



## QUESTÕES CHAVE EM ESTRATÉGIAS PARA TURISMO

PEDRO GUEDES DE CARVALHO

Doutor em Economia  
Professor Auxiliar na Universidade da Beira Interior  
pguedes@ubi.pt

### RESUMO

O planeamento estratégico tem sido frequentemente realizado por equipas de peritos, consultoras ou Universidades que frequentemente ficam com uma estranha sensação de que não vale a pena realizar esse tipo de trabalho por que não será nunca posto em prática.

Tal sensação é muitas vezes resultante da impossibilidade de medir os resultados intangíveis desse trabalho.

Neste artigo procurar-se-á ultrapassar esta insatisfação, através de uma reflexão sobre algumas questões teóricas que se levantaram a partir de estudos de caso recentes essencialmente centrados nos processos e em questões metodológicas que só o futuro permitirá avaliar.

Este artigo é essencialmente um exercício académico que visa partilhar com a restante comunidade científica interessada nestas questões, a experiência que tivemos durante a fase de coordenação do PETUR (Plano Estratégico para o desenvolvimento do turismo na Serra de Estrela – Portugal).

O artigo está dividido em diferentes secções, sendo que na 1ª se faz uma breve introdução sobre a complexidade organizacional. Na 2ª secção aborda-se o turismo como uma actividade especialmente complexa dentro da complexidade geral dos sistemas; seguidamente, numa 3ª secção procura-se justificar a escolha de abordagem do turismo numa perspectiva de cluster e numa 4ª secção desenvolvem-se algumas das ideias que se julgam relevantes para qualquer planificador. A última parte do artigo serve apenas para apresentar algumas das principais propostas que a equipa que coordenei apresentou para o caso específico em estudo, a Serra da Estrela. Conclui ainda o artigo com a indicação de algumas das implicações de política pública que nos pareceram relevantes para o sucesso de uma estratégia em turismo, essencialmente centradas na percepção clara de que esta actividade é, por excelência, um negócio onde a parceria público-privado se torna imprescindível.

### PALAVRAS-CHAVE

Economia do Turismo; metodologias de planeamento; complexidade organizacional; estratégias de *cluster*; Portugal

### ABSTRACT

Strategic planning has been promoted by teams usually coordinated by one expert in the field, by a firm or by an University Most of them generally are embedded in the idea that it is not worthy the work they have done.

This sensation is most of the time due to incomplete divulgation or to some impossibility to measure the intangible outcomes.

In this paper we intend to overcome some of these bad interpretations, reflecting on the mostly theoretical questions coming through recent study cases that are supported over the richness is essentially centred upon the processes and methodological issues that only the future will be able to judge.

This paper is an academic exercise where we want to share with the rest of the scientific community the experience we had during PETUR (Strategic Plan for Tourism in Serra Estrela), a working team that the author coordinated and that rose a number of practical questions related to every planning system.

The paper is divided in several sections, starting with a brief introduction and the questions related with organizational complexity. In the second section we look at tourism as a complex activity among whole systems complexity; then, in a third section we justify why we think tourism must be seen as a cluster activity; in the fourth section we develop some ideas about the key questions everyone should care about on any planning process. The remaining of the article refers to some main proposals we have done in the specific case for tourism in Serra Estrela, a internal small region somewhere in between the developed Atlantic coast and the Spanish border. Besides that we finish the paper with the presentation of some political advises for a success strategy in tourism, considering this is not just a private but a private-public issue.

### KEYWORDS

Tourism economics; planning methodology; organizational complexity; cluster strategy; Portugal.



## INTRODUÇÃO

Este artigo tem por base um conjunto de reflexões realizadas durante a aprendizagem feita entre 2003-2006, durante os quais coordenei uma equipa de docentes universitários na UBI, cuja missão era a de apresentar uma estratégia para o desenvolvimento do Turismo na região da Serra da Estrela (SE), por encomenda de uma associação de dez Câmaras Municipais, mas com particular interesse da mais pequena de entre elas.

As questões consideradas chave para uma estratégia de turismo, resultam dos amplos debates que tivemos ocasião de proporcionar entre muitas pessoas que desempenham papéis ou representam entidades na mesma região e, obviamente, das leituras de muitos textos e livros, desde os mais clássicos aos mais recentes, sobre a temática do turismo.

O que se pretende apresentar neste artigo, representa uma espécie de síntese teórica que resulta, por um lado, da vivência prática acumulada noutros projectos e deste período particular, com as vicissitudes do tipo de processo em si, numa região concreta de montanha do centro interior fronteiriço caracterizado por baixa auto-estima geral e, por outro lado, como em todo o país, numa conjuntura política de transição de governo, com eleições autárquicas e presidenciais. Este contexto é uma situação complexa dentro da complexidade geral da abordagem da competitividade do país, sem precedente na história do pós-25 Abril, onde a conjuntura internacional impõe uma clara reorganização administrativa e reorientação na definição de prioridades estratégicas nacionais, a que as Universidades e o Ensino em geral não estão imunes<sup>1</sup>.

Por estas razões, a avaliação da importância atribuída a estas questões (e não a outras) merece alguma contenção que a humildade científica aconselha, pois pensa-se que ainda se sabe muito pouco nesta área do Turismo em Portugal para que se possam fazer grandes generalizações. Estando o interesse no estudo do Turismo a aumentar por razões exógenas e por que nos tentamos “agarrar” a actividades económicas que, intuitivamente, sentimos poderem desempenhar um papel importante no desenvolvimento económico nacional, este aviso de contextualização parecia importante ser feito antes de apresentar o texto que se segue.

O artigo será organizado em diferentes secções, onde numa primeira secção se abordará a complexidade que caracteriza a actividade económica do turismo e se explicitarão as interacções que pode

ter na promoção de emprego (EMP) e valor acrescentado (VAB); numa segunda secção justificar-se-á a abordagem do turismo numa perspectiva de cluster e destino turístico; a terceira secção será reservada para a explicitação das questões que forçosamente se levantarão em futuros trabalhos do género. Na quarta e última secção apresentam-se algumas das soluções propostas pela equipa neste Plano Estratégico (designado PETUR), que incluem a interpretação feita sobre a continuidade do projecto e as questões políticas correlacionadas.

## 1. UMA ACTIVIDADE COMPLEXA NA COMPLEXIDADE

Sobre as definições e conceitos básicos que caracterizam o Turismo, dispensam-se muitas considerações uma vez que existem diversas publicações nacionais e internacionais onde o tema é tratado com bastante detalhe (entre outros Smith L. e Eadinhngton, 1994; Cunha, L., 1997; Gyimothi S., 2000; Gouveia, M. e Duarte, T., 2001; W.T.O., 2002; Ritchie, J. R. B. e Crouch, G. I., 2003; I.C.E.P., 2004; Lohmann, M., 2004; Silva, J. S., 2004 e Vaz, M., 2005).

O Turismo é uma actividade económica complexa e difícil de quantificar com indicadores estatísticos rigorosos dado que, para além do atraso e qualidade da produção estatística nacional, é uma actividade que só aparece tecnicamente visível de forma parcial, envolvendo apenas os estabelecimentos de Hotelaria e Restauração (ramo 55 do sistema de Contas Nacionais). Ora como nem todos os que dormem num alojamento sediado numa região são necessariamente residentes fora dela, muito menos o são, todos aqueles que adquirem refeições nos seus estabelecimentos de restauração. Medir o fenómeno turístico e seus impactos apenas pelo volume de negócios e número de dormidas deste ramo é insuficiente, uma vez que a maioria das despesas realizadas pelos turistas numa região se dispersa por inúmeras outras actividades, cujo volume é impossível de calcular e difícil de estimar de forma satisfatória.

Mas é intuitivamente aceitável a hipótese de que uma região considerada por muitas pessoas como possuidora de um atractivo especial, possa fazer com que mais pessoas a visitem e nela pernoitem, efectuando despesas que revertem para aumentar as vendas das empresas que nela operam e dessa forma, a existência desse atractivo é uma questão central na abordagem do turismo.

Mas retirar a conclusão de que essas despesas vão directamente beneficiar as empresas e agentes



locais, não é assim tão linear. O Santuário de Fátima é um exemplo típico. Com efeito, não são os agentes económicos do município de Fátima os que mais ganham com o turismo religioso; haverá empresas que se localizam em seu redor ou ao longo dos diversos caminhos percorridos pelos peregrinos desde a sua origem que beneficiarão muito mais; acresce que, neste caso particular, as despesas realizadas na Santuário propriamente dito revertem, por acordo da Santa Sé com o Governo, maioritariamente para a Igreja e o Vaticano, ou seja, escoam-se para o exterior da região (e do país), constituindo aquilo que Gollub, J., *et al.* (2003) apelidam de perdas ou fugas (leakages).

Por ser difícil, constituía um desafio académico testarem-se, neste trabalho, algumas metodologias que permitissem compreender um pouco melhor esta complexidade. Procuraram-se indicadores de balança comercial de turismo de uma pequena região, tendo-se concluído, neste caso, pela existência de uma balança deficitária, cujo significado revela que os gastos dos residentes na região feitos em turismo fora da região eram superiores aos gastos feitos por turistas na região em causa. Para o efeito seguiram-se trabalhos pioneiros realizados, ainda que em âmbito diferente para regiões maiores Gomes, A. M. e Ramos, P. N., (2005); Ramos, P. N., (2003), mas que nunca haviam sido replicados numa pequena região, que ainda por cima não coincide com o exacto somatório de NUTs ou concelhos<sup>2</sup>.

Uma outra metodologia ensaiada para melhor compreender as interações sectoriais foi a de calcular os efeitos multiplicadores que um investimento neste ramo poderia ter na economia regional e nacional ao nível do VAB e EMP. Tratou-se de uma aplicação do modelo *input-output* (I-O), que implicou a regionalização do Quadro de Entradas e Saídas (QES) de Portugal para 1999, no pressuposto de que os coeficientes técnicos regionais são idênticos aos nacionais. Dessa forma conseguiu-se ter uma aproximação às transacções intersectoriais ocorridas na região, designada por Beira Estrela. Um investimento realizado no ramo 55 – Hotelaria e Restauração – geraria impactos a nível do Valor acrescentado (VAB) e emprego (EMP) não negligenciáveis no próprio ramo, mas também na maioria dos ramos que compõem o tecido económico da região em estudo. A mesma metodologia permitiu ainda verificar que, dada a estrutura económica da região, os efeitos seriam essencialmente absorvidos por outras regiões, com tecidos económicos diversificados e fornecedores dos principais *inputs*<sup>4</sup>.

O ramo onde se nota maior impacto (VAB e EMP) é o Ramo 1 – agricultura, produção animal, caça e actividades dos serviços relacionados – o que faz prever uma excelente oportunidade na estratégia a propor, de olhar estes dois ramos de forma integrada.

Os resultados exploratórios foram bastante importantes para fazer emergir a principal contradição deste processo/encomenda: faria sentido propor uma estratégia para o turismo *per se* ou, pelo contrário, integrar a actividade do turismo numa proposta mais ampla de desenvolvimento regional?

## 2. TURISMO, DESTINO TURÍSTICO E ABORDAGEM DE CLUSTER

O turismo é uma actividade que exige uma consideração especial pelo lugar/região onde se localizem os atractivos identificados e pelo elemento humano que a compõe.

Investigadores com cerca de 25 anos de experiência internacional na área do planeamento estratégico do turismo, Murphy, P. E. e Murphy, A. E. (2004) advertem que:

*«Muitas comunidades estão a entrar no mercado global do turismo de uma forma muito ingénua e perigosa. Um dos perigos é fazer uma leitura errada do mercado e do verdadeiro posicionamento competitivo da comunidade dentro desse mercado, levando a resultados frustrantes e perdas financeiras. Um outro perigo ocorre quando as comunidades, mesmo obtendo sucesso com os seus planos de desenvolvimento... não conseguem avaliar as mudanças que este pode trazer. Ora estas mudanças podem resultar em situações que a comunidade não tenha previsto nem os seus residentes desejem. ... pouco tem sido escrito sobre técnicas generalizáveis que as comunidades podem replicar para desenvolver a sua oferta turística que, simultaneamente vão de encontro das necessidades de turistas e dos residentes»* (traduzido pelo autor).

Um produto turístico é composto por uma série complexa de actividades e serviços relativos ao acolhimento, transporte, mobilidade, alojamento, alimentação, entretenimento, partilha de saberes culturais, modos de ver e observar. Organizar a oferta de produtos turísticos será, por isso, aproveitar a oportunidade e a capacidade de, como residentes de uma região/lugar, planificar o destino turístico no seu todo territorial de forma a conseguir proporcionar experiências únicas e inesquecíveis aos seus visitantes mas que, simultaneamente, aumentem a auto-estima e qualidade de vida dos residentes.

O turismo é, por isso, uma das actividades económicas por excelência, para ser abordada



numa perspectiva de economias de aglomeração, de *cluster* e como instrumento de desenvolvimento regional.

Os atractivos turísticos do lugar são muito importantes, mas mais importante ainda será a forma como os seus residentes com eles se relacionam. Ou seja, os verdadeiros produtores de produto turístico serão todos os turistas que a visitam mas também os residentes na região. Desenvolver o turismo não é mais do que organizar a maior parte das actividades económicas geograficamente concentradas nos limites da região que se pretende constituir como destino turístico, de forma integrada e complementar.

Formalizando, a função objectiva do *cluster* turístico leva a maximizar a utilidade psicológica esperada da visita dos turistas, maximizando simultaneamente os benefícios dos residentes, expressos pelo seu bem estar, aumento de emprego, melhores compensações pelo trabalho, maior qualidade de vida, incremento de lucros das firmas que produzem os bens e serviços consumidos. Se a medição destes é relativamente fácil, apesar de em rigor não se poder saber qual a relação directa que tiveram com o turismo, já a medição da utilidade psicológica dos turistas é muito discutível, pois há comportamentos esperados e comportamentos efectivamente consumados em contexto concreto como sabiamente disse Newman, J. W. (1966), especialista em comportamento psicológico do consumidor. E medir a sua satisfação pela sua fidelização é também discutível, pois podem ter gostado muito da experiência mas quererem experimentar outros destinos, cada vez mais abundantes e em número quase infinito, que os leva a não regressar, apesar de satisfeitos com a experiência tida.

Como noutras funções de produção, as restrições a esta maximização também existem, podendo ela ser de ordem técnica e ambiental do território, do tempo disponível dos visitantes (o período de férias, que impõe alguma sazonalidade) e sobretudo restrições com origem na indivisibilidade dos serviços prestados – experiência vivida pelo turista. A qualidade do destino turístico não depende exclusivamente da actividade das empresas que nele operam mas, muito complementarmente, depende da forma como são oferecidos os bens e o espaço público (recursos naturais, infra-estruturas, acessos, sinalética, higiene, segurança, etc.). A actividade turística de um destino exige por essa razão uma parceria empenhada e séria dos sectores, público, privado e não lucrativo.

As actividades que são desenvolvidas pelos turistas desde que preparam a sua visita até que a concluem podem, grosso modo, ser divididas em seis grupos:

1. Planeamento e preparação da visita
2. Transporte origem – destino e mobilidade no destino
3. Operações de alojamento
4. Alimentação, entretenimento, diversões, actividades diversas
5. Compras, recordações, lazer, repouso
6. Experiência global vivida durante a estadia

Independentemente da percentagem de rendimento que cada uma dessas actividades verte na região destino (que se não consegue medir com rigor por não existir uma matriz regional das contas nacionais, como se disse), será este articulado de actividades que deve constituir o objecto de estudo quando se propõe qualquer estratégia e se queira avaliar e medir os impactos que o turismo pode trazer para o desenvolvimento da região destino.

Pode considerar-se adequada qualquer estratégia que valorize a proporção de valor acrescentado que reverte para a região destino, conquistando assim um maior valor dos seus produtos e ganhando competitividade territorial; isso permite-lhe aumentar a produtividade e, dessa forma, contribuir para o desenvolvimento integrado da região. Não se tenha contudo a presunção de julgar que será o turismo de *per se* o sector que vai “salvar” a região. A evolução da composição do seu tecido económico é que vai ditar o maior ou menor impacto económico que o turismo nela pode ter (*vide* nota 4).

Em regiões caracterizadas por um fraco nível de produção de bens transaccionáveis (os que se podem materialmente vender para o exterior), o *cluster* do turismo é habitualmente considerado como uma actividade excelente para melhorar os efeitos multiplicadores na economia regional (Lopes, E., 2005). Com efeito, ao contrário de outros produtos, os consumidores de turismo têm que se deslocar ao “local de produção”. No entanto, dada a diversidade de produtos e as novas tecnologias de informação, é cada vez mais provável que, parte da visita dos turistas, possa ser organizada por oferta instalada fora da região, absorvendo parte importante do valor criado na e pela região que efectivamente “produz” (a experiência vivida pelo turista).

Interessa por isso que a maior parte das actividades (a totalidade será naturalmente impossível) possa ser organizada e oferecida por empresas numa base



regional. Em função do maior nível de organização regional da oferta, assim se evitarão as perdas dos rendimentos gerados (leakages) para fora da economia regional. É essa a razão que leva a afirmar que a região que pretende desenvolver-se deve abordar a problemática numa lógica de *cluster* turístico, onde seja o destino a organizar a maior parte da cadeia de valor descrita, tornando-se mais competitiva.

Tal orientação não significa a aplicação de medidas de “protecção” da economia regional, mas deve fazer parte integrante da estratégia que melhora a sua capacidade competitiva territorial de forma sustentável. O bom desempenho económico de um destino turístico exige por isso dinâmica, diversidade, robustez e agilidade dos agentes da economia regional onde se encontra inserido.

Feito o exercício de quais das seis actividades atrás descritas estão a ser desenvolvidas no destino e conhecendo o seu nível de desempenho face aos potenciais concorrentes directos<sup>5</sup>, foi possível identificar quais os produtos turísticos com maior impacto de acordo com a matriz produtiva em que, preferencialmente, se deveria apostar permitindo chegar aos eixos estratégicos da proposta global que se apresentou a 31 de Março de 2006<sup>6</sup>.

De acordo com Silva, J. S. (2004), um *cluster* turístico deverá ser composto de:

1. Empresas exportadoras – que utilizam *inputs* semelhantes para organizarem o produto final (turístico) e o venderem aos visitantes
2. Outra Oferta – fornecedores dos *inputs* necessários às empresas exportadoras que podem atrair novos produtores de fora da região, se a escala tal justificar
3. Organismos fornecedores de *inputs* – as instituições públicas e privadas mesmo que não lucrativas, que fornecem importantes contributos de *inputs* básicos, como sejam: a formação, educação, inovação, financiamento, infra-estrutura, clima de negócios, etc.

Na proposta da equipa foram ainda levados em consideração outros aspectos teóricos presentes no estudo de Gollub, J., Hosier, A. e Woo, G. (2003), quando afirmam que um *cluster* regional pode ser medido por sete principais atributos:

**Dimensão** – o emprego absoluto e rendimento gerado pelas actividades que compõem o *cluster*;

**Especialização** – quando o emprego nessas actividades excede a média do emprego nacional nas mesmas actividades (QL – quocientes de localização);

**Crescimento** – forma como o emprego e rendimento estão a crescer nas actividades em causa e comparando-o com o que se passa nas médias nacionais;

**Profundidade** – a percentagem do valor final de mercadorias ou serviços que é produzida na região e será vendida ao exterior; mede o grau de retenção de valor acrescentado na região (propensões marginais a consumir interna ou externamente);

**Diversidade** – quanto mais numerosas e diversificadas forem as actividades mais robusto será o *cluster*;

**Dinâmica** – o indicador de vitalidade de criação de novas empresas (0-5 anos) face às que já estavam estabelecidas (6-10 anos); quantas mais forem sedeadas com as suas empresas mãe, mais autonomia dará ao *cluster* e os

**Estádios de ciclo de vida** – os *clusters* desenvolvem-se e transformam-se, diferenciando-se quatro tipos: *clusters* – semente, os primeiros activos que visam a aglomeração com o tempo; *clusters* – emergentes, quando o emprego e rendimento já se tornam superiores à média nacional, embora no emprego não tenham quociente de localização superior a 1, sugerindo maior capacidade de atracção de empresas; *clusters* em expansão, quando para além de emergente também têm maior concentração de emprego, o que sugere cuidados de manutenção e eventual estratégia de acrescentar novas actividades à cadeia de valor e os *clusters* em transformação, quando se encontram a perder crescimento de produtividade face à média nacional, requerendo inovação que evite o declínio e voltem a ganhar posição competitiva.

No estudo realizado, estava-se em presença de um *cluster* têxtil em fase de declínio, de um *cluster* do terciário superior em crescimento suportado pela Administração Pública (Saúde, Ensino, Formação de Recursos Humanos, etc.) e de um *cluster* de turismo semente inicial. Pode ainda dizer-se que as vantagens regionais nos *inputs* necessários à articulação destes *clusters* existem, desde que se apliquem incentivos adequados e se consiga estabelecer uma cultura de cooperação na acção entre os mais diversos organismos e intervenientes privados e públicos no terreno.

O conjunto dos ramos do sector terciário é ainda fortemente dominado pelos ramos de sector público e exige um reordenamento. Contudo o ramo HH – Hotelaria e Restauração – com QL <1, é o ramo privado com melhor evolução de desempenho ao nível de emprego e do VAB, susceptível de apresentar um elevado potencial de crescimento, se for devidamente organizado.



O Turismo, medido apenas pelos ramos de hotelaria e restauração, apresenta em 2001 um peso bastante inferior à média da Região Centro e do País, tanto no EMP como no VAB, embora seja importante referir que o grande incremento da oferta de hotelaria na região foi sobretudo posterior a 2001.

Atendendo a esta classificação de *clusters*, poderia dizer-se que o turismo na Serra da Estrela pode ser considerado um *cluster* semente/emergente com potencial de crescimento e com interessantes efeitos multiplicadores, se bem que condicionados pela tomada (ou não) de medidas de política pública que se esperam.

### 3. AS QUESTÕES CHAVE PARA A ESTRATÉGIA

a) Complicação ou concentração administrativa – como se explica que tendo identificado tão elevado potencial de atractivo turístico, nunca tenha havido uma ideia colectiva que vingasse?

A Serra da Estrela sempre esteve muito dependente da sua identificação com a neve e quase todas as entidades com responsabilidade na Serra sempre pensaram, e só, neste produto, claramente sazonal. Sobre a requalificação da conhecida Torre, interferem uma empresa privada detentora de uma concessão de quarenta anos sobre as actividades desportivas acima dos 800m de altitude, três autarquias confinantes na Torre que não querem perder os fluxos gerados e o Parque Natural, cuja missão é a de proteger o espaço natural de cerca de 110.000 ha, com território pertencente a seis dos dez municípios que encomendaram o estudo e que nunca se conseguiram entender.

Seriam três as origens desta situação: (i) durante anos existiu aquilo que se pode designar pela dominância daquilo que de pior uma cultura tradicional de interioridade pode ter, estimulando tomada de decisões individuais, personificadas, que apenas facilitam o refúgio fácil de cada um, na “culpa” dos outros; (ii) o mau hábito de se estar debaixo de “protecção” estatal e de redes de influência pessoal, face a um agressiva concorrência internacional, patente na forma como antigamente a indústria principal vivia (os clientes é que vinham comprar à região) e nos sucessivos subsídios que se foram pedindo; (iii) uma falta de capacidade de organização e articulação institucional originada pelo facto de ser um território pequeno e se terem defendido, em tempos, algumas posições que não se deseja mudar, com receios de se estar a “ceder” perante outros Carvalho, P. G., (2002: 157).

O diagnóstico diz que era necessário começar por demonstrar que todos poderiam ganhar, se houvesse uma visão de conjunto e se pensasse o Turismo numa perspectiva global e sustentável.

Já não existe uma única área de saber, nem um único tipo de instituições que possa resolver por si só problemas complexos. E os municípios, muito rotinados para funcionar sempre como motor nas áreas desfavorecidas, terão que perceber que a sua acção tem que ser repensada, ajudando a encontrar soluções com maior participação e protagonismo da iniciativa privada Carvalho, P. G., (2006). Nesse sentido, a proposta aponta para a necessidade de criação de uma entidade que concentre as funções que podem estar relacionadas com a administração desconcentrada na região, usando o turismo como instrumento importante na interpretação e operacionalização da estratégia.

Para falar a uma só voz, não se pode continuar numa situação em que cada um diz o que acha e não se esforça por colocar em comum as ideias, os projectos, submetendo-os à discussão geral e transparente que leve à melhor tomada de decisão possível, com afectação de responsabilidades claras capaz de gerar a sua sustentabilidade.

b) Valores ou Alternativas – Quando nas primeiras entrevistas se perguntava aos autarcas que visões tinham para o turismo nesta região, as respostas centravam-se maioritariamente numa mera listagem de investimentos para os seus concelhos (estradas, hotéis, casinos, complexos desportivos, campos de golfe, etc.).

De acordo com Keeney, R. L. (1992: 3-7), são os valores que devem nortear as nossas tomadas de decisão embora, infelizmente, não seja assim que acontece, sendo as decisões habitualmente centradas nas alternativas disponíveis de escolha. Escolher, em vez de deixar que as coisas simplesmente aconteçam por si, é o resultado de uma convicção que se tem de que as consequências das escolhas serão suficientemente diferentes para valerem a pena. E este desejo só pode, obviamente, ser um conceito baseado em valores; daí que devem ser os valores e não as alternativas, o centro de atenção na definição de uma estratégia. A metodologia unificadora tinha por isso que assentar num compromisso em valores comuns, como sejam o de reconhecer e apostar nos recursos em que se é rico (natureza, ambiente, água, baixa densidade e capacidade de resistência), escolher os segmentos de mercado que se pretendem atingir para um dia almejar ser um destino diferenciado e competitivo.



No fundo, a diferença consistirá entre a decisão de centrar a problemática do turismo exclusivamente na oferta tradicional ou centrar o problema na articulação entre a oferta e a procura. Mas tal estratégia exige o envolvimento de toda a comunidade, pois não é apenas ao sector público que está acometida a tarefa da preservação e desenvolvimento dos recursos e produtos.

E esses 'valores' segundo Keeney, R. L. (1992: 3-7), vão desde os princípios éticos na conduta das negociações, até ao estabelecimento das preferências entre várias escolhas.

Um processo onde ética, responsabilidade, características, orientações, prioridades, compensações e atitudes face ao risco devem ser concretamente estabelecidas e clarificadas. Os valores do grupo (dos municípios) devem reflectir os valores dos indivíduos que o compõem, o que implica uma alteração radical na forma como se faz política pública.

O envolvimento de inúmeros intervenientes traz inúmeras vantagens: (i) descobrem-se objectivos escondidos: recorde-se que, no início, a encomenda foi apenas motivada pela exigência feita pela UNESCO a um município, caso quisesse candidatar o vale glacial do Zêzere a património natural mundial; (ii) orienta-se a recolha de dados relevantes, tornando mais fácil escolher a informação efectivamente relevante e não disponível nas bases de dados secundárias; (iii) melhoram-se os processos de comunicação, pois a linguagem pode ser mais comum e não tão especializada; (iv) umenta o envolvimento dos agentes intervenientes pois os valores em jogo levam os 'adversários' de uma 1ª alternativa, a procurar outros valores, igualmente razoáveis, para os opor aos que estão em cima da mesa; (v) relacionam-se as decisões – fazendo com que as alternativas, quaisquer que elas sejam, devam sempre perseguir os mesmos e últimos objectivos estratégicos definidos em conjunto.

**c) Formação de Recursos Humanos** – preservar recursos e implementar uma estratégia sustentável implica uma inovadora articulação organizacional assente em modos completamente diferentes das formas rotineiras como muitas instituições ainda hoje funcionam. Pensar em formação para o turismo, ainda remete apenas para uma formação destinada para hotelaria e restauração. Viu-se atrás a necessidade de assentar a estratégia numa abordagem de *cluster*, reforçando a economia interna da região (articulação fornecedores e compradores locais/regionais – *cluster*). Esta diversificação não impede, concerteza, aproveitar a neve, mas visa a

captação de turistas que valorizam outros recursos e possam escolher este destino mais frequentemente, ao longo de todo o ano dispersando as suas despesas por diversos negócios que podem florir a partir do turismo na região e envolvente. Para isso serão necessárias formas de pensar radicalmente diferentes, identificando com maior rigor mercados e actividades que são necessárias ao desenvolvimento de um destino turístico, onde se pensem as actividades e as competências que elas vão exigir.

Fala-se da valorização na ligação dos tecidos rural e urbano, na valorização dos produtos regionais e sua produção e denominação, dos serviços de apoio, na existência de guias cultos e competentes, profundos conhecedores da história e cultura locais, organizadores de actividades em grandes espaços, aproveitando as potencialidades do principal recurso regional (montanha, rios, lagoas, etc.). São necessárias muitas competências para a organização de eventos que mobilizam muitos saberes, exigem a formação de verdadeiros e autênticos contadores de histórias e lendas que existem ainda um pouco por todo esse Portugal, profissionais para os arranjos dos espaços urbanos, para a qualificação de casas tradicionais em aldeias de montanha e outras, que incluam valências para a preservação de energia e climatização adequadas, no uso de novas técnicas de construção, design industrial têxtil para hotelaria e restauração, empregados com capacidades e competências de trabalho em equipa, com competências linguísticas e técnicas de comunicação, empresas de transporte com preocupações ambientais, etc.

Ora muitas destas novas actividades não se formam em todos os cursos existentes, mas sim em contexto de trabalho, que acompanhem todas as fases do processo de planeamento, desenho e implementação das várias medidas, bem dirigidos e coordenados no terreno por profundos conhecedores das diferentes temáticas.

Sendo essa a metodologia específica de formação que está a ser actualmente gizada no seguimento da adaptação dos cursos às orientações do processo de Bolonha, está criada uma excelente oportunidade para que diversos cursos da Universidade nela participem, promovendo uma verdadeira inovação organizacional articulada entre a Universidade, os Institutos de Ensino Superior, o Parque Natural da SE e as inúmeras Associações de Desenvolvimento regional e local com capital de conhecimento já acumulado. Esse caminho promoverá a empregabilidade dos novos quadros, mais empreendedores, juntos a inúmeros casais e jovens



oriundos de outros territórios e do estrangeiro, para estudarem e implementarem novas formas de valorização económica, assente em produtos e iniciativas com cuidados ecológicos e ambientais, que constituem a expectativa das novas tendências de turismo nacional e europeu. Os cursos de Desporto, Gestão, Marketing e algumas engenharias são exemplos concretos do que acaba de se afirmar.

**d)** Desenvolvimento de métodos de monitorização dos efeitos – das dificuldades enumeradas, salientou-se o pouco ou nada que se sabe efectivamente sobre os efeitos reais dos investimentos em turismo. São difíceis de medir, existem poucos dados secundários e muito menos regionalizados ao nível que se pretende. É também difícil medir os efeitos das experiências vividas pelos turistas.

Por outro lado nenhuma empresa implementou sistemas de avaliação da qualidade dos seus serviços ou processos. Sendo que qualidade é medida pelo aperfeiçoamento contínuo e pela

introdução de medidas que começam na luta contra o desperdício, no controlo dos procedimentos de produção e terminam na monitorização sobre o grau em que satisfazem, com preço adequado, as expectativas dos utentes do serviço ou, neste caso, do destino turístico como um todo.

A criação de um Laboratório de Recolha, tratamento e pesquisa sobre novos indicadores para o Turismo é, por isso, imprescindível.

**4. ALGUMAS DAS SOLUÇÕES APRESENTADAS**

O PETUR definiu como objectivo estratégico global Garantir a Sustentabilidade do Desenvolvimento Turístico como garantia da sustentabilidade do Desenvolvimento Regional, objectivo esse que assenta nos seus 3 pilares essenciais e na previsão das dificuldades que devem ser superadas por alguns Programas de Acção e Medidas/Acções, mais à frente sumariamente exemplificadas:

**Tabela 1 - Pilares da Sustentabilidade**

Económico	Social	Ambiental
<p><b>Objectivos/Benefícios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a entrada de rendimentos nacionais e internacionais;</li> <li>- Criar Emprego directo, indirecto e induzido;</li> <li>- Dinamizar outros sectores de actividade em colaboração com turismo</li> </ul> <p><b>Problemas previsíveis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sazonalidade</li> <li>- Falta de infra-estruturas e transportes específicos</li> <li>- Diversificar e articular oferta (evitar só neve)</li> </ul>	<p><b>Objectivos/Benefícios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a auto-estima dos residentes;</li> <li>- Elevar o nível cultural e de informação sobre a criação de um destino turístico;</li> <li>- Recuperar actividades em desvalorização, inovando sem perder a tradição</li> <li>- Integrar jovens quadros e casais empreendedores</li> </ul> <p><b>Problemas previsíveis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Choque cultural entre turistas e população local;</li> <li>- Actividade/emprego sazonal;</li> <li>- Fixar jovens</li> <li>- Descaracterização</li> </ul>	<p><b>Objectivos/Benefícios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiar a preservação do património natural, cultural e social</li> <li>- Ordenar o território e actividades com cuidados de não ultrapassar carga máxima</li> <li>- Pesquisar sobre a preservação de recursos naturais com valor económico potencial</li> </ul> <p><b>Problemas previsíveis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior produção de resíduos;</li> <li>- Deterioração de eco sistemas</li> <li>- Descaracterização arquitectónica e dispersão de deposição de resíduos</li> </ul>

Inserido na filosofia legislativa do QREN, propõe-se ainda que este Plano possa constituir a base de um futuro **Plano Operacional Temático de Turismo** (POT), com os seguintes objectivos:

**T1** – Aumentar o nível de satisfação dos turistas na experiência vivida no destino SE

**T2** – Estabelecer o *Touring* como a actividade central e de articulação de produtos turísticos a oferecer pelo destino turístico SE

**T3** – Fazer da SE um importante Centro de Multi-Rotas no Interior de Portugal

**T4** – Dar prioridade ao Turismo de Montanha, Natureza e Ambiente como catalizadores de outros produtos

**T5** – Desenvolver os 7 produtos turísticos definidos (Natureza, Activo, Cultural, Gastronomia e Vinho, Saúde e Bem-Estar, Científico e de Negócios, Residencial)

**T6** – Desenvolver o Turismo na lógica de construção de um *cluster* (sinergias com outras actividades) de promoção do desenvolvimento regional

**T7** – Ajustar a promoção e divulgação da marca SE aos mercados e públicos-alvo, utilizando meios/canais e momentos adequados, para o combate da sazonalidade

Para se conseguirem desenvolverem os eixos estratégicos identificados seriam necessárias ainda acções e medidas concretas, expressas em seis **Programas de Acção:**



**Tabela 2 – Programas de Acção**

<b>A – PRESERVAR O TERRITÓRIO SERRA DA ESTRELA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar e Valorizar o Património Natural e Ambiental</li> <li>• Valorizar o seu património histórico-cultural</li> <li>• Apoiar desenvolvimento rural e local</li> </ul>
<b>B – DESENVOLVIMENTO DE 7 PRODUTOS TURÍSTICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver o Turismo de Natureza; Turismo Activo; Turismo Cultural; Turismo de Gastronomia e Vinho; Turismo de Saúde e Bem – Estar; Turismo Científico e de Negócios; Turismo Residencial</li> <li>• Desenvolver Conteúdos e Percursos para <i>Touring</i></li> </ul>
<b>C – QUALIFICAÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educar população em geral para a participação na construção de um destino turístico qualificado</li> <li>• Melhorar a formação profissional nos mais diversos sectores de actividade</li> <li>• Aumentar as qualificações médias da População</li> <li>• Apoiar a Qualificação da Oferta/Destino SE</li> <li>• Apoiar Acções de dinamização do território e dos produtos turísticos</li> <li>• Qualificar as diversas infra-estruturas de desportos de montanha/Natureza</li> <li>• Qualificar a oferta de alojamento e restauração, instaurando programas de qualidade exemplares</li> <li>• Melhorar outras infra-estruturas de apoio ao Turismo</li> <li>• Criar e/ou qualificar mobilidade e sistema articulado de transportes intra-regionais</li> <li>• Qualificar os sistemas de acessos e elaborar um plano geral de sinalética</li> <li>• Qualificar os espaços públicos urbanos</li> <li>• Qualificar aglomerados rurais, em particular nas aldeias de montanha com mais tipicidade</li> </ul>
<b>D – ORGANIZAR A IMPLEMENTAÇÃO DO PETUR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar uma estrutura integrada supra municipal que sirva de interlocutor com a Administração Regional e Central - CA</li> <li>• Dotar essa estrutura com um corpo técnico e administrativo qualificado e adequado às principais funções de execução de todos os programas de acção</li> <li>• Criar um Laboratório Regional de Pesquisa em Turismo</li> <li>• Verificar e acompanhar execução de projectos no âmbito do Plano Temático, articulando as funções dos diversos participantes/agentes/intervenientes públicos e privados</li> <li>• Apoiar a organização do(s) processos, produção e distribuição dos produto(s) turístico(s)</li> </ul>
<b>E – DESENVOLVER PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO MARKETING E PROMOÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um sistema de informação em rede entre os parceiros do projecto</li> <li>• Apoiar a divulgação e informação das conclusões do Plano</li> <li>• Apoiar a divulgação em órgãos de comunicação social diversos</li> <li>• Promover a divulgação de vídeo promocional e outro material</li> <li>• Organizar campanhas promocionais por cada estação do ano</li> <li>• Apoiar a produção de materiais de promoção e apoio ao desenvolvimento dos produtos turísticos</li> <li>• Intensificar apoios à organização de eventos com interesse científico relacionado com a temática</li> </ul>
<b>F – AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PROJECTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar a criação de um sistema de informação no Laboratório Regional de Pesquisa em Turismo</li> <li>• Definir e quantificar as metas e níveis de desempenho para os objectivos definidos</li> <li>• Construir uma base de indicadores simples para leitura e construção de informação sistemática de apoio às decisões</li> <li>• Apoiar a monitorização/avaliação no geral das entidades envolvidas</li> </ul>

**ÁREAS DE DESEMPENHO A MONITORAR – QUANTIFICAÇÃO E INDICADORES**

O estabelecimento dos indicadores desejáveis e mensuráveis, deverá ser feito depois do compromisso assumido na Comissão de Acompanhamento Proposta, versando sobre as temáticas importantes na melhoria da qualidade de vida, como

1. Crescimento
2. Produtividade
3. Emprego
4. Posicionamento no Mercado Turístico
5. Visitantes em idade escolar
6. Imagem
7. Posicionamento na Utilização de Novas Tecnologias
8. Posicionamento nos Indicadores de Ambiente
9. Posicionamento nos Indicadores de Qualidade de Vida
10. Lugar no ranking de destinos de Montanha Europeus



Para um Plano poder ter sucesso e envolver de facto toda a comunidade propuseram-se ainda

diversas medidas consideradas como sendo **ACÇÕES EXEMPLARES.**

**Tabela 3 – Acções Exemplares**

<b>A</b>	<b>PRESERVAR E VALORIZAR O TERRITÓRIO SERRA DA ESTRELA</b>
T4	Organização de Seminário Científico para definir com rigor o significado de Preservação, Recuperação e Valorização de património natural, ambiental, histórico-cultural e social da SE
<b>B</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DOS 7 PRODUTOS TURÍSTICOS DEFINIDOS</b>
	Criação de Portal integrado de informação disponível on-line, garantindo que a totalidade da informação SE esteja associada às palavras-chave de busca habitual de um turista (p.e. ao digitar qualquer uma das palavras de busca de tipo como sejam: serra, neve, paisagem, natureza, beleza, calor, frio, alojamento, fim de ano, férias, hotéis, campismo, passeios, água, TER, turismo, viagem, comer, felicidade, alegria, animação, fotografia, etc. etc., deve garantir-se que apareça sempre o portal da Serra de Estrela)
<b>C</b>	<b>QUALIFICAÇÃO</b>
	Elaboração de um Plano global de recuperação do património destinado a uma aldeia de montanha a seleccionar de entre as várias da cordilheira da Serra (Fernão Joanes, onde existe o maior aglomerado de cortes de rebanhos, integrando-se a formação de pastores como genuínos guias turísticos)
<b>D</b>	<b>ORGANIZAR A IMPLEMENTAÇÃO DO PETUR</b>
	A criação e organização do regulamento de funcionamento da entidade designada por C.A. com a previsão da sua eventual transformação em sociedade de capitais mistos, aberta a outros municípios
<b>E</b>	<b>DESENVOLVER PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO, MARKETING E PROMOÇÃO</b>
	Organização de uma Campanha de Limpeza da Neve, acompanhada pela C.A. e serviços municipais SE, destinada à participação de jovens, idosos e desempregados de vários concelhos, onde se fará a divulgação das metas pretendidas e se aprende o que preservar. A sua filmagem vídeo poderá permitir a difusão pedagógica.
<b>F</b>	<b>AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PROJECTO</b>
	Criação de um Laboratório Regional de Turismo SE

**ORGANIZAÇÃO DE ACÇÕES EXEMPLARES**

**Acções A e E – referente à prioridade QREN da alínea a)**

Organização de um Seminário Científico para definir com rigor o significado científico de Preservação, Recuperação e Valorização do património natural, ambiental, histórico-cultural e social da SE.

Esta acção deveria ter como formadores diversos especialistas a convidar, deveria ser organizada por *workshops* temáticos nas diversas sedes de município, complementados com visitas guiadas a locais específicos e os formandos deveriam ser potenciais interessados (captação de empreendedores) na entrada das novas actividades turísticas a desenvolver.

O resultado esperado seria uma publicação com a inventariação dos recursos a preservar e a definição das tipologias de acções a desenvolver com apoios financeiros públicos e privados.

Grande campanha de Limpeza da Serra, com o acompanhamento e orientação da nova entidade criada e dos serviços municipais, destinada à participação de jovens, desempregados e idosos voluntários dos vários concelhos.

Para além da limpeza em si, as pessoas iriam aprender a preservar e o que preservar. São tarefas de complemento de rendimento para muitas famílias, de integração e inclusão de idosos, deficientes, mulheres, antigos cantoneiros, guarda-rios e outras profissões em desaparecimento,

**Acção B – referente à prioridade QREN alínea b)**

Criação de Portal integrado de informação disponível on-line, garantindo que a totalidade da informação SE esteja associada às palavras-chave de busca habitual de um turista.

Esta acção permite uma excelente plataforma para as entidade se interessarem pela alimentação do Portal e poderem criar outras formas parcelares de interacção e entreajuda.

O resultado esperado é o aparecimento de um número significativo de parcerias de complementaridade.

**Acções C – referente à prioridade QREN alínea d) e e)**

Elaboração de um Plano global de recuperação do património destinado a uma aldeia de montanha a seleccionar de entre as várias da cordilheira da Serra (Fernão Joanes, onde existe o maior aglomerado de cortes de ovelhas).



Para além da vantagem de ficar como plano exemplar e de poder vir a ser financiado e executado com parceria privada, serve também o objectivo da formação de novos arquitectos, sociólogos, economistas, engenheiros, historiadores, numa verdadeira acção exemplar de interdisciplinaridade associado à Organização de um Concurso Internacional de Ideias para a requalificação da Torre, subordinada a um programa definido previamente.

Esta acção deveria decorrer para que os trabalhos seleccionados fossem todos apresentados e houvesse uma participação da comunidade residente na escolha final.

O resultado seria a adjudicação à equipa vencedora para a elaboração do referido projecto.

#### **Acções D e F - referente à prioridade QREN alínea e)**

A criação e organização do regulamento de funcionamento da entidade designada por C.A. (podendo ser outra a designação) e previsão da sua eventual transformação em sociedade de capitais mistos.

Seria a forma inovadora de a região mostrar que é capaz de criar formas inovadoras que rompem com os modelos anteriores e gastos de angariação e aplicação de fundos, parcelares e não integrados associada à Criação de um Laboratório Regional de Pesquisa em Turismo, que apoiaria as decisões estratégicas de futuro.

#### **Medidas Essenciais para a Implementação do Projecto**

O conjunto da proposta requer, o estabelecimento de um Compromisso entre as diversas entidades envolvidas e cujas acções de alguma maneira interferem no que se passa na região de referência.

O Compromisso assentaria num conjunto de requisitos, tais como: saber quem, estando de acordo com a proposta e compreendeu as implicações do que se propõe, identificar o que os une e que mercados ambicionam conquistar.

Sabendo-se que o período é ainda difuso e conturbado, devido às indefinições de aplicação do QREN, exige-se alguma prudência nas propostas concretas (desvantagem); mas pode aproveitar-se a oportunidade (vantagem) para propor uma forma concreta de governação que, seguindo a orientação do Governo expressa na alínea e) da RCM sobre o QREN, pode vir a servir de bom exemplo de operacionalização a seguir, podendo ser apoiadas

medidas que vão no sentido da concentração de meios e instituições e racionalização de meios humanos e financeiros.

Nesse sentido, existe uma medida central que é uma condição necessária para a implementação do Plano:

#### Criação de uma Entidade de Gestão

Que não seja mais uma e resulte da concentração de tarefas que actualmente estão distribuídas por diversas entidades.

De acordo com o preceituado na RCM que regula o QREN, sabe-se que cada PO temático irá ter uma estrutura organizacional concreta onde estão contempladas as funções de direcção política, de gestão profissional e de acompanhamento, coordenada pelo presidente da CCDRC.

Acreditando que, regionalmente, se vá definir um PO Temático de Turismo, poderia atribuir-se uma designação de Comissão de Acompanhamento para o PO de Turismo na Serra Estrela (C.A.P.O.T.E.), que concentrasse as actuais funções do PNSE, da RTSE, da AIBT-SE que promoveria a criação de Grupos de Trabalho (GT), com as parcerias a criar com o sector privado.

Esta estrutura não deve estar fechada à participação de outras entidades públicas e privadas sem fins lucrativos, como se demonstra na tabela das atribuições, missão e desenvolvimento da nova entidade (*vide* site Plano em <http://www.dge.ubi.pt/pguedes>).

As tarefas que actualmente estão a ser executadas por entidades diferentes de forma individualizada concentram-se numa única, com um só comando operacional para implementar articuladamente os Planos POPNSE (Plano de Ordenamento do Parque Natura SE e PETUR).

Os financiamentos actualmente dispersos por programas e planos sectoriais e regionais, poderiam ser assim concentrados, aumentando a eficiência da sua aplicação e massa crítica necessária, conforme recomendado na RCM do QREN (alínea e).

Este formato da C.A.P.O.T.E. deveria funcionar com tempo determinado, sendo desejável a sua transformação numa SOCIEDADE DE CAPITAIS MISTOS no futuro, aberta a outros municípios circundantes e outras entidades privadas interessadas.



### NOTAS:

<sup>1</sup> Recorde-se em especial o **PRACE**, Resolução do Conselho de Ministros nº 124/2005 – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado e o **QREN**, Resolução do Conselho de Ministros 25/2006 – 10 Março, onde se estabelece o Quadro de Referência Estratégica Nacional para 2007-2013.

<sup>2</sup> Por ser de autoria de uma aluna de mestrado que ainda não defendeu a sua dissertação, deixa-se aqui apenas a referência à metodologia sem a explicitar CASTRO, V. (2005).

<sup>3</sup> Esta metodologia foi desenvolvida no trabalho de projecto de final de curso de Economia da UBI, pela aluna Márcia Lopes e que, sob minha orientação está em preparação para publicação.

<sup>4</sup> Este efeito é também conhecido na gíria das metodologias I-O, pelo “efeito de funil”, querendo significar que qualquer euro que se invista numa região, parte dele vai sempre reverter para a região com tecido económico mais diversificado, acabando este por representar o grande desafio para qualquer desenho de uma boa política de desenvolvimento regional.

<sup>5</sup> Essa componente do trabalho final fará parte de um outro artigo da responsabilidade de uma das colaboradoras da equipa, a Professora Doutora Margarida Vaz.

<sup>6</sup> O Plano completo pode ser consultado em: <http://www.dge.ubi.pt/pguedes>.

### BIBLIOGRAFIA

CARVALHO, P. G. (2002), *Redes institucionais, pequenas cidades e competitividade territorial - Análise de redes na quantificação de variáveis intangíveis*, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

CARVALHO, P. G. (2006), “¿Que Hace Falta en la Frontera Interior Luso Española? Una reflexión de estrategia para 2007-2013”, Universidade da Beira Interior, artigo no prelo da *Revista da ACLCR - Espanha*.

CASTRO, V. (2005), *Uma aplicação multicritério para uma estratégia de Turismo: o caso da Serra da Estrela*, Universidade Beira Interior, Em preparação e ainda não defendida.

CUNHA, L. (1997), *Economia e Política do Turismo*, McGraw-Hill, Lisboa.

GOLLUB, J., HOSIER, A. e WOO, G. (2003), *Using Cluster-based economic strategy to minimize tourism leakages*, ICF-Global Economic Development Practice, Switzerland, 2003.

GOMES, A. M. e RAMOS, P. N. (2005), "Distribuição do rendimento entre as famílias portuguesas - uma análise com base numa matriz de contabilidade social e regional para 1999", *Estudos Regionais*, 10 (3), 77-96.

GOUVEIA, M. e DUARTE, T. (2001), *O Cluster Turismo em Portugal*, Ministério da Economia, 2005, 28 Abril.

GYIMÓTHI, S. (2000), *The Quality of Visitor Experience. A Case Study in Peripheral Areas of Europe*, PhD, Anglia Polytechnic University, Denmark, Bornhomls.

I.C.E.P. (2004), *Turismo*, ICEP-Portugal, 2005, 28 Abril 2005.

KEENEY, R. L. (1992), *Value Focus Thinking - a path to creative decision making*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

LOHMANN, M. (Year), "New Demand Factors in Tourism", *The European Tourism Forum*, Budapest, Hungary, 2004.

LOPES, E. (2005), “As 95 medidas para reinventar o turismo em Portugal”, *Jornal de Negócios on-line*, 2005, 29 Setembro 2005.

MURPHY, P. E. e MURPHY, A. E. (2004), *Strategic Management For Tourism Communities - Bridging the Gaps, Aspects of Tourism 16*, Channel View Publications, Toronto.

NEWMAN, J. W. (1966), *On Knowing the Consumer*, J. Wiley & Sons, Inc., New York.

RAMOS, P. N. (2003), "A Regional Model for the Portuguese Economy based on a Regional Accounting Matrix", *Notas Económicas*, 18, 18-29.

RITCHIE, J. R. B. e CROUCH, G. I. (2003), *The Competitive Destination. A sustainable tourism perspective*, Cabi Publishing, London - U.K.

SILVA, J. S. (2004), *Turismo, crescimento e desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em cluster*, PhD, Universidade de S. Paulo, S. Paulo.

SMITH, L. e EADINGTON (1994), *Tourism Alternatives - potentials and problems in the development of tourism*, International Academy for the Study of Tourism. John Wiley & Son, London.

VAZ, M. (2005), *Expressão Regional do Desenvolvimento Turístico*, PhD, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

W.T.O. (2002), *TSA in depth: analysing tourism as an economic activity*, World Trade Organisation, 2004, 28 Abril 2005.