuição tradicional usando o UDG



Fonte: Costa *et al* (2001)

Figura 2-5 – Canal de distribuição venda directa (Internet)



Fonte: Costa *et al* (2001

- Flexibilidade no fornecimento da informação – a Internet oferece um nível de flexibilidade sem precedentes na forma como a informação é apresentada ao utilizador/cliente final, com texto, gráficos, vídeo e som, que podem ser anunciados em páginas *Web* num formato agradável.
  As companhias aéreas estão a reforçar as suas vendas directas, enquanto pontos de acesso comum e novos canais electrónicos forçam as agências de viagens a redefinir o seu papel e modelo de negócio.

Os impactes tecnológicos são notórios. De acordo com Sarmento (2003), progresso técnico está directa e indirectamente relacionado com turismo de que são exemplo os transportes, as telereservas, a gestão hoteleira informatizada e a publicidade e reservas na Internet.

Os pequenos negócios turísticos também estão a aderir a sistemas de funcionamento em rede com vista a atingirem níveis de excelência dos seus serviços. Kanellopoulos & Kotsiantis (2007) propõem um modelo que denominam de rede semântica que, entre outras vantagens, permite dispor de uma base de dados comum. Os membros partilham qualidade e recursos resultando num aumento da capacidade e qualidade global da oferta. Possibilita o uso *de benchmarking* entre si a fim de uniformizarem a arquitectura de serviços. Este processo satisfaz as propostas da OMT (2000) e da CEC (2001) de inculcar uma cultura da qualidade nos serviços de turismo.

Ficam, assim, espelhados alguns dos impactes recíprocos entre a tecnologia e turismo e, de forma análoga, o mesmo sucede na relação do turismo com as políticas. Para Sarmento (2003) o poder político tem um grande impacte no turismo, já que define as estratégias globais e regulamenta o sector. Promove a imagem do país e as suas vantagens comparativas, enquadrando a preservação dos recursos naturais, culturais e históricos. Providencia as infra-estruturas necessárias no domínio do saneamento básico, dos transportes e comunicações, da educação, saúde e segurança. Licencia, condiciona e estimula os projectos de investimento. O poder político beneficia com o impacte das receitas e dos impostos directa e indirectamente propiciados pelo turismo.

Cabe também ao poder central estimular a interligação entre os diferentes ministérios e direcções-gerais, assim como a articulação com o poder local, com as associações representativas do sector e com as associações de defesa do consumidor. Neste

contexto, a importância do impacte político é inquestionável para o sector do turismo (CEC, 2001; Sarmento, 2003).

Do conjunto das referências facilmente se reconhece, como confirma Henriques (2003), que o turismo é cada vez mais uma actividade com impactes em múltiplos domínios da sociedade, especialmente no emprego, ambiente, cultura, tecnologia, impostos, educação, no desenvolvimento regional e na felicidade e satisfação das pessoas.

2.4 Satisfação dos turistas e produto turístico

2.4.1 Satisfação dos turistas

A ideia de satisfação dos turistas decalca-se facilmente da noção de satisfação das pessoas adiantada na secção 1.4 e que a presente ultima em relação ao turista.

Como consumidores, falamos muitas vezes da necessidade de umas férias, mas necessitamos realmente delas ou estamos a expressar meramente um desejo? Perguntam Holloway & Robinson (2000). Vivemos numa sociedade orientada para o consumo crescente. Mede-se frequentemente o sucesso através da ostentação de riqueza material. Somos encorajados a descobrir novos desejos ou *necessidades*, logo que as existentes são satisfeitas (Holloway & Robinson, 2000; Leal, 2005). O resultado é tornar-se cada vez mais difícil distinguir entre desejos e necessidades.

Para o bem-estar psicológico existem outras necessidades a satisfazer: auto-estima, reconhecimento das nossas capacidades por outros, *status* e respeito. Há também um impulso humano fundamental de competência, um desejo de controlar o ambiente à sua volta e ganhar compreensão para as suas causas. Esta sequência de Holloway & Robinson (2000) remete para classificação das necessidades Figura 1-2 – Pirâmide de Maslow).

Reportando-se ao turismo, Vaz (1999) afirma que as necessidades e os interesses não estão associados de forma inequívoca e que também se torna difícil estabelecer correlações entre determinada necessidade e um benefício. Uma necessidade de relaciona-

mento social pode ser satisfeita por um cruzeiro marítimo para uns, enquanto para outros um roteiro cultural oferecerá o benefício de reconhecimento.

Entre as necessidades enumeradas por Vaz (1999) sobressaem:

- A necessidade de mudança de ambiente, uma das motivações mais características que se acentua na medida em que o ambiente quotidiano, caso das grandes cidades, se torna mais opressivo.

- A necessidade de repouso, é outro benefício que a viagem de turismo pode proporcionar. Uma variante ao ritmo agitado das actividades profissionais. O repouso pode surgir de imperativos de saúde, de combate ao stress, da necessidade de concentração ou de reflexão.

- A necessidade de recreio é procurada por pessoas extrovertidas, de temperamento folgazão que necessitam de atracções e divertimentos para equilibrar as tensões do dia-a-dia. É a busca do lazer e da descontracção, pelo uso de equipamentos de diversão e participação em eventos festivos. Harmoniza-se com o designado turismo activo.

- A saúde, beleza e estética são outras necessidades a serem satisfeitas, através de programas de prevenção. Está em causa o desejo de auto preservação. As pessoas sentem-se gratificadas com a melhoria da aparência física e reforço da auto-estima.

- A aquisição e troca de conhecimentos entre culturas diferentes são benéficas para as pessoas. É o apelo da curiosidade ou desejo de aprofundar estudos, melhorar a capacidade intelectual e perceber atitudes e valores de outros povos.

- A promoção social, um sentimento herdado do *grand tour,* privilégio das classes abastadas (Weaver & Oppermann, 2000), é mais uma necessidade. Viajar a grande distância a lugares exóticos com cobertura mediática é símbolo de ostentação, de status.

A percepção do nível de qualidade da experiência nas diversas motivações, de acordo com Alegre & Juaneda (2006), desempenha um papel chave na satisfação dos turistas, influencia a sua intenção de revisitar o destino e as expectativas do que esperam encontrar em visitas futuras. A qualidade do desempenho da oferta prefigura elevado grau de satisfação, reforça a lealdade dos turistas actuais, perspectiva a atracção de outros e garante a sustentabilidade de receitas futuras (Sáez *et al,* 2007). Estudos de Um

et al, 2006) concluem que a intenção de repetir a visita a um lugar é mais afectatada pela qualidade da sua *performance* do que pelo próprio nível de satisfação geral.

A qualidade da satisfação com a experiência de férias tem paralelo com a satisfação das necessidades, expectativas e desejos remetendo de enovo para a secção 1.4 onde o assunto foi tratado com maior detalhe. _Toc181556160

O produto turístico e as componentes que o enformam, determinante da busca e apreciação pelos turistas, têm acolhimento no número seguinte.

2.4.2 Produto turístico

O conceito de produto turístico não é pacífico. Perante a complexidade e diversidade das actividades relacionadas com o turismo, Baptista (1997) não se surpreende com facto desta actividade poder ser considerada como uma indústria desorganizada. De facto, a maioria dos sectores da indústria (alojamento, alimentação, transporte, comércio de retalho, eventos e atracções) não é coordenada nem na óptica do marketing nem pelo desenvolvimento de produtos. Segundo o mesmo autor, o conceito não é pacífico, porque há quem pense que só podem ser considerados componentes do turismo os que podem ser adquiridos, mediante o pagamento de um preço. Entendem que as infra-estruturas de transporte, o meio ambiente, o património histórico e cultural não fazem parte do produto, porque na generalidade não são produzidos pela indústria turística, devendo ser descritos como recursos, pois estavam lá antes de o turista os utilizar. Assim, produto turístico seria visualizado como tudo o que o turista usa, consome e adquire. Baptista (1997) refuta esta opinião, considera-a redutora, tal como Henriques (2003) apelidando aquela concepção de visão microeconómica. Existem de facto outros componentes os quais se podem fruir pela visão, observação ou contemplação, como a paisagem, a arquitectura tradicional rural e urbana, os palácios e castelos, mesmo os não visitados. Analogamente outros podem ser sentidos e utilizados como o clima, infra-estruturas de saneamento básico ou as estradas sem portagem, que, se não existissem, retirariam significado total ou parcial aos componentes transaccionáveis, isto é, não haveria produto turístico. Ninguém se interessaria por ter um bom alojamento se não dispusesse de um bom lugar para comer e de adequados meios de transporte. Não existi-

riam hotéis, restaurantes e meios de transporte se o respectivo centro turístico não estivesse dotado de infra-estruturas, que afectam a forma de desfrutar a actividade turística, afirma Baptista (1990).

Estas considerações justificam a visão complexa, abrangente, diversificada, transversal e intersectorial do produto turístico (CEC, 2001), e a recusa de visão redutora assinalada antes.

O produto turístico é uma mistura de tudo quanto uma pessoa pode consumir, utilizar, experimentar, observar e apreciar durante uma viagem ou uma estada. Inclui, por exemplo, serviços de agências de viagens, alojamentos hoteleiros, transportes, diversões, aquisição de lembranças, contactos sociais com outros turistas e com populações locais, frequência de praias, circuitos no campo, caça e pesca, vista a castelos, museus, palácios, a cidades e locais típicos. Integra a qualidade, eficiência e urbanidade nos serviços recebidos de profissionais de turismo, taxistas, polícias, etc. Abrange a sensibilidade à beleza da paisagem e à amenidade do clima, à limpeza das ruas e ao ambiente cívico, às condições de transporte, à preservação e conservação dos locais de interesse turístico, etc. (Baptista, 1990; Costa *et al,* 2001).

Para Baptista (1997) alguns componentes essenciais são, em muitos casos, pressupostos e, por isso, nem se justifica invocá-los, mas que são considerados como componentes do produto turístico (pelo menos na óptica da imagem), como acontece com redes de águas e esgotos e serviços de saúde.

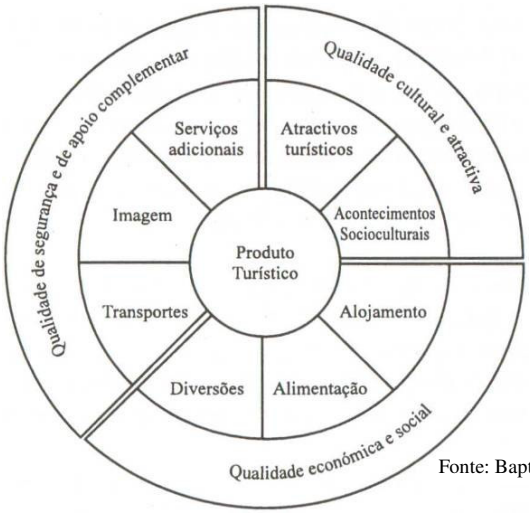
A figura 2-6 ilustra o conceito de produto turístico que é, segundo Baptista (1997), predominantemente defendido pela generalidade dos especialistas da disciplina. Mostra como os produtos turísticos são complementares entre si e dizem respeito às infra-estruturas, aos equipamentos, aos bens e aos serviços que, em conjunto, são proporcionados aos turistas. São de oito tipos e podem ser agrupados em três envolventes da qualidade:

- Qualidade económica e social: constituída pelo alojamento turístico, restauração e diversões;
- Qualidade de segurança e de apoio: formada pelos transportes, serviços adicionais e

imagem;

- Qualidade cultural e atractiva: que engloba os eventos socioculturais e as atracções turísticas.

Figura 2-6 – Ilustração de uma das formalizações de produto turístico



Fonte: Baptista (1997)

O produto turístico abrange portanto uma multiplicidade de componentes que sugerem variadas formas de conceber e delimitar a actividade turística, como reforçam Silva (1989), Gonçalves & Águas (1995) e Sarmento (2003), conferindo ao turismo o carácter de produto compósito. Em termos gerais definem-no como uma mistura de experiências, serviços e produtos adquiridos antes e durante a viagem e no local de estada. Enumeram quatro elementos do produto:

1. Recursos naturais (clima, paisagem, relevo);
2. Infra-estruturas básicas e gerais (água, energias, estradas, aeroportos, comunicações);
3. Recursos socioculturais (factores ligados às comunidades locais: mentalidades, língua, costumes, cultura, hospitalidade, ciência e arte, nível de vida);
4. Equipamento especificamente turístico: hotelarias, restaurantes, atracções, animação, equipamento turístico e desportivo, informação turística.

Os três primeiros representam, segundo os autores, a **oferta original**. São, regra geral, da competência das estruturas institucionais. Quando esta oferta original funciona

de forma correcta, surge a **oferta derivada** (4.º elemento) a ser preenchida pelos agentes económicos. Este carácter compósito do produto turístico gera uma cadeia de produtos individuais ou subprodutos como uma refeição ou o alojamento em que cada interveniente controla apenas parte desta cadeia. Cada agente económico acaba, em regra, por vender uma parte do serviço que não produz. Quando uma empresa vende um quarto de hotel está adicionar outros valores proporcionados pela paisagem, os monumentos ou a cultura de um destino. Estes serviços imateriais também não são pagos, nem pelo turista nem pela empresa, mas são elementos fundamentais na *produção* do turismo, sustentam Silva (1989) e Sarmento (2003).

O produto turístico é um compósito de tudo o que se pode consumir, observar e apreciar numa viagem (Costa *et al,* 2001). O conjunto dos componentes determina a experiência do turista e a sua apreciação da qualidade do serviço identificando o produto como a associação dos serviços oferecidos e do destino visitado (CEC, 2001). O turista pelo acto de observar, é um consumidor permanente. Desde a sua chegada ao destino até ao regresso à residência de origem, o turista está ininterruptamente a consumir. O acto de dormir é consumo e a maioria dos períodos de consumo ocorre a céu aberto, sem controlo de um agente económico específico. Torna-se, assim, evidente que o desenvolvimento de actividades económicas turísticas em zonas ambientalmente degradadas é inviável (Costa *et al,* 2001).

O corolário do desenvolvimento anterior traduz-se em definições concisas, envolvendo maior ou menor número de factores intangíveis. Algumas dessas definições identificam o produto turístico como:

O conjunto de atracções turísticas e a soma das actividades industriais e comerciais que produzem mercadorias e serviços total ou principalmente para consumo turístico (Weaver & Oppermann, 2000);

Algo que é oferecido p/ satisfazer um desejo ou necessidade e inclui mercadorias tangíveis, serviços, pessoas, lugares, organizações ou ideias. Compreende o destino de férias, um serviço e produtos tangíveis (Holloway & Robinson, 2000);

A mistura complexa de elementos materiais e psicológicos. Os elementos materiais são alojamento, transporte, atracções e diversões disponíveis. Os psicológicos são um largo espectro de atitudes e expectativas dos turistas (Foster, 1992);

O "(...) conjunto de prestações, materiais ou imateriais, que se oferecem ao mercado com o propósito de satisfazer os desejos e as expectativas dos turistas." (Montejano *et al*, 1998, p. 287);

A combinação das prestações e elementos tangíveis e intangíveis que oferecem benefícios ao cliente como resposta a determinadas expectativas e motivações. Recursos: natureza, cultura viva, vestígios, equipamentos de ócio. Serviços e equipamentos que cobrem as necessidades básicas dos visitantes ao desfrutarem as atracções do destino. Isto é igual a produto turístico: conjunto de componentes capazes de satisfazer as motivações e expectativas de um segmento de mercado determinado (Machín, 1993).

A literatura revista acima converge em três aspectos importantes:

- O produto turístico é compósito, complexo e de fornecimento fragmentado;
- As componentes, numa visão macroeconómica assinalada em Henriques (2003), não se limitam à oferta directamente produzida e comercializada pelos actores económicos;
- A actividade turística estará votada ao fracasso ou nem sequer chega a emergir se os lugares não dispuserem de recursos.

O Item a seguir albergará, de forma sumária, alguns dos recursos ou variáveis do produto turístico.

2.4.3 Algumas variáveis susceptíveis de influenciar a satisfação dos turistas

De entre as muitas variáveis possíveis, como se deduz na literatura revista, a propósito o produto turístico, sobre as quais poderíamos dissertar, elegem-se, por razões de simplificação, critério de maior relevância e adaptação ao inquérito efectuado na região da Guarda, as insertas na tabela 2-3.

Debruçar-nos-emos sobre cada uma delas para se inferir, em termos teóricos, sobre as vantagens da sua existência, qualidade e ou preservação de modo a corresponderem às expectativas dos *stakeholders*, em especial dos turistas.

Tabela 2-3 – Classificação e enumeração das variáveis adoptadas para estudo

Tipo de oferta	Variáveis
Original	Património histórico, cultural e natural
Original	Gastronomia
Original	Transportes
Original	Acessibilidades
Derivada	Informação turística
Derivada	Animação e visitas guiadas
Derivada	Serviços e atendimento
Derivada	Alojamento e restauração

Adaptado de Silva (1989)

Património histórico, cultural e natural – não será despiciendo falar de patrimónios, tal é a sua diversidade. Os patrimónios históricos e culturais incluem-se no grupo das atracções culturais ou construídas na classificação de Weaver & Oppermann (2000). Nas suas considerações, distinguem entre lugares culturais e eventos culturais frequentemente confundidos. Os lugares culturais ou património construído são porventura mais diversos do que os naturais. As atracções mais relevantes incluem sítios pré-históricos, históricos, contemporâneos, actividade económica, recreação e comércio especializado. As atracções pré-históricas incluem gravuras rupestres, esculturas, túmulos ou sepulturas e edificações megalíticas de origem misteriosa.

Os sítios históricos, segundo Weaver & Oppermann (2000), podem ser divididos em:

- Monumentos representativos das respectivas culturas ou povos. Condicionam a indústria de turismo dos destinos. São de visita obrigatória que dispensam a necessidade de promoção intensa. São exemplos mundiais, o Coliseu de Roma, a muralha da China e os castelos da Europa;

- Campos de batalha estão entre as mais populares atracções turísticas o que, ironicamente, revela os impactes mais positivos do que negativos que, a longo prazo, uma guerra desencadeia no turismo. São exemplos a batalha de Hastings entre anglo-saxões e normandos, Guernica na guerra civil espanhola, Waterloo nas campanhas napoleónicas. Relacionados com as guerras evoluindo para atracções turísticas, estão os cemitérios militares, os campos de concentração e extermínio, fortalezas e quartéis;

- Centros históricos de muitas cidades, preservados e geridos como áreas de atracção turística que combinam construções típicas e históricas com comércio e serviços de alojamento e restauração;

- Museus, são lugares específicos pelos quais as comunidades podem aumentar os recursos turísticos reunindo e interpretando colecções de artefactos localmente significativos. Despertam curiosidade com implicações para o marketing e segmentação do mercado;

- Actividades económicas atraem visitantes que a sociedade moderna separa dos processos produtivos. A participação em actividades industriais, artesanais, agrícolas constitui uma fascinante experiência. O turismo dos vinhos é um exemplo podendo citar-se em Portugal o caso da rota do Douro Vinhateiro. A via fluvial outrora exclusiva do transporte da mercadoria vinho converte-se agora numa mais valia para o turismo.

Atracções especializadas de recreio como campos de golfe, parques temáticos, casinos, percursos pitorescos, ciclo vias, roteiros pedestres, antigas vias-férreas, o comércio tradicional, os bazares e os grandes centros comerciais encerram uma lista que fica aquém do que a realidade contempla.

Como eventos culturais Weaver & Oppermann (2000) referem as comemorações e representações históricas, acontecimentos desportivos, feiras e festivais.

O ambiente, ventilado no número 1.3.3 e 2.3.3 integra-se no património natural em contexto de oferta turística.

"O desenvolvimento de um produto que esteja em harmonia com o meio ambiente local é fundamental em termos de turismo sustentado" (Costa *et al*, 2001, p. 49). O desenvolvimento de turismo sustentável, de acordo com a CEC (2001), satisfaz as necessidades dos turistas actuais e regiões hospedeiras tendo em conta a preservação de oportunidades futuras. Isto consegue-se com gestão dos recursos orientada de forma

que as necessidades económicas, sociais e estéticas possam ser satisfeitas, mantendo a integridade cultural, processos ecológicos essenciais, diversidade biológica e sistemas de suporte de vida (CEC, 2001).

Para Baptista (1997) o ambiente natural há-de ser tido em conta para a preservação da qualidade das condições de vida desde as plantas ao homem. Para os culturalmente sensíveis, qualquer atitude, acção ou omissão que degrade ou ofenda, destrua ou altere os recursos que são de todos, constitui um delito (Baptista, 1997).

A qualidade do turismo está, desta forma associada à qualidade do ambiente natural e físico, podendo concluir-se que é relevante para a atracção de visitantes, principalmente os de nível cultural mais elevado. Porque são sensíveis, a satisfação aumenta quando o estado de preservação ambiental desperta os seus elogios (Lickorish & Jenkins, 2000; CEC, 1995, 2000 e 2001a; Silva & Perna, 2007).

O património histórico, cultural e natural constitui assim uma variável heterogénea com repercussão directa na imagem e na sustentabilidade do turismo dos lugares.

Gastronomia – embora seja um factor complementar da actividade turística, a gastronomia encerra um apelo muito forte ao prazer e, consequentemente, à alegria e satisfação. Muitas localidades organizam mesmo festivais de gastronomia, em muitos casos da iniciativa de confrarias defensoras das boas tradições, buscando incrementar o consumo de produtos típicos regionais e o fluxo turístico (Vaz, 1999).

A gastronomia reflecte-se no grau de satisfação genérica dos turistas e autonomiza-se, de acordo com Sampaio (1991), como produto relevante de turismo de qualidade.

Estamos em presença de uma componente cultural do produto turístico. Encarada por Vaz (1999) como factor complementar da actividade turística não deixa de ser primordial, conforme Sampaio (1991), porquanto nenhum turista pode resistir à necessidade de se alimentar durante a permanência em qualquer destino. Por isso todos são forçados a uma experiência gastronómica que a oferta deverá identificar como oportunidade a ser aproveitada para deleite dos viajantes.

Transportes – o transporte integra as estruturas básicas, é mais uma das componentes do produto turístico. Como estabelece Kotler *et al* (1999), pelo menos no que

respeita ao transporte aéreo, os destinos e as empresas hoteleiras estão fortemente dependentes dos fornecedores de transportes. Os actores do destino turístico pouco ou nada podem fazer pelo transporte a partir das origens dos visitantes, salvo raras excepções em que pela sua capacidade financeira e pelos ganhos e garantias de ocupação, passaram a deter as suas próprias empresas de transporte, mesmo aéreo.

Apesar das tendências para desregulamentação dos transportes aéreos, do crescimento dos voos *charter* e da descida de taxas aéreas (Foster, 1992; Costa, 1995 e 1996; Kotler *et al,* 1999; CEC, 2001a) quando uma companhia aérea entra em greve, falência ou sobe os preços, o número de viajantes decrescerá e o destino e a indústria sofrem o que estimula, de acordo com Kotler *et al* (1999), a detenção de transportadora privativa para garantir ou aumentar o fluxo regular de clientes.

A desregulamentação aumenta a concorrência com benefícios para os viajantes, mas também com isso podem sofrer alguns destinos regionais ou mesmo rurais do interior, quando as companhias aéreas privatizadas eliminam rotas menos lucrativas e a nível nacional não surgem alternativas para servir as regiões (Foster, 1992; Costa, 1996; Kotler *et al,* 1999); Weaver & Oppermann, 2000; CEC, 2001).

Estas questões sugerem que, no nosso país, a inexistência de transporte aéreo que responda às necessidades ou exigências latentes, constituirá um sério obstáculo à promoção das regiões do interior, em termos turísticos, nomeadamente para o turismo de longa distância e de terceira idade, que dificilmente aceitará o transporte rodoviário, ao serem penalizadas pelo binómio distância/tempo (Baptista, 1997).

Apesar de tudo, poder-se-á concluir que a tendência de desenvolvimento do transporte aéreo deverá "(...) influenciar a indústria turística, visto que, o aumento da concorrência entre linhas aéreas levará a uma melhoria do serviço, bem como, à reduções de preços, uma vez que os operadores turísticos tudo farão para que os objectivos de ocupação/capacidade sejam atingidos." (Costa, 1996, pp. 44-51).

A evolução do rendimento das pessoas proporciona também a posse de automóvel que oferece flexibilidade e fundamenta o seu uso democrático com fins turísticos. Foster (1992) considera-o um forte concorrente das companhias aéreas e, aliado à oferta

das empresas de aluguer de automóveis, permite a selecção de itinerários e pontos de paragem. Analogamente, o autocarro atrai muitas pessoas e é um bom meio de percorrer uma região e ver tudo o que há e pode ser visto.

Os autocarros, afirmam Weaver & Oppermann (2000), continuam a ser um atributo do pacote turístico quer integrados na organização de viagens quer como transporte do aeroporto para o hotel. As caravanas são populares devido ao fornecimento de alojamento, embora alguns autocarros já o ofereçam também. O carro e o avião em muitos contextos parecem estar em concorrência, porém a indústria de automóveis de aluguer, *e.g.,* Hertz e Avis, tem vindo a beneficiar da expansão do transporte aéreo quando muitos passageiros apreciam a flexibilidade de aceder ao seu próprio meio de transporte uma vez chegados a um destino de férias. Relativamente ao comboio, se bem organizado, é atractivo para viajantes independentes, através de passes de uso ilimitado durante períodos de tempo determinados e abarcando o trânsito em vários países. Outro uso é o designado por *train tours* (percursos de comboio), à semelhança dos cruzeiros de barco, em que a própria viagem equivale a um destino com o seu ponto de origem e término e tende a atrair o mercado de mais elevado nível de rendimento (Weaver & Oppermann, 2000).

Também o transporte fluvial e marítimo merece a atenção de Weaver & Oppermann 2000). Os transatlânticos, verdadeiras cidades flutuantes, devem a sua atracção a considerações de status e nostalgia. Está vocacionado para nichos de mercado economicamente opulentos. Já é diferente a situação em mercados de cruzeiros regionais, em rápido crescimento e difusão geográfica desde os anos 80, acessível até segmentos de recursos mais modestos. Vaz (1999) confirma alguns casos em que o próprio meio de transporte turístico se converte em factor de atractividade, *e. g*., cruzeiros marítimos ou fluviais, o balonismo e os teleféricos.

Na Europa o automóvel e o autocarro constituem o principal meio de viajar, aproveitando uma rede de estradas bem desenvolvida e as distâncias relativamente curtas. O comboio de alta velocidade, com opções de viagem de um ponto a outro ponto, estão a ser cada mais tidos em consideração (Lickorish & Jenkins, 2000).

A CEC (2002a) tem vindo a preocupar-se com a melhoria dos transportes em geral e do transporte aéreo e ferroviário em relação com os fluxos turísticos. Propondo a melhoria da qualidade, a eliminação das esperas ocasionadas pela congestão do tráfego e o estabelecimento de maior interoperacionalidade dos sistemas de transportes. A relação transporte/turismo integra-se nas Políticas Comuns de Sistemas de Transporte e Redes Transeuropeias.

Expuseram-se alguns dos meios de transporte mais comuns em turismo que, se disponíveis, cómodos e adaptados aos segmentos de mercado influenciam positivamente o sucesso turístico dos destinos.

Acessibilidades – aos transportes estão associadas as acessibilidades. As rodovias, vias-férreas urbanas e interurbanas, transportes urbanos, portos e vias navegáveis e aeroportos integram-se na infra-estrutura económica ou infra-estrutura social. São de capital intensivo, de iniciativa, intervenção e propriedade pública (Costa, 2002).

Os efeitos da distância podem ser neutralizados ou minimizados por desenvolvimentos que tornem os destinos mais acessíveis às regiões de origem (Weaver & Oppermann, 2000; CEC, 2001a). Este aspecto pode ser avaliado em termos de infra-estruturas de acessibilidade: disponibilidade e qualidade das ligações de transportes, rotas aéreas, itinerários principais e auto-estradas, ligações ferroviárias e equipamentos de acesso como portos e aeroportos no destino e nas regiões de origem. O adequado nível de acessibilidades geográficas depende, entre outros, da capacidade de cooperação com outros destinos e competências para intervir nas regiões de trânsito para o estabelecimento de efectivas ligações por terra, mar e ar (Weaver & Oppermann, 2000; CEC, 2001a).

O grau de competitividade de um destino depende da sua posição em relação às rotas viárias e dos tipos de acessos. Idealmente, os acessos deveriam permitir observar as paisagens naturais, estar dotados de boa sinalética, ambientalmente bem planeados e estabelecer as ligações entre os diversos pontos de atractividade (Foster, 1992; CEC, 2000 e 2001a).

Informação turística – as decisões quanto às escolhas de destinos de turismo são influenciadas pela informação a que os consumidores têm acesso, da sua capacidade de percepção, da promoção junto dos operadores, da publicidade institucional e da publicidade em geral (Baptista, 1997).

As viagens e turismo não são um produto tangível. Ainda assim, tem de encontrar-se um meio de o dar a conhecer aos clientes através de certos itens tangíveis associados: pósteres, brochuras, itinerários e vídeos, entre outros. Este processo de entrega de informação, segundo Holloway *et al* (2000), é conhecido como distribuição e envolve a selecção de adequados canais de distribuição e o movimento físico de itens associados com o marketing do produto.

De forma simplificada o *mix* promocional pode ser levado a cabo através de:

- Publicidade (televisão, imprensa, Internet);
- Pessoal de vendas, ao balcão, pelo telefone, visita aos clientes;
- Actividades promocionais (montras, exposições);
- Provocar publicidade através de relações públicas, como convidar um escritor ou um jornalista para uma experiência no lugar em divulgação.

A forma mais reconhecida e conveniente de informação turística é no entanto a recomendação *boca em boca* (Sáez *et al,* 2007). Os benefícios de clientes satisfeitos induzem a alusão à experiência ante outros clientes potenciais o que não pode deixar de ser realçado perante o carácter intangível do produto turístico, impossível de testar antes da compra e fruição. Os responsáveis pela divulgação do destino ficam a ganhar porque poupam esforço de vendas, não custa nada, é o mais eficaz de todos os modos de comunicação. Uma vez que o canal é credível aos olhos dos potenciais clientes, a informação será avaliada de forma objectiva. O inverso também é verdadeiro, conclui Holloway *et al* (2000), no caso de má experiência, com impacte demolidor para a imagem do lugar turístico.

Assim se justifica o realce que à consistência da qualidade tem vindo a ser atribuído no decurso deste trabalho.

Os visitantes podem obter informação de fontes muito diversas entre as quais estão:

- Fontes pessoais: família, amigos, vizinhos e conhecidos;
- Fontes comerciais: publicidade, vendedores, intermediários, exposições e *packaging*[5];
- Fontes públicas: revistas de restaurantes, artigos sobre viagens, organizações de audiências de consumo (Kotler *et al*, 1999).

As fontes de informação das actividades de turismo têm mudado bastante nos anos recentes, devido ao impacte das novas tecnologias. Por isso a utilidade dos meios escritos como guias e brochuras têm vindo a ser questionados. Ainda assim, observa Molina & Esteban (2006), as autoridades públicas responsáveis pelo desenvolvimento do turismo continuam a afectar grandes somas de dinheiro em pósteres, brochuras e vídeos, o que é confirmado por MacKey & Smith (2006). Afirmam que a indústria do turismo é aquela em que as mensagens são geralmente visuais. O estudo realizado por Molina & Esteban (2006) assinala a influência das fontes de informação sobre o turista na formação da imagem e escolha do destino de férias e satisfação das necessidades de informação. A capacidade de granjear uma imagem apelativa influencia a escolha e manipula a procura. A informação deverá integrar as estratégias de marketing em geral e de promoção do destino em particular com empenhamento dos fornecedores e intermediários que vendem produtos turísticos e das autoridades públicas que promovam os diferentes destinos. A promoção pode ser, ainda de acordo com Molina & Esteban (2006), uma actividade de curto prazo, mas do ponto de vista estratégico é um investimento de médio e longo prazo orientado para a construção de uma consistente e credível identidade do destino.

O estudo de Molina & Esteban (2006) conclui que as brochuras, guias, amigos e familiares são ainda as mais importantes fontes na formação de uma ideia turística, confirmando as convicções de Holloway *et al* (2000) e Sáez *et al* (2007).

---

[5] Oferta de pacote de viagem, pré pago, de programas que combinam e integram vários produtos turísticos, *e. g.,* alojamento transporte e animação (Weaver & Opperman, 2000).

Independentemente dos modelos de gestão estratégica, adaptada aos lugares e aos segmentos de turistas, a informação é sem dúvida uma importante forma de dar a conhecer a oferta. Ninguém avaliará o que desconhece como atesta o axioma, a propósito da publicidade, reproduzido por Thomas (1991, p 161).

> "O bacalhau põe dez mil ovos,
> A galinha põe um
> O bacalhau nunca cacareja
> A dizer-nos o que fez –
> E assim desprezamos o bacalhau
> Enquanto louvamos a modesta galinha.
> Isto tudo mostra apenas
> A importância da publicidade."

Animação e visitas guiadas são parte da resposta às motivações dos turistas e deverá ser adaptada aos objectivos da viagem de cada grupo. Das motivações sintetizadas por Baptista (1997), destacam-se:

A) As ligadas à fisiologia, preocupações com um corpo são em mente sã, à saúde e ao lazer;

B) As relacionadas com comodidade, satisfação pessoal, protecção e segurança;

C) As relacionadas com a natureza e a cultura, nomeadamente turismo activo e escolhas alternativas de turismo.

Estas são apenas algumas das motivações que convém reter com o propósito de se aquilatar a relevância que a animação e as visitas guiadas têm para segmentos específicos de turistas e da consequente organização e adaptação desta variável da oferta.

Como Sampaio (1991) explica, a animação exige muita informação. Animação é participação, comunicação entre turista e comunidades de acolhimento. Faz-se com a participação dos recursos locais, folclore, bandas, grupos de teatro, feiras, romarias, manifestações culturais, artesanato, gastronomia, desporto, peregrinações, caça e pesca, safaris fotográficos, património e monumentalidade, entre outros.

Entre as modalidades de animação, não enquadráveis na motivação clássica de sol e praia, salientadas por Baptista (1997) estão:

1. Animação geográfica – contacto com o dia-a-dia das populações, visitas a indústrias locais, contacto com o património histórico, compras de produtos regionais, restauração típica (PRASD, 2003; Schmidt, 2007);

2. Passeios sociais em grupos de turistas, preparados e organizados;

3. Viagens de estudo para troca de informações com os naturais da região ou país.

Weaver & Oppermann (2000) ao evocarem os lugares e ocorrências naturais e os lugares e eventos culturais, insinuam um vasto leque de actividades de animação e visitas algumas das quais já referenciadas no início da presente secção.

Os guias turísticos jogam um papel importante na experiência dos visitantes. São o meio pelo qual a história, a cultura, os mitos e os vários aspectos culturais relevantes da identidade de um lugar são comunicados (Comité das Regiões, 1998); Poria *et al,* 2006). Embora raramente realçados nos estudos empíricos, os guias e as interpretações disponíveis têm, segundo Poria *et al* (2006) um impacte considerável na estruturação da experiência do turista. As conclusões do estudo destes autores demonstraram claramente uma ligação entre as percepções dos turistas e os efeitos dos guias.

A animação e visitas guiadas, aproveitando o raciocínio de Kotler (1999) ao discorrer sobre os níveis de produto, são parte, complementam e aumentam o produto principal, turístico. A sinergia desperdiçada pela ausência deste factor da oferta do produto turístico é crítica. Poder-se-á concluir que a figura cliente que aporta num lugar será uma miragem ao dissipar-se de forma espontânea sem que as potencialidades da sua procura e da oferta do lugar se consumem. Em causa ficará a sua satisfação e o desejo de voltar ou a possibilidade de outros algum dia chegarem.

Serviços e atendimento – os serviços foram contemplados na rubrica 1.3.2 – *Servuction*. A preocupação situa-se agora no atendimento, o face a face ou encontro cliente pessoal de contacto, o *momento de verdade*.

Carlzon (1987), gestor identificado com a recuperação da Scandinavian Airlines (SAS) criou o conceito de *momentos de verdade*. Antes, na SAS, via-se o negócio como um aglomerado de aviões, serviço de manutenção, escritórios e procedimentos administrativos, mas não era assim que o cliente via a companhia. Ao cliente interessavam apenas as pessoas que o atendiam directamente.

Fazendo contas, num ano, cada um dos dez milhões de passageiros contactava com cerca de cinco empregados da SAS. O contacto durava cerca de 15 segundos de cada vez. Na ocasião, para Carlzon (1987), estes cinquenta milhões de 15 segundos cada um, determinavam se a SAS venceria ou perderia como empresa.

Estas revelações suscitam a ideia de oportunidade a aproveitar em qualquer situação de contacto com o cliente, seja no cenário de *servuction*, na abordagem dos vendedores ou na resolução de problemas e recuperação de reclamações. O cliente só deve ser surpreendido por bons motivos ou boas experiências. Os benefícios de um bom atendimento, traduzem-se na retenção de clientes, redução de custos, evita ter de concorrer pelo preço, retém os melhores colaboradores (Kelley & Davis, 1994; Bateson, 1995; Wit & Meyer, 2005).

Kotler *et al* (1999) adverte que o pessoal de contacto não deve presumir que satisfará os seus clientes fornecendo simplesmente um serviço tecnicamente bom. Para lá disso, tem que dominar também as capacidades ou funções de marketing (CEC, 2001a).

O atendimento é, pois, mais um contributo na construção de experiências positivas dos turistas, mas terá de ser profissional, porque não basta sorrir e saudar, é preciso agir bem, num ambiente de cultura da qualidade e de marketing interactivo a que se vem fazendo alusão.

Alojamento e restauração – o alojamento e a restauração incluem-se no que se convenciona designar por oferta turística derivada. É uma das determinantes da atractividade turística que Baptista (1997, p. 523) classifica de "(...) Superestruturas turísticas de alojamento e restauração, de acolhimento (...)" para as distinguir das infra-estruturas gerais (transportes, comunicações, saneamento, água...) e das infra-estruturas básicas de serviços (rede comercial, administração pública, etc.).

Limitamo-nos aqui ao alojamento turístico tradicional com as suas modalidades enumerados por Sarmento (2003): hotel, hotel apartamento, motel, pensão, albergaria, estalagem, pousada, aldeamento, apartamento, turismo de habitação, agro turismo e turismo rural. Todos os tipos de alojamento requerem gestão cuidada, tem elevados cus-

tos de funcionamento, exigem esforço promocional e necessidade de se modernizarem e ajustarem aos mercados em mutação. O alojamento está entre as actividades turísticas que possuem maior capacidade para induzir efeitos multiplicadores seguida, a um nível diferente, pela restauração, garante Sarmento (2003).

Os hotéis continuam entre os tipos de alojamento mais frequentado. O hotel é lugar de passagem para descanso, demonstração de *status* perante determinado público, ou meio, ou é procurado por razões específicas, cuidados de saúde numa estância termal, festivais, contactos comerciais e de negócios (Vaz 1999).

As preocupações dos operadores da oferta de alojamento deverão centrar-se nalguns dos pontos críticos que, de acordo com estudos citados por Costa (1995), são, entre outros, a afectação de recursos humanos qualificados, a gestão da capacidade e da sazonalidade e práticas ambientais responsáveis. Considera-se que as preocupações ambientais e a lucratividade andam de mãos dadas. As organizações de consumidores estão a dar sinais de que mais altos padrões ambientais são esperados no futuro (Costa, 1995; Saarinen, 2006; Northcote & Macbeth, 2006).

Quanto à restauração, como Sampaio (1991) e Vaz (1999) observam, a diversidade e tipicidade da cozinha é um trunfo a ser explorado pelos restaurantes, bares, cantinas e estabelecimentos similares, através de ementas especiais, festivais gastronómicos e promoções diferenciadas para atrair turistas, como recomendado para a gastronomia.

Segundo Lickorish & Jenkins (2000), há tendência para a internacionalização dos pratos locais acrescentando-lhes batatas fritas e pastelaria ao estilo europeu para os tornar aceitáveis à maioria dos clientes que frequentam os triviais restaurantes mais em voga. Tais cedências não se afiguram curiais quando em turismo se luta pela preservação do que é genuíno ou próprio de cada lugar.

2.5 Conclusão

Examinámos o turismo, a sua história, importância, tendências e impactes; a satisfação dos turistas na sua relação com a oferta compósita, produto turístico, encontrando-se subjacentes as constantes qualidade e ambiente. Foram conferidas algumas das

variáveis consideradas mais evidentes, passíveis de integrar o modelo de avaliação da oferta turística da região que nos propomos estudar.

CAPÍTULO III – O TURISMO NA REGIÃO DA GUARDA

3.1 Introdução

O distrito da Guarda e a região da Beira Interior em que se insere caracteriza-se, de um modo geral, pelo acentuado envelhecimento demográfico, pela desertificação e consequente abandono dos espaços rurais e pela carência de empreendedorismo que complemente e alterne com as quase mono indústrias maduras do têxtil e da construção civil (PRASD, 2003). Simultaneamente, distingue-se pelo significativo conjunto de recursos e potencialidades que encerra: valores culturais, históricos, naturais e ambientais ainda relativamente bem preservados. Contudo a ameaça paira sobre alguns deles, como é o caso dos culturais ligados à tradição, ao artesanato, aos saberes fazer, como resultado do esvaziamento populacional de vastas áreas geográficas.

A baixa densidade, o envelhecimento dos recursos humanos, como bem refere Albino *et al,* (2000), constituem um dos obstáculos às estratégias de desenvolvimento e à atracção de investimentos apropriáveis por actores da região.

Sendo alguns dos recursos e as potencialidades tão evidentes, como se verá na sequência do presente capítulo, parece óbvio que a implementação de uma estratégia que tenha o propósito da sua valorização e aproveitamento turístico poderá inverter o panorama existente.

Um retrato despretensioso da região da Guarda e a análise SWOT que se lhe segue poderão servir de apoio aos objectivos enunciados na introdução deste trabalho.

3.2 Enquadramento físico e socioeconómico da região

A região da Guarda, abrangendo a área dos concelhos que enformam o seu distrito situa-se na Beira Interior e incorpora as NUTs[6] III Serra da Estrela e Beira Interior Norte mais os concelhos de Aguiar da Beira e Vila Nova de Foscôa. Em traços gerais é limitada a Leste pela linha de fronteira com Espanha, a Norte pelo Rio Douro, a Oeste pelos distritos de Viseu e Coimbra e a Sul pelo de Castelo Branco.

Trata-se de uma região contemplada no Relatório Intermédio do PRASD (Programa de Recuperação de Áreas e Sectores Deprimidos), programa coordenado pelo Professor Daniel Bessa, divulgado em Setembro de 2003. Deste relatório respigaremos algumas das interpretações mais pertinentes de apoio à caracterização socioeconómica da área em estudo.

Os centros urbanos da região tendem a perder população, à excepção da capital do distrito que tem registado crescimento constante, sendo mesmo a cidade da Região Centro que, em termos relativos, mais cresceu (cerca de 13% entre 1991 e 2001), em parte à custa do despovoamento das zonas rurais e dos concelhos vizinhos. O índice de poder de compra (IPC) da Guarda era em 2002 de 90%, superior á média nacional fixada em 80%, mas com predominância das actividades de carácter *não transacionável* com a administração pública, ensino e saúde, a absorverem 30% da população activa. O PRASD (2003) refere a opinião de João Ferrão na qual a dicotomia fundamental já não será a que opõe o Portugal *litoral* ao Portugal *interior*, mas a que opõe um Portugal *sob pressão*, reunindo as características e modos de vida urbanos mais modernos, a um Portugal *sonolento*, caracterizado pela ruralidade. De facto o IPC só na Guarda ultrapassa a média nacional enquanto a dos restantes concelhos ronda 50% da do país.

Ainda assim, assinala-se a convergência, de 1995 a 2002, de praticamente todas as NUTS III, a nível nacional, que se encontram abaixo do índice 100 e a mesma tendência registam a quase totalidade dos concelhos da Guarda. Algumas das explicações

[6] Nomenclatura de Unidades Territoriais para fins Estatísticos.

do sentido da evolução desta convergência e da sua insustentabilidade são avançadas no PRASD (2003):

> " (...) de acordo com as interpretações que se têm por fundamentadas, tal terá ficado a dever-se ao reduzido grau de inovação da sociedade portuguesa e à aplicação de políticas de índole predominantemente distributiva e redistributiva (...) Em fases de muito maior inovação e turbulência, como as que se anunciam e, que de resto, já vivemos, é provável que as desigualdades tendam a gravar-se (PRASD, 2003, p. 22).

Do ponto de vista demográfico, reportando aos dados agregados da Beira Interior, mais de 50% dos 336 mil habitantes estão localizados ao longo da A23, distribuídos pelos concelhos de Castelo Branco, Fundão, Covilhã e Guarda. A população desta região encontra-se em regressão tendo aumentado em Castelo Branco, Covilhã e mais na Guarda (13%) pelo processo de concentração urbana. A população é envelhecida, por isso sem capacidade de renovação natural, a não ser pelo contributo da imigração. Este envelhecimento aumenta os índices de dependência. No aspecto económico a actividade mais importante continua a ser a agricultura com 23,1 da população activa, com a contribuição de apenas 6,8% para o VAB (Valor Acrescentado Bruto). Estes valores são ultrapassados pelas actividades de serviços (administração pública, educação, saúde e acção social, comércio e hotelaria e restauração). Espera-se que o Sector Público Administrativo e a construção civil, também nesta região, venham a registar uma diminuição do nível de emprego seguindo a tendência nacional.

No que se refere à indústria, regista o PRASD (2003), caracteriza-se pela concentração da indústria têxtil (4,9% do emprego e do VAB), do vestuário (5,2% do emprego e 3,3% do VAB), seguido da actividade de fabricação de máquinas e aparelhos eléctricos (3,4% do emprego e 4,1 do VAB). A fraca diversificação económica é evidente. Sem capacidade de dinamização da sua actividade económica, nem de reestruturação da sua estrutura de emprego, a Beira Interior caracteriza-se por elevada susceptibilidade a choques negativos nos sectores de actividade em que se encontra sobre-especializada, como é o caso do têxtil e vestuário no qual que se assiste ao encerramento de várias empresas.

Faltam os dados desagregados do emprego por sector de actividade nas NUTS em estudo, mas os da Região Centro, naturalmente mais abonatórios, mostram os serviços à frente com 41,7% da população empregada, seguidos da agricultura, silvicultura e pesca com 28,3%, da indústria, energia e água com 22,1% e da construção com 7,9% (INE 1997). A importância da agricultura e, principalmente, dos serviços é notória.

Apresentado, em termos genéricos, o quadro socioeconómico da região, passamos à análise do contexto turístico.

3.2.1 Análise da conjuntura do turismo na região da Guarda

A análise da situação e evolução do turismo na Região Centro não dispõe de dados actualizados, mas em 1986 o sector representava 2,1% do produto regional, muito abaixo do verificado a nível nacional, e, em 1990, 4,7% da população activa (CCRC, 1994).

A tabela 3-4 apresenta o panorama das principais estatísticas do turismo, apesar das reservas impostas à sua fiabilidade. A informação existente, nomeadamente na Europa, é insuficiente. A OMT, a OECD (1980) e o Eurostat propõem novas séries de indicadores, Tourism Satellite Accountes (TSA) (Conta Satélite do Turismo) que estão a ser implementadas e se destinam a uniformizar os critérios estatísticos, qualitativos e quantitativos, do turismo a nível nacional, europeu e mundial (CEC, 2001). No que respeita às NUTs III e concelhos em estudo verifica-se que nas estatísticas do INE, relativas a 2004, a informação desagregada por concelhos só está disponível nos da Guarda, Almeida e, parcialmente, Seia. Os concelhos de Fornos, Sabugal e Trancoso nem sequer apresentam oferta hoteleira classificada, segundo aquela fonte.

As falhas tanto podem ser atribuídas à deficiente informação, como à inexistência dos equipamentos hoteleiros ou à ausência de uma e de outros. Pela observação empírica a que o presente trabalho obrigou, podemos afirmar que só não foi possível encontrar qualquer estabelecimento hoteleiro no concelho de Fornos de Algodres.

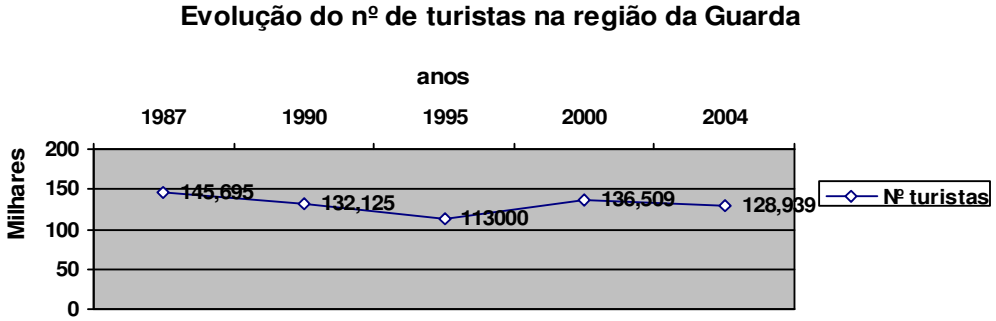
Tabela 3-4 – Estatísticas do turismo da região (anos 1987, 1990, 1995, 2000 e 2004)

Ano 1987 (Fonte: INE 1987) (1)				
NUT III	Capacidade de alojamento	Dormidas	Taxa de ocupação	Estada média
Serra da Estrela	429	41 998		
Beira Interior Norte	1 343	103 697		
Ano 1990 (Fonte: INE 1990) (1)				
Serra da Estrela	384	23 289	25%	
Beira Interior Norte	1 343	108 836	33%	
Ano 1995 (Fonte: INE 1995) (1)				
Serra da Estrela	380	23 000	28%	1,7
Beira Interior Norte	1 350	90 000	22%	1,2
Ano 2000 (Fonte: INE 2003) (1)				
Serra da Estrela	463	44 257	26,6%	1,6
Beira Interior Norte	1 093	92 252	22,3%	1,3
Ano 2004 (Fonte: INE 2007, informação disponível não publicada) (1) (2)				
Serra da Estrela	469	49 104	28,6%	1,8
Beira Interior Norte	1 094	79 835	19,5%	1,2
Aguiar da Beira (3)	24			
V. Nova Foscôa (3)	68			

Nota (1) – Os dados abrangem apenas os estabelecimentos classificados na Direcção Geral do Turismo.
Nota (2) – Os números não incluem a informação não publicada sobre alguns concelhos.
Nota (3) – Concelhos do distrito integrados em NUTS III diferentes.

A Observação geral dos dados da tabela 3-4 revela a Serra da Estrela, depois de uma queda dos valores de entre 1987 e 1990, com uma dinâmica de crescimento de 1995 a 2004 na oferta, número de dormidas, taxa de ocupação e estada média. Já a Beira Interior Norte apresenta uma tendência inversa com diminuição da oferta, das dormidas, das taxas de ocupação, apesar da diminuição da capacidade de alojamento, e mantém a estada média praticamente inalterada. Se procedermos à determinação do rácio capacidade de alojamento/dormidas, verificar-se-á uma tendência de diminuição entre 2000 e 2004 para toda a região, sugerindo o *efeito tesoura*, um efeito pernicioso no mercado turístico quando acontece, ao mesmo tempo, o aumento da oferta e a diminuição da procura relativa. A correcção deste efeito exige medidas que visem o equilíbrio entre oferta e a procura e a rentabilidade (IPAM, 1997). Por outro lado é contrariada a ideia generalizada de que a própria oferta gera a sua procura. Em sete anos (1987 - 2004) o cenário, de acordo com tabela 3-4, não apresenta alteração assinalável, um indicador de estagnação, em especial na Beira Interior Norte.

Gráfico 3-1 – Valores agregados do número de turistas nas NUTs Serra da Estrela e Beira Interior Norte



(Dados retirados da Tabela 3-4).

Os valores agregados das duas NUTs da Região, no gráfico 3-1, excluídos os concelhos de Aguiar da Beira e Foscôa, atestam a estagnação ou mesmo um ligeiro declínio de 1987 a 2004.

Os estabelecimentos hoteleiros, classificados na DGT (INE 2004), existentes situam-se nos seguintes concelhos:

Tabela 3-5 – Estabelecimentos hoteleiros classificados, segundo o INE (2004)

Vila Nova de Foscôa	1	Aguiar da Beira	1
Gouveia	1	Seia	4
Almeida	3	Celorico da Beira	2
Figueira de Castelo Rodrigo	2	Guarda	6
Manteigas	3	Meda	2
Pinhel	1		

Fornos de Algodres, Sabugal e Trancoso não dispõem de estabelecimentos hoteleiros classificados, de acordo com os dados do INE (2004).

Para se avaliar a estrutura espacial da actividade turística da região da Guarda socorremo-nos de um estudo de Silva & Silva (2003) que além de nos proporcionar um indicador da estrutura ponderada dos vectores turísticos (EPVT), fornece também um indicador de localização turística ponderada (LCP), permite a comparação com as diferentes NUTS III e a dinâmica de localização positiva ou negativa.

O resultado para a região *i* do indicador da Estrutura Ponderada de Vectores Turísticos (EPVT) será, então, calculado da seguinte forma:

$$(1)\ EPVT_i = (2\ AH_i + APC_i + 2\ EH_i + ER_i + 2\ DE_i + DN_i)\ /9$$

Onde *AH*= peso regional no alojamento hoteleiro; *APC*= peso regional no alojamento de campismo; *EH*= peso regional no emprego hoteleiro; *ER*= peso regional no emprego na restauração; *DE*= peso regional nas dormidas de estrangeiros; *DN*= peso regional nas dormidas de nacionais.

O segundo passo realiza-se com a produção de um indicador de Localização Turística Ponderada (LCP) que irá combinar o peso regional do indicador de síntese, calculado no passo anterior, com o peso regional médio nas variáveis população residente e Valor Acrescentado Bruto (VAB).

O indicador de Localização Turística Ponderada será então:

(2) $LCP_i = EPVT_i / [(PR_i + VAB_i/2]$

Onde PR_{ii} peso regional na população residente e VAB_i= peso regional no *VAB*.

Este indicador limita-se a indicar a relação existente entre a importância da região no turismo e o seu peso demográfico e económico. Importa reforçar que estamos já não apenas a identificar a dimensão absoluta das variáveis turísticas, mas a combiná-las com a dimensão da região onde se inserem, logo a determinar fortemente o estudo de localização pelo seu contexto territorial (Silva & Silva, 2003).

Este estudo fornece uma leitura possível da diferente capacidade de estruturação regional das actividades turísticas. A utilização de uma escala de Likert permite agrupar as regiões segundo a localização turística:

- Admite-se, assim, que localizações muito intensas (5) e intensas (4), por exemplo, estarão em regiões onde a importância relativa do indicador sintético das actividades turísticas *(EPVT)* no continente português, é superior à importância relativa dos indicadores relacionados com a dimensão económica e social no mesmo espaço.
- Com a mesma lógica metodológica, ter-se-ão regiões com localização moderada (3) onde exista algum equilíbrio das importâncias relativas daqueles indicadores.
- Agrupar-se-ão por ordem decrescente nos últimos escalões, regiões com baixa (2), reduzida (1) e muito reduzida (O) localização turística indiciadora de uma menor ou mesmo diminuta capacidade de estruturação regional das actividades turísticas.

Tabela 3-6 – EPVT – Estrutura Ponderada dos Vectores Turísticos (NUT III)

	EPVTi	AH	%	APC	%	EH	%	ER	%	DE	%	DN	%
Norte													
Minho Lima	1,47%	2 800	1,5%	7 990	3,4%	417	1,3%	1 337	1,6%	64 738	0,3%	176 547	2,1%
Cávado	1,55%	3 962	2,1%	2 850	1,2%	753	2,3%		0,0%	144 445	0,8%	212 652	2,6%
Ave	0,99%	1 687	0,9%	720	0,3%	387	1,2%	1 691	2,0%	76 353	0,4%	139 823	1,7%
Grande Porto	7,26%	11 988	6,2%	231	0,1%	2 517	7,6%	16 438	19,5%	780 041	4,1%	839 569	10,1%
Tâmega	0,55%	1 464	0,8%	0	0,0%	224	0,7%	1 099	1,3%	20 608	0,1%	51 025	0,6%
Entre Douro e Vouga	0,38%	651	0,3%	0	0,0%	111	0,3%	1 051	1,2%	24 945	0,1%	45 497	0,6%
Douro	0,96%	1 921	1,0%	5 000	2,2%	337	1,0%	686	0,8%	23 598	0,1%	120 925	1,5%
Alto Trás-os-Montes	1,15%	3 233	1,7%	4 040	1,7%	471	1,4%	0	0,0%	22 673	0,1%	178 630	2,1%
Centro													
Baixo Vouga	2,43%	4 488	2,3%	19 190	8,3%	738	2,2%	0	0,0%	120 030	0,6%	267 230	3,2%
Baixo Mondego	3,38%	5 426	2,8%	26 200	11,3%	674	2,0%	2 699	3,2%	272 244	1,4%	280 396	3,4%
Pinhal Litoral	1,42%	3 051	1,6%	5 700	2,5%	443	1,3%	1 236	1,5%	80 688	0,4%	177 977	2,1%
Pinhal Interior Norte	0,53%	472	0,3%	6 400	2,8%	71	0,2%	541	0,6%	6 886	0,0%	31 193	0,4%
Dão-Lafões	1,40%	3 844	2,0%	3 260	1,4%	594	1,8%	0	0,0%	37 471	0,2%	269 638	3,2%
Pinhal Interior Sul	0,05%	95	0,1%	0	0,0%	18	0,1%	110	0,1%	168	0,0%	8 901	0,1%
Serra da Estrela	0,19%	438	0,2%		0,0%	86	0,3%	139	0,2%	6 822	0,0%	37 615	0,5%
Beira Interior Norte	0,52%	997	0,5%	2 380	1,0%	181	0,5%	432	0,5%	17 618	0,1%	67 531	0,8%
Beira Interior Sul	0,55%	1 257	0,7%	1 700	0,7%	255	0,8%	0	0,0%	12 319	0,1%	104 817	1,3%
Cova da Beira	0,43%	985	0,5%	0	0,0%	176	0,5%	413	0,5%	4 764	0,0%	101 311	1,2%
Lisboa e Vale do Tejo													
Oeste	2,88%	5 064	2,6%	21 055	9,1%	820	2,5%	0	0,0%	337 768	1,8%	260 008	3,1%
Grande Lisboa	23,35%	35 476	18,4%	11 350	4,9%	8 411	25,3%	41 428	49,0%	4 775 272	24,9%	1 577 198	18,9%
Península de Setúbal	4,30%	4 186	2,2%	37 260	16,1%	860	2,6%	5 451	6,5%	379 233	2,0%	229 971	2,8%
Médio Tejo	2,02%	5 669	3,0%	1 090	0,5%	815	2,5%	1 145	1,4%	316 547	1,7%	188 905	2,3%
Lezíria do Tejo	0,32%	633	0,3%	1 540	0,7%	116	0,4%		0,0%	20 821	0,1%	50 476	0,6%
Alentejo													
Alentejo Litoral	2,33%	3 466	1,8%	24 245	10,4%	386	1,2%	521	0,6%	164 523	0,9%	185 424	2,2%
Alto Alentejo	0,99%	1 402	0,7%	4 550	2,0%	416	1,3%	756	0,9%	45 968	0,2%	135 852	1,6%
Alentejo Central	1,00%	1 924	1,0%	200	0,1%	484	1,5%	890	1,1%	118 641	0,6%	141 783	1,7%
Baixo Alentejo	0,40%	781	0,4%	1 580	0,7%	164	0,5%	0	0,0%	20 678	0,1%	75 238	0,9%
Algarve	37,23%	85 096	44,2%	43 635	18,8%	12 349	37,1%	6 436	7,6%	11 250 173	58,8%	2 375 673	28,5%
Total		**192 456**		**232 166**		**33 274**		**84 499**		**19 146 035**		**8 331 805**	

Fonte: Estatísticas do Turismo, INE, 1998

Fonte: Silva & Silva (2003).

Na tabela 3-6, se tomarmos como referência o Algarve, é notória a divergência dos pesos regionais nas variáveis turísticas, em particular as de maior capacidade estruturante: a oferta hoteleira (AH) e a procura externa (DE).

Da tabela 3-7 destaca-se o padrão locativo da Localização Turística Ponderada (LTP) do Algarve sem comparação possível com o da Serra da Estrela e Beira Interior Norte. A maior relevância deve ser dada à variação do LTP de 98 a 92 registando uma interessante dinâmica relativa da Serra da Estrela, de algum modo já sugerida nos nossos comentários à Tabela 3-4, com uma variação positiva de 0,20, uma das mais progressivas, só superada no Alentejo. O inverso é observado na Beira Interior Norte com a variação negativa de 0,19, a mais elevada do país, evidenciando o mais forte recuo, a nível nacional.

Tabela 3-7 – LTP – Localização Turística Ponderada (NUT III)

	LTPi	PR	%	VAB	%	variação do LTPi 98-92
Norte						
Minho Lima	0,63	250 500	2,6%	285 700	2,0%	-0,11
Cávado	0,44	378 420	4,0%	481 790	3,0%	-0,12
Ave	0,22	483 750	5,1%	684 147	4,0%	0,04
Grande Porto	0,52	1 201 760	12,7%	2 317 977	15,0%	-0,08
Tâmega	0,13	538 210	5,7%	492 140	3,0%	-0,01
Entre Douro e Vouga	0,13	267 520	2,8%	394 940	3,0%	-0,06
Douro	0,43	234 340	2,5%	279 887	2,0%	0,05
Alto Trás-os-Montes	0,53	223 810	2,4%	245 109	2,0%	-0,14
Centro						
Baixo Vouga	0,62	364 830	3,9%	617 081	4,0%	-0,12
Baixo Mondego	1,05	326 370	3,4%	532 677	3,0%	0,07
Pinhal Litoral	0,64	231 550	2,4%	382 781	2,0%	0,03
Pinhal Interior Norte	0,44	131 760	1,4%	139 939	1,0%	0,06
Dão-Lafões	0,56	282 460	3,0%	318 168	2,0%	-0,14
Pinhal Interior Sul	0,00	44 480	0,5%	53 759	0,0%	0,00
Serra da Estrela	0,69	51 680	0,6%	46 866	0,0%	0,20
Beira Interior Norte	0,48	111 180	1,2%	130 044	1,0%	-0,19
Beira Interior Sul	0,60	77 270	0,8%	104 157	1,0%	0,11
Cova da Beira	0,44	88 750	0,9%	105 040	1,0%	-0,01
Lisboa e Vale do Tejo						
Oeste	0,84	365 090	3,9%	516 026	3,0%	0,00
Grande Lisboa	0,95	1 835 380	19,4%	4 620 601	30,0%	0,02
Península de Setúbal	0,66	671 740	7,1%	926 840	6,0%	0,14
Médio Tejo	0,92	224 480	2,4%	301 328	2,0%	0,09
Lezíria do Tejo	0,14	229 770	2,4%	354 994	2,0%	-0,03
Alentejo						
Alentejo Litoral	2,35	92 590	1,0%	199 251	1,0%	0,30
Alto Alentejo	0,88	119 830	1,3%	158 831	1,0%	0,23
Alentejo Central	0,72	166 680	1,8%	233 751	1,0%	0,28
Baixo Alentejo	0,33	131 220	1,4%	149 236	1,0%	0,01
Algarve	10,06	348 650	3,7%	581 827	3,7%	0,10
Total		**9 474 070**		**15 654 887**		

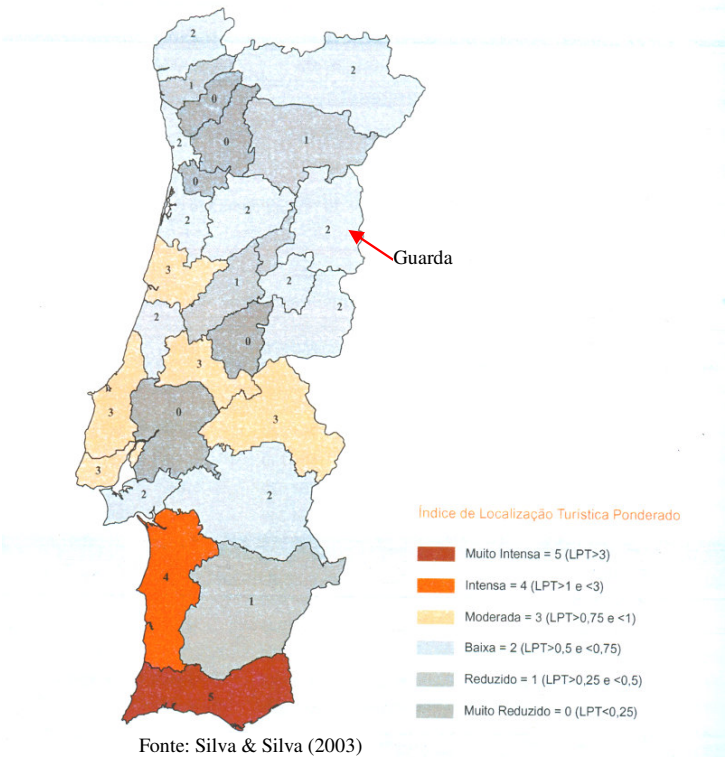
Fonte: INE, 1992, 1998.

Fonte: Silva & Silva (2003).

Os dados e os resultados para as NUTS III do nosso estudo estão assinalados e podem ser conferidos, pela aplicação das fórmulas (1) e (2), nas tabelas 3-6 e 3-7, respectivamente.

O mapa da LTP por NUTS, de Portugal continental, diferencia seis conjuntos entre os quais se situa a região da Guarda assinalada com o índice 2, localização turística baixa (LTP> 0,5 e <0,75). Este indicador mostra a menor capacidade de estruturação desta região, mas não permite valorizar dois fenómenos de importância estratégica para o desenvolvimento futuro do turismo (Silva & Silva, 2003). Com efeito, este indicador não inclui a dimensão do potencial dos recursos existentes, mas apenas o nível de exploração presente.

Figura 3-1 – Mapa de Localização Turística Ponderada (LPT) – Nuts III (Portugal Continental)

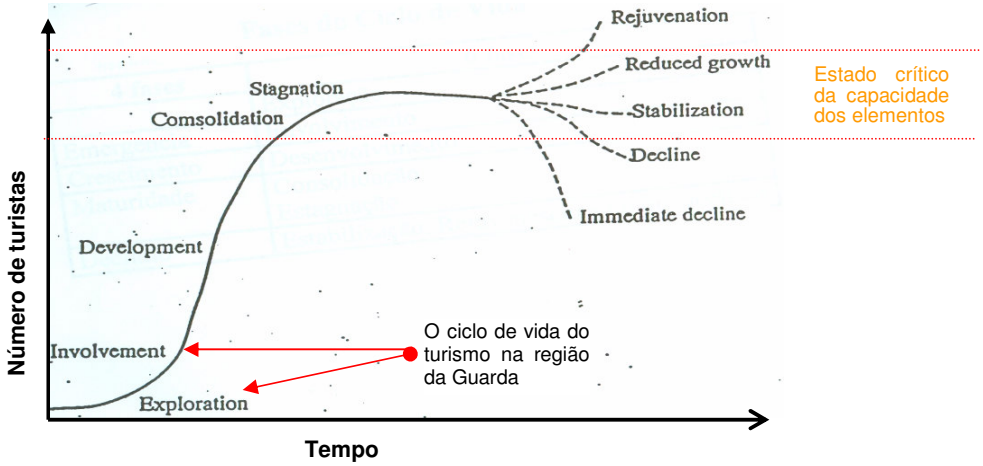


Fonte: Silva & Silva (2003)

3.2.2 O ciclo de vida do produto turístico da região da Guarda

O recurso ao ciclo de vida do produto turístico serve para situar o estado do desenvolvimento da região como destino turístico, caracterizando, em traços genéricos, a situação da oferta e da procura. O CVP (Ciclo de Vida do Produto) pode ser utilizado como instrumento descritivo, prescritivo (Gonçalves & Águas, 1995; Weaver & Oppermann, 2000) e desperta a necessidade de reformulação das estratégias de marketing em função das mudanças nas condições do ambiente de negócios (Kotler *et al,* (1999). O retrato obtido através dos dados estatísticos e do índice calculado a partir do modelo de LTP, apresentados na secção anterior, ajuda a posicionar o destino no modelo do ciclo de vida do turismo (Figura 3-2).

Figura 3-2 – Esboço do modelo do ciclo de vida do turismo



Adaptado de Butler (1980)

A referência a destino turístico justifica desde já a sua definição: região em que o turista vaja (Weaver & Opperman, 2000); lugar com alguma fronteira geográfica, política ou limite percebido, podendo mesmo ser um mercado delimitado pelos operadores turísticos (Kotler *et al,* 1999) ou uma região com caracteríscas físicas, históricas e etnográficas que a identificam em relação às demais, capaz de desenvolver uma ou mais formas diferentes de turismo (cultural, montanha) atraindo não residentes. Esta última é uma perspectiva próxima da de produto turístico compósito definido na secção 2.4.2. Em qualquer caso pode concluir-se que o destino subentende um espaço mais ou menos delimitado, dotado de atributos susceptíveis de atrair, pelo menos, algum tipo de turistas.

A divisão mais comum do ciclo de vida adopta 4 fases: emergência, crescimento, maturidade e declínio (Kotler, 1994). Gee *et al* (1989) e Costa *et al* (2001) adaptam o mesmo número de fases ao turismo: descoberta, iniciativa e responsabilidade local, institucionalização/globalização e saturaçãoo/alienação. A maioria dos trabalhos que aplicam o conceito do ciclo de vida ao turismo (Costa *et al,* 2001) fazem referência às seis fases propostas por Butler (1980). As seis fases de Butler definem-se com terminologia ajustada ao turismo. A tabela 3-8 enuncia as duas últimas situações.

Seguimos as seis fases de Butler que, independente do seu número, a

sua duração não é fixa, variado de acordo com diversos factores. Além disso, nem todos os destinos passam por todas as fases. O modelo de Butler revela que o processo também pode ser reversível, isto é, não se está perante uma situação determinista, e.g., o declínio pode ser contrariado pela interposição de outra das fases após a maturidade (rejuvenescimento) (Gonçaves & Águas, 1995).

Tabela 3-8 – Fases do ciclo de vida do destino

4 Fases (Gee *et al*)	**6 fases** (Butler)
1ª Fase – descoberta 2ª Fase – iniciativa e responsabilidade 3ª Fase – institucionalização/globalização 4ª Fase – saturação e alienação	1ª Fase – exploração 2ª Fase – envolvimento 3ª Fase – desenvolvimento 4ª Fase – consolidação 6ª Fase – pós-estagnação (estabilização, rejuvenescimento ou declínio

Não escalpelizaremos cada uma das fases. Abordaremos somente as duas primeiras de Butler por aparentarem adequação à conjuntura que a interpretação dos dados sobre as NUTS III do Distrito da Guarda suscita.

1.ª Fase – Exploração

A exploração ocorre em torno de mudanças ambientais, económicas, sociais, político-legais ou tecnológicas, que proporcionam o surgimento de um novo produto ou destino turístico. É a fase da descoberta caracterizada por:

- Turistas – número reduzido de turistas, amantes da natureza, com gosto pela aventura e risco, que procuram evitar ambientes padronizados. São *alocêntricos* (personalidade desinibida).
- Produto – os turistas são atraídos pelos recursos básicos (recursos naturais, culturais e históricos) que resultam, quer da acção da natureza, quer da acção do homem. O fenómeno turístico surge à posteriori. Não existem estruturas especificamente criadas para apoio ao turismo.
- Distribuição – Os canais de distribuição não existem o que faz com que a acessibilidade seja limitada. O turista organiza individualmente a viagem, sem serviços de apoio.
- Concorrência – as actividades empresariais existentes, relacionadas com o turismo, são de tipo familiar e artesanal. A debilidade organizativa não permite falar da existência de concorrência.

2.ª Fase – Envolvimento

Esta fase decorre do envolvimento dos agentes locais na prestação de serviços turísticos. Constitui a charneira entre a exploração e crescimento. Caracteriza-se por:

- Turistas – o número de turistas aumenta a taxas variáveis crescentes. O destino deixa de ser exclusivo dos inovadores, alargando-se a fatias mais amplas do mercado.
- Produto – iniciativas locais para satisfazer as necessidades dos turistas surgem. Pode falar-se de mercado e de época turística. Surgem iniciativas locais de pressão sobre o sector público para desenvolvimento de infra-estruturas específicas de apoio à actividade (Butler, 1980; Weaver & Oppermann, 2000; Costa *et al,* 2001).

A distribuição e a concorrência*,* na 2.ª fase, mantêm-se inalteradas em relação à 1.ª fase. Estas e as restantes fases podem ser conferidas na Figura 3-2.

O ciclo de vida é aqui usado como instrumento de análise do estado e evolução do destino ou produto turístico e serve de referência às possíveis estratégias de intervenção aconselháveis após os resultados do estudo empírico. Permite desde já corroborar a interpretação dos dados secundários, divulgados na secção anterior.

Em face da localização e caracterização da região poder-se-ia, em teoria, adiantar algumas estratégias de intervenção possíveis para estimular a actividade turística.

Salienta-se a eventual coexistência de adopção de estratégias para o destino no seu todo ou para cada um dos seus produtos tendo em conta a possibilidade de estarmos perante diferentes fases do CVP, Beira Interior Norte, na fase 1 (ou em transição entre esta e a fase 2) e Serra da Estrela (fase 2). Em qualquer caso, a sua caracterização situa-as aquém da fase 3, *desenvolvimento,* que segundo Butler (1980), Kotler *et al* (1999), Weaver & Oppermann (2000) e Costa *et al* (2001), se identifica por rápido crescimento do número turistas a ultrapassar o dos residentes; áreas turísticas bem definidas; publicidade maciça; investimento externo; desenvolvimento de atracções não naturais; os turistas *alocêntricos* (inovadores, extrovertidos, desinibidos) são substituídos por *midcêntricos* (menos desinibidos, normais).

A Beira Interior Norte parece incluir-se na fase de *exploração* caracterizada pela não existência de uma abordagem de marketing. São os turistas a descobrir o próprio destino sem incentivo aparente das actividades empresariais. Os recursos naturais, cultu-

rais e históricos são o principal motivo de atracção. Já o produto Serra da Estrela parece ter acolhimento na fase 2 (*envolvimento*), susceptível de adopção de estratégias de crescimento tendo por base a oferta existente quer ao nível dos mercados actuais (penetração), através do aumento da estada média, quer ainda ao nível de novos mercados, procurando alcançar novos turistas que a matriz de produto/mercado (Ansoff), tabela 3-9, sugerida por Gonçalves & Águas (1995), condensa.

Tabela 3-9 – Matriz de produtos/mercados, de Ansoff

	Mercados Actuais	Novos Mercados
Produtos existentes	Penetração	Desenvolvimento de Mercados
Novos Produtos	Desenvolvimento de produtos	Diversificação

A matriz de produtos/mercados pode ser complementada pela tabela 3-10.

Tabela 3-10 – Estratégias de procura primária

Objectivos	Estratégias Básicas
1. Aumentar o n.º de consumidores	Conhecimento do produto Acessibilidade do produto
2. Aumentar a frequência de compra	Alargar o leque de utilizações Aumentar o nível de consumo

Adaptado de Gonçalves & Águas (1995)

Sem alteração do produto, o aumento da frequência de compra pode ser estimulado pelo seu conhecimento conseguido através de acções publicitárias ou promocionais diversas, organização de eventos relevantes com impactes positivos nos destinos promotores e nos limítrofes. A acessibilidade ao produto pode aumentar pela melhoria das infra-estruturas rodoviárias e ferroviárias e pela maior difusão de canais de distribuição (Gonçalves & Águas (1995); Daniels (2007).

Na fase de *envolvimento* são adoptadas estratégias de crescimento, com base nos produtos existentes, quer a nível dos mercados existentes (penetração), aumentando a retenção dos turistas actuais, quer ao nível de novos mercados (desenvolvimento de mercados), de acordo com a matriz de Ansoff, para alcançar novos turistas. É determinante tornar o destino conhecido, criar uma imagem apelativa e proporcionar que seja testado (visitado) pelos consumidores finais (turistas). A experiência motiva sua escolha, satisfação e fidelização e posterior comunicação positiva do destino. As iniciativas

envolvem distribuidores agências de viagens, operadores turísticos, poderes públicos (Gonçalves & Águas, 1995); Molina & Esteban, 2006); MacKay & Smith, 2006; Alegre & Juaneda, 2006).

O *envolvimento* será a fase em que se enquadra a Serra da Estrela e na qual se integrará, a breve trecho a Beira Interior Norte, sendo as estratégias de crescimento presentes no parágrafo anterior adaptáveis ao conjunto da região.

O vector crítico do tipo de inserção identificado pelo índice de localização turística ponderada, LTP 2, alusivo à região da Guarda, (ver Figura 3-1), corresponde à caracterização tipológica exposta antes e à proposta por Silva & Silva (2003) de *articulação intersectorial*. A *articulação intersectorial* caracteriza-se, na essência, por problemas aos seguintes níveis:

- Infra-estrutura básica – insuficiências locais de planeamento; insuficiente investimento de suporte.
- Infra-estrutura específica – equipamentos com insuficiente capacidade de diversificação de mercados.
- Competitividade – insuficiente integração de produtos turísticos.
- Integração económica e social – insuficiente valorização institucional das potencialidades turísticas.
- Integração ambiental – conflitualidade intensa de uso de recursos.

Com efeito quando o turismo se insere em regiões de profunda diversificação da sua base económica, os problemas nucleares surgem associados à defesa de recursos histórico-culturais, à articulação de diferentes componentes do produto turístico (história, cultura, desporto, lazer, negócios e outras) e à conflitualidade de actividades e usos de recursos em espaços onde há um predomínio de actividades que podem não estar relacionadas directa ou indirectamente com o turismo (Silva & Silva, 2003).

Para este mesmo tipo de inserção, *articulação intersectorial*, as áreas estratégicas de intervenção poderão consubstanciar-se (Silva & Silva, 2003) através de:

- Infra-estrutura básica – desenvolvimento de políticas selectivas de ordenamento turístico.
- Infra-estrutura específica – desenvolvimento de infra-estruturas turísticas de elevada compatibilidade com as actividades predominantes.

- Competitividade – promoção de produtos e diversificação de elevada qualificação.
- Integração económica e social – promoção de cooperação empresarial inter actividades.
- Integração ambiental – promoção de instrumentos de ordenamento territorial com capacidade para discriminar usos.

Quando há potencial capacidade de estruturação regional das actividades turísticas, surge a necessidade de ordenamento territorial que implica o reforço de articulação das infra-estruturas, equipamentos e serviços com as actividades já existentes, numa perspectiva concorrencial e de integração de estratégias.

A actividade turística pode beneficiar da dimensão operacional fundada nos indicadores ponderados de localização e na tipologia qualitativa do estudo de Silva & Silva (2003) através da avaliação do potencial de estruturação do turismo numa base regional.

3.3 Análise SWOT

A análise SWOT no contexto deste capítulo tem por finalidade inventariar algumas potencialidades, fragilidades, ameaças e oportunidades da região em estudo (Guarda).

É possível, assim, relacionar os pontos *fortes* e *fracos,* internos e actuais, da região com as principais tendências do meio envolvente, externo e futuro, as *ameaças* e *oportunidades*, e perceber como cada tendência pode ou deve ser explorada e convertida em benefícios para a região.

O sucesso está no alinhamento dos dois lados, o do destino e o ambiente do mercado turístico. Por vezes os dois lados desalinham-se e afastam-se em sentidos contrários (Wit & Meyer, 2005) como releva ainda o modelo do ciclo de vida (ver Figura 3-2). É pois, necessária a constante vigilância e análise simultânea das tendências ambientais da actividade nos seus contextos: político-legal, económico, sociocultural, tecnológico e ecológico (ambiental). De facto tudo é passível de mudança, mesmo as debilidades não são imutáveis podendo ser ultrapassadas pela intervenção criativa e concertada dos diversos actores responsáveis pelo destino.

A análise SWOT (Tabela 3-11) traça o cenário e as perspectivas do turismo na região da Guarda potencialmente inspiradoras de convenientes estratégias. Estratégias que terão subjacentes medidas da satisfação dos actuais visitantes, turistas, relativamente a um conjunto de variáveis presentes que eventualmente os tenham impressionado de forma mais ou menos positiva.

Tabela 3-11 – Análise SWOT aplicada ao turismo no distrito da Guarda

Potencialidades
▸ É reserva estratégica do país, da Europa e do mundo (espaço livre, património natural e cultural construído); ▸ Principal porta de entrada terrestre do país, atravessada por acessibilidades estruturantes no sentido Este-Oeste: ferroviária (linhas da Beira Alta, Beira Baixa e Douro), rodoviária, (A 23 e A 25, sem portagem) inseridas nas redes transeuropeias e pelo IP 2 no sentido Norte-Sul; ▸ Papel chave na articulação Litoral – Interior e Norte – Sul; ▸ Fronteira aberta com Espanha, uma potência europeia, fácil acesso e proximidade do mercado interno, EU; ▸ Equidistância entre o 1.º e 3.º pólos urbanos ibéricos (Madrid e Lisboa) e pólos de cultura e ciência (Salamanca-Coimbra-Porto-Aveiro), áreas potenciais de fluxos de origem turística; ▸ Existência de património relevante: histórico/cultural e natural como o Douro, Serra da Estrela, vales glaciares (Zêzere património natural da humanidade), ar puro, paisagem, lagoas, rios (2 maiores rios exclusivamente nacionais: rios são a consciência do território), áreas protegidas (Estrela, Malcata, Côa e Douro Internacional) águas (mesa e termais), fauna e flora exótica; ▸ Parque Arqueológico do Côa (património cultural da humanidade), fortalezas e castelos, solares, vias e cidades romanas, castros, monumentos megalíticos; centros históricos e judiarias, aldeias históricas, paisagens antrópicas ou em socalcos (património natural da humanidade e paisagem cultural), albufeiras, personalidades históricas ligadas aos descobrimentos, à mística religiosa, à independência e à restauração da nacionalidade, à literatura e à política; tradição, folclore e artesanato, gastronomia: carnes, caça, produtos tradicionais, queijos e vinhos; ▸ Capacidade para produzir energias limpas (hídrica, eólica, solar e biomassa) (PRASD, 2003); ▸ Ensino superior (UBI e Politécnico) e profissional; ▸ Tradição em áreas específicas (saúde); ▸ Externalidades positivas (espaços e acessos descongestionados para os pólos nacionais, ibéricos e europeus com repercussão positiva na produtividade).

Tabela 3 -11 – Análise SWOT aplicada ao turismo no distrito da Guarda (continuação)

Debilidades
▸ Situação periférica da região em relação ao litoral nacional e em relação à Europa; ▸ Áreas do território com densidades populacionais muito baixas; ▸ Clima agreste, embora variado; ▸ Populações locais à margem das decisões sobre projectos de requalificação relevante; ▸ Défice de empreendedorismo e de competitividade das PME (factores dinâmicos de competitividade); ▸ Deficiente gestão e baixa qualificação dos recursos humanos utilizados; ▸ Desajustamentos na oferta e procura de qualificações (incapaz de gerar oportunidades de emprego qualificado); ▸ Debilidade dos serviços e estruturas de apoio à actividade económica; ▸ Externalidades negativas (fogos, erosão, poluição, desinteresse dos poderes políticos); ▸ Insensibilidade às questões dos recursos naturais e ambientais quer no seu aproveitamento, quer na sua sustentabilidade; ▸ Fraca articulação territorial do ensino superior com ausência de rede regional de I&D; ▸ Incapacidade para atrair a colaboração de talentos e investir em recursos imateriais; ▸ Insuficiente capacidade de alojamento turístico provocada, em parte, pela ausência de gestão da sazonalidade (CEC, 2001); ▸ Taxas de ocupação e de estada média muito baixas (INE, 2004); ▸ Incapaz de criar imagem de marca no país e no exterior; ▸ Escassa valorização dos recursos endógenos, como via para o desenvolvimento sustentável, com explorações agrícolas fragmentadas, desorganizadas e sem domínio dos mercados; ▸ Falta de planeamento com integração do turismo e outras áreas estratégicas, parcerias com os outros sectores de actividade e regiões limítrofes; ▸ Desajuste entre a organização institucional e administrativa de Portugal e Espanha; ▸ Dificuldades de carácter institucional e técnico para integrar parcerias e acções de cooperação; ▸ Fraca sensibilidade à importância do turismo e dos seus impactes; ▸ Oferta de equipamentos e serviços turísticos incipiente e desorganizada (inexistência de centrais de reserva) designadamente na Beira Interior Norte; ▸ Ausência de estratégias conjuntas, fraca solidariedade e cooperação intra-regional (rivalidade entre as principais cidades da Beira Interior); ▸ Efeito túnel ferroviário, rodoviário e aéreo que não capitaliza no território que atravessa; ▸ Insuficiências nas acessibilidades internas, na rede de transportes públicos e ausência dos exclusivos do turismo; ▸ Sentida falta de sinalética e de informação dos pontos de interesse turístico.

Tabela 3–11 – Análise SWOT aplicada ao turismo no distrito da Guarda (continuação)

Ameaças
▸ População concentrada nos principais centros urbanos, com despovoamento generalizado do território próximo do ponto crítico de autoregeneração (INE)[7];
▸ Desertificação acelerada na generalidade dos concelhos da Beira Interior Norte (excepto capital do distrito);
▸ Emigração das poucas empresas relevantes e de quadros qualificados;
▸ Contaminação dos recursos naturais, especialmente hídricos;
▸ Destruição da floresta, agricultura e abandono do campo;
▸ Desaparecimento de tradições e conhecimentos ancestrais;
▸ Abandono do território com todas as consequências daí resultantes (nomeadamente para imagem do país e a perda de oportunidades de desenvolvimento e criação de riqueza).

Tabela 3–11 – Análise SWOT aplicada ao turismo no distrito da Guarda (continuação)

Oportunidades (curto e médio prazo)
▸ Concretização do QREN e implementação da ENDS;
▸ Plataforma Logística da Guarda;
▸ Legislação laboral flexível;
▸ Estabilidade política no país e na Europa;
▸ O despertar para questões de interesse ambiental no país e no mundo;
▸ Normas ambientais mais restritivas (Baptista, 1997; Silva & Perna, 2007.
▸ A elaboração de códigos de conduta para fomentar boas práticas ambientais por parte dos visitantes e empresas;
▸ Preocupação com a poupança de energias tradicionais e substituição por energias renováveis;
▸ Reabilitação dos valores patrimoniais, naturais, e culturais de interesse turístico;
▸ Explorar as complementaridades do património de ambos os lados da fronteira Beira Interior/Castela e Leão (itinerários transfronteiriços);
▸ Crescimento dos mercados turísticos (OMT, 2000);
▸ Mercados de luso descendentes (Américas e Europa);
▸ Reconhecimento do potencial do turismo: desenvolvimento sustentável, económico, social e ambiental, emprego e coesão social (CCRC, 1999; CEC, 2001; ENDS, 2007);
▸ Fundos estruturais p/ desenvolvimento do turismo, diversificação das actividades em áreas de declínio c/ impacte indirecto na expansão de outros negócios ao nível regional (CEC 2001a; QREN);
▸ Disponibilidade de mão-de-obra qualificada localmente (Escolas de Hotelaria, Profissionais, UBI e Politécnico;

[7] De 1970 a 1996 a densidade populacional (hab/Km2) da Beira Interior Norte passou de 58 para 27,8. O limite crítico de densidade populacional é de 10 habitantes/km2. Alguns concelhos estão muito perto deste limite.

▸ Plano Tecnológico (PT) ▸ Incentivos à qualidade; ▸ Crescimento da procura de alternativas aos destinos de turismo de massas com preocupações ambientais e de saúde; ▸ Segmentos da procura de *short-breaks* (férias de curta duração): turismo cinegético, desportos radicais, gastronómico; ▸ Navegabilidade e cruzeiros do rio Douro.
Oportunidades (longo prazo)
▸ Mercados asiáticos emergentes; ▸ Mercados europeus e americanos subaproveitados; ▸ Tendências dos mercados: dimensão, crescimento e tecnologias para comunicação e distribuição (PT); ▸ Criação do TGV, 2ª fase, Aveiro-Salamanca (ENDS); ▸ Renovação da via-férrea da Beira Baixa; ▸ Reactivação da Linha do Douro entre Pocinho-Barca d'Alva-Espanha; ▸ Aeroporto alavancado pela Plataforma Logística, reforço do Portão de Entrada de fluxos de turistas em voos de *low cost* (baixo custo), directos ou de apoio às mega transportadoras aéreas como previsto em Costa (1995); ▸ Importância crescente do segmento de lazer da 3.ª idade activa c/ sensibilidade aos aspectos da qualidade e equilíbrio ambiental; ▸ Tendência para o aquecimento global da Terra; ▸ Harmonização fiscal designadamente das taxas do IVA na EU. ▸ Produção biológica e florestação.

Obs: além das referências de suporte insertas nos lugares próprios da análise SWOT acrescentam-se as seguintes: (CCRC, 1994, 1999 e 2000-2006; PRASD, 2003; INE, vários; OMT, 2000; CEC, 2000, 2001 e 2001a; Freire, 1997); Lopes, 2001; Cuadrado-Roura, 1999; Silva & Perna, 2007); Santos, 2003).

Sugestões, retiradas da análise SWOT, para o turismo da região da Guarda

Explorar a situação periférica como uma oportunidade de promoção de um destino turístico exótico a que correspondem tendências da procura (Baptista, 1997; Sáez *et al,* 2007);

⇒ Promover as singularidades geográficas, patrimoniais e climáticas (ar puro e fresco);

⇒ Reforçar a formação dos actores directamente envolvidos e a envolver no turismo para consciencialização das vantagens da sustentabilidade ambiental;

⇒ Pressionar o poder central no sentido da adopção de políticas activas de discriminação positiva: fiscal, estímulo pelo aumento do co-financiamento público, majoração nos apoios ao emprego e formação profissional, investimentos em recursos imateriais

ou qualificação dos R.H. Afirmar os centros de saber como o parque tecnológico PARKURBIS, da UBI (Arroteia, 2002; Blake *et al,* 2006);

⇒ Formar redes de parcerias de cooperação inter-empresas, com outras regiões, localidades e actores turísticos no país, Castilla/León, complementaridade turística, partilhar promoção e capacidade de alojamento (Santos, 2003);

⇒ Parte dos cerca de dois milhões de turistas que visitam Salamanca, pode ser atraída para a região, através de parcerias transfronteiriças;

⇒ Estudar a criação e reforço da notoriedade da imagem de marca Serra da Estrela no país e Castilla-León (CCRC, 1999; PRASD, 2003);

⇒ Integrar programas de promoção conjunta ICEP, CCDRC, região de turismo, autarquias e privados, através de planos de investimento turístico de base regional (Jackson & Murphy, 2006);

⇒ Promover a interactividade entre sectores produtores de bens regionais (agricultura biológica) e a hotelaria e restauração (fertilização cruzada em que 2+2> 4), com vantagens para o turismo e ajuda ao combate à desertificação pela fixação e atracção de pessoas (CCRC, 2000; PRASD, 2003; Schmidt, 2007);

⇒ Aproveitar o PT para inclusão social, formação e informação tecnológica e competitividade das pessoas, das organizações e da região em geral.

⇒ Contrariar o efeito túnel (informação, sinalética turística, organização da oferta (conteúdos), eventos, circuitos turísticos: criar motivos para converter e aproveitar as linhas de passagem em áreas de permanência) (Lew & Mackercher, 2006; Molina & Esteban, 2006; Lumsdon, 2006).

⇒ Prosseguir a instalação e funcionamento de pólos de ciência prestadores de serviços de planeamento, I&D, informação e marketing (Cuadrado-Roura, 1999, p. 11);

⇒ Clima agreste e frio, uma vantagem climática a prazo (CNUAD), mas possui compensações nos vales amenos e profundos do Zêzere, Mondego, Côa e Terras Quentes do Douro. Uma terra de contrastes em que é possível tiritar de frio e suar de calor na mesma época do ano ou até no mesmo dia;

⇒ Combater a sazonalidade pela diversificação da oferta e dos mercados complementa-

res (Ásia/Américas (luso-descendentes) e regiões mais remotas da Europa).

⇒ Desenvolver e integrar-se na fileira da saúde (turismo de saúde).

⇒ Insistir na preservação e sustentabilidade de todo o património como forma de assegurar as competências para se ajustar aos segmentos de turismo de qualidade desejados do mercado servido e a servir;

⇒ Rentabilizar, de forma permanentemente renovada e criativa, as potencialidades existentes, as que se perspectivam e as que emergirem no futuro.

⇒ As ameaças insertas na análise SWOT invertem-se ao consumar todas ou parte das sugestões supramencionadas e aproveitar as oportunidades futuras.

As oportunidades são as enumeradas na análise SWOT. A capacidade crítica para o seu aproveitamento resulta da superação das fraquezas, das ameaças e valorização das promessas que as potencialidades, designadamente turísticas, pressagiam.

3.4 Conclusão

O presente capítulo configura uma análise da região e da sua envolvente.

A análise conjunta identifica o distrito da Guarda como região deprimida em termos socioeconómicos. Com poucas alternativas ao turismo que, apesar disso, se apresenta estacionariamente irrelevante sob o ponto de vista socioeconómico, entre as fases de emergência e envolvimento do ciclo de vida.

Depois do acervo teórico, dos dados secundários compulsados até aqui e da análise SWOT, o próximo capítulo apresenta o estudo empírico de factores da satisfação experimentada pelos visitantes ao distrito da Guarda. Os resultados poderão reforçar o apoio a uma eventual definição estratégica.

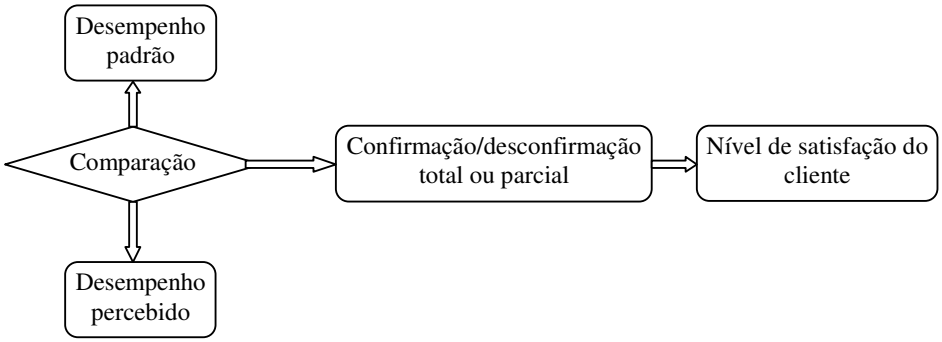
Capítulo IV – Estudo e análise de factores determinantes da satisfação de turistas na região da Guarda

4.1 Introdução

Vimos através da análise de cariz teórico que os consumidores são progressivamente mais sensíveis a um amplo leque de manifestações de qualidade ou de falta dela. A preocupação de satisfazer as expectativas e melhorar as experiências dos turistas obriga a que os diversos actores e os destinos de turismo reúnam esforços que promovam a qualidade adaptada aos segmentos que se propõem servir (Sarmento, 2003). Mas a qualidade em turismo definida pela CEC (2001), em linha com a OMT (2000), corresponde à percepção pelo turista da medida em que as suas expectativas são satisfeitas através da experiência com o respectivo produto. Produto que, em síntese, pode ser visto como o destino e os processos que determinam a experiência global de laser.

Verma & Thompson (1996) e Jougleux (2006) defendem que a solução para avaliar a satisfação dos clientes e identificar áreas necessitadas de intervenção, reside nos inquéritos. A satisfação é determinada pelas causas que a determinam e o questionário utiliza o paradigma da confirmação divulgado por Miller (1977). Neste modelo (Figura 4-1) o cliente compara o desempenho percebido com o desempenho padrão baseado em experiências anteriores ou na expectativa criada pela informação que conhece.

Figura 4-1 – Paradigma da confirmação de Miller



Adaptado de Miller (1997)

No presente capítulo procura-se a confirmação teórica relativa a variáveis relevantes para a qualidade e satisfação em turismo. Assinalam-se os objectivos do estudo e o processo de recolha dos dados primários, descrevem-se os principais métodos de análise utilizados e faz-se o tratamento estatístico e análise dos resultados. Busca-se a construção dos factores determinantes e identificam-se as variáveis que expliquem a satisfação em turismo. Faz-se a segmentação dos inquiridos em grupos diversificados e relevantes de acordo com experiências de laser similares. Encerra com uma conclusão.

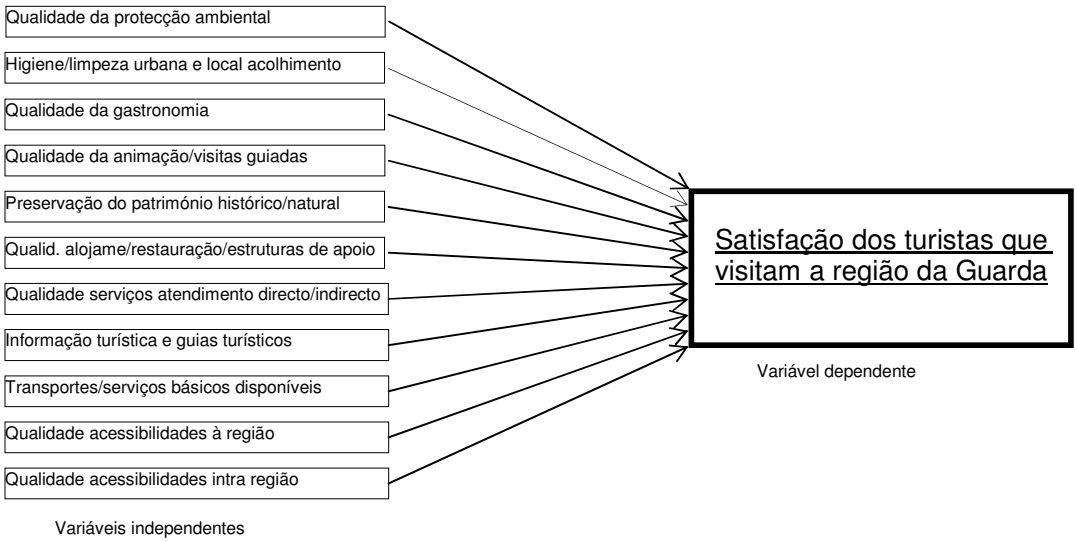
4.2 Objectivos do estudo e processo de recolha dos dados

O estudo empírico sobre os níveis de satisfação considera a aplicação prática da investigação aplicada aduzindo uma estratégia que permita apoiar a tomada de decisão de *stakeholders*. Assim, a identificação, classificação e validação das variáveis determinantes da qualidade da oferta turística permitirá a sua inclusão numa estratégia que contribua para *equilibrar a deficiente turistificação da região da Guarda* como se demonstrou no Capítulo III. Para que o estudo alcance objectividade e responda à necessidade de saber quais as variáveis com melhor desempenho e quais as que carecem de intervenção, começa-se pela organização do modelo de avaliação da satisfação (Figura 4-2).

O modelo resulta da sensibilidade relativamente ao número e escolha das variáveis representativas com interesse para medir a qualidade da oferta ou produto turístico da região e inspira-se em conceitos teóricos desenvolvidos nos capítulos I e II.

Da observação do modelo, referenciado na Figura 4-2, destacam-se onze variáveis teoricamente relacionadas com a qualidade da oferta que vão da protecção ambiental, passando pela gastronomia, animação, património, atendimento até às acessibilidades. São variáveis independentes ou predictoras que podem ter alguma relação com a satisfação dos turistas que visitam a região da Guarda, variável dependente ou de resposta cuja magnitude é função da magnitude das independentes (Maroco, 2003).

Figura 4-2 – Modelo de avaliação dos níveis de satisfação



A partir deste conjunto de variáveis podem formular-se as seguintes hipóteses:

H a) As onze variáveis – Qualidade da protecção ambiental; Higiene (limpeza urbana, saneamento do lugar de acolhimento); Gastronomia; Animação (desportiva, cultural, entretenimento, visitas guiadas); Preservação do património histórico, cultural, natural; Alojamento, restauração, estruturas físicas de apoio; Qualidade dos serviços/educação dos RH no atendimento (hotelaria); Informação turística, guias turísticos; Transportes/serviços básicos (disponibilidade, regularidade, segurança); Acessibilidades à região; Acessibilidades dentro da região – contribuem no seu conjunto e de forma hierarquizada e agrupada para descrever a qualidade da oferta.

H b) A satisfação dos turistas que visitam a região da Guarda é explicada pelas onze variáveis (ver lista) representativas da qualidade da oferta.

H c) Existem diferentes segmentos homogéneos no mercado de turismo na região da Guarda.

Estas hipóteses de investigação foram analisadas através de análise factorial, regressão múltipla e análise classificatória (*clusters*), respectivamente.

As hipóteses aceites ou recusadas decorrerão das respostas às variáveis do questionário, medidas na escala do tipo ordinal, através da Análise Factorial para estabelecer

os factores principais, da Análise de Regressão para eleger as variáveis determinantes e da Análise *Clusters* para identificar os diferentes segmentos de visitantes.

O questionário (Anexo II) compõe-se de duas partes. A primeira com variáveis qualitativas medidas através de escalas do tipo nominal; a segunda por variáveis, igualmente qualitativas, medidas através de escala ordinal.

A primeira parte compõe-se de catorze questões que descrevem algumas das características e procedimentos de escolha de férias.

A segunda parte é constituída por onze questões fechadas, de escolha múltipla, para determinar aspectos da qualidade da oferta (variáveis independentes) que se relacionem com o nível de satisfação dos turistas com a experiência vivida em gozo de férias na região (variável dependente), *vide* Figura 4-2.

A escala ordinal é do tipo verbal com ordenação crescente em cinco níveis e equilibrada por contrapor duas opções desfavoráveis (não agradou, agradou pouco) a duas favoráveis (agradou, agradou muito) de cada lado da resposta neutra (mediano). Opta-se pela escala ímpar de cinco níveis para dar ao inquirido a possibilidade de escolha a meio sem o forçar a extremar a sua opinião (Reis & Moreira, 1993; Sekaran, 2000; Reis *et al,* 2001).

A recolha dos dados primários fez-se através de questionários estruturados distribuídos pelas unidades hoteleiras de referência em cada concelho (hotéis, residenciais, unidades de turismo de habitação, um parque de campismo e postos de turismo). A administração do questionário fez-se no cenário da unidade de acolhimento ou nos postos de turismo. Aos respondentes, após preliminar apresentação escrita sobre a finalidade, motivação de preenchimento e agradecimentos, foi dada total liberdade para responder no momento e lugar de reflexão mais apropriado. Este aspecto e algumas recomendações elementares foram referidos aos gerentes e recepcionistas das unidades.

Optou-se pelo método de amostragem dirigida, por conveniência. Assim, o inquérito foi aplicado aos turistas que pernoitaram pelo menos uma noite na região, sendo aí confrontados com o questionário nas unidades de alojamento ou nos postos de turismo. Antecipando o facto de não se poder falar em representatividade da população

e consequente generalização dos resultados, apresenta no entanto, de acordo com e Reis & Moreira (1993), Reis *et al* (2001), Sekaran (2000), Maroco (2003) as vantagens seguintes:

⇒ Colmata a impossibilidade de usar uma amostragem do tipo aleatório ou casual;

⇒ Os custos são menos elevados;

⇒ O perfil dos respondentes apresenta maior disponibilidade e acessibilidade;

⇒ Os inquiridos sabem o que expressam acerca da experiência bem presente;

⇒ É passível de evitar o enviesamento sistemático;

⇒ A variabilidade da população em viagem de turismo na região presume-se baixa (são todos turistas).

A dimensão da amostra não resulta do cálculo para estimar a média ou a proporção de acordo uma certa margem de erro, mas antes da disponibilidade dos respondentes. Contudo, segundo Hair *et al* (1992), a amostra deverá ser quatro a cinco vezes o número de variáveis incluídas no modelo de Análise Factorial de Componentes Principais. Temos que, para o modelo referido, dispomos de uma amostra de 134 indivíduos para 12 variáveis o que dá o rácio de 11,2, superando em muito a recomendação de Hair. Em defesa desta exigência, também Sekaran (2000) propõe algumas regras elementares para determinar a dimensão da amostra:

1. Dimensões de 30 a 500 são apropriadas para a maior parte da investigação;
2. Na investigação multivariada (Análise de Regressão Múltipla incluída) a amostra deve ser várias vezes superior (preferivelmente 10 vezes) ao número de variáveis em estudo.

A presente amostra satisfaz igualmente os dois requisitos anteriores: é superior a 30 e 10 vezes maior.

Dos questionários distribuídos recolheram-se 154 respostas das quais se eliminaram 20, por revelarem preenchimento insuficiente ou abusivo. Efectivamente, uma das unidades, talvez na mira de nos ser agradável, resolveu preencher alguns formulários em série, facto detectável pelo mesmo tipo de caligrafia e afinidade das respostas. Lembra-se que uma das condições era a dos inquéritos serem preenchidos pelos respondentes,

sem interferência de outra pessoa. A propósito referiremos algumas das limitações. Uma delas teve a ver com a inexistência de dados estatísticos desagregados e de investigações anteriores focadas no turismo do distrito da Guarda, particularmente a partir de inqueri tos à apreciação feita por turistas. Outra relaciona-se com a apatia manifestada por alguns responsáveis hoteleiros, felizmente poucos, em colaborar numa investigação da qual podem sair beneficiados, apesar das tentativas para os sensibilizar. Paradoxalmente, estes episódios tiveram lugar na capital do distrito.

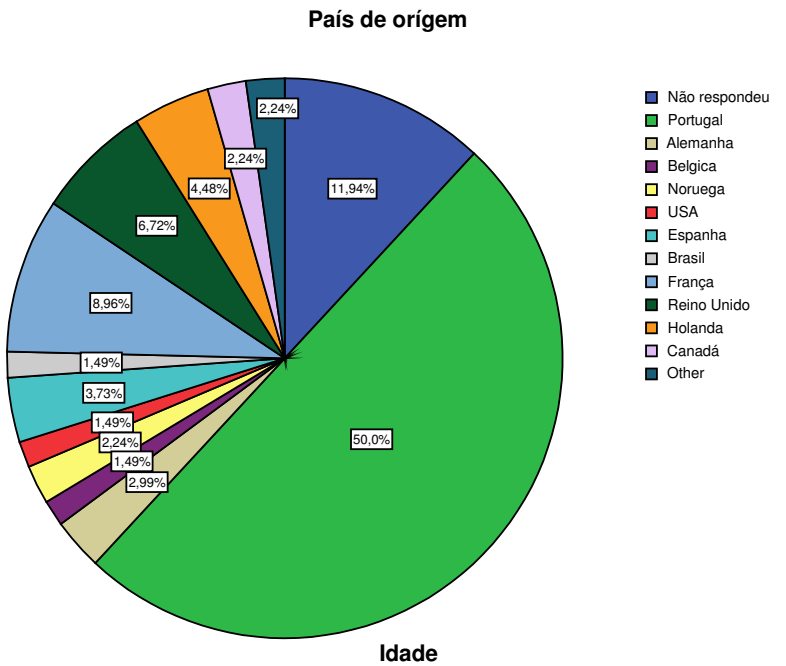
Os dados correspondem à avaliação feita pelos visitantes a cada uma das variáveis, expressa em níveis de agrado ou desagrado com a experiência vivida na região. Não ter de notar directamente a unidade de acolhimento terá libertado os respondentes de eventual continência na expressão das suas sensações.

4.3 Tratamento estatístico e análise de resultados

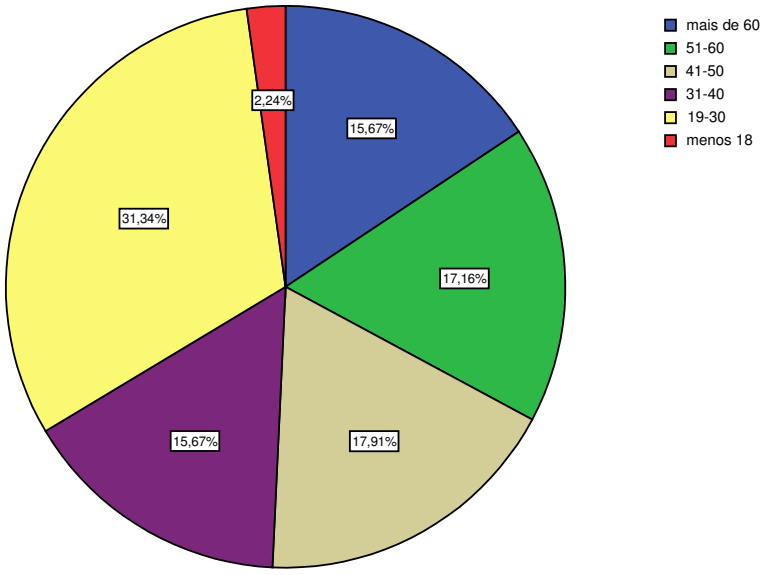
Caracterização sociodemográfica, comportamentos e opções de férias dos inquiridos

As medidas de estatística descritiva, ilustradas nos gráficos que se seguem, permitem a caracterização dos inquiridos em determinados aspectos sociodemográficos e conhecer alguns dos seus comportamentos, opções ou preferências de férias.

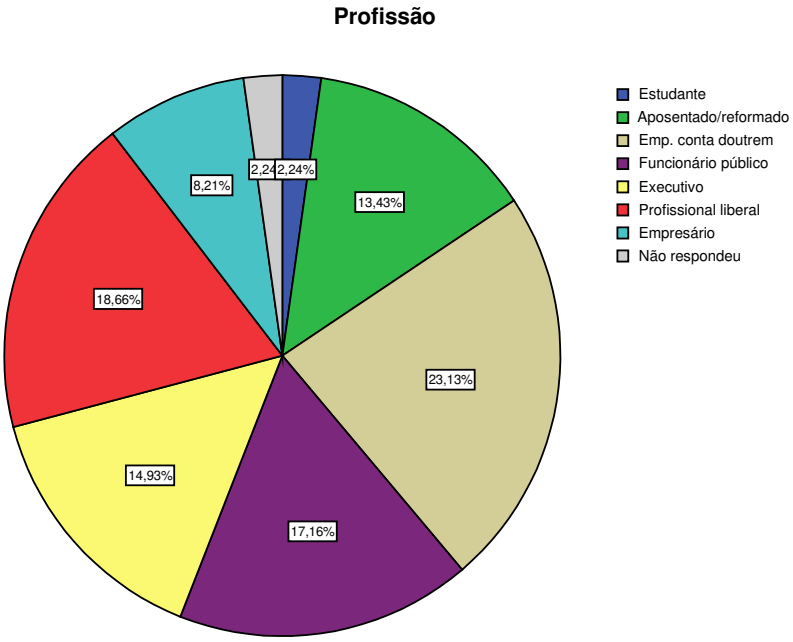
Por ordem dos gráficos, salienta-se que 50% dos turistas que visitam a região tem origem nacional percentagem seguida de França e Reino Unido com 9% e 7%, respectivamente. Paradoxalmente a Espanha contribui com menos de 4%, o que pode ter alguma explicação na sua proximidade, propiciadora de excursões, sem necessidade de pernoitar. É o conhecido turismo excursionista transfronteiriço.



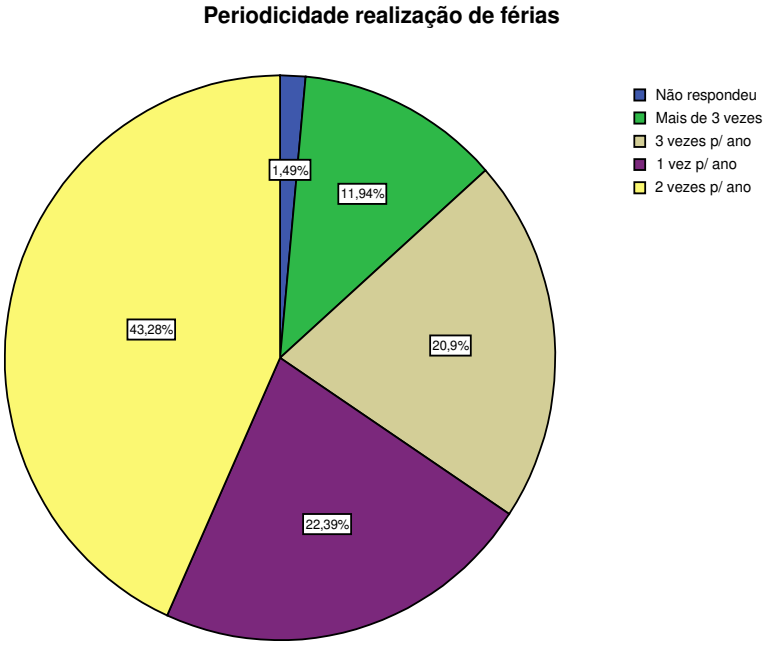
No gráfico sobre a idade, o grupo com maior representatividade é o de 19-30 anos, mais de 31%,



e os restantes, excluídos os menores de 18 anos, repartidos em percentagens análogas. A prevalência do segmento adulto mais jovem enquadra-se com a fase de *exploração* do ciclo de vida do turismo da região (Butler, 1980; Costa *et al,* 2001). Os jovens tendem a quebrar as tradições e apostam em novas descobertas de férias diferentes e activas.

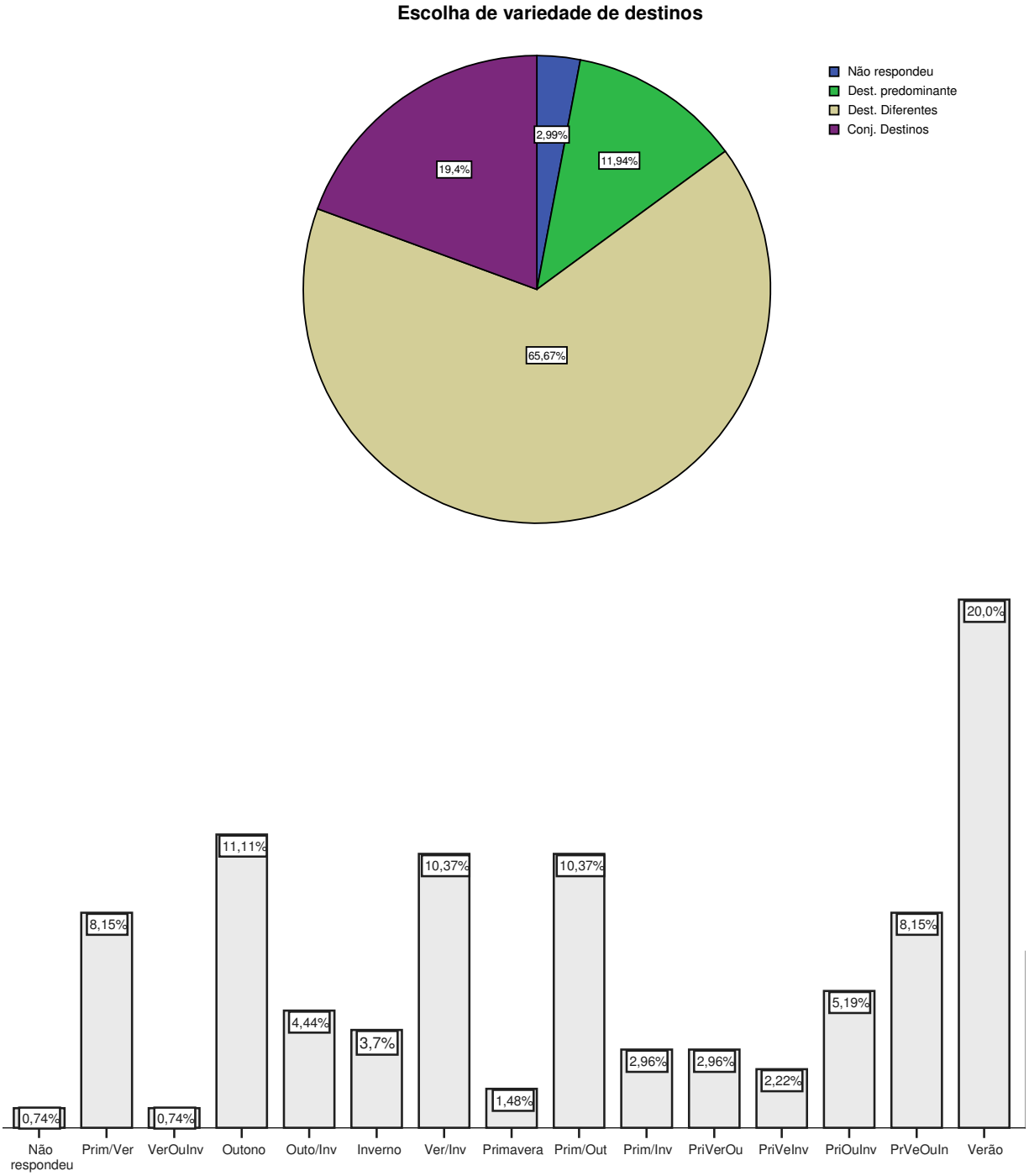


As principais profissões estão representadas sem despertarem uma interpretação especial.



Na periodicidade de férias estão em destaque os 43% das pessoas que vão de férias duas vezes por ano o que, tendo em conta os quadrantes dos que vão três vezes ou mais, confirma a tendência de férias repartidas (Costa, 1995).

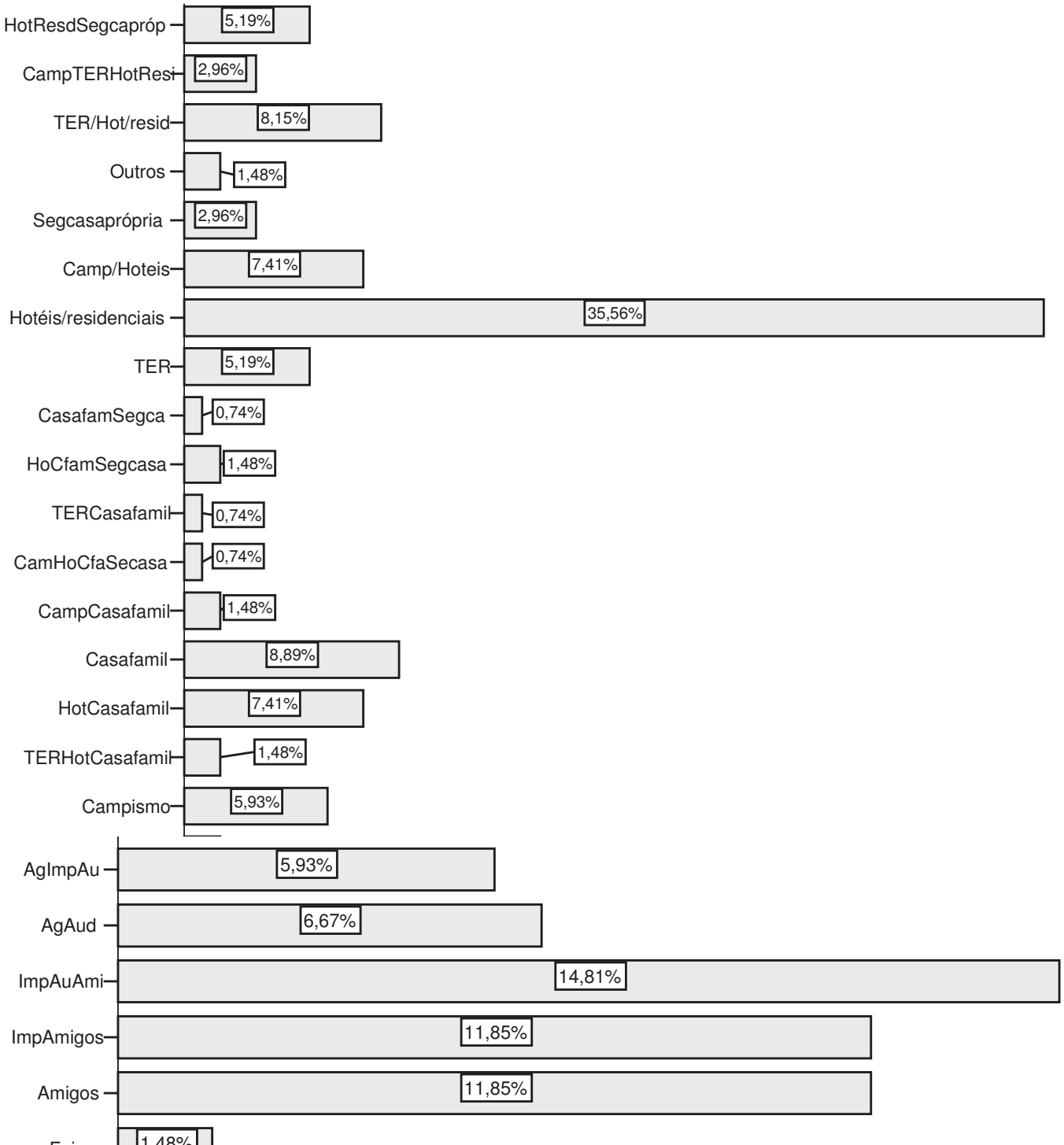
Quanto à escolha de variedade de destinos, 67% viajam para destinos diferentes, 19 % fazem-no num conjunto de destinos habituais e apenas 12% fazem férias num destino predominante.



As épocas de férias mais comuns entre os inquiridos são o Verão com 20%, Outono com 11,11% seguindo-se, em percentagem, aqueles que repartem as férias em

duas estações diferentes: Primavera /Outono com 10,37% e Verão/Inverno também com 10,37%. Estes quatro grupos perfazem o total de 52%.

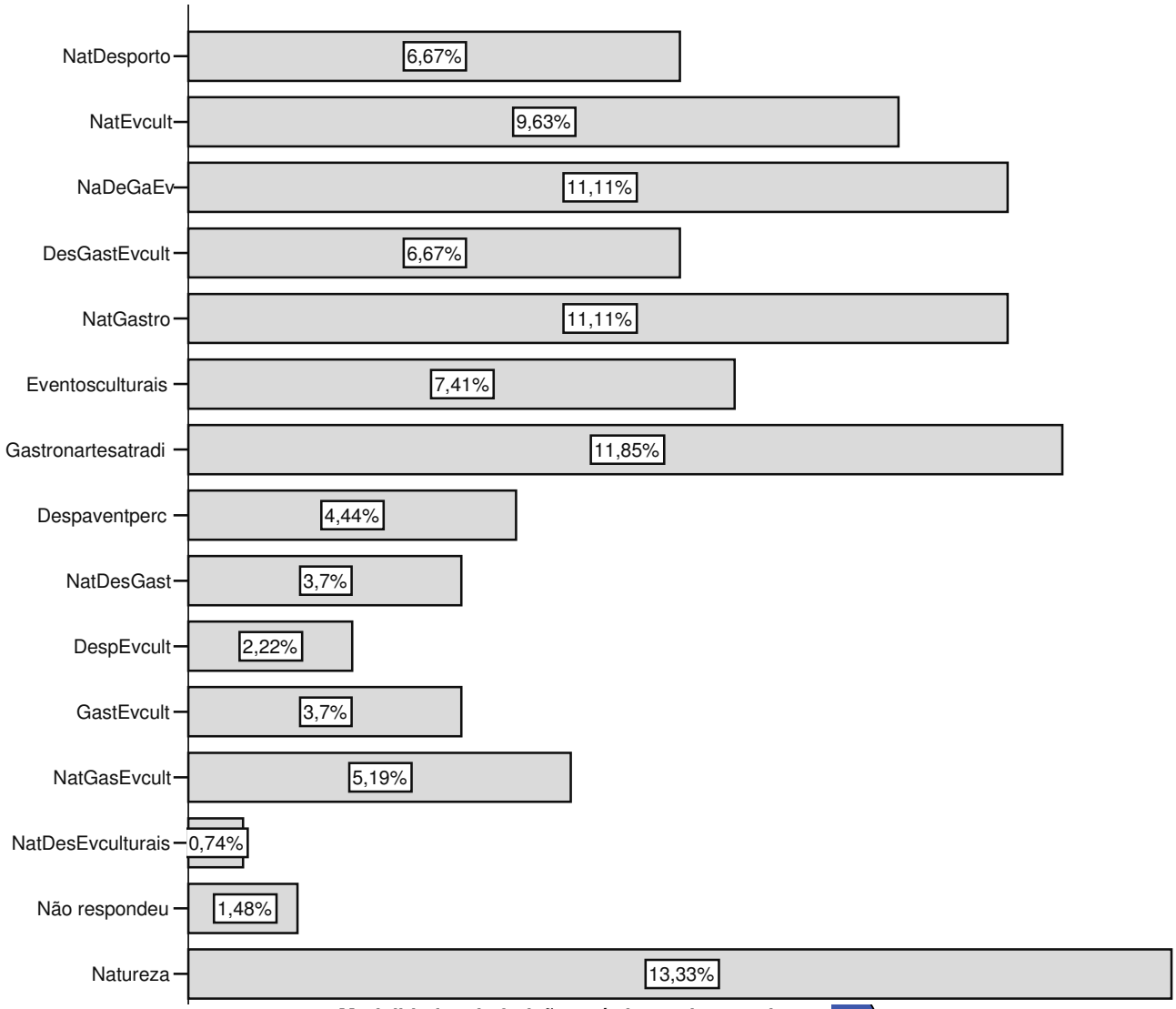
Os tipos de alojamento mais frequentado pelos respondentes são, como verificado por Vaz (1999), os hotéis e residenciais (36%). Esta frequência pode ajudar a caracterizar o perfil de rendimentos ou status de quem visita o distrito da Guarda, tendo ainda em conta o facto do hotel e o turismo de habitação ou similar estarem significativamente presentes em combinações diversas no mesmo gráfico (respostas múltiplas).



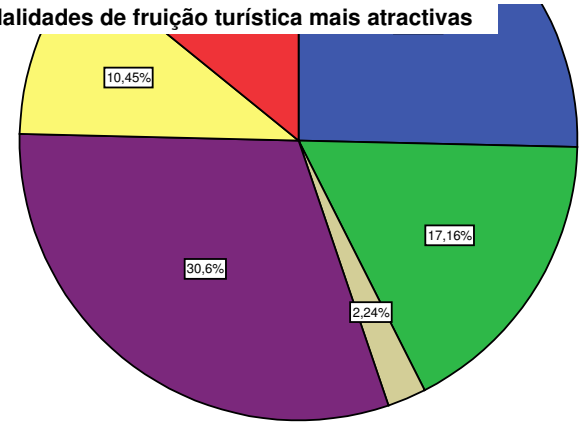
—

Os respondentes combinam muito frequentemente vários de meios de informação. Neste processo, por ordem decrescente, 14,81% fazem-nos através da imprensa, meios audiovisuais e amigos; 11,81% exclusivamente pelos amigos; 11,81% são informados pela imprensa e amigos; 8, 15% só pela imprensa e, finalmente, em 5.º lugar, surgem os agentes de viagens, seguindo-se os restantes meios com percentagens comparativamente inferiores. Os amigos são a segunda origem de informação e estão presentes em diversas combinações. Este facto confirma, de acordo com Sáez *et al,* (2007), que a

informação de *boca em boca* é uma das mais reconhecidas pelos entrevistados e a forma mais eficiente de informação turística, como foi assinalado na revisão da literatura. Daqui resulta ainda outra ilação: a de que as férias tendem a ser cada vez menos organizadas e a informação a ser mais flexível e directa, colocando alguns desafios ao papel dos agentes de viagens (Costa, 1995; Costa *et al,* 2001).



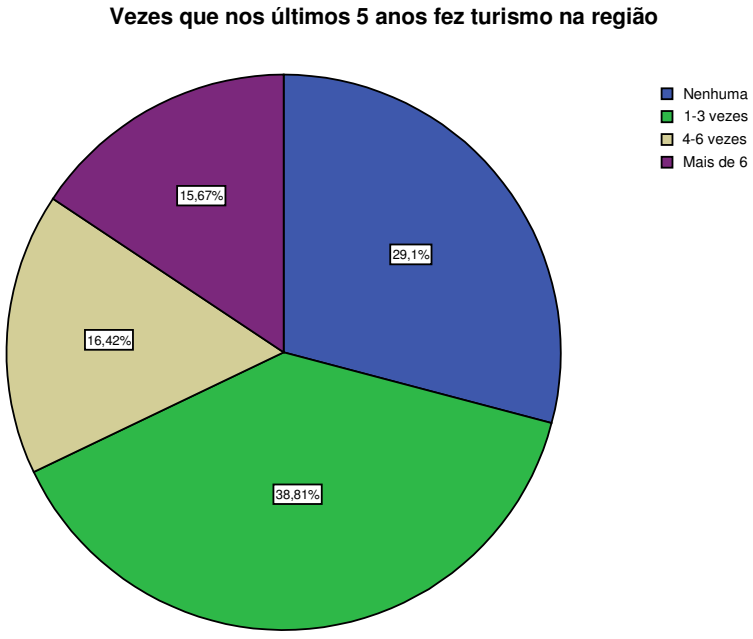
Entre as modalidades de fruição turística



propostas, estes visitantes elegem a contemplação da natureza com 13,33%; a nomia, artesanato e a tradição com 11,85% (cultura popular); 11,11% optam pela natureza e gastronomia; 11,11% apreciam a natureza, desporto de aventura, gastronomia e eventos culturais; 9,63 escolhem natureza e eventos culturais; atraídos exclusivamente pelos eventos culturais são 7,41% e abaixo de 7% situam-se as restantes modalidades ou conjuntos. Em resumo, 64,44% dos inquiridos apreciam a natureza e cultura o que não surpreende tendo em consideração que a amostra, respondeu ao inquérito nos cenários mais qualificados da região: hotéis, residenciais e postos de turismo. Serão pessoas com estatuto que os situa nas classes sociais de níveis mais elevados.

À questão destinos de férias dos **Destinos de férias nos últimos 5 anos** gadas dão Portugal com 44%, com a Beira Interior incluída (10%), o estrangeiro com 31%. Mais de 25% não responderam. Trata-se de uma questão semiaberta, talvez exija algum esforço de memória e tempo ou talvez não se aplicasse a respondentes que só há poucos anos se tornariam autónomos nas decisões de férias. Lembra-se que o principal segmento (34%) tem menos de 30 anos.

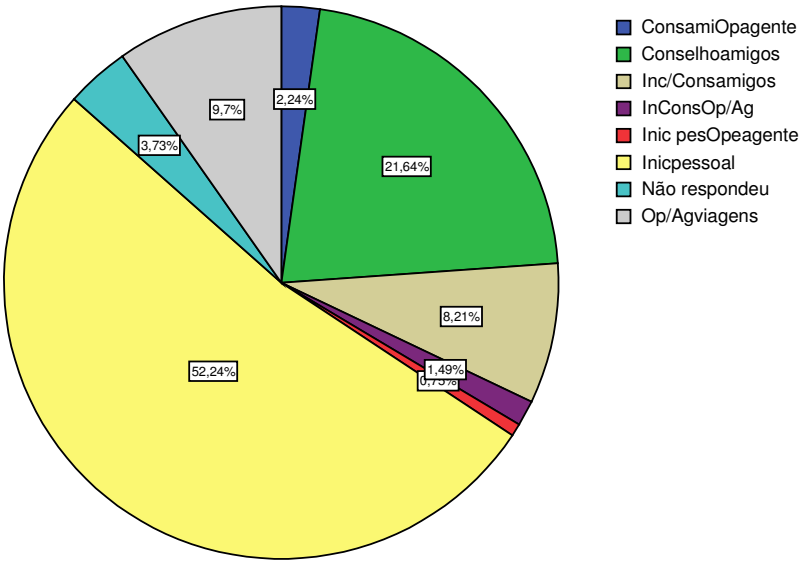
Das pessoas questionadas sobre o número de vezes que nos últimos 5 anos visitaram a região, 29% nunca o tinham feito e 39% fizeram-no de 1 a 3 vezes, ou seja, 68% situam-se na fase de descoberta ou exploração deste destino



de acordo com modelo do ciclo de vida do turismo de Butler (1980), ver Figura 3-2.

A visita à região foi de iniciativa pessoal e a conselho de amigos, 52% e 22%, respectivamente. Este aspecto revela que a região é visitada por *exploradores,* que a mesma não é promovida por outros meios, confirmando mais uma das características da fase de *exploração* do ciclo de vida. Sem o envolvimento de meios de comunicação formal a importância da publicidade de *boca em boca* é nesta fase o meio quase exclusivo (Butler 1980; Costa *et al* 2001; Sáez *et al* 2007).

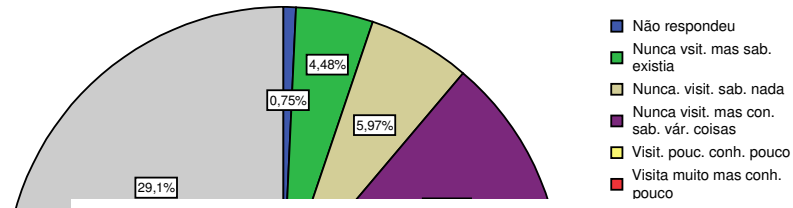
A visita à região da Guarda foi determinada por:



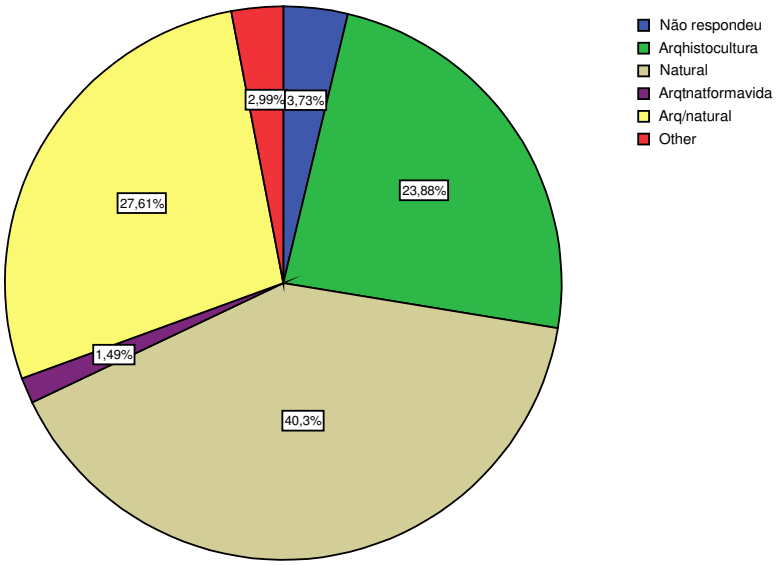
Respondentes visitaram a região por sua iniciativa e outras influências

Relativamente ao seu conhecimento da região, 29% dos turistas inquiridos afirma visitá-la muitas vezes e conhecê-la bem, mas 40% nunca a tinha visitado, sabia pouco ou nada e 15% visitou-a pouco e sabia pouco

Frequência/ausência de visitas/conhecimento/desconhecimento da região



Factores de maior interesse na região



Obs. Os respondentes consideram apelativos vários factores.

sobre ela. Estes dados, associados ao peso relativo do conselho de amigos, do gráfico anterior, permitem adiantar uma das debilidades da região, a sua passividade em termos de promoção adequada, daí ser mal conhecida.

Verifica-se pelo último gráfico que os visitantes consideram o património natural como o mais importante (40%), seguido dos que apreciam o conjunto arquitectónico/natural (28%) e dos que privilegiam o património cultural (24%).

Traçado o contorno mais pertinente das pessoas que fizeram férias no distrito da Guarda, a próxima rubrica identifica o conjunto de variáveis mais importantes e com eventuais consequências na satisfação.

Factores importantes para o nível de satisfação de turistas na região da Guarda

A análise estatística agora iniciada foi feita com recurso ao SPSS, versão 13.0.

Nesta secção determinam-se os factores estratégicos do nível de satisfação relativamente a um conjunto de variáveis. Para o efeito recorre-se à Análise Factorial de Componentes Principais (AFCP). A AFCP é um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si (e portanto algo redundantes), noutro conjunto de variáveis não correlacionadas (ortogonais), as chamadas componentes principais, resultantes de combinações lineares do conjunto inicial (Reis & Moreira, 1993; Reis, 1997; Maroco, 2003; Pestana & Gageiro, 2005).

A crescente complexidade das situações de marketing, de acordo com Reis (1997), provocou a necessidade de utilização destas técnicas que permitem a análise simultânea de vários factores. Técnicas que apresentam a informação de forma clara e incisiva sem perda de representatividade do conjunto de variáveis originais.

Apesar da análise em componentes principais ser aconselhada para variáveis quantitativas, a sua utilização em variáveis ordinais (escala de Likert) é corrente, porque a informação está ordenada e tem graduação o que permite e seu tratamento por esta técnica (Maroco, 2003). No caso presente todas as variáveis foram medidas numa única escala (Likert) e a codificação ordenada de forma ascendente: 1= Não agradou; 2= Agradou pouco; 3= Agradou medianamente; 4= Agradou; 5= Agradou muito. As variáveis independentes incluídas na análise são:

- Qualidade da protecção ambiental;
- Higiene (limpeza urbana, saneamento do lugar de acolhimento);
- Gastronomia;
- Animação (desportiva, cultural, entretenimento, visitas guiadas);
- Preservação do património histórico, cultural, natural;
- Alojamento, restauração, estruturas físicas de apoio;

- Qualidade dos serviços/educação dos RH no atendimento (hotelaria);
- Informação turística, guias turísticos;
- Transportes/serviços básicos (disponibilidade, regularidade, segurança);
- Acessibilidades à região;
- Acessibilidades dentro da região.

A extracção e determinação do número de componentes principais necessárias, a partir das 11 variáveis, exige o teste de validade da análise factorial, (Figura 4-3). O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (0,747) demonstra a existência de correlação média entre as variáveis, confirmando que a AFCP é adequada e pode ser feita para o caso vertente (Maroco, 2003; Pereira, 2004; Pestana & Gageiro, 2005). O teste de esfericidade de Bartlett (*p-value* inferior a 0,05) confirma que a informação disponível é adequada para a análise pretendida (Figura 4-3), pois permite rejeitar a hipótese nula de que a matriz de correlação, elaborada a partir das variáveis iniciais, é uma matriz de identidade. Conclui-se que as variáveis estão correlacionadas significativamente (Maroco, 2003).

Figura 4-3 – Testes de validade da análise factorial

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,747
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	306,436
	df	55
	Sig.	,000

Na extracção dos factores foi usado o método de *componentes principais* e aplicada a rotação Varimax. Na Figura 4-4, as componentes estão listadas por ordem decrescente e assinalam-se os valores próprios (*eigen values*). Pelo critério de Kaiser (valor próprio superior a 1) retêm-se três factores comuns que explicam 54,38 % da variância total. Apesar de na literatura não ser nem comum, nem recomendado usar factores com valores próprios inferiores a 1, complementarmente apresentam-se exemplos com o quarto factor, para melhor compreensão dos factores determinantes da satisfação do turista na Guarda. Note-se que a variância explicada nesta altura passa para 63,23%.

As rectas do gráfico ou *scree plot* (Figura 4-5) corroboram a retenção dos quatro factores (Reis, 1997). Os valores próprios correspondentes ao número de factores a reter situam-se nos troços de maior inclinação. A partir de 0,974, os valores excluem-se, porquanto a recta toma a posição quase horizontal.

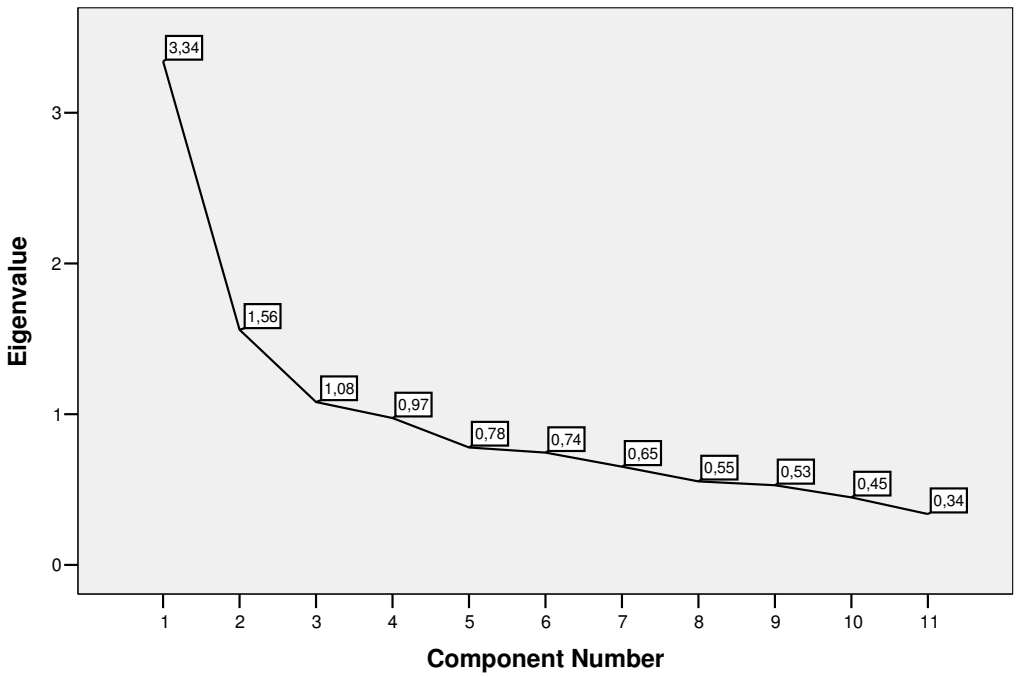
Figura 4-4 – Resultado da análise factorial

Variância total explicada

componentes	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,340	30,367	30,367	3,340	30,367	30,367	2,306	20,960	20,960
2	1,560	14,182	44,550	1,560	14,182	44,550	1,899	17,259	38,220
3	1,081	9,826	54,376	1,081	9,826	54,376	1,777	16,156	54,376
4	,974	8,850	63,226						
5	,780	7,086	70,312						
6	,744	6,765	77,077						
7	,652	5,924	83,001						
8	,554	5,040	88,041						
9	,529	4,807	92,848						
10	,449	4,084	96,932						
11	,337	3,068	100,0						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Figura 4-5 – Número de componentes



A matriz da Figura 4-6 apresenta os coeficientes das componentes principais retidas numa estrutura mais simplificada do que na extracção normal não rodada (Anexo V). O objectivo da rotação Varimax é facilitar a interpretação da informação. Permite que, para cada componente principal, existam apenas alguns pesos significativos mais próximos de 1 e os restantes se situem perto de zero (Pereira, 2004).

Em cada componente principal são seleccionadas as variáveis com maior peso no conjunto das quatro componentes. Essas variáveis passam a constituir os factores estratégicos.

Assim, como assinalado na matriz da Figura 4-6, a componente 1 (encarnado), inclui:

- Acessibilidades dentro da região
- Acessibilidades à região
- Animação (desportiva, cultural, entretenimento, visitas guiadas)
- Transportes/serviços básicos

Componente 2 (verde):

- Qualidade da protecção ambiental
- Preservação do património
- Higiene

Componente 3 (azul):

- Gastronomia
- Alojamento, restauração, estruturas físicas de apoio
- Qualidade dos serviços/atendimento

Componente 4 (rosa):

- Informação turística/guias turísticos

Notar que a componente 4 tem valor próprio inferior a 1. A informação turística/guias turísticos, considerando apenas os valores próprios superiores a 1, é incluída na componente 1 com o peso de 0,408, após rotação pelo método Varimax.

Figura 4-6 – Matriz das componentes com rotação pelo método Varimax

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
Qualidade da protecção ambiental	-,007	,825	,158	,160
Higiene (limpeza/saneamento urbano e local de acolhimento	,121	,663	,277	-,188
Qualidade da gastronomia	,068	,104	,743	-,273
Qual. animação (desportiva/cultural/entretinimento/visitas guiadas	,661	,333	-,077	,016
Preservação do património histórico/natural/cultural	,298	,680	,048	,311
Qual. alojamento/restauração/estruturas físicas de apoio	,106	,244	,714	,152
Qual. serviços/atendimento (directa/indirec. relacion. c/ turismo)	,064	,097	,697	,428
Informação turística, guias turísticos	,218	,137	,057	,851
Transportes/serv. básicos (disponibilidade/pontualidade/segurança)	,639	-,031	,103	,205
Qual. das acessibilidades à região	,740	,070	,257	,027
Qual. das acessibilidades dentro da região	,798	,094	-,002	,078

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

A tabela 4-12 resume as componentes, variáveis e respectivos pesos e apresenta a designação ou interpretação de cada factor estratégico que traduz a síntese do conteúdo das variáveis que o constituem, de acordo com a sensibilidade do analista (Pestana & Gageiro, 2005).

Tabela 4-12 – Denominação das 4 dimensões ou factores estratégicos

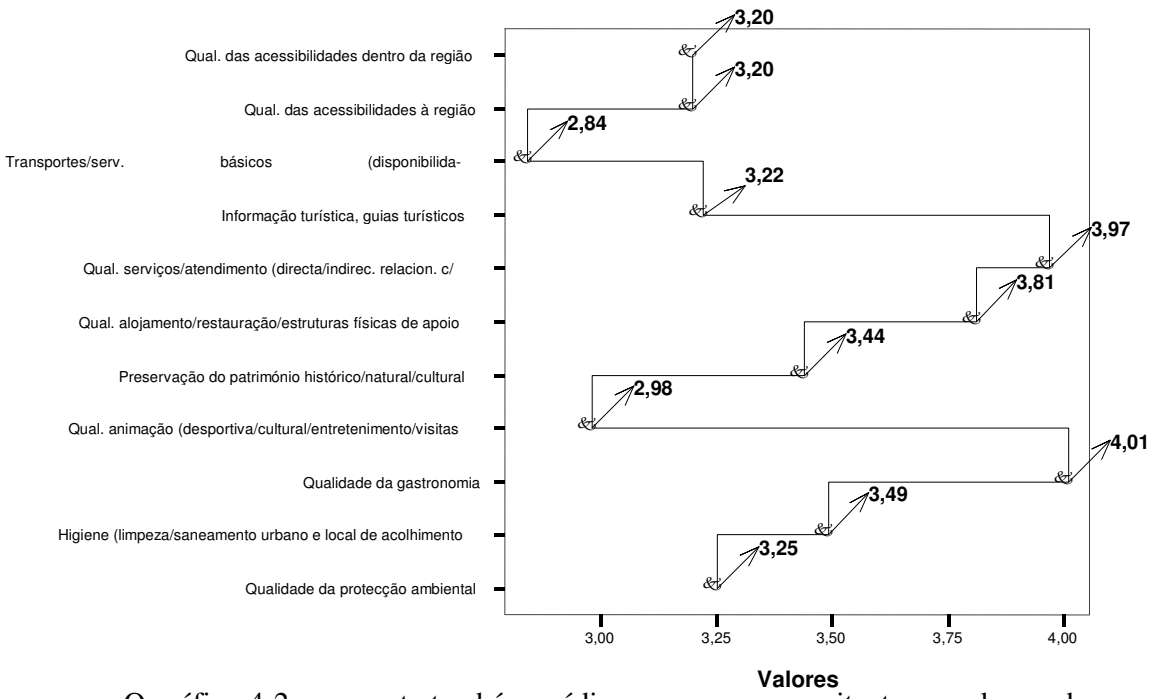
Factor estratégico	Componentes	Variáveis estratégicas	Pesos
Mobilidade e animação	1	Animação (desportiva, cultural, entretenimento, visitas guiadas)	0,661
		Transportes/serviços básicos	0,639
		Acessibilidades à região	0,740
		Acessibilidades dentro da região	0,798
Qualidade ambiental e patrimonial	2	Qualidade da protecção ambiental	0,825
		Higiene	0,663
		Preservação do património	0,680
Hospitalidade	3	Gastronomia	0,743
		Alojamento, restauração, estruturas físicas de apoio	0,714
		Qualidade dos serviços/atendimento	0,697
Informação	4	Informação turística/guias turísticos	0,851

O Gráfico 4-1 ilustra as médias das variáveis com os respectivos desvios padrão, no anexo IV. Das onze variáveis a que apresenta o nível médio mais alto é a Gastronomia (x_m=4,01 e s=0,813) seguida da Qualidade do atendimento e da Qualidade do alojamento e estruturas físicas de apoio (x_m=3,97 e s=0,85) e (x_m=3,81 e s=0,880), respectivamente.

Os visitantes manifestaram uma tendência de agrado acima da média em relação a estes aspectos da oferta, sendo a Gastronomia o factor que mais satisfação provocou.

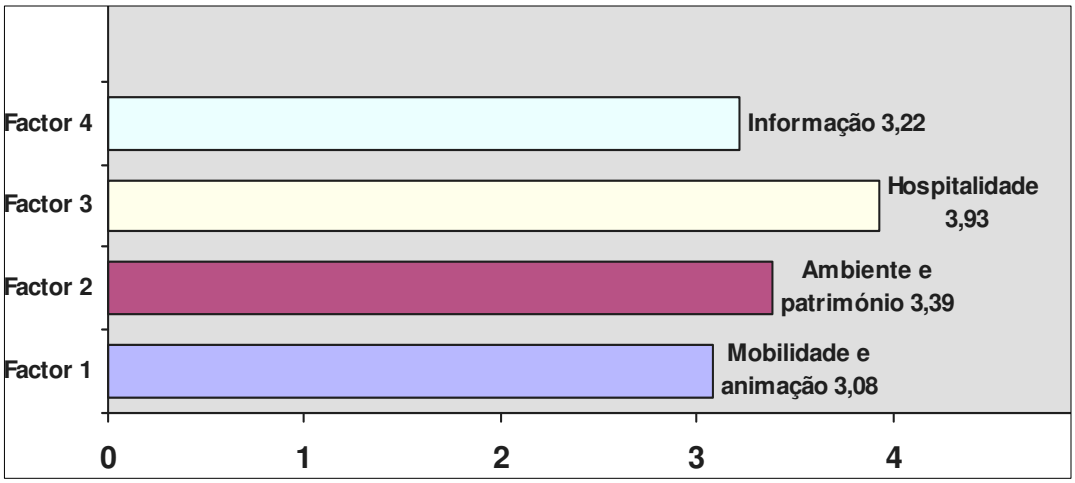
Os valores inferiores ao ponto médio da escala de Likert (3) dizem respeito à variável Transportes básicos e Animação, sendo esta praticamente igual à média, (x_m=2,84 e s=0,925) e (x_m=2,98 e s=0,921), respectivamente. As restantes situam-se ligeiramente acima da média.

Gráfico 4-1 – Médias da satisfação dos visitantes relativamente a cada variável



O gráfico 4-2 representa também médias, mas agora respeitantes a cada um dos factores explicativos construídos a partir de uma ou mais variáveis originais, como exposto na Tabela 4-12. A Hospitalidade (gastronomia, alojamento, restauração, estruturas e atendimento) ostenta o melhor desempenho na satisfação dos turistas, valor médio = 3,93. A Mobilidade e animação (transportes, acessibilidades e animação) manifestam-se como factor de maior debilidade, com o valor médio = 3,08.

Gráfico 4-2 – Média dos factores explicativos mais importantes



A satisfação dos turistas é mediana. Significa que os inquiridos, na generalidade, estão longe de se converterem nos tão almejados apóstolos cuja importância é bem sublinhada por Hesket *et al* (1994) e Alegre & Juaneda (2006).

Tabela 4-13 – Níveis de satisfação segundo a origem dos visitantes

Crosstabulation

		Satisfação experimentada				
		1	2	3	4	Total
País de orígem	Portugal	10	29	19	9	67
		10,1%	29,3%	19,2%	9,0%	67,7%
	Espanha	0	3	2	0	5
		,0%	3,0%	2,0%	,0%	5,1%
	França	2	4	5	1	12
		2,0%	4,0%	5,1%	1,0%	12,1%
	Reino Unido	0	4	4	1	9
		,0%	4,0%	4,0%	1,0%	9,1%
	Holanda	0	0	3	3	6
		,0%	,0%	3,0%	3,0%	6,0%
Total		12	40	33	14	99
		12,1%	40,5%	33,3%	14,1%	100,0%

As cinco principais origens dos turistas que expressaram a satisfação constam da tabela 4-13. Nela se observa que a prevalência dos nacionais dita os resultados agregados, mas a avaliação centra-se nos pontos 2 e 3 com a percentagem agregada de 73,8% dos respondentes. Destes, nenhum se confessa muito agradado (ponto 5), razão pela qual este nível não aparece na tabela 4-13. Também este indicador confirma as debilidades detectadas acima baseadas na Análise Factorial das Componentes Principais.

Determinantes da satisfação dos turistas na região da Guarda

As relações entre a variável dependente ou endógena, Qualidade da satisfação experimentada, e o conjunto das variáveis independentes ou exógenas são medidas através do Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM) (Reis & Moreira, 1993). Este modelo explica a percentagem da variância na variável dependente pelas independentes (Sekaran, 2000; Maroco, 2003; Pestana & Gageiro, 2005).

A análise foi iniciada com a introdução das onze variáveis independentes: Qualidade da protecção ambiental; Higiene (limpeza urbana, saneamento do lugar de acolhi-

mento); Gastronomia; Animação (desportiva, cultural, entretenimento, visitas guiadas); Preservação do património histórico, cultural, natural; Alojamento, restauração, estruturas físicas de apoio; Qualidade dos serviços/educação dos RH no atendimento (hotelaria); Informação turística, guias turísticos; Transportes/serviços básicos (disponibilidade, regularidade, segurança); Acessibilidades à região; Acessibilidades dentro da região. Foi usado o método de selecção Backward disponibilizado pelo SPSS. Este método vai removendo, em passos sucessivos, as variáveis incluídas no modelo inicial, mas não significativas. Dos modelos foi seleccionado o 6, aquele que apresenta variáveis significativas a 10% (nível de significância). Optou-se por não retirar a variável Preservação do património, atendendo a que está muito próxima de ser considerada significativa (embora não o seja com 10% de nível de significância). O modelo inclui agora as variáveis: Qualidade da protecção ambiental; Higiene (limpeza urbana, saneamento do lugar de acolhimento); Animação (desportiva, cultural, entretenimento, visitas guiadas); Preservação do património histórico, cultural, natural; Informação turística, guias turísticos; Acessibilidades à região. Naturalmente devem colocar-se algumas reservas quanto à variável Preservação do património.

Sumário do Modelo (b) (Backward)

Modelo	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,772	,595	,559	,597
2	,772	,595	,563	,595
3	,772	,595	,566	,592
4	,770	,593	,567	,591
5	,767	,589	,566	,592
6	,762 (a)	,581	,561	,595
7	,757	,573	,556	,599

(a) Predictors: (Constant), Qualidade da protecção ambiental, Informação turística, guias turísticos, Higiene (limpeza/saneamento urbano e local de acolhimento, Qual. animação (desportiva/cultural/entretenimento/visitas guiadas, Qual. das acessibilidades à região, Preservação do património histórico/natural/cultural
(b) Dependent Variable: Qual.satisfação experimentada

Os indicadores estatísticos, das seis variáveis independentes, assinalados no Modelo do Sumário (Backward) são o coeficiente de correlação, $R = 0{,}762$, o coeficiente de determinação, $R^2 = 0{,}581$ e o coeficiente de determinação ajustado, $R^2_a = 0{,}561$. As seis variáveis acima, por si só, explicam 58,1% da variabilidade total da satisfação.

Segundo Maroco (2003), em ciências sociais, valores de $R^2 > 0,5$ consideram já aceitável o ajustamento do modelo aos dados.

ANOVA – Análise da Variância (a)

Modelo		Soma dos quadrados	df	Mean Square	F	Sig.
6	Regression	62,477	6	10,413	29,377	,000(b)
	Residual	45,015	127	,354		
	Total	107,493	133			

(a) Variáveis independentes: (Constant), Qualidade da protecção ambiental, Informação turística, guias turísticos, Higiene (limpeza/saneamento urbano e local de acolhimento, Qual. animação (desportiva /cultural/ entretenimento/visitas guiadas, Qual. das acessibilidades à região, Preservação do património histórico/natural/cultural
(b) Variável dependente: Satisfação experimentada

A Análise da Variância (ANOVA) da regressão revela (F = 29,377) que a Satisfação experimentada é explicada pelo conjunto de variáveis propostas, ou seja: Qualidade da protecção ambiental; Informação turística, guias turísticos; Higiene (limpeza/saneamento urbano e local de acolhimento); Animação (desportiva/cultural/ entretenimento/visitas guiadas; Qual. das acessibilidades à região; Preservação do património histórico/natural/cultural.

Consultando o quadro dos coeficientes parciais das variáveis (na coluna Coeficientes não estandardizados B), podemos finalmente escrever o modelo ajustado como segue:

Qualidade da satisfação experimentada = -1,167 + 0,258 *Qualidade da protecção ambiental* + 0,141 *Higiene (limpeza/saneamento urbano e local de acolhimento* + 0,202 *Qual. animação e visitas guiadas* + 0,112 *Preservação do património histórico/natural/cultural* + 0,312 *Informação turística, guias turísticos* + 0,111 *Qual. das acessibilidades à região.* Todas as variáveis, ao nível individual, têm um efeito positivo e significativo (para um nível de significância de 10%) na predição da satisfação em turismo, com excepção da variável Preservação do património que está próxima da decisão de ser significativa.

Os Coeficientes estandardizados das variáveis *Informação turística, guias turísticos; Qualidade da protecção ambiental; Qual. Animação e visitas guiadas* confirmam as maiores contribuições relativas para explicar a *Satisfação experimentada*.

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
		B	Desvio padrão	Beta		
6	Constante	-1,167	,295		-3,958	,000
	Qualidade da protecção ambiental	,258	,065	,275	3,970	,000
	Higiene (limpeza/saneamento urbano e local de acolhimento	,141	,062	,145	2,292	,024
	Qual. animação (desportiva/cultural/entretinimento/visitas guiadas	,202	,062	,207	3,258	,001
	Preservação do património histórico/natural/cultural	,112	,069	,119	1,623	,107
	Informação turística, guias turísticos	,312	,055	,347	5,657	,000
	Qual. das acessibilidades à região	,111	,056	,124	1,964	,052

a. Variável dependente: Satisfação experimentada

A normalidade dos resíduos, ilustrada no gráfico de probabilidade normal (*normal probability plot)* (Anexo V), revela a maioria dos pontos em cima da diagonal. Indicia a não violação da normalidade. Conclui-se que os resíduos apresentam distribuição normal, ou seja, nos casos observados pelo inquérito não existem desvios assinaláveis (Pestana & Gageiro, 2005).

Para concluir, notamos que as variáveis deste modelo de regressão: Acessibilidades e Animação são acolhidas no Factor 1 (Mobilidade e animação), as variáveis Ambiente, Higiene e Património no Factor 2 (Ambiente e património) e a variável Informação no Factor 4 (Informação) da AFCP.

Segmentação dos turistas

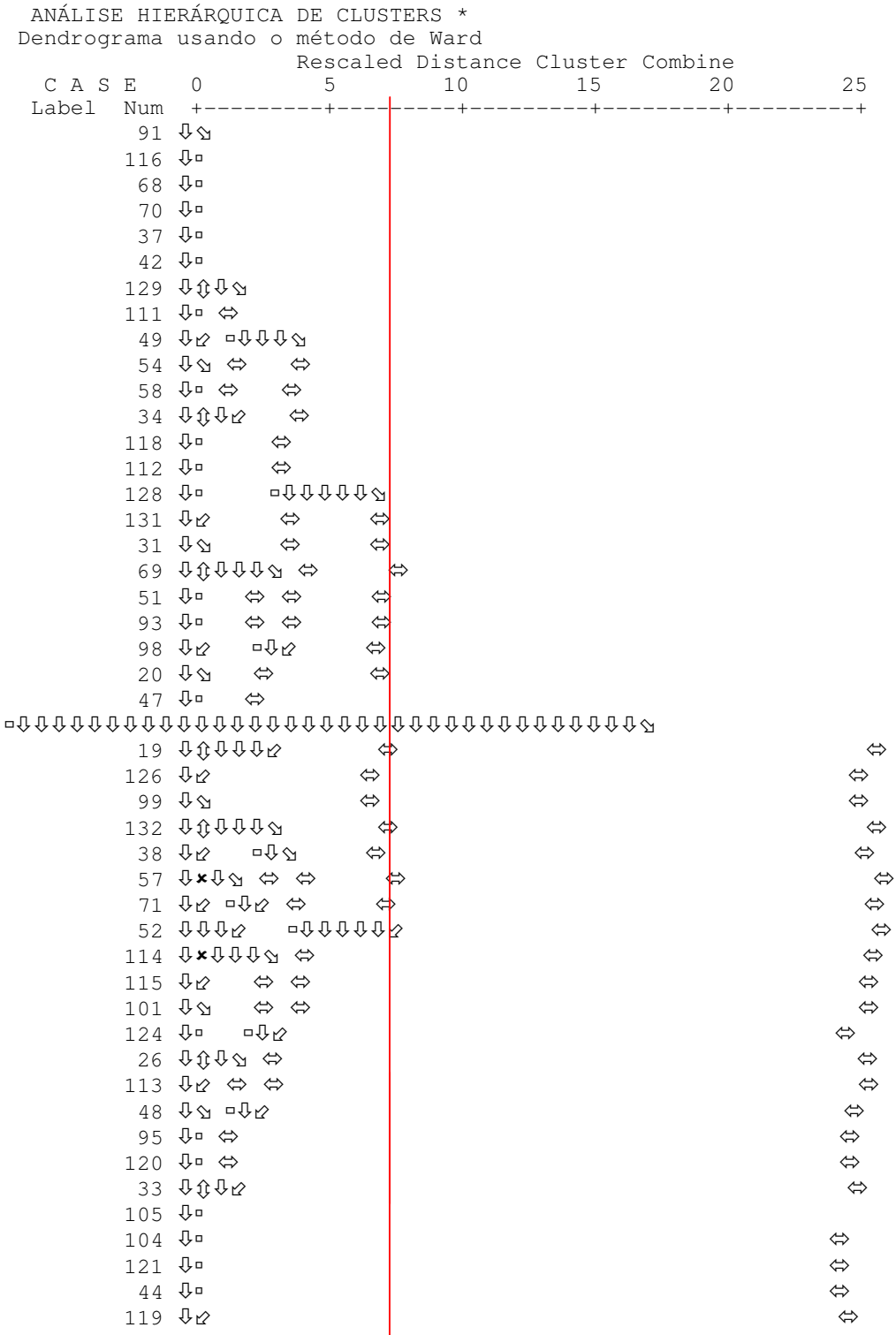
Para determinar os segmentos de visitantes usa-se o método de análise de *clusters*, um método estatístico multivariado que organiza o conjunto de indivíduos (visitantes), em grupos relativamente homogéneos (Reis & Moreira, 1993). O método é descrito da seguinte forma:

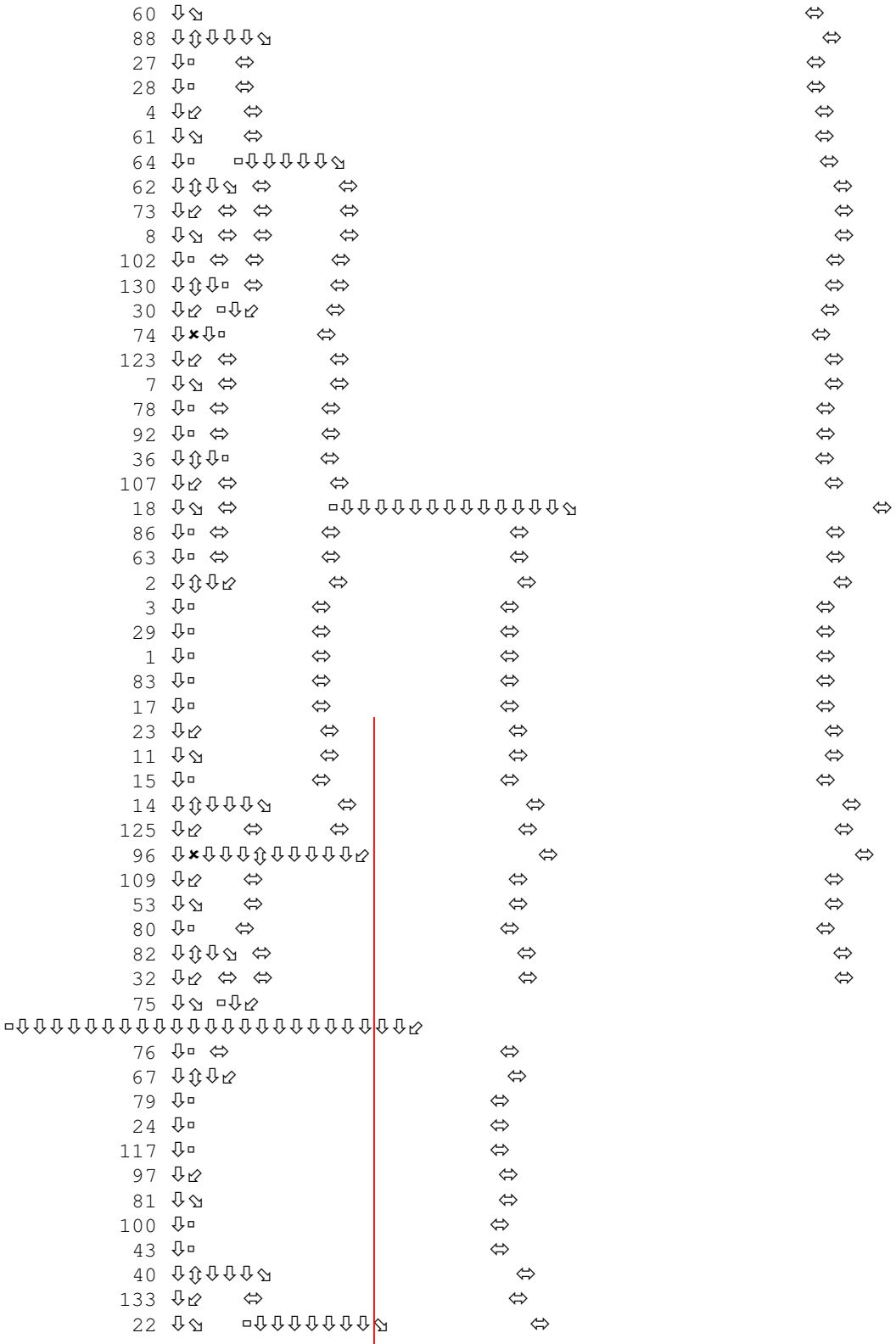
> " (...) dado um conjunto de *n* indivíduos para os quais existe informação sob a forma de *p* variáveis, o método de análise de *clusters* procede ao agrupamento dos indivíduos em função da informação existente, de tal modo que os indivíduos pertencentes a um mesmo grupo serão tão semelhantes quanto possível e sempre mais semelhantes ao mesmo grupo do que a elementos dos restantes grupos." (Reis & Moreira, 1993, p. 221).

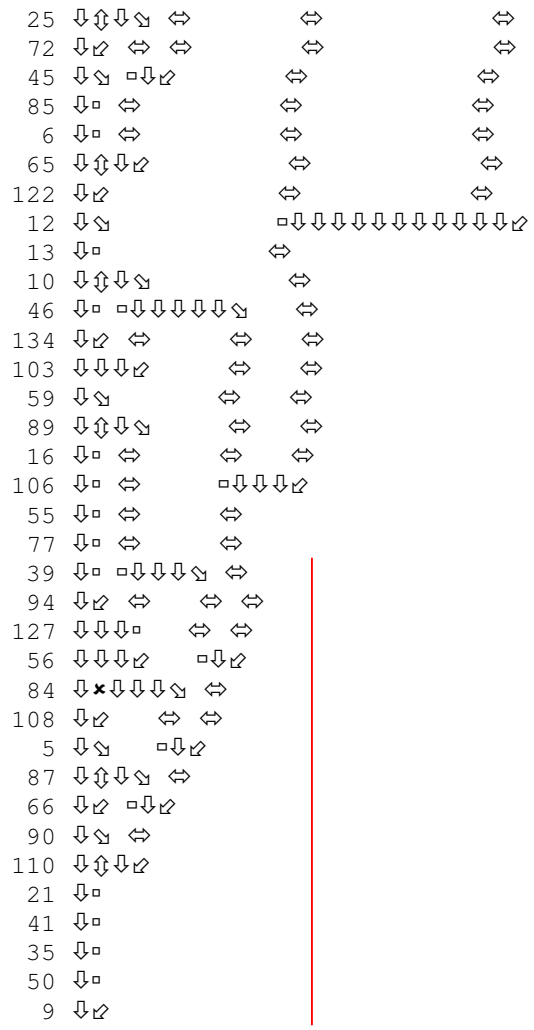
Apresentado sucintamente o tipo de análise, procede-se à sua aplicação para se determinarem os grupos ou segmentos de turistas inquiridos, de acordo com a satisfação.

Foram usados vários métodos hierárquicos para refinar e interpretar a melhor adequação. Foi seleccionado o método de agrupamento hierárquico de Ward em que os grupos retidos são aqueles, de todos os possíveis, com a menor soma dos quadrados dos erros, dentro dos *clusters* (Maroco, 2003). Como medida de dissemelhança métrica entre os sujeitos foi escolhido o quadrado da distância euclidiana (*Squared Eucliedean Distance*). Com os valores estandardizados foi produzido o dendrograma a seguir. A sua observação mostra os coeficientes das distâncias numa escala de 0 a 25. À distância entre 5 e aproximadamente 7 distinguem-se facilmente 3 grupos. O *cluster* 1 agrupa 46 casos, o *cluster* 2 integra 47 e o *cluster* 3 reúne 41 casos.

DENDROGRAMA







Como geralmente aconselhado (Maroco, 2003) foi também utilizado o método não hierárquico *K -means*. Segundo o autor, este método de agrupamento *K-means*, não hierárquico, é, de um modo geral, mais rigoroso do que os métodos hierárquicos.

Depois da interpretação subjectiva do dendrograma anterior, método não hierárquico de Ward, o número de três *clusters* foi definido á partida.

As variáveis que maximizam e minimizam a separação dos grupos são apresentadas no quadro da análise da variância (ANOVA) (Anexo VI). Discriminam mais as que apresentam mais elevado quadrado da média do *cluster* (*Cluster Mean Square*) e menor valor do quadrado da média dos erros (*Error Mean Square*). Assim, regista-se

que a variável Serviços de atendimento, Preservação do património e Informação turística, guias turísticos são as que permitem maior discriminação entre os grupos e a variável que discrimina menos é a Gastronomia, isto é, os três grupos são quase unânimes na apreciação gastronómica.

A constituição dos três grupos pelo método não hierárquico é definida no quadro junto e algo diferente da que resultou previamente pelo método hierárquico de Ward. Agora, com menor probabilidade de erro do que nos métodos hierárquicos (Marco, 2003), o número de casos agrupados em cada *cluster,* sempre superior a 20, é de 26, 48 e 60.

Número de casos em cada Cluster

Cluster	1	26,000
	2	48,000
	3	60,000
Valid		134,000
Missing		1,000

Para se perceber o desempenho de cada segmento de turistas, o quadro dos centros dos *clusters* finais (*Final Cluster Center*) (Anexo VI) indica o *cluster* 2 com valores negativos em todas as variáveis, o *cluster* 1 com valores igualmente negativos ou próximos de zero e o *cluster* 3 mostra valores positivos a todas as variáveis. Significa que os *clusters* 2 e 1 têm um desempenho baixo (turistas insatisfeitos) e o *cluster* 3, o mais relevante, com 45% dos casos, observa melhor desempenho (turistas satisfeitos). Conclusão semelhante se retira observando o gráfico das médias para cada *cluster* (Anexo VI) no qual se incluiu a variável dependente Satisfação experimentada.

Com o propósito de reforçar a validação dos resultados obtidos na análise de *clusters* procedeu-se, como recomendado por Reis & Moreira (1993) e Pestana & Gageiro (2005), à Análise Discriminante para conferir as classificações correctas.

Resultado da classificação dos casos[a]

		Cluster Number of Case	Predicted Group Membership 1	2	3	Total
Original	Count	1	26	2	4	32
		2	1	43	0	44
		3	3	1	54	58
	%	1	81,3	6,3	12,5	100,0
		2	2,3	97,7	,0	100,0
		3	5,2	1,7	93,1	100,0

a. 91,8% of original grouped cases correctly classified.

As percentagens de classificações correctas no quadro do resultado da classificação dos casos (*Classification Results*) evidenciam 91,8% dos casos da análise de *clusters* correctamente classificados com os grupos 2 e 3 a atingirem 97,7 e 93,1%, respectivamente.

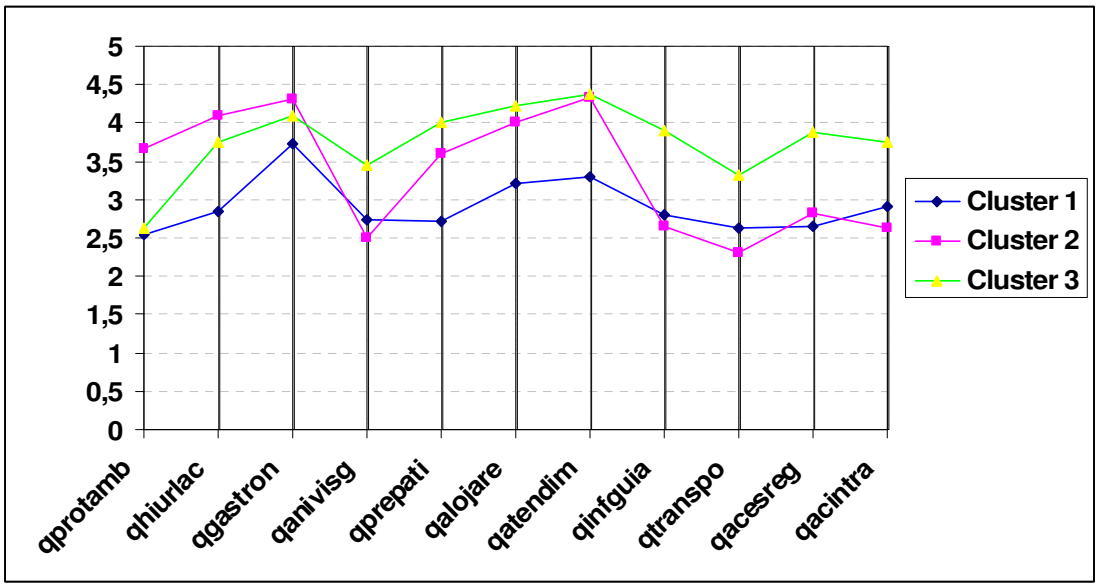
A explicação visual é dada pela representação gráfica dos centródes de cada grupo (*Canonical Discriminant Functions*). Observam-se os 3 grupos posicionados de forma geralmente bem definida, à volta do respectivo centróide, a demarcar-se dos restantes.

Finalmente, o gráfico das médias das variáveis independentes em cada grupo, agora sem a variável independente, ajuda a interpretar a forma como os segmentos se distinguem entre si, em resultado da sua apreciação relativamente à oferta turística da Guarda.

Os três segmentos são impressionados pela Gastronomia, Atendimento e Alojamento e menos entusiasmados com a Animação e visitas guiadas e com os Transportes. O que mais os distingue entre si é a Higiene e limpeza dos locais e a Preservação do património.

O segmento 3 representa 45% dos inquiridos, é o mais importante e o que, com excepção do que à Protecção ambiental respeita, na generalidade, mais se afasta, por cima, relativamente aos restantes. O interesse, em termos comuns, pela Hospitalidade, Informação e Mobilidade e Animação situa-os no segmento dos exploradores, extrovertidos e ansiosos, orientados para o turismo cultural e activo.

Gráfico das médias das variáveis independentes em cada grupo



O segmento 2 (36%) é satisfatoriamente influenciado pela Preservação do património, Hospitalidade e particularmente pelo Cenário geral do destino de férias e Gastronomia. Excluído o seu posicionamento inferior relativamente às restantes variáveis, trata-se de indivíduos motivados por formas de turismo mais tradicionais em ambiente padronizado: contemplação da natureza, tranquilidade e repouso, concentração e reflexão. São tipicamente conservadores.

O segmento 1 (19%) é o que mais se afasta, por baixo, dos restantes na Higiene, Preservação do património e Hospitalidade, acompanha-os na Gastronomia e quase se identifica com o segmento 2 no que toca à Mobilidade em geral. Trata-se de pessoas cuja atracção se resume ao prazer da variável cultural gastronómica. São os apreciadores da gastronomia.

Este gráfico vem, assim, consolidar algumas das revelações de análises anteriores, neste capítulo.

CONCLUSÃO

Os resultados atestam a importância que as considerações da literatura examinada atribuem à qualidade dos serviços de que a indústria do turismo é paradigma. Implicam desafios com pessoas qualificadas na gestão e na execução. Preocupações com a qualidade, preservação do ambiente, património, informação e acessibilidades estão igualmente entre os factores que não passaram desapercebidos aos turistas entrevistados.

Tendencialmente a chave para a competitividade, em todo o mundo, reside na satisfação do cliente. Para conseguir mais clientes satisfeitos são imprescindíveis recursos humanos qualificados que sustentem os negócios com produtos e serviços também de qualidade que, de preferência ultrapassem as expectativas de quem afinal é o patrão dos patrões ao caucionar a preferência de transacção (Capítulo I).

O turismo é um sector de actividade complexa porque abarca várias indústrias, origina vários impactes políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos e ambientais nos países emissores e receptores. Impõe-se como indústria da maior relevância a nível mundial e nacional, em constante crescimento e mutação. Por tudo isto exige igualmente recursos humanos competentes, muita atenção às variáveis do produto compósito para

responder positivamente às sensibilidades de turistas exigentes sem os quais o turismo não passará de uma miragem que se esvanece (Capítulo II).

O estudo da conjuntura, a constatação do ciclo de vida, análise SWOT (Capítulo III) e a análise das frequências e multivariada do estudo empírico (Capítulo IV) configuram o distrito da Guarda como região globalmente sonolenta, com turismo incipiente, várias fragilidades, muitas potencialidades e algumas oportunidades para explorar (Capítulo III).

Interpretação dos resultados da análise do estudo empírico

Os resultados agregados da Análise Factorial das Componentes Principais (AFCP) e do Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM) apontam como prioritárias as seguintes componentes da oferta:

- ⇒ **Informação (turística e guias turísticos);**
- ⇒ **Protecção do ambiente e património;**
- ⇒ **Mobilidade, animação e visitas guiadas;**
- ⇒ **Acessibilidades;**
- ⇒ **Higiene;**
- ⇒ **Hospitalidade.**

Acontece que, pela análise de regressão, seis das onze variáveis explicam 58,1% da variação do nível da satisfação experimentada pelos inquiridos que visitaram a região. Por exclusão de partes, resta cerca de 41,9% da variabilidade por explicar. Significa que há outras variáveis além das incluídas no nosso modelo (Figura 4-2) que têm de ser procuradas e testadas em estudos futuros.

A análise de *clusters,* como se observa pela interpretação do gráfico das médias, define três segmentos estratégicos de visitantes:

⇒ Segmento 3 (45%), pessoas orientadas para o turismo cultural e activo;

⇒ Segmento 2 (36%) indivíduos motivados por formas de turismo mais tradicionais, são tipicamente conservadores;

⇒ Segmento 1 (19%) pessoas cuja atracção se resume à gastronomia.

Implicações para a política de turismo

Lembra-se de novo que propósito deste estudo consiste na aplicação prática da investigação para aduzir uma estratégia que permita detectar eventuais potencialidades e ou fraquezas e apoiar decisões dos *stakeholders*. Para o efeito é necessário identificar variáveis determinantes da qualidade da oferta turística da região da Guarda. O objectivo final é intentar:

- **Atenuar o défice de turistificação do distrito da Guarda.**
- **Inscrever a região na agenda ibérica (mercado interno alargado) dos destinos turísticos e duplicar a permanência de turistas no prazo de 5 a 10 anos.**

Das onze variáveis do nosso modelo (Figura 4-2) há seis identificadas acima que são significativas, em termos de satisfação dos turistas inquiridos, e nas quais se afigura pouco arriscado investir recursos ou incorrer em custos de oportunidade. Das seis, três reclamam ainda maior urgência.

Assim, sem prejuízo de implementação de outras medidas suscitadas pela análise SWOT (Capítulo III), o objectivo de superação do défice de actividade turística e das estadas médias de turistas no distrito da Guarda relativamente a outras regiões parecem

atingíveis de forma faseada. Num primeiro momento, o esforço e os recursos deverão ser canalizados para as seguintes componentes:

- ⇒ **Protecção do ambiente e património;**
- ⇒ **Mobilidade, animação e visitas guiadas;**
- ⇒ **Informação (turística e guias turísticos);**

A sua ordem de prioridade é calculada. A ideia de desenvolvimento sustentável difundida no capítulo II, tendo em consideração o ambiente e o património, é agora retomada como primado nas conclusões do estudo empírico. É preciso preparar o cenário ambiental. Sucedem os programas das actividades turísticas e seguidamente a promoção daquilo, e apenas aquilo, que é possível fruir, de preferência com o nível de agrado máximo dos clientes. Também os níveis de satisfação hão-se ser alvo de testes regulares futuros para controlar o grau de realização do plano estratégico como sugerido na literatura revista, particularmente em Pinto (1992).

De acordo com os recursos atraídos, um sistema de engenharia simultânea será aconselhável para acelerar a inclusão de todas as variáveis reveladas pelo presente estudo, encurtando prazos.

Prosseguir a investigação de outras variáveis pertinentes, como se aduziu acima, fará parte do aludido processo de realização simultânea.

Tratar-se-á de uma estratégia de médio e longo prazo, susceptível de ajustes de percurso, mas sem perder de vista os objectivos propostos a traduzir em dinamismo turístico no distrito da Guarda (ultrapassar a fase de Exploração e entrar nas de Envolvimento/Desenvolvimento do Ciclo de Vida do Turismo).

O domínio da qualidade nos factores da oferta, adaptada aos principais segmentos de turistas, deixa antever maior probabilidade de que estes repitam as suas experiências e as divulguem positivamente, tornando-os mais sensíveis e leais aos valores não monetários. Estas condutas asseguram a promoção e sustentabilidade da região da Guarda como destino turístico de sucesso.

Tudo isto será realidade através de programas, com metas específicas, coordenados por um gestor do projecto estratégico, dotado de autonomia e recursos. Fica o apelo

à determinação e ao engenho para gerar experiências que as pessoas desejem repetir aderindo a um desígnio de turismo diferenciado (Oliveira, 2000), capaz de gerar felicidade para todos. Promover a felicidade é o fim!

Bibliografia

Albino, João, (Coordenador) & Mergulhão, Luís & Bigares, José & Magalhães, Andreia & Rato, Berta & Gonçalves, Jorge & Neves, A. Oliveira das (2000). *Turismo e desenvolvimento no norte alentejano.* Lisboa: Edições Colibri.

Alegre, Joaquín & Juaneda, Catalina (2006). Destination Loyalty: Consummers' economic behavior. *Annals of Tourism Research, Volume 33, N.º 3,* pp. 684-706.

Alves, Carlos Teixeira (2003). *Satisfação do consumidor*. Lisboa: Escolar Editora.

Anderstig, C & Lundgren, N.G. (1999). From a human capital formation to location of high-educated workers knowledge-intensive firms, in *Moving frontiers: Economic restructuring, regional development and emergining networks.* Juan R. Cuadrado-Roura, Peter Nijkamp & Pere Salva, (Editors). Aldershot: Ashgate, pp. 193-224.

Arroteia, Jorge Carvalho (2007). Recursos humanos e desenvolvimento regional. In Costa, José da Silva (Coordenador), *Compêndio de economia regional* (pp. 431-440. Coimbra: APDR.

Bank, Jhon (1992). *Gestão da qualidade total.* (Francisco de Oliveira Faia, Trad.). Lisboa: Edições CETOP (The essence of total quality management).

Baptista, Mário (1990). *O turismo na economia: Uma abordagem técnica, económica, social e cultural*. Lisboa: Edição do Instituto Nacional de Formação Turística.

Baptista, Mário (1997). *Turismo: Competitividade Sustentável*. Lisboa/S. Paulo: Editorial Verbo.

Bateson, John E. G. (1995). *Management Services Marketing: Text and readings* (third edition). Orlando; Driden Press.

Belbute, José Manuel Madeira (1998). Acumulação de capital num contexto de interacções entre economia e ambiente. *Estudos de economia, vol. XVIII, n.º 4, Outono de 1998,* (pp. 443-458).

Blake, Adam & Sinclair, Thea M. & Soria, Juan António Campos (2006). *Annals of Tourism Research, Volume 33, n.º 4,* pp. 1º99-1120.

Blanch, Bernard C. (1992). Marketing e qualidade total. In Labroucheix, Vincent (Director), *Tratado da qualidade total.* (Evaristo Santos Trad.). Porto: RÉS.

Boiral, Olivier (1997). La qualité au service de l'environnement. *L'Expansion Management Review, Septembre 1997,* pp. 41-49.

Bramwell, Bill (2006). Actors, power and discourses of growth limits. *Annals of Tourism Research, Volume 33, N. º 4*, pp. 957-978.

Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist área cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer 24,* pp 5-12.

Carlzon, Jan (1987). *Moments of truth.* New York: Ballinger

Casais, Eduardo (1995). *Reinventar a gestão: Competir e ganhar.* Lisboa: LIDEL edições técnicas, Lda.

CCRC (1994). *Análise, diagnóstico e perspectivas de desenvolvimento para a Região Centro: Contributos para o PDR 1994 – 99*. Coimbra: Comissão de Coordenação da Região Centro.

CCRC (1999). *Uma região qualificada, activa e solidária: Visão sobre a Região Centropara a próxima década*. Coimbra: CCRC.

CCRC (2000). *Programa Operacional de Economia da Região Centro 2000 – 2006*. Ministério do Planeamento: Comissão de Coordenação da Região Centro.

Cochrane, Janet (2006). Indonesian national parks: understanding leisure users. *Annals of Tourism Research, Volume 33, N. º 4*, pp. 979-997.

Comissão das Comunidades Europeias (1995). *O papel da União Europeia em matéria de turismo: Livro verde da Comissão.* Bruxelas: COM (95) 97 final.

Comité das Regiões (1998). Potencial do turismo cultural urbano enquanto fonte de emprego. *Parecer do Comité das Regiões na 23ª reunião plenária de 13 de Maio.*

Commission of the European Communities (2000). Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee of Regions - Progress report on the follow-up to the conclusions of the Council on tourism and employment. Brussels: COM (2000) 696 final.

Commission of the European Communities (2001). Commission communication to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of Regions - Working together for the future of European tourism. Brussels: COM (2001) 665 final.

Commission of the European Communities (2001a). Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee of Regions - Community measures affecting Tourism (1997/99). Brussels: COM (2001) 171 final.

Costa, Jorge & Rita, Paulo & Águas, Paulo (2001). *Tendências internacionais em turismo*. Lisboa: LIDEL.

Costa, Jorge (1995). International perspectives on travel and tourism development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 7, No.7.* MCB University Press Limited, pp. 10-19.

Costa, Jorge (1996). Perspectivas on tourism development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 8/7*. MCB University Press, pp. 44-51.

Costa, José da Silva (2007). As infra-estruturas colectivas e o desenvolvimento regional, in *Compêndio de economia regional* (José da Silva Costa, coordenador), (pp. 361- 395). Coimbra: APDR.

Cruz, Carlos Vasconcelos & Carvalho, Óscar (1994). *Qualidade: Uma filosofia de gestão.* (Terceira edição). Lisboa: Texto Editora.

Cuadrado-Roura (1999). Regional Disparities and Territorial competition in the EC, in *Moving frontiers: Economic restructuring, regional development and emergining networks.* Juan R. Cuadrado-Roura & Peter Nijkamp & Pere Salva, (Editors). Aldershot: Ashgate, pp. 3-22.

Dale, Barrie & Cooper, Cary (1995). *Qualidade Total e recursos humanos* (Armando Silva Carvalho, Trad.). Lisboa: Editorial Presença.

Daniels, Margaret J. (2007). Central place theory and sport tourism impacts. *Annals of Tourismo Research, Volume 34, N.º 2*, PP. 332-347.

Douchy, Jean-Marie (198...). O management estratégico pela qualidade nas actividades industriais e de serviços. In *Tratado da qualidade Total*, Direcção de Vicent Labroucheix. (Evaristo Santos, Frad.). (pp. 287-311) Porto: RÉS Traité de la Qualité, 198...).

Eiglier, Pierre & Langeard, Eric (1991). *Servuction: A gestão marketing das empresas de serviços*. (Conceição Santos e Francisco Velez Roxo, Trad.). Lisboa: McGraw Hill (Servuction: Le marketing des services, 1987).

Fey, Robert & Gogue, Jean-Marie (1989). *Princípios da gestão da qualidade* (3.ª edição). (João Henriques, Trad.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkien. (La Maîtrise de la qualité industriel, 1983).

Fornell, C. (2003). Boost stock performance, nation's economy. *Quality Progress*, pp. 25-31.

Foster, Duglas (1992). *Viagens e Turismo: Manual de Gestão*. Mem Martins: Edições Cetop.

Freire, Adriano (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Edotorial Verbo.

García, Dolores & Tugores, María (2006). Optimal choice of quality in hotel serviges. *Annals of Tourism Research, Volume 33, N.º 2,* pp. 456-469.

Gee, C., Makens, J. & Choy, D. (1989). *The travel industry.* New York: Van Nostrand Reinhold.

Gerson, Richard F. (1998). *Medir a qualidade e a satisfação do cliente.* (Paula Mira Fernandes, Trad.). Lisboa: Monitor. (Measuring customer satisfaction: A guide to managing quality service, 1993).

Gezici, Ferhan (2006). Components of sustainability: two cases from Turkey. *Annals of Tourism, Volume 33, N. º 2*, pp. 442-455.

Gonçalves, Victor F. C. & Águas, Paulo (1985). A abordagem do ciclo de vida: Aplicação ao produto turístico, documento de trabalho n.º 1/95, in *Cadernos de económicas.* Lisboa: ISEG, UTL.

Hair, J. F. Jr. & Anderson, R. E. & Tatham R. L. & Black W. C. (1992). *Multivariate data analysis with readings.* Maxwell Macmillan International.

Healy, Robert G. (2006). The commons problem na Canada's Niagara Falls. *Annals of Tourism Research, Volume 33, N.º 2,* pp.525-544.

Henriques, Cláudia (2003). *Turismo Cidade e Cultura: Planeamento e Gestão Sustentável*. Lisboa: Edições Sílabo.

Heskett, James L. & Jones, Thomas O. & Loveman, Gary W. & Sasser, W. Earl & Schlesinger, Leonard A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Revew, March-April, 1994,* pp. 165-174.

Holloway, J. Christopher (Edit.) & Robinson, Chris (2000). *Marketing for Tourism* (Third Edition). London: British Library.

Home, Robert A. (2006). A new tune from an old instrument the application of SERVQUAL to a tourism services business. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, Volume 6, Numbers 3-4*, *21 June* 2006 pp. 185-202.

Horovitz, Jacques & Cudennec-Poon, Chan (1992). Instaurar a qualidade de serviço. Vincent Labrouceix (Director), *Tratado da qualidade total*. (Evaristo Santos, Trad.). Porto: RÉS.

Horovitz, Jacques (1986). La non-qualité tue. *Harvard l'Expansion, Été 1986*, pp. 53-61.

INE (1997). Anuário Estatístico Região Centro (Portugal). Coimbra: INE – Direcção Regional do Centro.

IPAM (1997). Perspectivas futuras do marketing turístico, in *Revista Portuguesa de Marketing, Ano 3, n.º 5, Dezembro de 1997*. Edições IPAM.

Jackson, Julie & Murphy, Peter (2006). Clusters in regional tourism: an australian case. *Annals of Tourism Research, Vol. 33, No. 4*, pp. 1018–1035.

Joos, Carlos D. (2007). Em busca da satisfação do cliente e a ISO 9000:2000. Consultado em 1 de Março de 2007, em http://www.philipcrosby.com.br/pca/artigos/Em%20busca.html.

Jougleux, Muriel (2006). Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services: qualité du service et qualité de service. *Recherche et Applicationss en Marketing, Volume 21, N.º 3,* pp. 3-18.

Kanellopoulos, D. & Kotsiantis, S. (2007). Managing the quality of small Hospitality business via semantic web services. *International Review on Computers and Software (I.RE.CO.S.), Volume 2, N.º 1,* pp. 1-10.

Karlof, Bengt & Ostblom, Svante (1996). *Banchmarking - Um marco para a excelência em qualidade e produtividade.* Francisco Agarez (Trad.). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Kelley, Scott W. & Davis, Mark A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of Academy of Marketing Science, Volume 22, N. º 1 (Winter 1994),* pp. 52-61.

Kotler, Philip & Bowen, John & Makens, James (1999). *Marketing for hospitality and Tourism* (Second edition). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Kotler, Philip (1994). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control* (8th edition). New York: Prentice-Hall.

Leal, Isabel (2005). Guia de sentimentos prováveis. Lisboa: Casa das Letras.

Lendrevie, Jacques & Lindon, Denis & Pedro Dionísio & Rodriges, Vicente (1996). *Mercator: Teoria e prática do marketing* (6.ª edição actualizada). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Lew, Alan & Bob McKercher (2006). Mode4ling Yourist Movements: A local destination analysis. *Annals of Tourism Research, Volume 33, N.º 2*, 403-423.

Lickorish, Leonard J. & Jenkins, Carson L. (1997). *Una Introducción al Turismo*. Madrid: Editorial Síntesis.

Lopes, Ermelinda (2007). O investimento em capital humano e o desenvolvimento regional, in *Compêndio de economia regional*, (José Silva Costa, coordenador), (pp. 440-447). Coimbra: APDR.

Lopes, Raul (2001). *Competitividade Inovação e Territórios*. Oeiras: Celta Editora.

Lumsdon, Les M. (2006). Factors affecting the design of tourism bus services. *Annals of Tourism Research, Volume 33, N. º 3*, pp 748-766.

Machín, Carmen Altés (1993). *Marketing Y turismo: Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos.* Madrid: Editorial Sintesis.

Maroco, João (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Mathieson, A & Wall, G. (1982). *Tourism: economic, physical and social impacts.* London: Longman.

Miller, J. (1977). Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems and making meaningful measurements. *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction.* Cambrige: Ed. Keith Hunt, pp 72-91.

Miranda, Roberto Lira (1994). *Qualidade total*: *Rompendo as barreiras entre a teoria e a prática*. São Paulo: Macron Books.

Montejano, Jordi Montaner & Corgos, Jordi Antich & Simón, Ramón Arcarons (1998). *Dicionario de Turismo*. Madrid: Editorial Sintesis.

Namasivayam, Karthik & Mount, J. Daniel (2006). A Field investigation of the mediating effects of perceivd fairness on the relationship between perceivd control and consumer satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 30,* pp. 494-506.

Nassar, Nathalie (1997). Aprenez à piloter votre entreprise par la valeur! *L'Expansion Management Review, Mars 1995*, pp. 84-91.

Northcote, Jeremy & Macbeth, Jim (2006). Conceptualizing Yield: Sustainable tourism management. *Annals of Tourism Research, Volume 33, N.º 1*, pp. 199-220.

OECD (1980). *The impact of tourism on development.* Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development.

Oliveira, Luís Valente de Oliveira (2000). Novas estratégias para o turismo. *AEP, Seminário, 16 e 17 de Novembro,* pp. 17-27.

OMT – Organização Mundial de Turismo – (2000). Consultado em 25 de Maio de 2000, em http://www.world-tourism.org/espanol/aboutwto/aboutwto.html.

Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A. & Berry, L.L (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing,Volume 49*, pp. 41-50.

Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A. & Berry, L.L (1988). SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing, 64*, 1, pp. 12-39.

Parrilla, Javier Capó, & Font, Antoni Riera & Nadal, Jaume Rosselló (2007). Tourism and long-term growth: a spanish perspective. *Annals of Tourism Research, Volume 34, No. 3*, pp. 709–726.

Payne, Adrien (1993). *The essence of services marketing*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.

Pereira, Alexandre (2004). *SPSS – Guia prático de utilização: Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, Maria Helena & Gageiro, João Nunes (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS.* Lisboa: Edições Sílabo.

Peters, Tom (1998). *O circulo da inovação: Não pode limitar o caminho que o leva ao engrandecimento.* Venda Nova: Bertrand Editora, Lda.

Pinto, Jaime de L. Rebelo (1992). Qualidade e activo cultural. *Dirigir*, *26*, pp.54-58.

Poria, Yaniv & Reichel, Arie & Biran, Avital (2006). Heritage site management: Motivations and expectations. *Annals of Tourism Research, Volume 33, N.º 1*, pp. 162-178.

Porter, Michael E. (1992). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Porto Editora (1998). *Enciclopédia internacional de marketing.* Porto: Porto Editora.

Porto Editora (2001). *Dicionário de economia e ciências sociais,* coordenação de C. D. Echaudemaison. (Irene Queirós/Maria Juventina Sousa, Trad.). Porto: Porto Editora.

PRASD – Programa de Recuperação de Áreas e Sectores Deprimidos (2003). Bessa, Daniel (Coordenador). Relatório intermédio, Setembro de 2003.

Pritchard, Mark P. & Havitz, Mark E. (2006). Destination appraisal: an analysis of critical incidents. *Annals of Tourism, Volume 33, N. º 1,* pp. 26-46.

Reis, Elizabeth & Melo, Paulo & Andrade, Rosa & Calapez, Teresa (2001). *Estatística aplicada (Volume 2)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, Elizabeth & Moreira, Raúl (1993). *Pesquisa de mercados*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

ENDS – Resolução do Conselho de Ministros nº 109/2007, de 28 de Dezembro de 2006, *Diário da República, 1.ª Série, 20 de Agosto de 2007.*

Rochet, Claude (1995). *Management das Associações,* (Armando Pereira da Silva, Trad.). Lisboa: Instituto Piaget. (Managez vos Associations, 1992).

Rodrigues, Eduardo Lopes (1997). Ambiente e concorrência. *Ambiente, n.º 9, 1997.* AIP: AP Edições.

Saarinen, Jarkko (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of Tourism Research, Volume 33, N. º 34,* pp. 1121-1140.

Sáez, Carlos A. Albacete, Fuentes, M. Mar Fuentes & Montes, F. Javier Lloréns (2007). Service quality measurement in rural accommodation. *Annals of Tourism Research, Volume 34, (N. º 1),* pp. 45-65.

Sampaio, Francisco (1991). *O produto turístico do Alto Minho.* Viana do Castelo: Região de Turismo do Alto Minho.

Santos, Domingos (2003). Dinâmicas territoriais de Inovação: O caso do sector tetil-confecções no Arco Urbano do Centro Interior, in *Revista Portuguesa de Estudos Regionais (publicação trimestral), N.º 1 – 2003,* pp. 7-27. Lisboa: INE, APDR.

Santos, Rui Coelho & Rebelo, Manuel Ferreira (1990). *A Qualidade: Técnicas e ferramentas.* Porto: Porto Editora.

Saraiva, Pedro M. & d'Orey, João (1999). *Inovação e qualidade.* Lisboa: Princípia.

Sarmento, Manuela (2003). *Gestão pela Qualidade Total na Indústria do Alojamento Turístico*. Lisboa: Escolar Editora.

Schmidt, Luísa (1993). *O verde preto no Branco.* Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda.

Schmidt, Luísa (2007). *País (in) sustentável: Ambiente e qualidade de vida em Portugal.* Lisboa: Esfera do Caos Editores.

Schneider, Benjamin & Bowen, David E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial, *Organizational Dynamics, Spring 1993,* pp. 39-52.

Schroeder, Roger G. (1993). *Operations management: Decision making in the operations function* (4th edition). New York: MacGrow Hill.

Sekaran, Uma (2000). *Research Methods for Business: a skill - building aproach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Silva, João Albino & Perna, Fernando (2007). Turismo e desenvolvimento auto-sustentado, in *Compêndio de economia regional* (José Silva Costa, coordenador), (pp. 452- 474). Coimbra: APDR.

Silva, Jõao Albino (1989). Gestão da actividade *turística. Comunicação apresentada na Universidade do Algarve, em 23/11/89.* Lisboa: CIDEC (ISCTE).

Silva, João Albino Matos & Silva, José António (2003). Inserção territorial das actividades turísticas em Portugal – Uma terminologia de caracterização, in *Revista Portuguesa de Estudos Regionais (publicação trimestral), n.º 1 – 2003,* pp.53-73. Lisboa: INE, APDR.

Snoj, Boris (1994). Measurement of the services quality from the customers' perspective. *Systems Research, Volume 11,* (N. º 1)*,* pp. 155-165.

Thomas, Michael (1991). *Dicionário de marketing. Lisboa*: Edições Sílabo, Lda.

Turcq, Dominique (1998). La mondialisation à votre service. *L'Expansion management review, Septembre,* pp. 107-109.

Um, Seoho & Chon, Kaye & Ro, YoungHee (2006). Antecedents of revisit intention. *Annals of Tourism Research, Volume 33, N. º 4*, pp. 1141-1158.

Vaz, Gil Nuno (1999). *Marketing Turístico*. São Paulo: Editora Pioneira.

Verma, R. & Thompson, G. (1996). Basing services management on customer determinants. *Universityy of Cornell Review,* March.

Vilares, José Manuel & Coelho, Pedro Simões (2005). *Satisfação e çealdade do cliente – metodologias de avaliação, gestão e análise*. Lisboa: Escolar Editora.

Weaver, David & Oppermann, Martin (2000). *Tourism Management*. Brisbane: Jhon Wiley & Sons Austrália, Ltd.

Wit, Bob & Meyer, Ron (2005). *Strategy Synthesis: Resolving strategy to create competitive advantage* (Consise version). London: Thomson.

Zeithaml, Valerie& Berry L. Leonard & Parasuraman (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 21, N. º 1,* pp. 1-12.

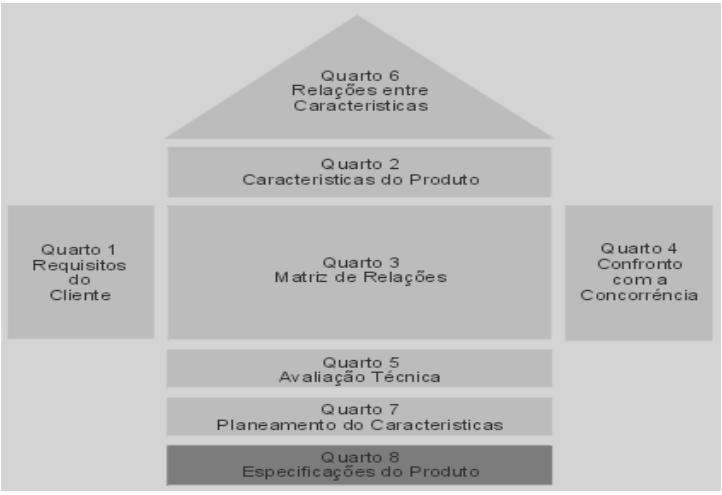
ANEXOS

Anexo I – QFD – Casa da Qualidade

Legenda:
+: correlação positiva
++: correlação muito positiva
-: correlação negativa
- -: correlação muito negativa

Correlações entre requisitos técnicos (5)

Requisitos dos clientes (1)	Pesos (2)	Requisitos Técnicos (4): Ajustamento individual temperatura	Assentos ajustáveis	Luz direccionável	Repouso de braços equipados	Aumento espaço entre assentos	Novos repousos de braços	Upgrade dos Assentos	Assentos mais largos	Valorização dos clientes (3) X	Y	Z
Funcionalidade dos assentos												
Temperatura adequada	0,1	9						9	3	6,9	7,7	7,2
Ajustamento para trás	0,2		9			3			3	7,5	7,7	7
Luz de leitura	0,15			9			3			7,3	8	6,4
Auscultadores para música	0,2				9			9		7,3	7,5	8
Conforto dos assentos												
Espaço para as pernas	0,1		1			9		3	9	8,6	8,1	5,9
Repouso dos braços largos	0,15				3		9	9		7,5	7,3	7,2
Almofada de apoio	0,1							9		7	7,5	8
Dificuldade técnica (7.1)		6	6	4	5	9	4	7	10			
Objectivos definidos (7.2)		80	80	90	80	40	90	20	15			
Valores actuais (7.3)	X	70	75	80	77	38	70	15	12			
	Y	65	77	82	75	35	80	10	10			
	Z	60	69	85	78	33	85	12	10			
Prioridade (7.4)	Absoluta	0,9	1,9	1,35	2,4	1,5	2,25	6,6	1,95			
	Relativa	8	5	7	2	6	3	1	4			



Anexo II – QUESTIONÁRIO

1 - País de Origem					
2 - Idade	Menos de 18 anos De 19 a 30 anos De 31 a 40 anos De 41 a 50 anos De 51 a 60 anos Mais de 60 anos	□ □ □ □ □ □	**9 - Modalidades de fruição que o atraem mais**	Contemplação da natureza Desporto/avent/perc. pedestres Gastronomia/artesanat/tradição Eventos culturais	□ □ □ □
3 - Profissão	Empresário Profissional liberal Executivo Funcionário público Emp. conta outrem Reformado Estudante	□ □ □ □ □ □	**10 - Destinos de férias dos últimos 5 anos**		
4 - Periodicidade de realização de férias	1 Vez por ano 2 Vezes por ano 3 Vezes por ano Mais de 3 vezes	□ □ □ □	**11 - Quantas vezes, nos últimos 5 anos, fez férias na Região da Guarda**	Nenhuma De 1 a 3 vezes De 4 a 6 veses Mais de 6 vezes	□ □ □ □
5 - Escolha de variedade de destinos	Dest. predominante Destinos diferentes Conjunto de destinos Destinos constantes	□ □ □ □	**12 - A visita à Região foi determinada por**	Iniciativa pessoal Conselho de amigos Operador/agência de viagens	□ □ □
6 - Época do ano em faz turismo	Primavera Verão Outono Inverno	□ □ □ □	**13 - Factores características da Região que mais o interessam**	Património arquit/histór/cultural Património natural Outros	□ □ □
7- Tipo de alojamento que mais frequenta	Campismo Tur. Espaço Rural Hotéis/residenciais Casa amig/familiares Segund. casa própria Outros	□ □ □ □ □ □	**14 - Assinale, de entre as afirmações seguintes, a que mais se ajusta ao seu caso pessoal**	➢ Visita a região c/ frequência, conhece-a bem ➢ Visita a região c/ frequência, conhece-a pouco ➢ Visita a região poucas vezes, conhece-a pouco	□ □

8 - Assinale os meios usados p/ busca de informação sobre destinos turísticos	Agente de viagens	□	➢ Nunca tinha visitado a região, mas sabia coisas s/ ela	□
	Material de promoção	□	➢ Nunca tinha visitado a região, mas tinha lido/ouvido algo a seu respeito	□
	Revistas (Imprensa)	□	➢ Nunca tinha visitado a região, mas sabia que existia e/ou onde ficava	□
	Jornais	□	➢ Nunca tinha visitado a região, nem sabia que existia	□
	Rádio	□		
	Televisão (Áudio)	□		
	Internet	□		
	Feiras/Workshops	□		
	Conselho de amigos	□		
	Outros	□		□

15 – Aspectos da *qualidade* geradores de especial *agrado* vs. *desagrado* durante a sua estada na Região (assinale o rectângulo correspondente ao grau de satisfação com um x)

ASPECTOS	*Não agradou*	*Agradou pouco*	*Mediano*	*Agradou*	*Agradou muito*
a) Qualidade/protecção ambiental	□	□	□	□	□
b) Higiene (limpeza urbana, saneamento, lugar de acolhimento, etc.)	□	□	□	□	□
c) Gastronomia	□	□	□	□	□
d) Animação (desportiva, cultural, entretenimento, visitas guiadas, etc)	□	□	□	□	□
e) Preservação do património histórico, cultural, natural	□	□	□	□	□
f) Alojamento, restauração, estruturas físicas de apoio	□	□	□	□	□
g) Qualidade serviços/educação dos RH no atendimento (hotelaria, restauração e outros directa/ indirectamente relacionados c/ turismo)	□	□	□	□	□
h) Informação turística, guias turísticos	□	□	□	□	□
i) Transportes/serviços básicos (disponibilidade, regularidade, pontualidade, rapidez, segurança)	□	□	□	□	□
j) Acessibilidades à Região	□	□	□	□	□
k) Acessibilidades dentro da Região	□	□	□	□	□
l) Nível geral da satisfação c/ a experiência vivida na Região	□	□	□	□	□

Refira-se, resumidamente, a aspectos que chamaram a sua atenção e indique o que deve ser feito para os melhorar

Anexo III – Siglas das variáveis

Variáveis da análise da qualidade da satisfação na experiência de turismo

Variável	Designação
qprotamb	Qualidade da protecção ambiental
qhiurlac	Higiene (limpeza urbana, saneamento do lugar de acolhimento)
qgastron	Gastronomia
qanivisg	Animação (desportiva, cultural, entretenimento, visitas guiadas)
qprepati	Preservação do património histórico, cultural, natural
qalojare	Alojamento, restauração, estruturas físicas de apoio
qatendim	Qualidade dos serviços/educação dos RH no atendimento (hotelaria)
qinfguia	Informação turística, guias turísticos
qtranspo	Transportes/serviços básicos (disponibilidade, regularidade, segurança)
qacesreg	Acessibilidades à região
qacintra	Acessibilidades dentro da região
qsatexp	Nível geral da satisfação com a experiência vivida na região

Anexo IV – AFCP

Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
Qualidade da protecção ambiental	,571	,353	-,523	,089
Higiene (limpeza/saneamento urbano e local de acolhimento	,508	,334	-,226	,381
Qualidade da gastronomia	,351	,501	,458	,242
Qual. animação (desportiva/cultural/entretinimento/visitas guiadas	,572	-,394	-,099	,249
Preservação do património histórico/natural/cultural	,681	,009	-,433	-,013
Qual. alojamento/restauração/estruturas físicas de apoio	,569	,449	,262	-,095
Qual. serviços/atendimento (directa/indirec. relacion. c/ turismo)	,539	,385	,286	-,402
Informação turística, guias turísticos	,501	-,173	-,179	-,693
Transportes/serv. básicos (disponibilidade/pontualidade/segurança)	,496	-,404	,223	-,054
Qual. das acessibilidades à região	,630	-,318	,312	,153
Qual. das acessibilidades dentro da região	,579	-,523	,142	,147

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Anexo IV (AFCP Continuação)

Descriptive Statistics

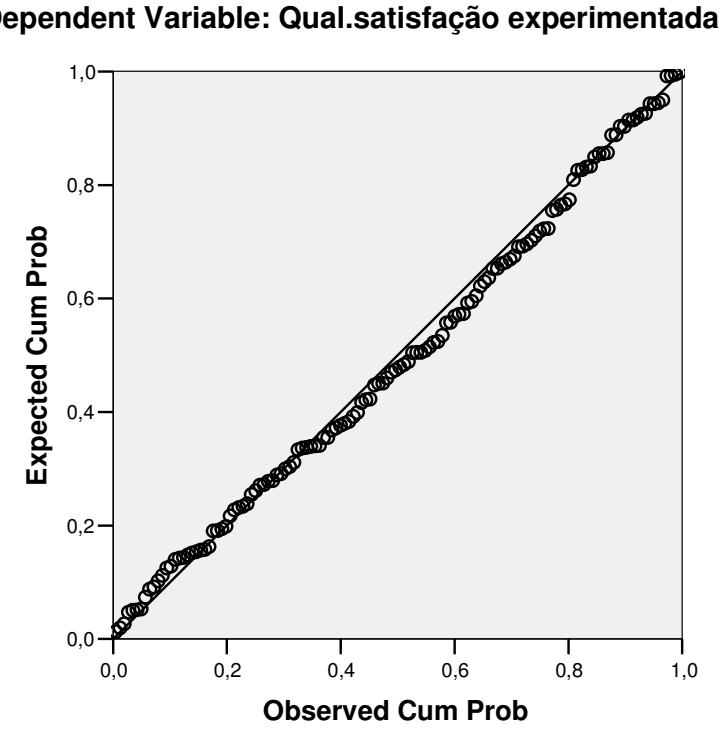
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Qualidade da protecção ambiental	3,25	,961	134
Higiene (limpeza/saneamento urbano e local de acolhimento	3,49	,924	134
Qualidade da gastronomia	4,01	,813	134
Qual. animação (desportiva/cultural/entretinimento/visitas guiadas	2,98	,921	134
Preservação do património histórico/natural/cultural	3,44	,962	134
Qual. alojamento/restauração/estruturas físicas de apoio	3,81	,880	134
Qual. serviços/atendimento (directa/indirec. relacion. c/ turismo)	3,97	,875	134
Informação turística, guias turísticos	3,22	1,001	134
Transportes/serv. básicos (disponibilidade/pontualidade/segurança)	2,84	,925	134
Qual. das acessibilidades à região	3,20	1,010	134
Qual. das acessibilidades dentro da região	3,20	,839	134

Anexo V – Análise de Regressão Linear

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,167	,295		-3,958	,000
	Qualidade da protecção ambiental	,258	,065	,275	3,970	,000
	Higiene (limpeza/saneamento urbano e local de acolhimento	,141	,062	,145	2,292	,024
	Qual. animação (desportiva/cultural/entretinimento/visitas guiadas	,202	,062	,207	3,258	,001
	Preservação do património histórico/natural/cultural	,112	,069	,119	1,623	,107
	Informação turística, guias turísticos	,312	,055	,347	5,657	,000
	Qual. das acessibilidades à região	,111	,056	,124	1,964	,052

a. Dependent Variable: Qual.satisfação experimentada



Anexo VI – Análise de *Clusters*

ANÁLISE DA VARIÂNCIA (ANOVA)

	Cluster		Error			
	Mean Square	df	Mean Square	df	F	Sig.
Zscore: Qualidade da protecção ambiental	20,488	2	,702	131	29,2	,000
Zscore: Higiene (limpeza/saneamento urbano e local de acolhimento	19,735	2	,714	131	27,6	,000
Zscore: Qualidade da gastronomia	4,626	2	,945	131	4,897	,009
Zscore: Qual. animação (desportiva/cultural/entretinimento/visitas guiadas	16,219	2	,768	131	21,1	,000
Zscore: Preservação do património histórico/natural/cultural	23,601	2	,655	131	36,0	,000
Zscore: Qual. alojamento/restauração/estruturas físicas de apoio	17,268	2	,752	131	23,0	,000
Zscore: Qual. serviços/atendimento (directa/indirec. relacion. c/ turismo)	24,076	2	,648	131	37,2	,000
Zscore: Informação turística, guias turísticos	22,937	2	,665	131	34,5	,000
Zscore: Transportes/serv. básicos (disponibilidade/pontualidade/segurança)	15,641	2	,776	131	20,1	,000
Zscore: Qual. das acessibilidades à região	18,515	2	,733	131	25,3	,000
Zscore: Qual. das acessibilidades dentro da região	20,575	2	,701	131	29,3	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Centros dos Clusters Finais (Final Cluster Centers)

	Cluster		
	1	2	3
Zscore: Qualidade da protecção ambiental	,26398	-,73306	,47206
Zscore: Higiene (limpeza/saneamento urbano e local de acolhimento	,59098	-,71361	,31480
Zscore: Qualidade da gastronomia	,21811	-,35136	,18658
Zscore: Qual. animação (desportiva/cultural/entretinimento/visitas guiadas	-,72701	-,24701	,51264
Zscore: Preservação do património histórico/natural/cultural	,10207	-,76107	,56463
Zscore: Qual. alojamento/restauração/estruturas físicas de apoio	,35168	-,67926	,39102
Zscore: Qual. serviços/atendimento (directa/indirec. relacion. c/ turismo)	,34172	-,79901	,49113
Zscore: Informação turística, guias turísticos	-,68469	-,43175	,64210
Zscore: Transportes/serv. básicos (disponibilidade/pontualidade/segurança)	-,74563	-,21354	,49394
Zscore: Qual. das acessibilidades à região	-,31387	-,55039	,57632
Zscore: Qual. das acessibilidades dentro da região	-,74467	-,33959	,59436

Anexo VI – Análise de *Clusters* e (Continuação)

Gráfico das médias de cada *cluster* incluindo a variável Satisfação