

## CONTRIBUTOS PARA UM MODELO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EM TURISMO

António Mota, Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo

Ana Ladeiras, Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo

Jorge Costa, Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo

### ABSTRACT:

O que se pretende com este trabalho é apresentar um modelo de Planeamento Estratégico de Destinos Turísticos, de aplicação genérica e sistémica, que permita por um lado compreender qual o papel que a actividade turística deve desempenhar no desenvolvimento de um determinado destino (transformando vantagens comparativas e criando vantagens competitivas) e, por outro, constituir um instrumento de planeamento e gestão de destinos turísticos que a partir da respectiva visão, envolva os *stakeholders* na definição do posicionamento no mercado (valorizando o conceito de gestão participativa).

**PALAVRAS CHAVE:** planeamento estratégico; destino turístico; competitividade turística; sustentabilidade.

### 1. INTRODUÇÃO

Na última década o turismo assumiu, ao nível mundial, um papel primordial quer no desenvolvimento económico das nações quer no que diz respeito à globalização das relações económicas. Trata-se de uma indústria baseada em actividades de importação e exportação que promovem a circulação de divisas entre países e/ou regiões. Note-se que um crescente número de investigadores entendem-no como fenómeno estrutural cuja evolução/desenvolvimento condiciona a economia no seu todo.

No entanto, conforme descrevem González e Ruiz (2006) o Turismo não deve ser encarado “apenas” como um fenómeno macroeconómico mas, antes e também, um fenómeno que se desenvolve à escala local com implicações directas e indirectas sobre a vida das pessoas e locais onde se desenvolve.

Encontram-se referências à importância da actividade turística como motor de desenvolvimento económico e como instrumento de melhoria da qualidade de vida dos cidadãos em áreas tão dispares do globo como Portugal (ITP, 2003; Melo, 2005), Espanha (González e Ruiz, 2006), África do Sul (Jonker et al., 2004), Nova Zelândia (Davies et al., 2001), Polónia, Bulgária e Roménia (Costa et al., 2004), Venezuela (Ahidé, 2005) ou Brasil (Sampaio, 2006).

Contudo, e apesar da “euforia” com que a maior parte das autoridades locais/regionais/nacionais de zonas deprimidas ou em vias de desenvolvimento encaram esta solução “milagrosa”, surgem cada vez mais investigadores a alertar para as ameaças que resultam de um desenvolvimento desenfreado e não sustentado da actividade turística sentidas, principalmente, pelas comunidades/economias onde se implementa.

Ressalve-se que por ameaças não se entende, no contexto do presente estudo, unicamente, a destruição da fauna e da flora, o congestionamento de vias de comunicação, a ineficiência de acréscimo de resposta dos sistemas de abastecimento ou a perda da identidade cultural. Entende-se, também, como ameaças a incapacidade do destino (local/região/país) reter a riqueza criada por via, por exemplo, da necessidade de importação de bens e serviços a oferecer aos visitantes durante a sua estada.

Para Melo (2006) as inter-relações que a actividade turística estabelece com os outros sectores da economia (e de onde resulta a respectiva força de alavancagem da economia no seu todo) constituem a máxima vulnerabilidade do Turismo, uma vez que a reciprocidade dos efeitos (acções/reacções) das restantes actividades económicas tornam-no susceptível a qualquer alteração na sociedade, na política ou na tecnologia.

Richie (2004) e Jonker et al. (2004) coincidem nos pontos essenciais da caracterização do actual mercado turístico: um mercado agressivo devido ao crescente número de destinos que aí operam (e/ou querem operar) e à qualidade que apresentam os destinos já consolidados. Desse modo, colocam barreiras à entrada de novos concorrentes e exigem que os destinos emergentes encontrem novas formas de competitividade e, consequentemente, formas inovadoras de gestão sustentada.

Para além disso, a evolução do mercado turístico que, como mencionado anteriormente, conduz a uma crescente e forte concorrência entre empresas e destinos turísticos, conduz, também, a uma procura cada vez mais exigente e cada vez mais estável (em quantidade). Uma evolução que, dadas as características expostas “enfrenta” grandes e consolidados destinos de massas com pequenos e emergentes destinos vocacionados para segmentos de mercado muito concretos.

É então, neste contexto, que se estabelece a necessidade de encetar processos de desenvolvimento sustentáveis da actividade turística. Entende-se, pois, que desenvolver o Turismo de forma sustentada é promover a implementação de actividades destinadas a satisfazer as necessidades de lazer dos visitantes mas que simultaneamente sejam aceites pela comunidade local por concorrerem para a criação de riqueza e emprego, por um lado, e a promoção, requalificação e conservação do respectivo património cultural, arquitectónico, etnográfico e natural, por outro. Dito de outra forma, corresponde à implementação de actividades destinadas à satisfação das necessidades dos turistas mas que, concomitantemente, contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos residentes, nos médio e longo prazos.

Neste enfoque e recorrendo às diversas teorias económicas explicativas da existência de comércio internacional, as abordagens actualmente efectuadas ao fenómeno turístico centram-se no estudo das vantagens comparativas e competitivas que fazem o sucesso de uns destinos e a não capacidade de afirmação de outros.

Ora, se considerarmos que as vantagens comparativas dos destinos resultam dos recursos, das infra e supra-estruturas e da localização que detém e que estes elementos podem ser replicados por destinos concorrenciais,

então é da detenção de vantagens competitivas que resultam quer o posicionamento quer a diferenciação do destino no mercado.

Se, por outro lado, identificarmos as vantagens competitivas dos destinos turísticos com a capacidade que têm para usar eficientemente os seus recursos acrescentando-lhes valor ao longo do tempo (Ritchie, 2004; Costa, 2006; González e Ruiz, 2006) através de atributos como a qualidade e o profissionalismo ou do uso de instrumentos como o marketing e as tecnologias de informação e comunicação ou, ainda, do esforço constante de inovação, então a garantia de sustentabilidade da actividade turística depende do desenvolvimento e manutenção deste tipo de vantagens e é sobre essa criação/manutenção que se deve debruçar o planeamento da actividade.

Urge, então, encontrar um modelo de planeamento estratégico, passível de ser aplicado a um qualquer destino turístico, suficientemente sólido sob o ponto de vista conceptual e científico mas suficientemente flexível para permitir a sua adaptação às características intrínsecas e extrínsecas dos mesmos.

O que se pretende com este trabalho é, pois, apresentar um modelo, de aplicação genérica e sistémica, que permita por um lado compreender qual o papel que a actividade turística deve desempenhar no desenvolvimento de um determinado destino (transformando vantagens comparativas e criando vantagens competitivas) e, por outro, constituir um instrumento de planeamento e gestão de destinos turísticos que a partir da respectiva visão, envolva os *stakeholders* na definição do respectivo posicionamento no mercado (valorizando o conceito de gestão participativa).

## 2. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EM TURISMO

O Turismo constitui uma actividade económica cuja “matéria-prima” são os recursos naturais e construídos, os recursos culturais e históricos, os recursos humanos e arquitectónicos inatos a um determinado local. Por esta via, estes recursos tornam-se a verdadeira fonte da riqueza e do desenvolvimento inerentes à indústria.

Se bem geridos, o processo produtivo que os consome (a actividade turística) constituirá, também, o processo da sua preservação durante a sua fruição. É esta a perspectiva sob a qual a Organização Mundial do Turismo define Desenvolvimento Sustentável do Turismo<sup>1</sup> e, simultaneamente, a razão pela qual defende a sua implementação. Consequentemente, como em qualquer outra indústria, o sucesso do negócio turístico dependerá, em larga escala, da abundância e qualidade das matérias-primas, dependendo, seguidamente, da forma inovadora e sustentada como se desenvolve a produção do bem final.

Por tais motivos, a actividade turística é uma actividade que exige ser equacionada a longo prazo (isto é, de uma forma estratégica) garantindo que a sua implementação e continuidade não irá redundar na escassez das matérias-primas que incorpora.

---

<sup>1</sup> “Os princípios da sustentabilidade referem-se a aspectos ambientais, económicos e sócio-culturais do desenvolvimento do turismo, e deve ser estabelecido um equilíbrio entre estas três dimensões para garantir a sua sustentabilidade a longo tempo” (Mota et al., 2005).

É, pois, nesta senda que se devem estabelecer modelos de desenvolvimento da actividade. Por esta mesma razão o modelo de planeamento estratégico que se apresenta neste estudo assume que o destino turístico sobre o qual vai ser implementado é portador de características reconhecidas pelos potenciais visitantes (isto é, que esse destino é detentor de vantagens comparativas) sendo que estas características se assumem como o ponto de partida do processo de desenvolvimento da actividade turística por via da sua transformação em vantagens competitivas – estas sim, diferenciadoras e distintivas perante a concorrência que enfrenta o mesmo enfrenta (Costa, 2006).

Entende-se, também, que este objectivo será mais facilmente atingido se houver um prévio planeamento das acções a concretizar, dos impactos que estas acções esperadamente podem vir a gerar e, ainda, da avaliação do seu sucesso (passado e futuro).

Assumindo-se que planear, no contexto da actividade turística, é propor medidas de maximização das suas potencialidades e de aproveitamento das oportunidades que lhe são proporcionadas pela conjuntura em que se insere (Ladeiras et al., 2005), então é do estabelecimento de um correcto planeamento do Turismo no destino que resultará o estabelecimento de vantagens competitivas face à concorrência.

Contudo, o Turismo não é uma actividade que possa ser desenvolvida de forma isolada, sem que exerça qualquer influência sobre outras actividades que lhe são conexas. Aliás, reconhece-se que a grande oportunidade gerada por esta actividade é, precisamente, a capacidade de alavancagem de todos os outros sectores económicos sendo, por tal razão, uma das actividades cuja implementação é equacionada por regiões pobres ou em vias de desenvolvimento.

De acordo com Costa et al. (2004), a actividade turística é uma actividade económica capaz de induzir o desenvolvimento de outros sectores (como por exemplo o comércio, os transportes, as actividades seguradoras e financeiras, entre outras). Para além disso, o efeito multiplicador atrás descrito é potenciado pelo facto de consubstanciar uma actividade eminentemente exportadora uma vez que induz à criação de riqueza a partir de divisas oriundas de outras economias.

Ressalva, contudo, que a economia local só beneficiará desta capacidade indutora/multiplicadora se for capaz de reter os benefícios gerados em si mesma (isto é, suprimindo/reduzindo a aquisição de bens e serviços de importação), razão pela qual, o planeamento estratégico do turismo se torna uma ferramenta indispensável também ao desenvolvimento da economia no seu todo.

Reconhecendo a importância da compreensão da capacidade produtiva da região e da forma como esta dá resposta ao acréscimo da procura provocada pelo crescimento da actividade turística, o contributo do planeamento estratégico do turismo, através do modelo que a seguir se propõe, centrar-se-á na aferição dos *stakeholders* locais e do que conseguem assimilar socialmente como resultado do dinamismo económico criado

[uma vez que a amplitude dos efeitos (positivos e/ou negativos) gerados dependerá da estrutura económica e social da região em que o fenómeno turístico ocorre].

### 3. PROPOSTA DE MODELO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EM TURISMO

Numa breve pesquisa, através de um qualquer motor de busca na Internet, é possível encontrar um enorme leque de planos de desenvolvimento turístico, todos eles elaborados com uma mesma função: tornar o Turismo um motor de desenvolvimento económico do destino transmitindo-lhe notoriedade e reconhecimento, nos médio e longo prazos.

Todos eles descrevem acções ou programas, mais ou menos ambiciosos, dependentes das fontes de financiamento que lhe foram adstritas, a desenvolver segundo uma determinada calendarização, independentemente da dimensão territorial sobre a qual irão vir a ser implementados (uma localidade, uma região ou até mesmo um país). Contudo, desconhecem-se as premissas sob as quais foram elaborados, a forma como se prevêem ser implementados e, na maior parte dos casos, a respectiva forma de avaliação bem como a avaliação dos resultados por ele obtidos.

A análise desses planos permitiu encontrar elementos comuns - variáveis e factores críticos de sucesso – a partir dos quais, conjugados com as mais recentes teorias de desenvolvimento e competitividade da indústria turística, se desenhou um modelo de planeamento estratégico, passível de ser aplicado a um qualquer destino turístico.

O modelo proposto assume que o Turismo é, acima de tudo, um “negócio de informação” pelo que todas as operações que contem têm um grande objectivo: produzir e tratar informação de apoio à tomada de decisão dos gestores em ambiente dinâmico e competitivo. Só desta forma é possível, em cada estágio do ciclo de vida de um destino, agir, proagir e reagir (atempadamente) às alterações surgidas adequando a evolução da actividade turística à prossecução da visão para ele delineada.

Definindo planeamento turístico como o processo através do qual se reconhece o estágio actual do Turismo no destino (caracterizando de forma precisa todas as variáveis e agentes que interferem, directa ou indirectamente, no desenvolvimento da actividade)<sup>2</sup>, se diagnostica o seu desenvolvimento, se fixa um modelo de actuação através do estabelecimento de programas/acções/directrizes e se avaliam – de forma continuada - os resultados obtidos de modo a impulsionar, coordenar e integrar, a indústria, no conjunto macro-económico em que está inserida<sup>3</sup>, então podemos desenhar um modelo de planeamento estratégico de turismo com a configuração que se apresenta na Figura 1.

Assim, por definição, efectuar o planeamento estratégico de um destino turístico implica prosseguir, de forma sequencial, quatro fases operacionais:

---

<sup>2</sup>Adaptado de Ladeiras et al. (2005).

<sup>3</sup>Adapado de Mota et al. (2005).

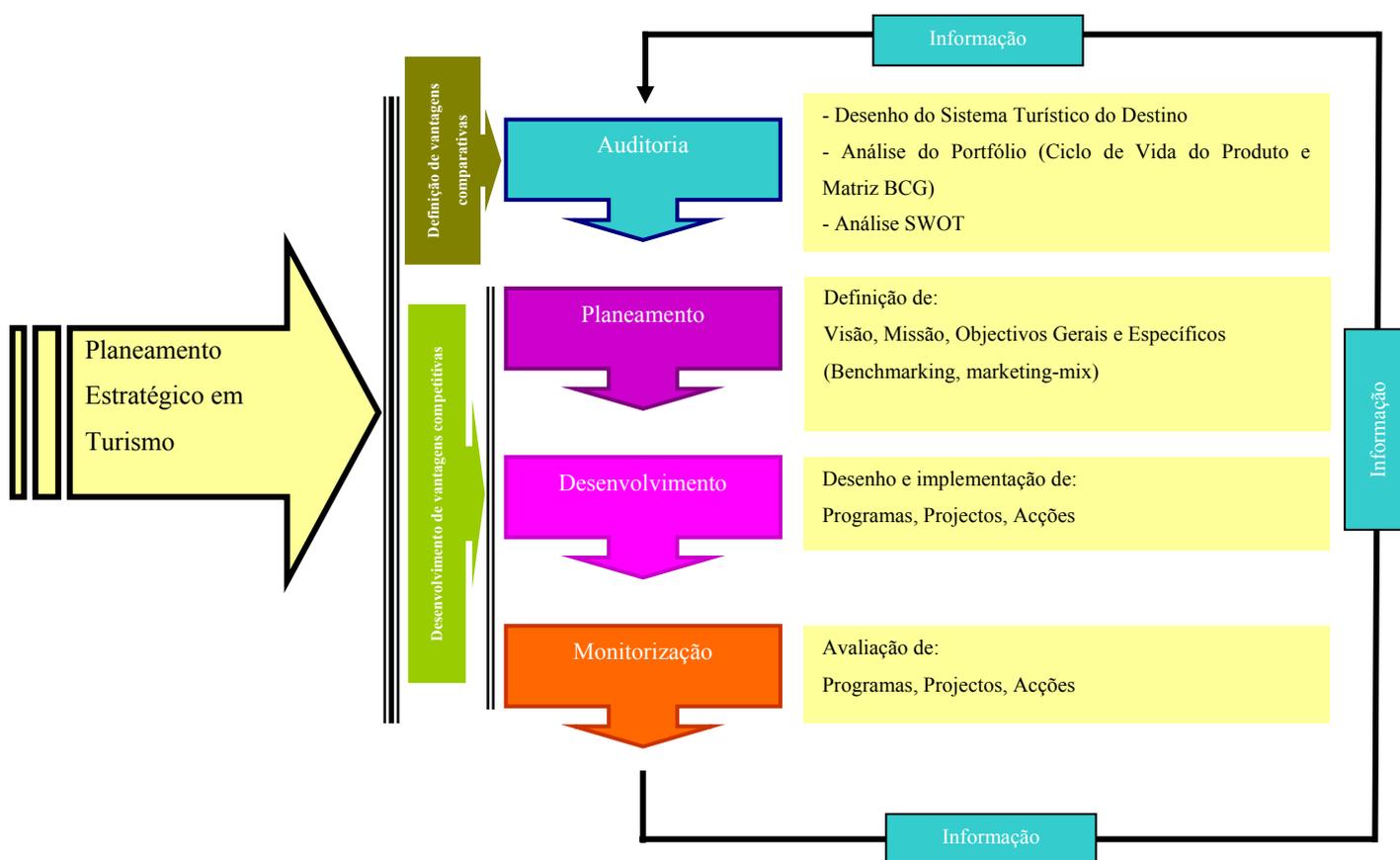
Fase 1 – Auditoria – fase em que se reconhece o estágio actual do Turismo no destino (caracterizando de forma precisa todas as variáveis e agentes que interferem, directa ou indirectamente, no desenvolvimento da actividade);

Fase 2 – Planeamento – fase em que se fixa um modelo de actuação sobre a actividade turística do destino de forma a atingir as metas para ele traçadas;

Fase 3 – Desenvolvimento – fase em que se procede ao estabelecimento de programas/acções/directrizes das quais resultará a implementação do modelo de actuação desenhado na fase imediatamente anterior;

Fase 4 – Monitorização – fase em que se avaliam – de forma continuada - os resultados obtidos de modo a impulsar, coordenar e integrar, a indústria, no conjunto macro-económico em que está inserida.

Figura 1: Modelo de Planeamento Estratégico em Turismo



De seguida, apresentam-se, de forma pormenorizada, cada uma das fases que compõe o Modelo de Planeamento Estratégico em Turismo.

### Fase 1- Auditoria:

A fase de auditoria ao destino resume-se à elaboração de um relatório que dê uma imagem clara da procura, oferta e organização do Turismo numa região e que sirva de base ao estabelecimento da visão (Cooper, 2002). Nesta fase desenvolvem-se as acções necessárias à promoção do diagnóstico da situação do Turismo, notando todos os factos relevantes existentes e que permitem fazer um juízo inicial sobre essa mesma situação. Esta constituirá a base para o desenvolvimento de um trabalho prospectivo – a elaboração e implementação do plano estratégico de desenvolvimento da actividade turística num dado destino.

Auditar um destino turístico significa, no âmbito do modelo em análise, caracterizar o ambiente em que ele se insere e identificar as variáveis que influenciam o desenvolvimento da actividade turística nesse espaço (Ladeiras et al., 2005).

Apesar da flexibilidade que um modelo de aplicação genérica requer (relembre-se que se pretende que o modelo apresentado seja passível de aplicação a qualquer tipo de destino turístico, independentemente da sua dimensão, localização ou recursos turísticos) este modelo identifica como variáveis fundamentais para o planeamento estratégico: os *stakeholders* (incluindo a comunidade local); a oferta (as infra-estruturas, os recursos e os produtos), e a procura (perfil do turista e segmentação de mercado).

Outro dos inventários indispensáveis ao processo de auditoria é o relativo às infra-estruturas e aos recursos que o destino turístico detém. Estes constituem a base das vantagens comparativas que, durante um determinado período constituíram (constituem) o elemento diferenciador do destino<sup>4</sup>.

O modelo destaca de entre as infra-estruturas: as acessibilidades, o abastecimento público, o tratamento de resíduos, o urbanismo, a sinalética, as condições sanitárias e de saúde e os recursos humanos, considerando fundamental a respectiva avaliação. De entre os recursos distingue a hotelaria e restauração, o património natural, etnográfico, cultural e construído, a educação e os espaços de congresso e de lazer<sup>5</sup>.

Relativamente ao levantamento dos produtos que o destino oferece, o modelo propõe a utilização de dois instrumentos de análise, fundamentais para a descrição e caracterização do respectivo *portfólio*: a matriz BCG e o ciclo de vida do produto<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Recorde-se que muitos dos autores mencionados neste documento consideram que durante algum tempo, foram estes os elementos que o potencial consumidor avaliava como características distintivas perante a concorrência na altura em que o turista efectivava a sua escolha. Estes elementos, porém, têm como principal *handicap* a facilidade com que são replicados por outros destinos turísticos.

<sup>5</sup> Deve, neste ponto, fazer-se referência ao facto do modelo prever que alguns dos exemplos que normalmente constituem recursos de qualquer destino turístico podem, em casos específicos, constituírem produtos para outros. Como exemplo refira-se o caso de Évora cujo património histórico e construído mais que um recurso se assume como um dos seus principais produtos turísticos.

<sup>6</sup> Ladeiras et al. (2005) propõem, no Plano Estratégico do Alto Minho, a utilização de um terceiro instrumento, a matriz centralidade/qualidade/viabilidade, que, segundo os autores completa a informação obtida através do “ciclo de vida do produto” e da matriz BCG, garantindo uma actuação mais assertiva sobre os produtos em específico.

Este dois métodos permitirão avaliar quais os produtos em que o destino deve investir, potenciando-o face aos mercados em que pretende actuar, quais os que requerem maior esforço para implementação e/ou consolidação ou, ainda, quais os recursos que poderão vir a constituir produtos ou, em contraponto, quais os produtos que devem passar a ser encarados como meros recursos por parte do sistema turístico.

No que diz respeito ao diagnóstico da procura que enfrenta o destino turístico em estudo, o modelo propõem:

- O desenho do perfil do actual turista que aí se desloca (identificando a faixa etária em que se insere, o modo em que se desloca, o tempo de estadia, o estabelecimento em que se aloja, as motivações com que procura o local, ...);
- A segmentação geográfica e demográfica da procura actual.

Por fim, e de forma a sintetizar toda a caracterização do estágio actual em que se encontra a actividade turística no destino, o Modelo de Planeamento Estratégico em Turismo propõe a utilização de um terceiro instrumento – a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). A identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do destino deve redundar na definição dos factores chave da fase de planeamento, uma vez que a metodologia proposta nesta segunda fase visa encontrar a melhor estratégia para potenciar os pontos fortes e maximizar as oportunidades e, simultaneamente, eliminar os pontos fracos e reduzir o impacto das ameaças a que o destino se enfrenta.

## Fase 2 - Planeamento

É requisito indispensável ao sucesso da implementação do Modelo de Planeamento Estratégico em Turismo que o resultado da fase de auditoria corresponda ao mais fiel retrato da realidade da actividade turística no destino que seja possível obter. Deste pressuposto depende a validade da definição e quantificação dos objectivos a atingir num determinado período de tempo (previamente definido), tarefas correspondentes à fase de planeamento.

O modelo estatui que, independentemente da forma como a estratégia de desenvolvimento da actividade turística for estabelecida, o processo de planeamento deverá seguir as seguintes fases:

1. Definição da visão;
2. Definição da missão;
3. Definição dos objectivos (gerais e específicos).

No caso dos últimos, preconiza, também, que os mesmos sejam definidos em função dos resultados obtidos pela auditoria para as variáveis avaliadas, isto é, para as infra-estruturas, para os recursos, para os produtos e para a procura (os segmentos de mercado actuais e potenciais).

Repare-se que, tal como na fase precedente ao planeamento, se determinou que os *stakeholders* do sistema turístico constituem um elemento fundamental para a sustentabilidade da actividade turística enquanto actividade económica e de entre eles, mais uma vez se destacou a importância da inclusão da comunidade local enquanto

elo condicionante do sucesso da mesma. Afinal, o desenvolvimento proposto pressupõe que o processo de planeamento aqui apresentado constitua um processo que depende do diálogo, persuasão e conjugação de vontades<sup>7</sup>. Do ponto de vista conceptual, o Modelo de Planeamento Estratégico em Turismo, pressupõe que tais desideratos são alcançáveis através da fixação de uma correcta política de *branding* (alicerçada numa eficiente política de comunicação dos valores e visão do destino).

Acrescente-se ao exposto que o grau de ambição do plano deve estar de acordo com a realidade social e económica do destino, da fase do ciclo de vida em que ele se encontra e dos recursos técnicos e financeiros que possui pelo que o processo de planeamento tem de assegurar a sua auto-sustentabilidade e, por conseguinte, ser desenhado para que as acções a propor na fase de desenvolvimento (fase subsequente à fase de planeamento) levem em linha de conta quer o financiamento disponível quer as necessidades de formação (para a actividade turística e para os projectos e acções que o plano propõe) subjacentes aos recursos humanos locais.

### Fase 3 - Desenvolvimento

Definidas que estão a visão, a missão e os objectivos que se pretendem atingir com o plano estratégico em elaboração, cabe agora passar à definição concreta das acções, projectos e programas que irão permitir alcançar tal desiderato.

A fase do desenvolvimento consubstancia, talvez, a etapa do Modelo de Planeamento Estratégico em Turismo mais intrínseca ao destino sobre o qual está a ser aplicado, isto porque as acções<sup>8</sup> desenhadas para o destino dependem das suas particularidades e peculiaridades. Dito de outra forma, as acções a inscrever no plano estratégico do destino têm em vista a concretização dos objectivos de desenvolvimento da actividade turística previamente traçados mas são condicionadas pelas limitações técnicas, humanas e financeiras da região bem como são potenciadas pelas qualificações, inovações e fontes de financiamento disponíveis. Também por estas razões, a fase de desenvolvimento integra o modelo como uma fase indicativa em que se sugerem linhas de pensamento facilitadoras da estruturação de um plano de acção que se quer único.

Assim, e uma vez que a fase de planeamento se alicerçou no trinómio Infra-estruturas/Recursos/Produtos prospectivando a visão do destino em função do retrato sobre eles encontrado, na fase de auditoria, propõe-se que o plano de acção se construa em função desse trinómio.

À definição dos objectivos de planeamento segue-se a definição das acções consideradas determinantes da sua concretização sendo que estas últimas mais não representam que procedimentos operacionais cuja linha orientadora resulta da proposta efectuada na fase de planeamento (Ladeiras et al., 2005).

---

<sup>7</sup> Costa et al. (2004) concluíram que a evolução do Turismo conduz a diferentes formas e graus de resistência da população residente face à chegada de turistas, face à partilha de espaços e de recursos que se vêem obrigados a efectuar. Estes autores sugerem que como resposta a estes problemas, deve procurar-se o envolvimento de pessoas das comunidades locais no desenvolvimento turístico e, ao mesmo tempo, levar a cabo projectos que beneficiem as comunidades locais como um todo.

<sup>8</sup> Com o intuito de facilitar a leitura do presente artigo, considerar-se-á, doravante, que o termo acções corresponde ao conjunto de acções, projectos e programas equacionados no âmbito da fase de desenvolvimento.

Se na fase planeamento, como já mencionado, se estipulou que os objectivos a fixar devem ser direccionados para a maximização das potencialidades turísticas de produtos, recursos e infra-estruturas pertencentes ao destino, bem assim, como dirigidos à maximização da satisfação do turista e ao estabelecimento de um posicionamento sólido face à concorrência e à industria, então as acções a estipular devem assumir a seguinte tipologia<sup>9</sup>:

- Acções sobre infra-estruturas;
- Acções sobre recursos;
- Acções sobre produtos;
- Acções de *branding*;
- Acções de tecnologias de informação e comunicação (TIC);
- Acções para *stakeholders*.

Mais uma vez se realça a importância que a cooperação e integração de e com os *stakeholders* assumem para o sucesso do plano estratégico, importância esta que aparece registada no plano de acção sob duas formas: a definição de acções dirigidas e desenhadas em função deles e pela validação (através de discussão pública<sup>10</sup>) da proposta de plano.

Não de somenos importância se apresenta a necessidade de inclusão, em cada uma das acções do plano, da respectiva orçamentação, bem como da inventariação dos meios humanos e técnicos necessários à sua prossecução e respectiva calendarização de execução física e financeira. Considera-se, ainda, que não pode ser alheio à construção de cada uma das acções mencionadas, a identificação quer dos objectivos específicos quer dos públicos alvos que com elas se pretendem atingir. A esta última identificação deve acrescentar-se a necessidade de atribuir responsabilidades aos sectores público e privado bem como aos outros grupos organizados da comunidade (neste enfoque propõe-se que, para cada uma das acções, se defina o seu responsável de implementação e acompanhamento).

#### Fase 4 - Monitorização

A fase de monitorização corresponde à última fase do modelo ora proposto. Pretende-se, com a sua inclusão neste processo, garantir que o resultado do próprio modelo corresponde ao esperado, isto é, que a utilização do Modelo de Planeamento Estratégico em Turismo contribui, de forma efectiva, para o desenvolvimento da actividade turística num determinado local, garantindo a sua sustentabilidade através da criação de vantagens competitivas.

---

<sup>9</sup> Tipo de acções que o plano, resultante desta fase, deve conter.

<sup>10</sup> Por discussão pública do plano estratégico entendem, os autores, qualquer forma de validação/aprovação/revisão quer o plano possa vir a sofrer com origem em opiniões e contributos dos *stakeholders* locais independentemente do método usado para obtenção dessa mesma validação. Enquadra-se, no espírito do modelo, que a validação possa ser efectuada por *focus groups*, através de *workshops*, ou por afixação pública.

Parte-se do princípio basilar de que o sucesso só é conhecido quando mensurados os resultados obtidos e, para alcançar tal desiderato, a monitorização corresponde à tarefa de encontrar a maneira mais eficiente de medir os resultados das acções desenhadas na fase de desenvolvimento e, conseqüentemente, a concretização dos objectivos traçados na fase de planeamento.

Contudo, se a fase da monitorização completa o Modelo de Planeamento Estratégico em Turismo, ela não o finaliza, antes reinicia-o, promovendo, a partir da sua conclusão a criação de fluxos de informação que sustentarão, desde essa altura, a tomada de decisões e as respostas atempadas às alterações ocorridas no mercado.

Assim, conclui-se que o Modelo de Planeamento Estratégico em Turismo completa o seu ciclo de actuação sempre e quando o processo de monitorização forneça novas e mais fidedignas informações a incluir no relatório de auditoria elaborado na primeira fase<sup>11</sup>, dando forma ao expresso por Costa et al. (2004) quando afirmam que a monitorização contínua do ambiente em que o Turismo se desenvolve dá resposta à forte concorrência e à dinâmica do mercado.

Ainda relativamente à monitorização do destino, considera-se essencial que, nesta fase, se desenvolvam mecanismos de verificação periódica da sua capacidade de carga. Tal configura-se determinante por duas razões:

- A monitorização da capacidade de carga do destino é garante da sustentabilidade da actividade turística por via da preservação e conservação das infra-estruturas, recursos e produtos do destino;
- A monitorização da capacidade de carga afigura-se como um modo eficaz de promover a aceitação do fenómeno turístico pela comunidade local agindo como minimizador das percepções negativas que possam vir a ocorrer.

O processo de monitorização é encarado como condição necessária à sustentabilidade do Turismo pelo que, segundo a WTO (2004), deve centrar-se não apenas nos níveis em que tradicionalmente se desenvolve (dimensões económicas, financeira e de emprego), mas alargar-se à medição de todos os impactos sociais, culturais, ambientais e patrimoniais, gerados pela actividade turística em todas as suas dimensões.

Esta organização refere, ainda, a importância da diversificação de indicadores para a tomada de decisão, sugerindo a utilização de distintos grupos:

- Indicadores de pré-aviso (por exemplo, a diminuição do número de turistas que tencionam voltar ao destino);
- Indicadores de pressão sobre o sistema (por exemplo, o índice de criminalidade);
- Indicadores de situação da indústria (por exemplo, taxa de ocupação);
- Indicadores de impacto do desenvolvimento do Turismo sobre os ambientes biofísicos, social e económico (por exemplo, nível de desflorestação ou a alteração no padrão de consumo);

---

<sup>11</sup> Recorde-se a representação gráfica do modelo constante da Figura 1 que determina que a informação (acerca do cumprimento dos objectivos e ao sucesso das acções) produzida na fase de monitorização circule de retorno à auditoria de forma a completar e corrigir o retrato do destino por ela esgrimido.

- Indicadores de esforço de gestão (por exemplo, custo de limpeza da contaminação costeira);
- Indicadores de efeito, resultado ou performance da gestão (por exemplo: alteração do nível de poluição).

Os indicadores acima apresentados (identificados pelos autores como indicadores de sustentabilidade<sup>12</sup>) não se sobrepõem ao uso dos indicadores tradicionais como sejam as receitas e despesas turísticas, as estatísticas de chegadas, dormidas, capacidade de alojamento, gasto médio por dormida, mas antes se complementam.

Costa et al. (2004) salientam a pertinência e validade desta última tipologia de indicadores considerando que as chegadas de turistas, as dormidas e as receitas turísticas são indicadores de inclusão obrigatória no processo de monitorização, salientando que as dormidas constituem um dos melhores indicadores de performance da actualidade por possibilitar uma comparação não enviesada com outros destinos (uma vez que, independentemente de quem o calcula, o seu método de cálculo é sempre idêntico).

#### 4. CONCLUSÃO

A revisão de literatura que esteve na base deste trabalho permitiu concluir que a preocupação actual da investigação em Turismo se centra no estudo da competitividade dos destinos turísticos, que esta está dependente do desenvolvimento de vantagens competitivas (alterando o paradigma da competitividade baseada em vantagens comparativas) e se obtém através da implementação de planos estratégicos de médio e longo prazos.

Mais se concluiu existir uma crescente preocupação com a agressividade e forma de concorrência actualmente existentes na indústria turística mundial. Esta agressividade do mercado, aliada ao número crescente de destinos concorrentes possuidores (ou replicadores) de vantagens comparativas relevantes, tornou indispensável a promoção de acções estratégicas concertadas e focalizadas em objectivos, também eles, de médio e longo prazos.

Aferiu-se que a investigação em Turismo teve já o mérito de consciencializar os decisores políticos quer para a necessidade de implementar e desenvolver a actividade turística de forma sustentada (económica, social, ambiental e temporalmente) quer para a necessidade de planear essa mesma implementação como garante de maximização do poder de alavancagem que o Turismo exerce sobre a economia.

No que respeita ao Modelo de Planeamento Estratégico em Turismo apresentado, e como em qualquer modelo genérico, a sua maior fragilidade reside na necessidade de ser adaptável às especificidades do destino sem que, nessa adaptação, se deturpe a sua coerência. De forma a garantir a integridade do mesmo durante a sua aplicação

---

<sup>12</sup> Cottrell et al. (2005) consideram a existência de lacunas na lista de indicadores propostos pela WTO referindo, nomeadamente, a inexistência de indicadores que meçam a participação dos *stakeholders* no processo de desenvolvimento da actividade turística uma vez que nem consideram indicadores de nível local nem estabelecem uma monitorização que se traduza em acções de gestão.

prática, apresentam-se, em conclusão, algumas recomendações para a sua implementação. Assim, o modelo deve:

- Reconhecer o poder de alavancagem que o Turismo detém sobre uma vasta quantidade de actividades económicas (que de alguma forma lhe são conexas); também o seu desenvolvimento e competitividade é determinado pelo estágio de desenvolvimento que essas mesmas actividades possuem (podendo desenvolver-se um ciclo virtuoso ou, em contraponto, um ciclo vicioso);
- Permitir internalizar em si próprio a maioria dos factores que normal e naturalmente ficam fora de controlo dos decisores políticos ou dos gestores do destino (sendo variáveis independentes mas, simultaneamente, parte integrante do modelo);
- Garantir, de forma sistemática e continuada, a monitorização do destino não só para obter a mencionada flexibilidade de adaptação às variações ambientais que possam ocorrer mas também para verificar o cumprimento da visão e dos programas/acções desenhadas para o seu cumprimento.
- Assegurar a construção de uma visão (objectivo final do plano estratégico) que seja de consenso, com significado e partilhada por todos os *stakeholders*.
- Permitir, simultaneamente à avaliação das vantagens/limitações que a actividade turística tem para a comunidade local, a avaliação do grau/extensão do efeito multiplicador do turismo na economia (avaliando se esta é, de facto, a actividade económica que melhor potencia o produto interno bruto e o emprego, ou se, por outro lado, se trata – no contexto do destino em estudo – de uma actividade complementar/residual para a economia local).
- Garantir que a escolha dos indicadores de monitorização se efectue tendo em atenção não só os objectivos e plano de acção resultante das fases que a precedem mas também (e, principalmente, se se está a avaliar a performance do destino no seu todo) se são, ou não, relevantes para a comunidade local.

## BIBLIOGRAFIA

- AHIDÉ, D. (2005). *Turismo y Competitividad en Venezuela: una aproximación a la situación actual Venezolana*. Visión Gerencial, año 4, nº 2, vol. 4, Julio-Diciembre. pp. 133-150.
- COOPER, C. (2002). *Sustainability and Tourism Visions*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct.
- COSTA, J. (2006). *Indústria de Experiências*. Revista Exame, Agosto, pp30.
- COSTA, J.; RITA, P.; ÁGUAS, P. (2004). *Tendências Internacionais em Turismo – 2ª Edição Revista e Aumentada*. Lisboa, Edições Lidel.
- COTTRELL, S., VASKE, J.; e SHEN, F. (2005). *Predictors of Sustainable Tourism: Resident Perceptions of Tourism in Holland and China*. Proceedings of the 2005 Northeastern Recreation Research Symposium, pp 337- 344. URL: [www.fs.fed.us/ne/newtown-square/publication/technical\\_reports/pdfs/2006/](http://www.fs.fed.us/ne/newtown-square/publication/technical_reports/pdfs/2006/) [conferido em 27/09/2006].
- DAVIES, E. (2001). *New Zealand Tourism Strategy 2010 – Summary of recommendations*. The New Zealand Tourism Strategy Group. URL: [www.tourism.govt.nz/strategy/str-reports-2010/str-rep-2010summary.pdf](http://www.tourism.govt.nz/strategy/str-reports-2010/str-rep-2010summary.pdf) [conferido em 24/09/2006].
- GONZÁLEZ, M., RUIZ, D. (2006). *La Competitividad Internacional de los Destinos Turísticos: del Enfoque Macroeconomico al Enfoque Estratégico*. Cuadernos de Turismo n.º 17, pp7-24.
- ITP (2003). *Internacionalização em Turismo*. Livro de Actas – Ciclo de Debates 2002. Lisboa, Instituto de Turismo de Portugal
- JONKER, J.; HEATH, E.; TOIT, C. (2004): *The identification of management-process critical factors that will achieve competitiveness and sustainable growth for South Africa as tourism destination*. Southern African Business Review, Vol 8, Number 2, September 2004, pp1-15.
- LADEIRAS, A., AIRES, J., GOMES, J., BELÉM, M., LEITE, S., (2005). *Plano Estratégico do Alto Minho*. Santa Maria da Feira, IPDT.
- MELO, C. (2005). *Concepção de um Sistema de Apoio à Decisão Aplicado à Gestão do Investimento em Turismo*. Coleção Temas de Turismo. Lisboa, ITP.
- MOTA, A., CARVALHO, M., CASTRO, M., SANTOS, S., (2005). *Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico da Região de Turismo dos Templários (Floresta Central e Albufeiras)*. Santa Maria da Feira, IPDT.
- RITCHIE, J. B. (2004). *Building an Appropriate Competitiveness for Impoverished Destination*. Madrid, WTTO. Ulysses Prize Lecture.

SAMPAIO, M. (2006). *Diretrizes para elaboração de um plano de desenvolvimento turístico em Lavras Novas, município de Ouro Preto*. Curso de Especialização "Turismo Regional: A Estrada Real" da PUC/MG.

WTO – World Tourism Organization (2004). *Indicators to Measure Sustainable Development of Tourism*. 7<sup>th</sup> Internacional Forum on Tourism Statistics. URL: [www.tourismforum.scb.se/papers/PapersSelected/SD/Papper37WTO/StockholmIndicatorsJune04.doc](http://www.tourismforum.scb.se/papers/PapersSelected/SD/Papper37WTO/StockholmIndicatorsJune04.doc) [conferido em 26/09/2006].