



Jorge Humberto Soares Marques

# TURISMO DE NEGÓCIOS

## Convention & Visitors Bureau na Região Centro de Portugal

Tese de Doutoramento em Turismo, Lazer e Cultura, orientada pelo Senhor Professor Doutor Norberto Nuno Pinto dos Santos e apresentada ao Departamento de Geografia da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



Faculdade de Letras

# TURISMO DE NEGÓCIOS

## Convention & Visitors Bureau na Região Centro de Portugal

Ficha Técnica:

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Tipo de trabalho:       | Tese de Doutoramento  |
| Título:                 | TURISMO DE NEGÓCIOS — Convention & Visitors Bureau na Região Centro de Portugal |
| Autor:                  | Jorge Humberto Soares Marques   |
| Orientador:             | Professor Doutor Norberto Nuno Pinto dos Santos                                 |
| Identificação do Curso: | 3º Ciclo em Turismo, Lazer e Cultura  |
| Área Científica:        | Geografia   Turismo   |
| Data:                   | 2013  |



## AGRADECIMENTOS

Estas breves linhas servem para expressar a minha eterna gratidão a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que fosse possível a realização deste trabalho de investigação.

Em primeiro lugar, ao Professor Doutor Norberto Nuno Pinto dos Santos pela orientação e pelos ensinamentos muito valiosos que me foi dando ao longo de todo este percurso, sem os quais esta dissertação não teria sido possível. Muito obrigado do fundo do coração pelo acompanhamento e preocupação constantes, pela motivação que me foi inculcando e pela simpatia, paciência e companheirismo que sempre demonstrou, tornando-se numa referência intelectual e humana no meu percurso de vida.

A todos os Professores do Curso de Doutoramento em Turismo, Lazer e Cultura, pelos valiosos conhecimentos e ensinamentos que me foram transmitindo desde o primeiro momento em que iniciámos esta caminhada.

Aos meus amigos e colegas do Curso de Doutoramento que partilharam esta aventura comigo com amizade e companheirismo.

A todas as pessoas que gentilmente aceitaram integrar o grupo de especialistas para a realização do estudo Delphi, pelo interesse em contribuir para o desenvolvimento desta investigação, pelos valiosos contributos e pela disponibilidade que demonstraram.

À Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal pelos dados disponibilizados.

Por último, às pessoas que me estão mais próximas e que acompanharam muito de perto esta longa caminhada.

À minha mulher Raquel, por tudo o que representas para mim, por teres trazido ao mundo duas maravilhas que vieram iluminar as nossas vidas. Foste sempre o meu porto de abrigo nos momentos mais difíceis.

Aos meus filhos Duarte e Tiago, que sensivelmente a meio deste percurso vieram fazer de mim o pai mais feliz do mundo, a quem eu espero um dia servir de exemplo pelo esforço, dedicação e honestidade que nos deve guiar ao longo da vida.

Aos meus pais, ao meu irmão e a toda a minha família e amigos pela força e apoio que me deram, a quem devo muito. Ao avô Amadeu, que viu esta caminhada iniciar mas não a viu terminar, com carinho e saudade.

Resta agradecer o apoio financeiro dado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia através de uma Bolsa de Doutoramento (SFRH/BD/68804/2010) financiada pelo POPH - QREN - Tipologia 4.1 - Formação Avançada e comparticipada pelo Fundo Social Europeu.



## RESUMO

Para além do alojamento, dos espaços para reuniões, das acessibilidades e das organizações locais de apoio (como é o caso dos *Convention & Visitors Bureaux*) representarem uma grande importância no momento de escolha do local para realizar ou assistir a uma conferência ou outro evento de negócios, também a atratividade do destino, relacionada com as atividades culturais, recreativas e de lazer possíveis de se realizarem antes, durante ou depois do evento, influencia a decisão de escolha. É por este motivo que quando falamos de *Turismo de Negócios* devemos ter em conta, necessariamente, a existência de uma relação de complementaridade entre este e os restantes produtos turísticos que, por sua vez, deverão ser valorizados de forma a aumentar a atratividade do destino, e consequentemente contribuir para o desenvolvimento local.

As estruturas organizativas denominadas *Convention & Visitors Bureau* (CVB) desempenham um papel fundamental na gestão e nas atividades de *marketing* dos territórios como destinos de *Turismo de Negócios*. Um dos seus propósitos passa precisamente pela organização e promoção não só do alojamento e dos espaços para reuniões (e outros eventos) do território onde se situam, mas também da oferta relacionada com o lazer e a animação de modo a valorizar a experiência turística dos visitantes, de uma forma articulada com os *stakeholders* dos destinos.

Com esta dissertação pretendemos evidenciar as potencialidades turísticas de um território específico na Região Centro, delimitado pelo Baixo Mondego, Baixo Vouga e Dão-Lafões que, aliadas às estruturas e equipamentos específicos, existentes principalmente nos seus principais centros urbanos, proporcionam um ambiente favorável ao desenvolvimento do *Turismo de Negócios* neste território. Para isso, estruturámos um modelo de investigação baseado na revisão bibliográfica e discussão da temática, na análise dos principais recursos e atrativos do território, na análise dos CVB já existentes em Portugal e na realização de um estudo Delphi junto de um painel de especialistas que direta ou indiretamente estão ligados à atividade turística neste território específico, resultando na proposta concreta de medidas estratégicas e na identificação de competências organizativas e características territoriais que poderão contribuir para dar expressão ao *Turismo de Negócios* e, mais concretamente, à criação de uma estrutura do tipo CVB como forma de fortalecer e valorizar este território específico como destino de *Turismo de Negócios*.

**Palavras-chave:** Turismo de Negócios, Gestão de Destinos, *Convention & Visitors Bureau*.





## ABSTRACT

Not only accommodation, venues, accessibilities and local support organizations (such as the Convention & Visitors Bureaux) have an important influence in conventions and other business events site selection, but also the attractiveness of the destination, related to cultural, recreational and leisure activities that are possible to experience before, during or after the business events, play an important role in the decision process. For this reason, when we refer to Business Tourism we should take into account, necessarily, the existence of a complementary relationship between Business Tourism and the other tourism products that must be valued in order to increase the attractiveness of the destination and hence contribute to local development.

Convention & Visitors Bureaux play an important role in the management and marketing activities of territories as Business Tourism destinations. One of their main purposes is to organize and promote not only accommodation and venues, but also other important elements related to the leisure and recreational activities that destinations have to offer, in order to add more value to the tourism experience of visitors, always in an articulated relationship with stakeholders.

With this dissertation we intend to highlight the tourism potential of a specific territory in the Central Region of Portugal, bounded by the regions of Baixo Mondego, Baixo Vouga and Dão-Lafões, that combined with the specific equipment and structures, existing mainly in its major urban centres, provide a favourable environment to the development of Business Tourism in this territory. For this, we have structured a research model based on literature review and discussion, in the analysis of key features and attractions of the territory, in the analysis of CVB existing in Portugal and in the conduction of a Delphi study with a panel of experts that directly or indirectly are linked to the tourism activity in this specific territory, resulting in the proposal of strategic measures and the identification of organizational skills and local characteristics that may contribute to give expression to the Business Tourism and more specifically the creation of a CVB in order to strengthen and enhance this specific territory as a Business Tourism destination.

**Keywords:** Business Tourism, Destination Management, Convention & Visitors Bureau.



# ÍNDICE GERAL

|  |           |
|--|-----------|
| AGRADECIMENTOS .....   | I         |
| RESUMO .....   | III       |
| ABSTRACT .....   | V         |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....  | X         |
| ÍNDICE DE QUADROS .....  | XIII      |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....   | XV        |
| ÍNDICE DE ANEXOS .....   | XVII      |
| GLOSSÁRIO .....  | XVIII     |
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 Nota introdutória .....  | 1         |
| 1.2 Evolução do turismo no contexto internacional .....  | 3         |
| 1.3 Principais indicadores da atividade turística nacional .....                                     | 9         |
| 1.3.1 Do lado da procura .....   | 9         |
| 1.3.2 Do lado da oferta .....  | 15        |
| 1.4 Enquadramento e justificação do tema.....  | 25        |
| 1.5 Problemática e objetivos da investigação.....  | 34        |
| 1.6 Estrutura da tese.....   | 35        |
| <b>2 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....</b>  | <b>38</b> |
| 2.1 Construção do procedimento científico e identificação das hipóteses de investigação .....        | 38        |
| 2.2 Escolha do método e da técnica de investigação.....  | 43        |
| 2.2.1 A técnica Delphi .....   | 45        |
| 2.2.2 Considerações gerais sobre a sua aplicação.....  | 47        |
| 2.2.3 A técnica Delphi e a sua aplicação na investigação do turismo .....                            | 55        |
| 2.2.4 Aplicação da técnica no planeamento e gestão de um destino de <i>Turismo de Negócios</i> ..... | 56        |
| 2.2.5 Principais constrangimentos na aplicação da técnica Delphi .....                               | 60        |
| <b>3 A ORIGEM, A EVOLUÇÃO E OS CONCEITOS DO TURISMO .....</b>  | <b>62</b> |
| 3.1 Trabalho, tempo livre e lazer .....  | 62        |
| 3.2 Da evolução do tempo livre à valorização do lazer .....  | 66        |
| 3.3 Tipos e formas de lazer .....  | 72        |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| <b>3.4</b> | <b>Definições de turismo .....</b>   | <b>80</b>  |
| <b>3.5</b> | <b>Motivações e tipologias de turistas.....</b>                                  | <b>89</b>  |
| <b>3.6</b> | <b>Impactes da atividade turística .....</b>                                     | <b>98</b>  |
| 3.6.1      | Impactes económicos.....   | 100        |
| 3.6.2      | Impactes socioculturais.....   | 103        |
| 3.6.3      | Impactes ambientais .....  | 105        |
| <b>3.7</b> | <b>A sazonalidade do turismo .....</b>   | <b>107</b> |
| <b>3.8</b> | <b>Sistema turístico .....</b>   | <b>113</b> |
| <b>4</b>   | <b>O TURISMO DE NEGÓCIOS.....</b>  | <b>122</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Evolução histórica das deslocações motivadas pelos negócios.....</b>          | <b>122</b> |
| <b>4.2</b> | <b>O surgimento das associações e das feiras ligadas ao setor .....</b>          | <b>130</b> |
| <b>4.3</b> | <b>Os eventos como elemento fulcral no <i>Turismo de Negócios</i> .....</b>      | <b>133</b> |
| <b>4.4</b> | <b>Conceito de <i>Turismo de Negócios</i> .....</b>                              | <b>137</b> |
| <b>4.5</b> | <b>Segmentos do <i>Turismo de Negócios</i>.....</b>                              | <b>141</b> |
| 4.5.1      | Viagens de Negócios Individuais .....  | 143        |
| 4.5.2      | Reuniões .....   | 144        |
| 4.5.2.1    | O mercado das reuniões associativas .....  | 148        |
| 4.5.2.2    | O mercado das reuniões empresariais .....  | 151        |
| 4.5.3      | Feiras/Exposições .....  | 152        |
| 4.5.4      | Viagens de Incentivo .....   | 155        |
| 4.5.5      | Hospitalidade Empresarial (Corporativa) .....                                    | 157        |
| <b>4.6</b> | <b>Estrutura do mercado do <i>Turismo de Negócios</i> .....</b>                  | <b>159</b> |
| <b>4.7</b> | <b>Principais benefícios do <i>Turismo de Negócios</i> para o destino.....</b>   | <b>164</b> |
| <b>4.8</b> | <b>Tendências e perspetivas de futuro no <i>Turismo de Negócios</i>.....</b>     | <b>165</b> |
| <b>4.9</b> | <b>Relação entre <i>Turismo de Negócios</i> e <i>Turismo de Lazer</i> .....</b>  | <b>168</b> |
| <b>5</b>   | <b>O TURISMO DE NEGÓCIOS E A GESTÃO COMPETITIVA DOS DESTINOS.....</b>            | <b>172</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Conceito de destino turístico .....</b>                                       | <b>172</b> |
| <b>5.2</b> | <b>Gestão estratégica dos destinos turísticos.....</b>                           | <b>176</b> |
| <b>5.3</b> | <b>Posicionamento e imagem do destino .....</b>                                  | <b>183</b> |
| <b>5.4</b> | <b>Competitividade e sustentabilidade dos destinos turísticos.....</b>           | <b>187</b> |
| <b>6</b>   | <b>O TERRITÓRIO EM ESTUDO .....</b>  | <b>195</b> |
| <b>6.1</b> | <b>Breve contextualização da Região Centro.....</b>                              | <b>195</b> |
| 6.1.1      | Delimitação administrativa e caracterização demográfica.....                     | 201        |
| 6.1.2      | Base económica e sistema produtivo .....   | 204        |
| 6.1.3      | Acessibilidades e rede de transportes .....                                      | 205        |
| <b>6.2</b> | <b>Análise da <i>região CAV</i>: contextualização e potencial turístico.....</b> | <b>209</b> |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 6.2.1      | Base económica e sistema produtivo .....  | 212        |
| 6.2.2      | Os principais recursos turísticos associados ao território .....  | 216        |
| 6.2.2.1    | Património histórico e cultural .....   | 216        |
| 6.2.2.2    | Património natural e paisagístico .....   | 226        |
| 6.2.2.3    | Oferta termal e de spas .....   | 234        |
| 6.2.2.4    | Gastronomia e vinhos .....  | 237        |
| 6.2.2.5    | Equipamentos desportivos e de lazer de referência .....   | 247        |
| 6.2.3      | Oferta de alojamento .....  | 257        |
| 6.2.4      | Espaços de reuniões e outros eventos de negócios .....  | 266        |
| 6.2.4.1    | Principais venues da região CAV: estudo Delphi .....  | 275        |
| 6.2.5      | A região CAV como destino turístico: estudo Delphi .....  | 300        |
| 6.2.6      | Perspetivas e estratégias de desenvolvimento da região CAV como destino de Turismo de Negócios: estudo Delphi ..... | 332        |
| <b>7</b>   | <b>ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO DOS DESTINOS .....</b>  | <b>355</b> |
| <b>7.1</b> | <b>Definições e conceitos .....</b>   | <b>355</b> |
| <b>7.2</b> | <b>O papel dos <i>Convention &amp; Visitors Bureaux</i> .....</b>   | <b>359</b> |
| <b>7.3</b> | <b>Estruturas do tipo CVB existentes em Portugal .....</b>  | <b>364</b> |
| 7.3.1      | Porto Convention & Visitors Bureau .....  | 366        |
| 7.3.2      | Lisboa Visitors & Convention Bureau .....   | 370        |
| 7.3.3      | Estoril Convention Bureau .....   | 373        |
| 7.3.4      | Algarve Convention Bureau .....   | 376        |
| 7.3.5      | Açores Convention & Visitors Bureau .....   | 379        |
| 7.3.5.1    | Análise comparativa .....   | 381        |
| <b>7.4</b> | <b>Perspetivas e orientações para a criação de um CVB na região CAV: estudo Delphi .....</b>                        | <b>385</b> |
| <b>8</b>   | <b>CONCLUSÕES .....</b>   | <b>400</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>   | <b>416</b> |
|            | <b>ANEXOS .....</b>   | <b>432</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1: Contribuição dos produtos estratégicos do PENT para cada Região.....                  | 27  |
| Figura 2: Componentes dos Turismos de Nicho.....  | 28  |
| Figura 3: Etapas do procedimento científico, segundo Quivy e Campenhoudt.....                   | 39  |
| Figura 4: Etapas do procedimento científico, segundo Pardal e Lopes.....                        | 40  |
| Figura 5: Áreas temáticas da revisão bibliográfica.....   | 43  |
| Figura 6: Estrutura inicial do painel Delphi.....   | 57  |
| Figura 7: Distribuição geográfica do painel Delphi.....   | 58  |
| Figura 8: O lazer e as novas espaço-temporalidades na sociedade contemporânea.....              | 67  |
| Figura 9: Lazer: entre a elitização e a democratização.....                                     | 69  |
| Figura 10: Os tempos e as práticas de lazer e turismo (Modelo de Cazes).....                    | 73  |
| Figura 11: Lazer, recreio e turismo (Modelo de Boniface e Cooper).....                          | 74  |
| Figura 12: Lazer, recreio e turismo (Modelo de Costa).....                                      | 75  |
| Figura 13: Relação entre lazer, recreio e turismo (Modelo de Hall e Page).....                  | 75  |
| Figura 14: Lazer e turismo (Modelo de Tribe).....   | 78  |
| Figura 15: As práticas e os espaços de lazer (Modelo de Patmore).....                           | 79  |
| Figura 16: Classificação dos turistas.....  | 82  |
| Figura 17: Modelo de Adoção de uma Inovação de Bailly e Beguin.....                             | 89  |
| Figura 18: Modelo Psicocêntrico-Alocêntrico/Confiável-Aventureiro de Plog.....                  | 93  |
| Figura 19: Sistema Turístico de Mathieson e Wall.....   | 100 |
| Figura 20: Sistema Turístico de Leiper.....   | 114 |
| Figura 21: Sistema Turístico de Murphy.....   | 115 |
| Figura 22: Sistema Turístico de Inskeep.....  | 116 |
| Figura 23: Sistema Turístico (SISTUR) de Beni.....  | 117 |
| Figura 24: Sistema Turístico de Gunn.....   | 118 |
| Figura 25: Sistema Turístico de Goeldner e Ritchie.....   | 119 |
| Figura 26: Sistema Turístico de Manente e Minghetti.....  | 120 |
| Figura 27: Cartaz da Expofacis 2013.....  | 134 |
| Figura 28: Tipos de eventos de acordo com a dimensão e escala segundo Allen <i>et al.</i> ..... | 135 |
| Figura 29: Tipologias de eventos segundo Getz.....  | 136 |
| Figura 30: Estrutura do <i>Turismo de Negócios</i> .....  | 143 |
| Figura 31: Recintos de feiras e de exposições, por número e área total coberta.....             | 153 |
| Figura 32: Recintos de feiras e de exposições, por tamanho.....                                 | 154 |
| Figura 33: Estrutura do <i>Turismo de Negócios</i> segundo Swarbrooke e Horner.....             | 159 |
| Figura 34: Elementos comuns entre <i>Turismo de Lazer</i> e <i>Turismo de Negócios</i> .....    | 168 |
| Figura 35: Ciclo de Vida de um Destino Turístico de Butler.....                                 | 178 |
| Figura 36: Modelo de Diferenciação Estratégica de Gilbert.....                                  | 181 |
| Figura 37: Componentes da Imagem de Destino.....  | 186 |
| Figura 38: Modelo de Sustentabilidade Territorial de Santos.....                                | 189 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 39: Modelo de Competitividade e Sustentabilidade de Ritchie e Crouch .....               | 190 |
| Figura 40: Modelo de Competitividade de Dwyer e Kim.....  | 192 |
| Figura 41: As três macro-geografias de Portugal Continental.....                                | 195 |
| Figura 42: Principais sistemas urbanos da Região Centro.....                                    | 196 |
| Figura 43: Mapa do relevo de Portugal .....   | 198 |
| Figura 44: Rede Hidrográfica Principal que abrange a Região Centro.....                         | 199 |
| Figura 45: Delimitação administrativa da Região Centro, por NUTS III e concelhos .....          | 201 |
| Figura 46: Variação da população residente entre 2001-2011, por sub-região e por concelho ..... | 202 |
| Figura 47: Sistema Urbano e Acessibilidades de Portugal .....                                   | 207 |
| Figura 48: Delimitação da <i>região CAV</i> . .....   | 210 |
| Figura 49: Densidade das empresas na <i>região CAV</i> , por concelho .....                     | 215 |
| Figura 50: Empresas de animação na <i>região CAV</i> .....                                      | 216 |
| Figura 51: Património classificado no território em estudo .....                                | 217 |
| Figura 52: Palácio do Buçaco.....   | 218 |
| Figura 53: Edifícios de estilo Arte Nova em Aveiro .....  | 218 |
| Figura 54: Pátio das Escolas da Universidade de Coimbra.....                                    | 219 |
| Figura 55: Espaços museológicos da <i>região CAV</i> .....                                      | 222 |
| Figura 56: Auditórios e centros culturais na <i>região CAV</i> .....                            | 223 |
| Figura 57: Património natural classificado na <i>região CAV</i> (RNAP, ZPE, Rede Natura) .....  | 227 |
| Figura 58: Praias com Bandeira Azul na <i>região CAV</i> .....                                  | 229 |
| Figura 59: Cais de acostagem na <i>região CAV</i> .....   | 229 |
| Figura 60: Empresas de atividades náuticas na <i>região CAV</i> .....                           | 231 |
| Figura 61: Centros hípicas da <i>região CAV</i> .....   | 233 |
| Figura 62: Programa da 3ª Expo Feira TT de Mangualde .....                                      | 234 |
| Figura 63: Localização dos espaços termais na <i>região CAV</i> , por freguesia. ....           | 236 |
| Figura 64: Estabelecimentos com <i>spa</i> na <i>região CAV</i> .....                           | 236 |
| Figura 65: Produtos certificados na <i>região CAV</i> , por concelho de abrangência.....        | 238 |
| Figura 66: Cartaz da primeira edição da Feira do Mirtilo .....                                  | 239 |
| Figura 67: Regiões Demarcadas da <i>região CAV</i> .....  | 240 |
| Figura 68: Caves, adegas e quintas vitivinícolas vocacionadas para <i>Enoturismo</i> .....      | 241 |
| Figura 69: Solar do Vinho do Dão.....   | 242 |
| Figura 70: Confrarias gastronómicas.....  | 243 |
| Figura 71: Restaurantes Guia Michelin, por concelho .....                                       | 244 |
| Figura 72: Restaurantes Boa Cama Boa Mesa .....   | 245 |
| Figura 73: Restaurantes Guia Galp 2012.....   | 245 |
| Figura 74: Simbologia do Guia Galp 2012.....  | 247 |
| Figura 75: Localização dos campos de golfe na <i>região CAV</i> , por freguesia .....           | 249 |
| Figura 76: Cartaz da Festa de Fim de Ano no Arena Dolce Vita de Ovar.....                       | 253 |
| Figura 77: Cartaz de evento no Coliseu Figueirense .....  | 255 |
| Figura 78: Estabelecimentos de hospedagem na <i>região CAV</i> .....                            | 259 |
| Figura 79: Número médio de camas por estabelecimento, por concelho .....                        | 259 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 80: Principais tipologias de alojamento, por concelho .....                              | 261 |
| Figura 81: Distribuição dos hotéis, por classificação, por concelho .....                       | 262 |
| Figura 82: Hotéis do grupo Thema na <i>região CAV</i> .....                                     | 264 |
| Figura 83: Pousada de Viseu .....   | 265 |
| Figura 84: Distribuição dos <i>venues</i> , por concelho .....                                  | 269 |
| Figura 85: Distribuição das salas, por capacidade máxima, por concelho .....                    | 270 |
| Figura 86: Futuro Centro de Convenções e Espaço Cultural do Convento São Francisco .....        | 272 |
| Figura 87: Interior do Pavilhão Dr. Mário Mexia .....   | 273 |
| Figura 88: Pavilhão Multiusos de Viseu .....  | 273 |
| Figura 89: Castelo de Montemor-o-Velho .....  | 275 |
| Figura 90: Centro de Congressos de Aveiro .....   | 278 |
| Figura 91: Hotel Vila Galé em Coimbra .....   | 283 |
| Figura 92: Edifício do auditório Bissaya Barreto .....  | 284 |
| Figura 93: Centro de Artes e Espetáculos da Figueira .....                                      | 287 |
| Figura 94: Montebelo Viseu Hotel & Spa .....  | 290 |
| Figura 95: Barcos moliceiros nos canais urbanos da Ria .....                                    | 311 |
| Figura 96: Alguns exemplos de intervenções urbanas ao abrigo do Programa Polis .....            | 330 |
| Figura 97: Segmento de negócios no grupo hoteleiro ACCOR .....                                  | 335 |
| Figura 98: <i>Turismo de Negócios</i> no <i>website</i> da ERT Centro de Portugal .....         | 342 |
| Figura 99: Organização institucional do turismo na Região Centro entre 2008 e 2013 .....        | 358 |
| Figura 100: Modelo de comunicação dos CVB .....   | 360 |
| Figura 101: <i>Website</i> do Porto Convention & Visitors Bureau .....                          | 369 |
| Figura 102: <i>Website</i> do Lisboa Visitors & Convention Bureau .....                         | 371 |
| Figura 103: <i>Website</i> do Estoril Convention Bureau .....                                   | 374 |
| Figura 104: <i>Website</i> da Associação de Turismo do Algarve – Algarve Promotion Bureau ..... | 377 |
| Figura 105: <i>Website</i> do Açores Convention Bureau .....                                    | 380 |



## ÍNDICE DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1: Turismo em Espaço Rural e Turismo de Habitação, por tipologias e capacidade.....                             | 22  |
| Quadro 2: Número de estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural por regiões.....                                       | 23  |
| Quadro 3: Etapas do procedimento de investigação, segundo a OMT.....   | 41  |
| Quadro 4: Classificação das atividades de lazer.....   | 77  |
| Quadro 5: Classificação das viagens turísticas de acordo com a motivação principal.....                                | 83  |
| Quadro 6: Tipos de turismo.....  | 86  |
| Quadro 7: Tipologias de Cohen.....   | 91  |
| Quadro 8: Tipologias de Smith.....   | 94  |
| Quadro 9: Características do “novo turista”.....   | 97  |
| Quadro 10: Classificação das causas da sazonalidade no turismo.....  | 109 |
| Quadro 11: Principais associações internacionais ligadas ao <i>Turismo de Negócios</i> .....                           | 130 |
| Quadro 12: Principais feiras internacionais de <i>Turismo de Negócios</i> .....  | 132 |
| Quadro 13: Tipologias de reuniões.....   | 146 |
| Quadro 14: Características das Reuniões Corporativas e Reuniões Associativas.....                                      | 147 |
| Quadro 15: Estimativa do volume de reuniões corporativas na Europa.....  | 151 |
| Quadro 16: Principais destinos internacionais de viagens de incentivo para os delegados Britânicos.....                | 156 |
| Quadro 17: Estrutura do <i>Turismo de Negócios</i> segundo Davidson e Cope (2003).....                                 | 160 |
| Quadro 18: Estrutura do <i>Turismo de Negócios</i> segundo Rogers (2008).....  | 161 |
| Quadro 19: Principais diferenças entre <i>Turismo de Negócios</i> e <i>Turismo de Lazer</i> .....                      | 169 |
| Quadro 20: O consumidor do <i>Turismo de Negócios</i> e do <i>Turismo de Lazer</i> .....                               | 170 |
| Quadro 21: Tipos de destinos turísticos.....   | 174 |
| Quadro 22: Definições de Imagem do Destino.....  | 184 |
| Quadro 23: Principais áreas de atividade económica na <i>região CAV</i> .....  | 214 |
| Quadro 24: <i>Venues</i> da <i>região CAV</i> , por tipologia.....   | 268 |
| Quadro 25: Principais <i>venues</i> de Aveiro, por tamanho de salas.....   | 276 |
| Quadro 26: Principais <i>venues</i> de Aveiro, segunda ronda.....  | 280 |
| Quadro 27: Principais <i>venues</i> de Coimbra, por tamanho de salas.....  | 282 |
| Quadro 28: Principais <i>venues</i> de Coimbra, segunda ronda.....   | 285 |
| Quadro 29: Principais <i>venues</i> da Figueira da Foz, por tamanho de salas.....                                      | 286 |
| Quadro 30: Principais <i>venues</i> da Figueira da Foz, segunda ronda.....   | 288 |
| Quadro 31: Principais <i>venues</i> de Viseu, por tamanho de salas.....  | 289 |
| Quadro 32: Principais <i>venues</i> de Viseu, segunda ronda.....   | 291 |
| Quadro 33: Principais ações a desenvolver relativamente à oferta de <i>venues</i> , primeira ronda.....                | 293 |
| Quadro 34: Principais ações a desenvolver relativamente à oferta de <i>venues</i> no Baixo Vouga, segunda ronda.....   | 294 |
| Quadro 35: Principais ações a desenvolver relativamente à oferta de <i>venues</i> no Baixo Mondego, segunda ronda..... | 295 |
| Quadro 36: Principais ações a desenvolver relativamente à oferta de <i>venues</i> em Dão-Lafões, segunda ronda.....    | 297 |
| Quadro 37: Matriz do potencial de desenvolvimento do <i>Turismo de Negócios</i> na <i>região CAV</i> .....             | 299 |

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 38: Principais produtos do PENT para a <i>região CAV</i> , segunda ronda .....   | 302 |
| Quadro 39: Principais produtos do PENT para Portugal, segunda ronda .....   | 305 |
| Quadro 40: Principais lugares turísticos da região CAV, segunda ronda .....   | 309 |
| Quadro 41: Principais elementos da <i>região CAV</i> , primeira ronda .....   | 311 |
| Quadro 42: Principais elementos do Baixo Vouga, segunda ronda .....   | 312 |
| Quadro 43: Principais elementos do Baixo Mondego, segunda ronda .....   | 314 |
| Quadro 44: Principais elementos de Dão-Lafões, segunda ronda.....   | 315 |
| Quadro 45: Principais elementos patrimoniais da <i>região CAV</i> (Naturais, Construídos e Imateriais), primeira<br>ronda.....    | 317 |
| Quadro 46: Principal património natural da <i>região CAV</i> , segunda ronda.....   | 317 |
| Quadro 47: Principal património construído na <i>região CAV</i> , na segunda ronda .....  | 319 |
| Quadro 48: Principal património imaterial da <i>região CAV</i> , segunda ronda.....   | 321 |
| Quadro 49: Produtos estratégicos do PENT na <i>região CAV</i> .....   | 323 |
| Quadro 50: Principais atributos da <i>região CAV</i> , segunda ronda.....   | 326 |
| Quadro 51: Principais ações a desenvolver para a valorização da oferta turística na <i>região CAV</i> , segunda ronda<br>.....    | 329 |
| Quadro 52: Principais argumentos a favor do <i>Turismo de Negócios</i> na <i>região CAV</i> , segunda ronda .....                 | 334 |
| Quadro 53: Principais medidas para o desenvolvimento do <i>Turismo de Negócios</i> na <i>região CAV</i> , primeira ronda<br>..... | 336 |
| Quadro 54: Principais medidas para o desenvolvimento do <i>Turismo de Negócios</i> , segunda ronda .....                          | 338 |
| Quadro 55: Principais dificuldades para o desenvolvimento do <i>Turismo de Negócios</i> , primeira ronda.....                     | 339 |
| Quadro 56: Principais dificuldades para o desenvolvimento do <i>Turismo de Negócios</i> , segunda ronda .....                     | 341 |
| Quadro 57: Principais segmentos da <i>Meetings Industry</i> , segunda ronda.....  | 344 |
| Quadro 58: Principais áreas temáticas ou setores de atividade na <i>região CAV</i> , segunda ronda .....                          | 347 |
| Quadro 59: Análise SWOT da <i>região CAV</i> enquanto destino de <i>Turismo de Negócios</i> .....                                 | 349 |
| Quadro 60: Serviços prestados pelos CVB nas diversas fases.....   | 363 |
| Quadro 61: Componentes da estrutura do conteúdo do <i>website</i> de um CVB .....   | 365 |
| Quadro 62: Membros associados dos CVB, por categoria .....  | 382 |
| Quadro 63: Organização geográfica dos CVB.....  | 383 |
| Quadro 64: Análise comparativa dos <i>websites</i> .....  | 384 |
| Quadro 65: Principais vantagens da criação de um CVB, segunda ronda .....   | 386 |
| Quadro 66: Principais dificuldades na criação de um CVB, segunda ronda.....   | 388 |
| Quadro 67: Principais parceiros a integrar num CVB, segunda ronda .....   | 393 |

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1: Evolução do número de chegadas internacionais mundiais .....  | 3   |
| Gráfico 2: Evolução do número de chegadas internacionais nas economias emergentes e desenvolvidas .....        | 4   |
| Gráfico 3: Evolução do número de chegadas internacionais por regiões de destino .....                          | 5   |
| Gráfico 4: Evolução do número de chegadas internacionais por meio de transporte utilizado .....                | 6   |
| Gráfico 5: Número de chegadas internacionais, por finalidade da viagem.....                                    | 7   |
| Gráfico 6: Evolução da Balança Turística Portuguesa, 2008-2012 .....   | 9   |
| Gráfico 7: Viagens realizadas pelos portugueses segundo a motivação primária .....                             | 10  |
| Gráfico 8: Viagens realizadas em Portugal e ao Estrangeiro.....  | 11  |
| Gráfico 9: Variação do número de viagens ao longo do ano.....  | 12  |
| Gráfico 10: Duração média das viagens em Portugal e no Estrangeiro (dias).....                                 | 13  |
| Gráfico 11: Capacidade de alojamento nos estabelecimentos de hospedagem, por Regiões .....                     | 17  |
| Gráfico 12: Capacidade de alojamento por tipologias de estabelecimentos de hospedagem .....                    | 17  |
| Gráfico 13: Evolução dos hóspedes por regiões.....   | 18  |
| Gráfico 14: Evolução das dormidas por regiões.....   | 18  |
| Gráfico 15: Distribuição das dormidas por Regiões, segundo a residência em Portugal e no estrangeiro .....     | 20  |
| Gráfico 16: Estada média nos estabelecimentos hoteleiros, por regiões .....                                    | 21  |
| Gráfico 17: Taxa líquida de ocupação-cama nos estabelecimentos hoteleiros por regiões .....                    | 22  |
| Gráfico 18: Principais destinos turísticos da Região Centro, por número de hóspedes.....                       | 24  |
| Gráfico 19: Evolução do número de reuniões associativas em Portugal .....                                      | 149 |
| Gráfico 20: Número de participantes nas reuniões associativas, por tamanho. ....                               | 149 |
| Gráfico 21: Principais espaços utilizados nas reuniões associativas. ....                                      | 150 |
| Gráfico 22: Estrutura etária da Região Centro .....  | 203 |
| Gráfico 23: VAB e Emprego por setor de atividade económica na Região Centro.....                               | 204 |
| Gráfico 24: Contributo da <i>região CAV</i> para oVAB e emprego da Região Centro .....                         | 205 |
| Gráfico 25: Principal <i>venue</i> de Aveiro, terceira ronda .....   | 281 |
| Gráfico 26: Principal <i>venue</i> de Coimbra, terceira ronda .....  | 285 |
| Gráfico 27: Principal <i>venue</i> da Figueira da Foz, terceira ronda .....                                    | 288 |
| Gráfico 28: Principal <i>venue</i> de Viseu, terceira ronda .....  | 292 |
| Gráfico 29: Principal ação a desenvolver relativamente aos <i>venues</i> do Baixo Vouga, terceira ronda.....   | 295 |
| Gráfico 30: Principal ação a desenvolver relativamente aos <i>venues</i> do Baixo Mondego, terceira ronda..... | 296 |
| Gráfico 31: Principal ação a desenvolver relativamente aos <i>venues</i> de Dão-Lafões, terceira ronda .....   | 298 |
| Gráfico 32: Principais produtos do PENT para a <i>região CAV</i> , primeira ronda .....                        | 301 |
| Gráfico 33: Principal produto do PENT para a <i>região CAV</i> , terceira ronda.....                           | 302 |
| Gráfico 34: Principais produtos do PENT para Portugal, primeira ronda .....                                    | 304 |
| Gráfico 35: Principal produto do PENT para Portugal, terceira ronda.....                                       | 306 |
| Gráfico 36: Principais lugares turísticos da <i>região CAV</i> , primeira ronda.....                           | 307 |
| Gráfico 37: Principal lugar turístico da <i>região CAV</i> , terceira ronda.....                               | 310 |
| Gráfico 38: Principal elemento do Baixo Vouga, terceira ronda.....   | 312 |

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 39: Principal elemento do Baixo Mondego, terceira ronda .....   | 314 |
| Gráfico 40: Principal elemento de Dão-Lafões, terceira ronda.....   | 316 |
| Gráfico 41: Principal património natural da <i>região CAV</i> , terceira ronda.....   | 318 |
| Gráfico 42: Principal patrimonial construído na <i>região CAV</i> , terceira ronda.....   | 320 |
| Gráfico 43: Principal património imaterial da <i>região CAV</i> , terceira ronda.....   | 322 |
| Gráfico 44: Principais atributos da <i>região CAV</i> , primeira ronda .....  | 325 |
| Gráfico 45: Principal atributo da <i>região CAV</i> , terceira ronda.....   | 326 |
| Gráfico 46: Principal ação a desenvolver para a valorização da oferta turística da <i>região CAV</i> , terceira ronda .....                 | 329 |
| Gráfico 47: Principais argumentos a favor do <i>Turismo de Negócios</i> na <i>região CAV</i> , primeira ronda.....                          | 332 |
| Gráfico 48: Principal argumento a favor do desenvolvimento do <i>Turismo de Negócios</i> na <i>região CAV</i> , terceira ronda .....        | 334 |
| Gráfico 49: Principal medida a desenvolver para o desenvolvimento do <i>Turismo de Negócios</i> na <i>região CAV</i> , terceira ronda ..... | 338 |
| Gráfico 50: Principal dificuldade para o desenvolvimento do <i>Turismo de Negócios</i> na <i>região CAV</i> , terceira ronda .....          | 342 |
| Gráfico 51: Principais segmentos da <i>Meetings Industry</i> referenciados, primeira ronda .....  | 343 |
| Gráfico 52: Principal segmento da <i>Meetings Industry</i> , terceira ronda .....   | 345 |
| Gráfico 53: Principais áreas temáticas ou setores de atividade na <i>região CAV</i> , primeira ronda.....                                   | 346 |
| Gráfico 54: Principal área estratégica ou setor de atividade na <i>região CAV</i> , terceira ronda.....                                     | 348 |
| Gráfico 55: Principal vantagem da estruturação de um CVB na <i>região CAV</i> , terceira ronda.....   | 387 |
| Gráfico 56: Principal dificuldade na criação de um CVB na <i>região CAV</i> , terceira ronda .....  | 389 |
| Gráfico 57: Concordância relativamente ao território de abrangência do CVB, segunda ronda .....   | 391 |
| Gráfico 58: Principais parceiros a integrar num CVB, primeira ronda.....  | 392 |
| Gráfico 59: Principal parceiro a englobar num CVB, terceira ronda.....  | 394 |
| Gráfico 60: Local da sede de um CVB na <i>região CAV</i> , terceira ronda.....  | 396 |
| Gráfico 61: Designação a adotar por um CVB na <i>região CAV</i> , primeira ronda .....  | 397 |
| Gráfico 62: Designação a adotar por um CVB na <i>região CAV</i> , segunda ronda.....  | 398 |
| Gráfico 63: Designação a adotar por um CVB na <i>região CAV</i> , terceira ronda.....   | 398 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| Anexo 1: painel Delphi.....  | 433 |
| Anexo 2: Primeiro contacto através de correio eletrónico para aferir da disponibilidade para participar no estudo<br>..... | 435 |
| Anexo 3: Informação enviada juntamente com o primeiro questionário.....  | 436 |
| Anexo 4: Estrutura do questionário e resultados obtidos na primeira ronda .....  | 438 |
| Anexo 5: Estrutura do questionário e resultados obtidos na segunda ronda.....  | 460 |
| Anexo 6: Estrutura do questionário e resultados obtidos na terceira ronda.....   | 470 |
| Anexo 7: Listagem completa de <i>venues</i> .....  | 476 |

# GLOSSÁRIO

|        |   |
|--------|---|
| ACB    | Algarve Convention Bureau   |
| ACVB   | Açores Convention & Visitors Bureau   |
| ARPT   | Agências Regionais de Promoção Turística                                    |
| BRICS  | Brasil, Rússia, Índia, China, África do Sul (South Africa)                  |
| BTL    | Bolsa de Turismo de Lisboa  |
| CAV    | Coimbra, Aveiro, Viseu  |
| CCDR   | Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro                |
| CEMI   | Conventions, Exhibitions, Meetings, Incentives                              |
| CVB    | Convention & Visitors Bureau  |
| DMC    | Destination Management Companies  |
| ECB    | Estoril Convention Bureau   |
| EFAPCO | European Federation of the Associations of Professional Congress Organisers |
| EGD    | Empresas Gestoras de Destinos   |
| EMECA  | European Major Exhibition Centres Association                               |
| ERT    | Entidade Regional de Turismo  |
| FITUR  | Feria Internacional de Turismo  |
| ICCA   | International Congress & Convention Association                             |
| INE    | Instituto Nacional de Estatística   |
| LBOTU  | Lei de Bases da Política de Ordenamento do Território e Urbanismo           |
| LVCB   | Lisboa Visitors & Convention Bureau   |
| MCE    | Meetings, Conventions, Exhibitions  |
| MECE   | Meetings, Events, Conventions, Exhibitions                                  |
| MC&IT  | Meetings, Conventions & Incentive Travel                                    |
| MI     | Meetings Industry   |
| MICE   | Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions                              |
| MPI    | Meeting Professionals International   |
| NUTS   | Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos               |
| OCDE   | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico                   |
| OMT    | Organização Mundial do Turismo  |
| ONU    | Organização das Nações Unidas   |
| OPC    | Organizador Profissional de Congressos                                      |
| PALOP  | Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa                               |
| PENT   | Plano Estratégico Nacional de Turismo                                       |
| PIB    | Produto Interno Bruto   |
| PCO    | Professional Congress Organizer   |
| PCVB   | Porto Convention & Visitors Bureau  |
| PDT    | Polos de Desenvolvimento Turístico  |
| PIT    | Programa de Intervenção do Turismo  |

|          |  |
|----------|--|
| PNPOT    | Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território |
| POC      | Programa Operacional do Centro                             |
| PROT - C | Plano Regional de Ordenamento do Território do Centro      |
| RNT      | Registo Nacional de Turismo                                |
| SCUTS    | Sem custos para o utilizador                               |
| SMERF    | Social, Military, Educational, Religious, Fraternal        |
| SNIRH    | Sistema Nacional de Informação de Recursos Hídricos        |
| SPSS     | Statistical Package for the Social Sciences                |
| SUCL     | Sistema Urbano do Centro Litoral                           |
| SWOT     | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats              |
| TCP      | Turismo Centro de Portugal                                 |
| TER      | Turismo em Espaço Rural                                    |
| TH       | Turismo de Habitação                                       |
| TIC      | Tecnologias da Informação e Comunicação                    |
| UFI      | Union of International Fairs                               |
| UNWTO    | United Nations World Tourism Organization                  |
| VAB      | Valor Acrescentado Bruto                                   |
| Venues   | Espaços ou locais para a realização de eventos de negócios |
| WTTC     | World Travel and Tourism Council                           |





# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Nota introdutória

Ao longo dos tempos o turismo foi acompanhando a evolução das sociedades e, na atualidade, é visto como uma atividade de grande importância para o desenvolvimento económico e social de muitas nações. Num mundo onde se viaja cada vez mais, para mais longe, mais rápido e pelos mais variados motivos, torna-se evidente a necessidade dos destinos estruturarem e promoverem a sua oferta de uma forma sustentável de modo a aumentarem a sua competitividade. Ao longo dos tempos foram-se desenvolvendo não só novas práticas de lazer mas também novas formas de trabalho, com a globalização a originar uma maior necessidade de expansão comercial, industrial e do conhecimento, impulsionando por sua vez as viagens de negócios e por motivos profissionais. E por isso, há muito que o turismo não se refere apenas às deslocações motivadas pelo lazer, recreio ou atividades lúdicas diversas. As deslocações motivadas pelos negócios e profissões, que consistem numa das mais antigas formas de viajar, viram o seu “estatuto turístico” oficialmente reconhecido a partir dos finais do séc. XX. Hoje em dia, o *Turismo de Negócios* representa um peso significativo nas economias locais e regionais e corresponde a um segmento turístico com grande potencial de desenvolvimento. Como refere Licínio Cunha (2003), “os negócios e as profissões têm como consequência a deslocação de grande número de pessoas dando origem a importantes movimentos turísticos de grande significado económico” (Cunha, 2003: 51). A baixa sazonalidade, o impacto ambiental controlado, a possibilidade de rentabilização de salas e outros espaços, a grande ocupação de alojamento, os acréscimos significativos no consumo de alimentação e bebidas (almoços, jantares de gala, *coffee breaks*, etc.), a potenciação das atividades de lazer nos territórios de referência e a relativa resistência à crise económica atual, são alguns dos fatores que tornam o *Turismo de Negócios* um produto turístico tão atrativo para os destinos. Constitui-se como uma das mais importantes vertentes de segmentação do mercado turístico a par com o turismo de lazer, recreio e férias e a visita a familiares e amigos. O *Turismo de Negócios* é responsável pela dinamização de variadas atividades, desde as estruturas e equipamentos específicos, como centros de congressos e exposições, hotelaria, restauração e transportes, até às atividades complementares relacionadas com a animação cultural e desportiva, pequeno e grande comércio, entre outras. Como exemplo desta complementaridade podemos referir as atividades lúdicas, culturais ou recreativas que muitas vezes fazem parte dos programas dos congressos e outros eventos, quer para os participantes, quer para as pessoas que os acompanham nas suas viagens, antes, durante ou após a realização dos eventos. Poderá inclusivamente verificar-se, em alguns casos, um prolongamento da estada no destino, para além da duração do evento ou das exigências profissionais, de modo a conhecer a região e as suas atrações. Também a possibilidade de retorno, desta vez num contexto de lazer turístico, ou a divulgação e promoção do local onde se participou num evento de negócios, junto do círculo de conhecimentos, refletem o potencial do *Turismo de*

*Negócios* para o desenvolvimento local e regional e a importância de prestar um serviço de excelência aos visitantes integrados no *Turismo de Negócios*, para que possam obter níveis de satisfação elevados, tanto na *Meetings Industry* como fruto dos produtos turísticos associados ao território. Alguns segmentos específicos, como as viagens de incentivo ou a hospitalidade empresarial, assumem uma ligação ainda mais direta com o *Turismo de Lazer* devido ao forte carácter lúdico que implicam como forma de recompensar resultados profissionais ou melhorarem as relações profissionais, por exemplo. Como referem Crouch e Weber (2002) e Crouch e Louvière (2004), para além do alojamento, dos espaços para reuniões, das acessibilidades e das organizações locais de apoio e gestão, como é o caso dos *Convention & Visitors Bureaux* (CVB) ou das Entidades de Turismo, terem uma grande importância no momento de escolher o local para organizar ou assistir a uma conferência, também a atratividade existente no destino relacionada com atividades recreativas e de lazer possíveis de se realizarem antes e depois do evento influencia a decisão de escolha do destino. Por isso, não será de estranhar a crescente atenção que os vários agentes dos destinos (empresas e organizações gestoras dos destinos<sup>1</sup>) têm dedicado a este mercado, até porque este segmento está muito associado aos processos de gestão do destino e desenvolvimento, planeamento e definição das políticas do destino turístico e isso torna a sua presença um fator de competitividade e sustentabilidade, assumindo-se como um forte elemento de posicionamento. Neste contexto, as Organizações de Gestão dos Destinos (OGD), e mais especificamente os CVB assumem um papel fundamental na estruturação da oferta associada ao território e na gestão, planeamento e desenvolvimento dos destinos turísticos, especialmente naqueles que se pretendem afirmar como destinos de *Turismo de Negócios*.

Assim, torna-se pertinente a investigação deste tema associado à gestão do território e dos seus recursos, mais especificamente no espaço geográfico que aqui nos propomos estudar delimitado pelas sub-regiões do Baixo Mondego, Baixo Vouga e Dão-Lafões, que passaremos a designar de *região CAV* numa alusão aos principais centros urbanos que o estruturam – Coimbra, Aveiro e Viseu – de modo a possibilitar a proposta de metodologias e a identificação de competências organizativas e características territoriais que permitam dar expressão ao *Turismo de Negócios* e, mais concretamente, à criação de uma estrutura do tipo CVB como forma de fortalecer e valorizar este território específico como destino de *Turismo de Negócios* (Marques e Santos, 2010 e 2011; Marques, 2013). A escolha destas três sub-regiões deve-se, por um lado, à impossibilidade de estudar toda a Região Centro no período de tempo limitado em que nos propomos realizar o trabalho de investigação e, por outro, ao facto de haver já algum conhecimento geográfico e turístico das respetivas sub-regiões e de se considerar útil a delimitação de um triângulo geográfico que compreenda as cidades estratégicas de Coimbra, Aveiro e Viseu, pelas suas complementaridades e potencialidades que permitem a valorização de um território de grande diversidade geográfica, cultural e natural num âmbito espacial de proximidade.

---

<sup>1</sup> Na bibliografia estas entidades surgem frequentemente designadas de DMC – Destination Management Companies e DMO – Destination Management Organizations. Nesta dissertação por vezes serão utilizadas as designações em português – Empresas Gestoras de Destinos (EGD) e Organizações Gestoras de Destinos (OGD), sendo que nestas últimas inserem-se os *Convention & Visitors Bureaux*.

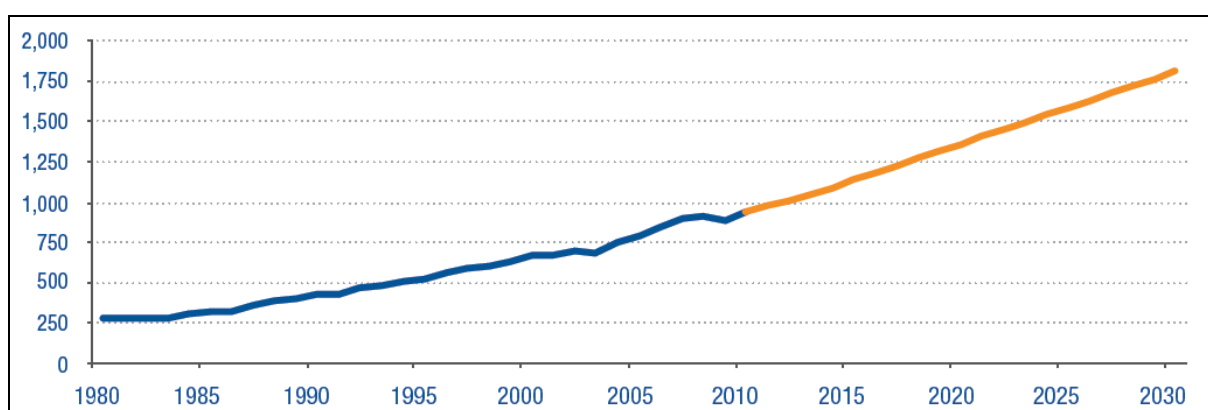
Pretende-se que esta dissertação represente também um forte contributo para a continuidade da investigação neste campo, de modo a aumentar e aprofundar o conhecimento científico relativamente a esta temática.

De modo a iniciar o fio condutor da presente dissertação de uma forma sustentada estatisticamente (na medida do possível), importa tentar compreender a importância do setor do turismo à escala global e em particular no contexto nacional, perceber os contextos da evolução da atividade turística e o seu impacto nas economias, dando particular atenção ao segmento específico que nos propomos estudar nesta dissertação: o *Turismo de Negócios*.

## 1.2 Evolução do turismo no contexto internacional

Hoje em dia, o setor do turismo é reconhecido como um dos mais importantes setores económicos a nível mundial, responsável pelo desenvolvimento económico-social de muitos destinos através das receitas geradas, da criação de empregos e empresas e do desenvolvimento de equipamentos e infraestruturas. Ao longo das últimas seis décadas tem verificado uma contínua expansão e diversificação, tornando-se num dos setores económicos com maior e mais rápido crescimento no mundo. Este facto é possível de constatar através do crescimento praticamente ininterrupto do número de chegadas internacionais mundiais que se tem verificado ao longo de todos estes anos. De acordo com os dados da Organização Mundial de Turismo (OMT, 2011 e 2013), em 1950 o número de chegadas internacionais rondava os 25 milhões, em 1980 contabilizou 278 milhões, em 1995 chegou aos 528 milhões, em 2012 aos 1.035 milhões e em 2030 estima-se que chegará aos 1.800 milhões (Gráfico 1).

Gráfico 1: Evolução do número de chegadas internacionais mundiais



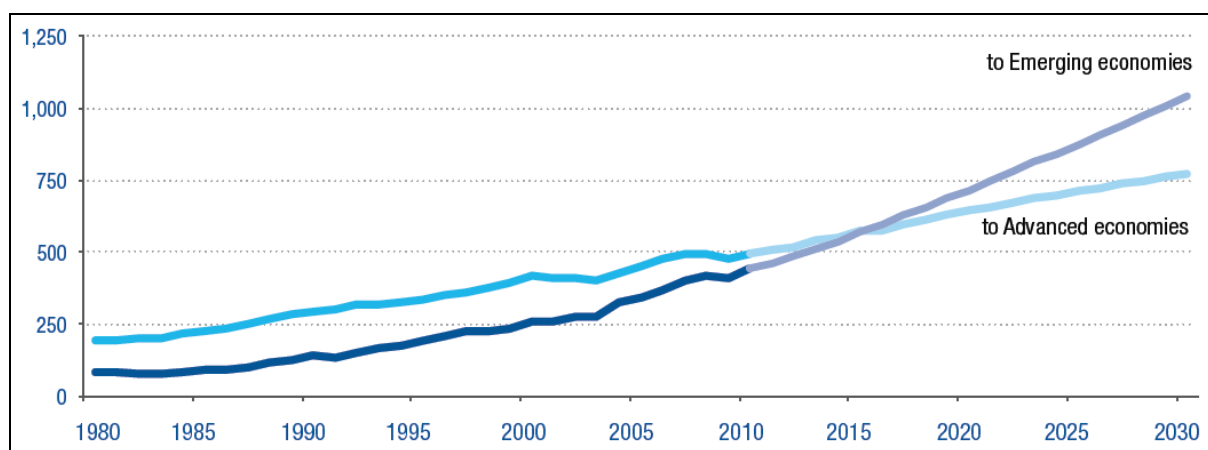
Em milhões de chegadas.

Fonte: OMT, 2011

Estes números evidenciam bem o sólido crescimento do setor nas últimas décadas e a sua previsível evolução futura, apesar de alguns acontecimentos que levaram a abrandamentos desse crescimento em determinadas alturas, como os atentados do 11 de Setembro de 2001, a

instabilidade geopolítica no Norte de África e no Médio Oriente (Primavera Árabe), a proliferação do terrorismo (que deixou de estar circunscrito ao Médio Oriente) ou os efeitos da pneumonia atípica que nos primeiros anos do séc. XXI contribuíram para um abrandamento no crescimento da atividade turística. Mais recentemente, os efeitos da crise económica internacional originaram uma quebra na dinâmica de crescimento do setor entre 2008 e 2009, verificando-se, no entanto, uma recuperação da tendência de crescimento a partir de 2009. De acordo com o estudo *Tourism Towards 2030 - Global Overview* publicado pela OMT (2011), no qual é feito o retrato do setor do turismo até à atualidade e prevista a sua evolução até 2030, o turismo representa um contributo direto de cerca de 5% do Produto Interno Bruto (PIB) a nível mundial e cerca de 6 a 7% de emprego (direto e indireto). Até 2030 prevê-se um aumento médio de 43 milhões de chegadas internacionais por ano, representando um crescimento de cerca de 3,3% ao ano. Em 2012 pela primeira vez o número de chegadas internacionais ultrapassou os 1.000 milhões, prevendo-se que em 2020 chegue aos 1.400 milhões e em 2030 aos 1.800 milhões, como já referimos. As chegadas internacionais nas economias emergentes da Ásia, América Latina, Europa Central e de Leste, Mediterrâneo Oriental da Europa, Médio Oriente e África deverão registar maiores taxas de crescimento (+4,4% por ano) relativamente aos destinos das economias desenvolvidas (+2,2% por ano), prevendo-se que em 2015 o número de chegadas nas economias emergentes ultrapasse efetivamente o número de chegadas nas economias desenvolvidas (Gráfico 2).

Gráfico 2: Evolução do número de chegadas internacionais nas economias emergentes e desenvolvidas



Em milhões de chegadas.

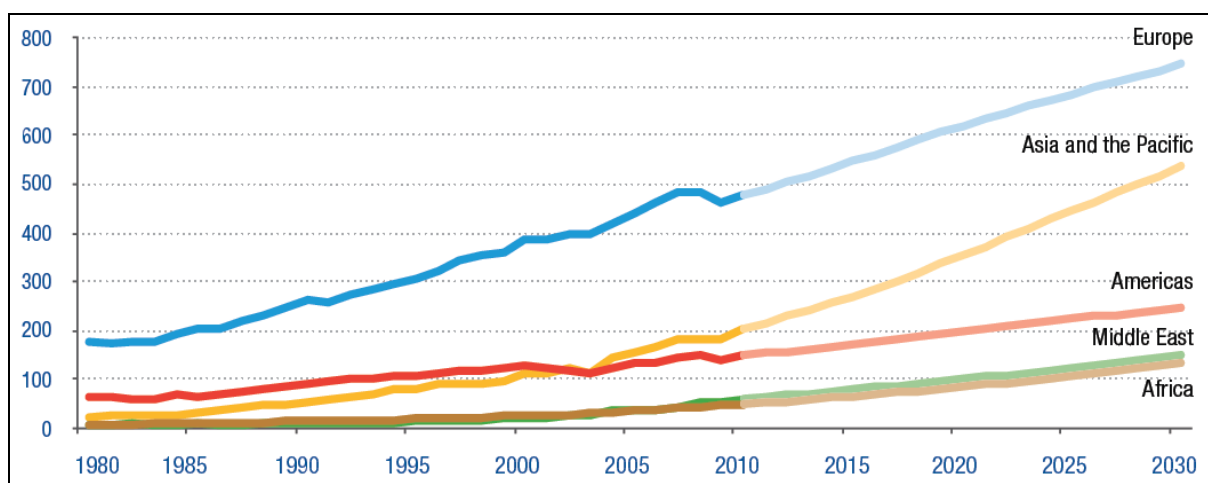
Fonte: OMT, 2011

Efetivamente, as economias desenvolvidas caracterizam-se também por uma atividade turística mais desenvolvida, quer como regiões emissoras, quer como regiões recetoras de turistas, pela presença de melhores infraestruturas, equipamentos e serviços, indispensáveis à atividade turística, quando comparadas com as economias emergentes. Estas, por sua vez, ao desenvolverem melhores condições de vida nos seus territórios vão captar maior atenção por parte dos operadores turísticos, das agências de viagens e dos turistas, nomeadamente pelo

fator novidade que poderão representar. Todavia, algumas das economias emergentes têm sido alvo de fortes convulsões sociais e políticas, como no caso recente dos países do Norte de África referidos anteriormente, causando forte instabilidade e insegurança, o que por sua vez se reflete numa diminuição acentuada dos fluxos turísticos para esses destinos, que são desviados para outros destinos, nomeadamente Portugal.

Analisando as chegadas internacionais por regiões de destino (Gráfico 3), a região da Ásia e Pacífico deverá registar um aumento de cerca de 331 milhões de chegadas internacionais no espaço de duas décadas, passando de 204 milhões de chegadas em 2010 para cerca de 535 milhões em 2030. Médio Oriente e África também deverão mais que duplicar o número de chegadas, passando de 61 milhões para 149 milhões e de 50 milhões para 134 milhões, respetivamente. Quanto à Europa e às Américas, deverão continuar a crescer, no entanto, a uma taxa comparativamente inferior. Em 2030 prevê-se que a Europa represente cerca de 41% do número total de chegadas internacionais (- 10% que em 2010), Ásia e Pacífico cerca de 30% (+ 8%), Américas cerca de 14% (- 2%), Médio Oriente cerca de 8% (+ 2%) e África cerca de 7% (+2%).

Gráfico 3: Evolução do número de chegadas internacionais por regiões de destino



Em milhões de chegadas.

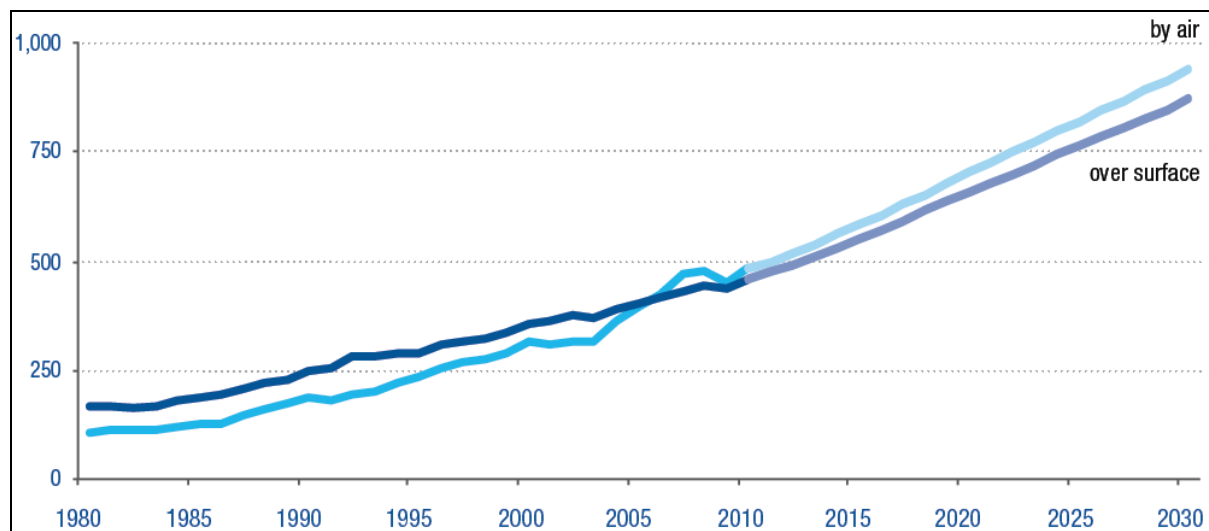
Fonte: OMT, 2011

África e Ásia e Pacífico serão também as regiões com um crescimento mais acentuado ao nível do turismo emissor (número de partidas), representando respetivamente um crescimento médio anual de 5,7% e de 5,0% entre 2010 e 2030. O Médio Oriente registará um crescimento de cerca de 4,0%, as Américas cerca 2,6% e a Europa cerca de 2,5%.

Relativamente ao meio de transporte preferencialmente utilizado, prevê-se que o transporte aéreo continue a aumentar comparativamente ao transporte de superfície (rodoviário, ferroviário e marítimo), à semelhança do verificado nas últimas décadas (Gráfico 4). Em 2006 o transporte aéreo ultrapassou efetivamente o transporte de superfície no número

de viagens geradas, devendo continuar a crescer cerca de 3,4% ao ano até 2030, enquanto o transporte de superfície deverá crescer cerca de 3,2% ao ano.

Gráfico 4: Evolução do número de chegadas internacionais por meio de transporte utilizado



Em milhões de chegadas.

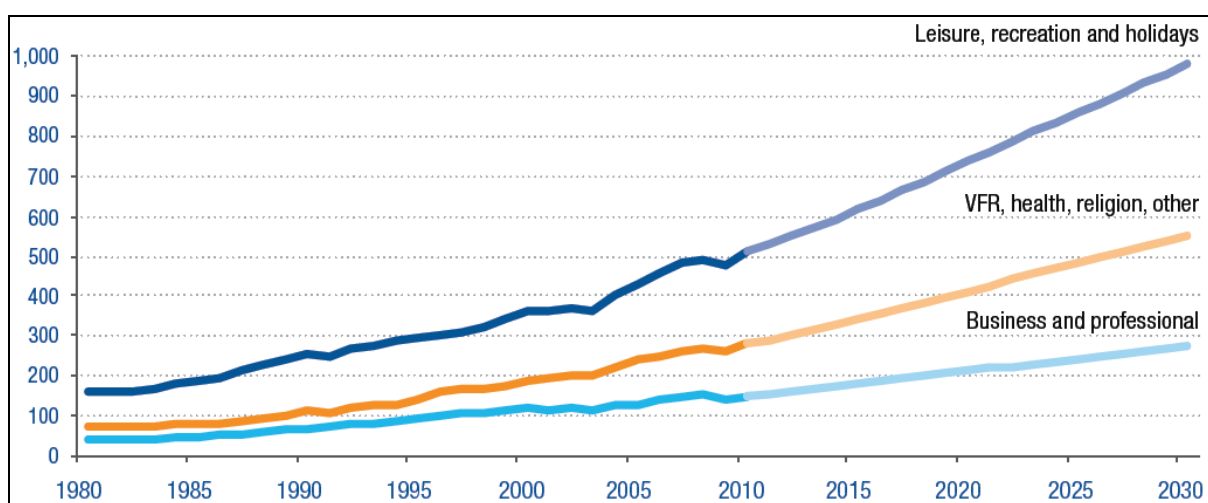
Fonte: OMT, 2011

Isto deve-se seguramente ao desenvolvimento do transporte aéreo nas últimas décadas, não só ao nível tecnológico, com aviões mais rápidos, mais seguros, mais confortáveis e com maior capacidade de carga, mas também ao nível do aumento das companhias aéreas comerciais e de uma maior competitividade entre elas, com efeitos diretos nos preços das viagens que se tornaram mais acessíveis, especialmente com o surgimento e desenvolvimento das companhias aéreas *low cost*. Tema sobre o qual voltaremos a falar um pouco mais adiante no contexto de análise à evolução das viagens de negócios.

No que diz respeito ao número de viagens realizadas tendo em conta a finalidade da visita no destino, não se preveem oscilações significativas ao longo das próximas décadas (Gráfico 5). O número de chegadas motivadas pelo lazer, recreio e férias deverá continuar a crescer ao mesmo ritmo que o número de chegadas globais (média anual de 3,3%), enquanto as chegadas relacionadas com visita a familiares e amigos, saúde e religião e outros motivos que não se enquadrem em nenhuma das restantes tipologias deverão crescer cerca de 3,5% ao ano. As chegadas relacionadas com os motivos profissionais ou de negócios deverão registar um crescimento anual na ordem dos 3,1%. Em 2030 as viagens de lazer, recreio e férias deverão representar cerca de 54% do total, as viagens relacionadas com visita a familiares e amigos, saúde e religião deverão representar cerca de 31% e as viagens por motivos profissionais ou de negócios cerca de 15% do total. Estamos assim em presença dos três principais segmentos turísticos que são frequentemente utilizados para agrupar as principais motivações turísticas relacionadas com a atividade a desenvolver no destino: lazer, recreio e férias; visita a familiares e amigos; e motivos profissionais ou de negócios. A partir daqui

podemos estruturar dois grandes grupos que são frequentemente utilizados no meio académico e no meio profissional para distinguir as duas formas globais de viajar: o *Turismo de Lazer*, que inclui todas as formas de turismo que não se relacionem com os negócios e a atividade profissional; e o *Turismo de Negócios*, que inclui as viagens turísticas relacionadas com as profissões e os negócios. Este facto é comprovado, por exemplo, nas zonas alfandegárias no momento de carimbar o passaporte quando somos confrontados com uma questão do género: “qual é o motivo da visita, negócios ou lazer?” Ou através dos cartões de embarque e outros títulos de transporte que ao serem adquiridos frequentemente obrigam a uma escolha entre classe executiva (muito associada ao segmento de negócios) e classe turística (mais económica). Até mesmo em muitos questionários aplicados aos turistas para fins estatísticos ou em relatório oficiais, como os publicados pela *World Travel & Tourism Council* (WTTC), encontramos esta distinção linear. Neste contexto, e para efeitos da presente dissertação, utilizaremos a expressão *Turismo de Lazer* como forma aglutinadora de todos os segmentos que não se relacionem com o *Turismo de Negócios*. Todavia, sempre que se justifique serão referidos os diferentes segmentos de forma desagregada, até porque cada um deles tem características muito específicas, por exemplo ao nível da duração da estada no destino ou do tipo de gastos originados.

Gráfico 5: Número de chegadas internacionais, por finalidade da viagem



Em milhões de chegadas.

Fonte: OMT, 2011

Analisando agora algumas perspetivas sobre os impactes económicos do turismo, segundo dados do *World Travel & Tourism Council* (WTTC, 2013), em 2012 este setor terá contribuído diretamente<sup>2</sup> para cerca de 2,9% do PIB global mundial, prevendo-se um aumento de 3,1% em 2013 e um aumento médio de 4,4% por ano até 2023. Dessa contribuição direta,

<sup>2</sup> O contributo direto inclui os gastos totais no setor do turismo realizados dentro de determinado país, por residentes e não residentes (quer seja por motivos de lazer ou de negócios/profissionais) e os gastos “individuais” do Estado (ou seja, despesas governamentais em serviços turísticos diretamente relacionados com os visitantes) (WTTC, 2013).

76% refere-se ao *Turismo de Lazer* e 24% refere-se ao *Turismo de Negócios*, enquanto 29,3% corresponde a gastos originados por visitantes estrangeiros e 70,7% corresponde ao turismo doméstico. Se tivermos em conta a contribuição total (direta e indireta<sup>3</sup>), em 2012 o setor do turismo representou 9,3% do PIB global, prevendo-se que atinga os 9,4% em 2013 e os 10% em 2023, o que significa um crescimento médio anual previsto de 4,4% até 2023. Em 2012 gerou mais de 101 milhões de empregos diretos (3,4% do total de empregos), prevendo-se atingir os 102 milhões em 2013 e os 125 milhões em 2023 (crescimento médio anual de 2%).

No que diz respeito à economia portuguesa, e continuando a analisar os dados da WTTC (2013), a contribuição direta do turismo representou 5,7% do PIB em 2012 (cerca de 9,4 mil milhões de euros), prevendo-se um aumento de 0,4% em 2013 e um aumento anual de cerca de 2% até 2023. Em 2012 o *Turismo de Lazer* representou 87,3% enquanto o *Turismo de Negócios* contribuiu para 12,7% do PIB do turismo. Por sua vez, os gastos originados pelos visitantes internacionais representaram 63,5% e os gastos do turismo doméstico 36,5%. Relativamente à contribuição total, em 2012 o setor do turismo representou 15,9% do PIB, esperando-se um aumento de 0,2% para 2013 e um aumento médio anual de 1,6% até 2023.

Relativamente ao emprego, em 2012 gerou 325.500 empregos diretos (7% do total de empregos), prevendo-se que em 2023 possa chegar aos 378.000 empregos, o que representa um crescimento médio anual esperado de 1,5%. Se tivermos em conta também o emprego indireto, em 2012 representou 860.500 empregos (18,5% do total de emprego), com a previsão para 2023 a rondar os 954.000 empregos (20,7% do total), o que significa um aumento médio anual de 1%. O emprego no setor do turismo é, todavia, marcado por uma sazonalidade acentuada, originando um elevado número de empregos nos períodos de época alta e o inverso nos períodos de época baixa, contribuindo nestas alturas para o aumento das taxas de desemprego, revelando-se como um dos principais impactes negativos da atividade turística nos destinos. Daí que se justifique que mais adiante se volte a falar sobre este tema com mais profundidade.

Analisando a evolução da balança turística portuguesa<sup>4</sup> (Gráfico 6), e segundo os dados apresentados pelo Instituto Nacional de Estatística no documento *Estatísticas do Turismo* (INE, 2013), verifica-se que em 2012 as receitas provenientes do turismo mantiveram a tendência de crescimento relativamente a 2011 (+5,6%), correspondendo a 8.606 milhões de euros. Este crescimento é, no entanto, menos acentuado do que o verificado em 2011, no qual se registou um crescimento de 7,2%. As despesas turísticas ascenderam a 2.946 milhões de euros, notando-se um ligeiro decréscimo (-0,9%) relativamente ao ano anterior. O saldo da balança turística foi de 5.660 milhões de euros em 2012 e de 5.172 milhões de euros em 2011, o que corresponde a um crescimento de 9,4% (Gráfico 6). Em 2011 o saldo tinha aumentado 11,3% e em 2010 o seu crescimento tinha sido de 10,5%. Torna-se assim evidente a importância do turismo para o desenvolvimento das economias,

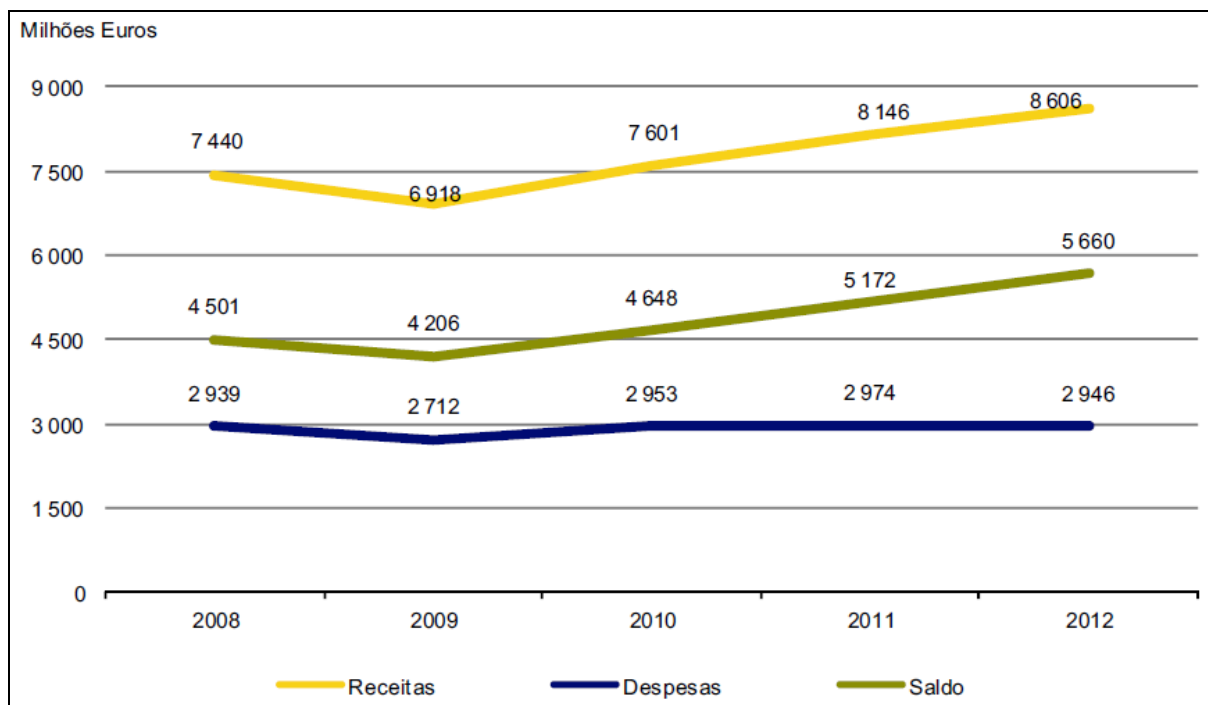
<sup>3</sup> O contributo indireto abarca os impactes mais abrangentes na economia, incluindo: os impactes indiretos, produzidos pelos investimentos no turismo (construção de hotéis, restaurantes, etc.), pelos gastos “coletivos” do Estado (que para além de beneficiarem o turismo beneficiam também a população residente, como a promoção e o *marketing* dos destinos, criação de infraestruturas sanitárias e de telecomunicações em áreas turísticas, etc.) e pelo comércio gerado pelos setores que lidam diretamente com os turistas (compra de produtos alimentares, combustíveis, etc.); e os impactes induzidos, referentes aos gastos originados pelos empregos diretos e indiretos do turismo (WTTC, 2013).

<sup>4</sup> Não inclui a rubrica relativa a Transporte Internacional.



especialmente através das receitas geradas e da criação de emprego direto e indireto que representa.

Gráfico 6: Evolução da Balança Turística Portuguesa, 2008-2012



Fonte: INE, 2013

Comparando o panorama turístico nacional com o contexto mundial, verifica-se que o turismo em Portugal tem um peso relativo superior, com um maior contributo para o PIB e para a criação de emprego. Todavia, evidencia menores taxas de crescimento quando comparado com os valores mundiais, denotando uma evidente necessidade de se planear e desenvolver o turismo em Portugal de uma forma mais eficaz.

Seguidamente será feita uma análise à atividade turística nacional, do lado da procura e da oferta, de modo a compreendermos um pouco melhor o contexto atual deste setor em Portugal e nas respetivas regiões.

### 1.3 Principais indicadores da atividade turística nacional

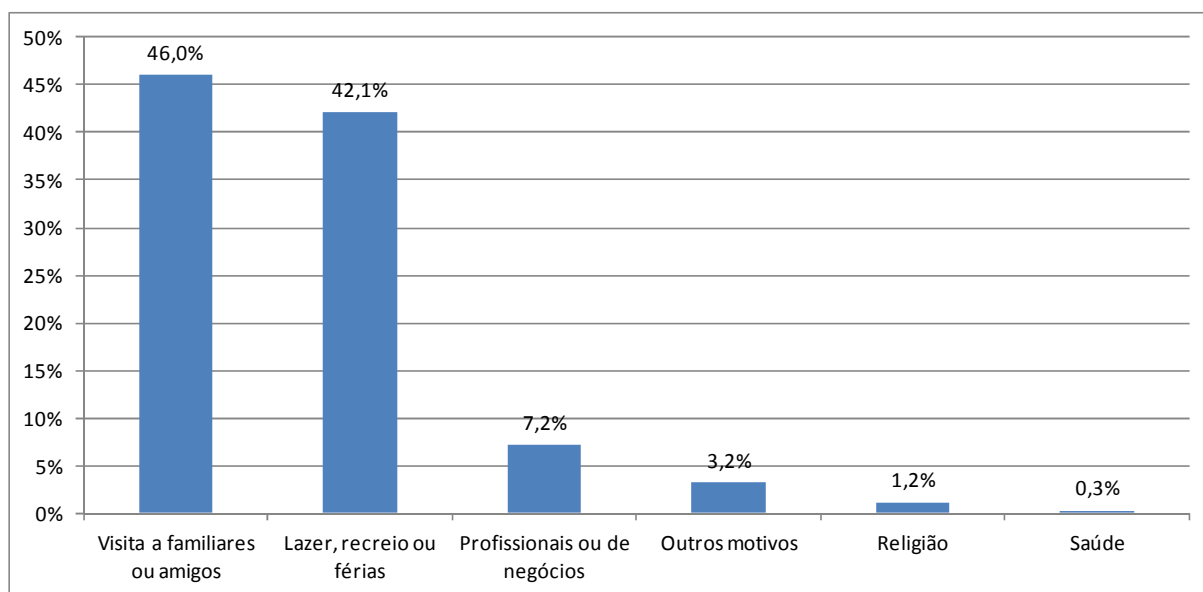
#### 1.3.1 Do lado da procura

De acordo com o relatório *Estatísticas do Turismo* publicado pelo INE (2013), em 2012 cerca de 4 milhões de residentes em Portugal realizaram pelo menos uma viagem que tenha implicado a dormida de uma ou mais noites fora do seu ambiente habitual de residência/trabalho, o que representou cerca de 37,8% da população residente, refletindo um

aumento de 0,9% relativamente a 2011. Para destinos em Portugal deslocaram-se 34,9% desses residentes, enquanto para destinos no exterior deslocaram-se 8,1% (incluindo 5,2% do total da população que efetuou deslocações para ambos os destinos), mantendo desta forma a tendência do ano anterior.

Ao todo, realizaram-se cerca de 17,1 milhões de viagens por motivos turísticos<sup>5</sup>, traduzindo-se num aumento de 12,6% relativamente a 2011. A visita a familiares e amigos foi a motivação principal e aplicou-se a 7,9 milhões de viagens, superando pela primeira vez as viagens por lazer, recreio e férias (7,2 milhões). Este segmento, que reuniu 42,1% do total, tem continuamente perdido expressão no total de deslocações: 51,2% em 2009, 48,6% em 2010 e 45,6% em 2011. Pelo contrário, as viagens por visita a familiares e amigos, que concentraram 46,0% do total de viagens em 2012, continuaram a ampliar o seu peso: 37,7% em 2009, 39,2% em 2010 e 42,7% do total de deslocações em 2011.

Gráfico 7: Viagens realizadas pelos portugueses segundo a motivação primária



Fonte: INE, 2013

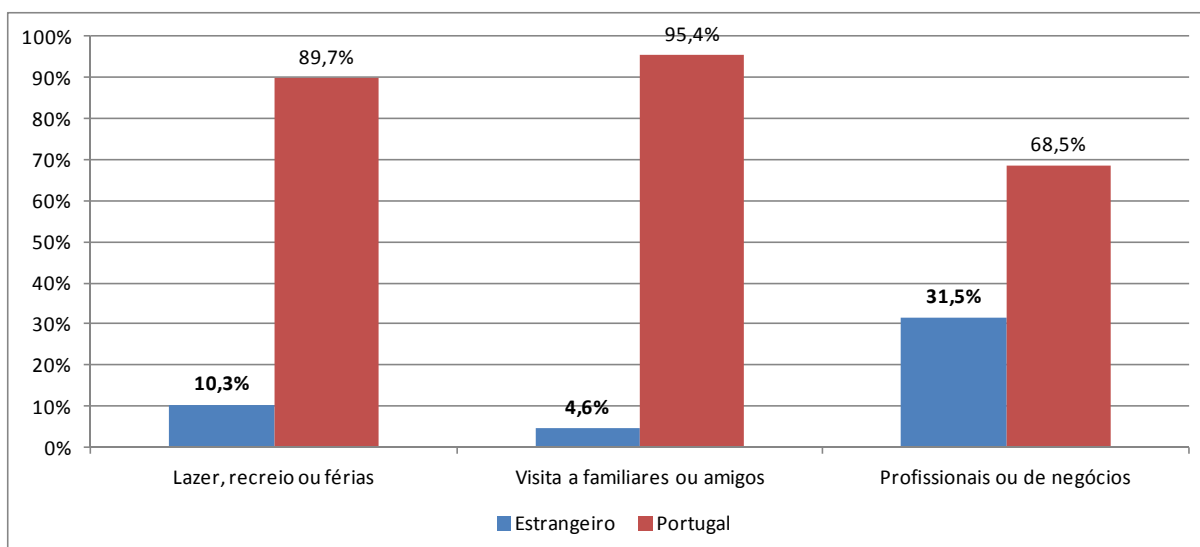
As viagens por motivos profissionais ou de negócios contabilizaram 1,2 milhões de viagens em 2012, representando 7,2% do total das viagens realizadas, o que denota uma subida relativamente aos valores de 2011 mas ainda abaixo do volume de viagens que representava em 2009 (8,6% em 2009, 7,5% em 2010 e 6,5% em 2011). As viagens por motivos relacionados com religião e saúde (neste caso apenas razões voluntárias), no seu

<sup>5</sup> Motivo que sustenta a necessidade da realização da viagem, ou seja, na ausência do qual a viagem não se teria realizado. As tipologias de motivos utilizadas neste estudo do INE referem-se às seguintes: Lazer, Recreio ou Férias (repouso, gastronomia, compras, desporto como espectador e prática de desporto, educação, encontros não profissionais, cultura e entretenimento como espectador, artes, *hobbies* e jogos, entre outros motivos não profissionais); Profissional ou Negócios (reuniões, convenções, seminários, conferências, congressos, feiras e exposições, missões, viagens de incentivo, vendas, *marketing* e outros serviços, pesquisa, ensino, consultoria, cursos de idiomas, educação, investigação, fins artísticos, culturais, religiosos e desportivos); Visita a Familiares e Amigos (participação em funerais, casamentos, aniversários e outros eventos familiares e de convívio); Saúde, por iniciativa voluntária (tratamentos e cuidados de saúde em estâncias termais, balneares, lares de convalescença e outros tratamentos e curas); Religião (participação em eventos religiosos, entre os quais peregrinações); Outros Motivos, que não se contextualizam em nenhuma das categorias anteriores.

conjunto, representaram apenas 1,5% do total de viagens turísticas dos residentes (o mesmo peso de 2011), sendo os remanescentes 3,2% respeitantes a deslocações turísticas por razões diversas não enquadrados nos motivos anteriormente enumerados (Gráfico 7).

As Regiões de Portugal foram o principal destino de 15,6 milhões de viagens, representando 91% do total de deslocações turísticas realizadas pelos residentes em 2012 (90,4% em 2011), enquanto as restantes 1,5 milhões de deslocações tiveram como destino o estrangeiro (9% do total). As deslocações por lazer, recreio e férias, na sua distribuição por tipo de destino assemelham-se à estrutura do total das viagens de 2012: 89,7% em Portugal e 10,3% para o estrangeiro (em 2011 os valores foram 87,7% e 12,3%). A visita a familiares e amigos representa a maior preponderância nas deslocações domésticas (95,4% do total). Por sua vez, nas deslocações profissionais ou de negócios as viagens para o estrangeiro atingem o seu peso relativo mais expressivo: 31,5% do total (Gráfico 8).

Gráfico 8: Viagens realizadas em Portugal e ao Estrangeiro



Fonte: INE, 2013

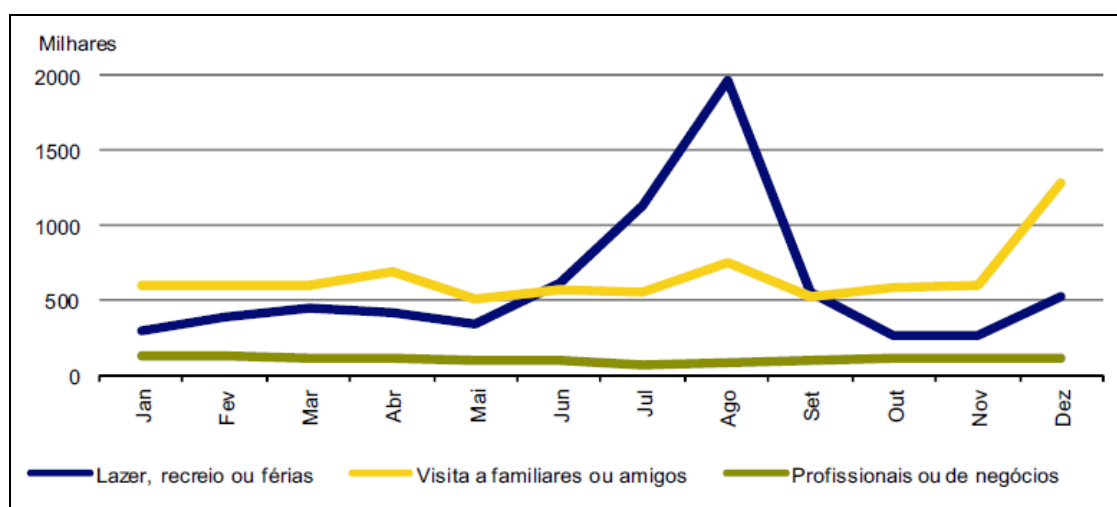
Estes indicadores espelham a difícil conjuntura económica que o país atravessa. A predominância do turismo doméstico e o aumento das viagens para visita a familiares e amigos refletem padrões de gasto mais controlados, na medida em que a estada em casa de amigos ou familiares reduz significativamente a despesa turística das famílias, pois é no alojamento que geralmente se gasta a maior fatia do orçamento das viagens turísticas.

Podemos associar também a atual conjuntura económica ao aumento do peso relativo das viagens ao estrangeiro por motivos profissionais ou de negócios. Em momentos de crise ou de dificuldades económicas é natural que a procura de emprego noutros países aumente de forma a combater o desemprego e o baixo poder de compra, e consequentemente melhorar as condições de vida. Este aumento do fenómeno da emigração leva a que, principalmente nos períodos turísticos de época alta (Páscoa, época natalícia e meses de verão), se verifique um aumento das viagens relacionadas com a visita a familiares, pois geralmente quem emigra

para trabalhar noutros países aproveita estes períodos específicos para regressar temporariamente às origens para estar junto da família e dos amigos. Todavia, não só as famílias com maiores dificuldades económicas ou com poucas perspetivas de trabalho no seu país de origem tendem a procurar oportunidades no estrangeiro, como também as empresas sentem necessidade de procurar novos mercados externos onde atuar. Ao longo destes últimos anos tem-se constatado que as empresas têm procurado desenvolver as suas atividades em países onde a conjuntura é mais favorável, especialmente nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), com maior expressão em Angola e Moçambique. A internacionalização de mais empresas origina mais deslocações de gestores, administradores e outros colaboradores ao estrangeiro, refletindo-se necessariamente num aumento estatístico das viagens por motivos profissionais ou de negócios ao estrangeiro.

No que diz respeito à sazonalidade, como é tradicional, agosto foi o mês em que se iniciaram mais viagens turísticas em 2012, com um total de 2,9 milhões de viagens (16,7% do total). Dezembro e julho também foram meses importantes, durante os quais se iniciaram viagens turísticas com expressão relevante: 11,5% e 10,6% do total, respetivamente. Os restantes meses apresentam valores abaixo de 8%, tendo sido atingida a incidência mínima nos meses de maio, outubro e novembro, cada qual apenas com 6,0% do total. Ao analisarmos o Gráfico 9 podemos evidenciar três aspetos distintos: as viagens de lazer, recreio e férias, influenciadas pela sazonalidade imposta pelos meses mais quentes e pela organização socioeconómica que define agosto como mês de férias preferencial, encontram nos meses decorrentes entre junho e setembro o período de maior procura; as viagens de visita a familiares e amigos apresentam três picos no aumento da procura, nomeadamente em dezembro, quando a procura mais que duplica, no mês de agosto, período típico de férias, e em abril, que coincide com período da Páscoa; as viagens profissionais ou de negócios caracterizam-se por uma procura constante durante todo o ano, o que reforça a sua importância na atenuação da sazonalidade dos destinos.

Gráfico 9: Variação do número de viagens ao longo do ano

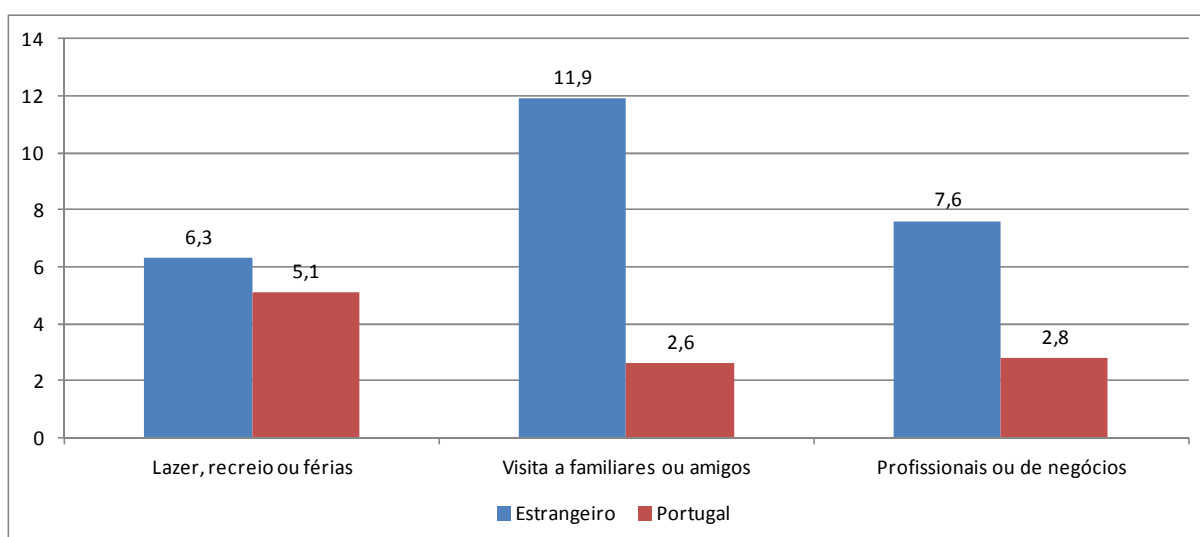


Fonte: INE, 2013

De facto, a gestão da sazonalidade consiste num dos principais desafios na gestão dos destinos turísticos, por isso, posteriormente iremos analisar este tema com mais detalhe, tendo em consideração que o *Turismo de Negócios* se refere a um segmento turístico muito importante para a atenuação dos impactes negativos da forte sazonalidade turística associada sobretudo ao *Turismo de Lazer*, especialmente no que diz respeito às taxas de ocupação hoteleira, à rentabilização de equipamentos, à dinamização dos serviços de apoio e à manutenção de postos de trabalho associados ao turismo durante todo o ano.

Em termos de duração média, comparando o destino da viagem e o motivo principal que a originou, verifica-se que viagens ao estrangeiro têm uma duração superior às deslocações domésticas. As deslocações para visita a familiares e amigos com destino no estrangeiro foram as que, em média, tiveram maior duração (11,9 noites), sendo que as viagens com destino em Portugal pelo mesmo motivo foram, em média, as mais curtas (2,6 dias) (Gráfico 10).

Gráfico 10: Duração média das viagens em Portugal e no Estrangeiro (dias)



Fonte: INE, 2013

Desta análise podemos inferir alguns aspetos. Tratando-se a visita a familiares e amigos de um segmento que geralmente não implica o pagamento de alojamento e transporte no destino pelo próprio turista, na medida em que frequentemente fica alojado em casa de familiares ou amigos e é com eles que visita o destino, haverá à partida uma maior propensão para estadas mais longas no estrangeiro devido aos menores custos diretos que estão associados à estada no destino. Por outro lado, a duração média das viagens deste segmento em Portugal mostra-nos claramente a tendência para associarmos este segmento aos fins de semana. Quer isto dizer que quando estamos a falar da visita a familiares e amigos residentes em Portugal, o período de eleição será o fim de semana. Também no caso das viagens realizadas por motivos profissionais ou de negócios muitas vezes não é o próprio turista que paga o alojamento ou o transporte. Quer isto dizer que em princípio os turistas que viajam por

estes motivos terão uma maior propensão ou disponibilidade para fazer outro tipo de consumos turísticos, relacionados por exemplo com atividades de lazer, culturais ou desportivas no destino. O que realça a especial importância da estruturação e promoção de uma oferta turística complementar junto do segmento de negócios.

Quanto às viagens de lazer, recreio e férias podemos constatar que é o segmento que apresenta uma menor discrepância entre a duração média das viagens ao estrangeiro e em Portugal, isto porque os principais custos associados ao alojamento, transporte e alimentação são cada vez mais competitivos entre destinos nacionais e estrangeiros, principalmente devido ao desenvolvimento das companhias aéreas *low cost* e das tecnologias da informação e comunicação (TIC) que permitem promover e comercializar de uma forma mais eficaz e competitiva o alojamento turístico (e outros serviços).

Em 2012 o número de dormidas originadas pelas deslocações turísticas dos residentes totalizou 69,7 milhões, mais 2,1% que as registadas no ano anterior. No mesmo ano, cerca de 82,7% dessas dormidas ocorreram em Portugal (57,6 milhões de dormidas), refletindo um aumento de 4,3% face a 2011. As dormidas relativas às deslocações ao estrangeiro totalizaram 12,1 milhões, menos 7,3% face ao ano anterior.

Nas deslocações em território nacional, a Região Centro foi a que contabilizou um maior número de dormidas: 27,1% do total (29,1% em 2011), seguindo-se a Região Norte que concentrou 22,9% das dormidas. O Algarve que contabilizou 21,5% do total de dormidas (mas apenas 11,6% das viagens) desceu uma posição no *ranking* regional (de 2<sup>a</sup> região mais relevante para 3<sup>a</sup>) e teve uma redução de 2,2 % face a 2011 no seu peso no total de dormidas em Portugal (redução de 5,5 % comparativamente com 2010). Ambas as Regiões Autónomas registaram diminuições nas suas importâncias relativas em 2012; nos Açores ocorreram 1,8% do total de dormidas (2,3% em 2010 e 2,1% em 2011) e na Madeira concentraram-se 1,1% das dormidas (1,3% em 2010 e 1,5% em 2011).

Considerando as dormidas em Portugal resultantes das viagens de lazer, recreio e férias, verificou-se que o Algarve foi a região com a maior concentração: 32,8% do total (34,3% em 2011), destacando-se das outras regiões e seguida pela Região Centro (26,2%). Atendendo aos demais motivos principais, duas regiões destacaram-se como sendo aquelas que concentraram um maior número de dormidas: a região Norte nas visitas a familiares e amigos, onde se concentraram 30,6% das dormidas das deslocações por esse motivo, e ainda a Região Centro nas viagens profissionais ou de negócios, onde ocorreram 32,2% do total de dormidas associadas a este motivo.

Podemos constatar que a Região Centro alcança valores relativos muito positivos, quando comparada com outras regiões. A isto não será alheio o facto de estarmos em presença de um território de grande dimensão que ocupa 31,3% do território de Portugal Continental, com importantes tecidos empresariais, universidades e destinos turísticos âncora, como Coimbra, Aveiro, Viseu, Castelo Branco, Leria/Fátima, Serra da Estrela e Oeste que associados a um historial de fluxos migratórios (das zonas de interior para as grandes cidades do litoral) e emigratórios, contribuem no seu conjunto para um elevado número de visitantes e dormidas neste território.

A despesa média por viagem em 2012 cifrou-se em 108,93 €, prosseguindo a redução observada nos anos anteriores: 219,59 € em 2009, 157,24 € em 2010 e 120,23 € em 2011.

Tendo em conta apenas as deslocações domésticas, a despesa média cifrou-se em 81,13 € (105,61 € em 2010 e 89,71 € em 2011), enquanto nas viagens para o estrangeiro atingiu 391,70 € (599,06 € em 2010 e 406,84 € em 2011). A despesa média por viagem de lazer, recreio e férias alcançou os 165,59 € (218,20 € em 2010 e 176,28 € em 2011), valor muito superior, como seria de esperar, ao registado nas viagens para visita a familiares e amigos: 53,70 € (76,76 € em 2010 e 62,45 € em 2011). A despesa média associada às deslocações profissionais ou de negócios atingiu os 141,87 €, tendo sido o único valor que apresentou um crescimento face ao ano anterior (118,08 € em 2011).

Convertidas as despesas totais em despesas médias diárias por turista, o valor médio situou-se em 26,71 €, muito próximo dos 26,73 € alcançados em 2011 (em 2010 tinha sido 35,48 €). Este indicador traduziu-se em 21,91 € nas viagens em Portugal e 49,58 € nas deslocações ao estrangeiro. Entre os principais motivos para viajar, foram as deslocações profissionais ou de negócios e de lazer, recreio e férias que atingiram os valores mais elevados na despesa média diária por turista: 32,14 € e 31,74 €, respetivamente. As viagens para visita a familiares e amigos registaram nesta variável um valor significativamente inferior: 18,04 € (19,83 € em 2011). Todavia, há que contextualizar estes valores. No caso da visita a familiares e amigos podemos considerar que em muitas dessas viagens não haverá um gasto associado ao alojamento, pois trata-se geralmente de ficar alojado em casas particulares de familiares ou amigos, o que faz uma grande diferença no orçamento final. Já no caso das viagens por motivos profissionais ou de negócios há que ter em conta que esse gasto existe mas normalmente é suportado pelas empresas ou entidades que os turistas representam, passando-se o mesmo com o transporte e frequentemente com a alimentação. Por isso é que se associa o segmento do *Turismo de Negócios* a um maior gasto nos destinos. Porque efetivamente a despesa associada diretamente ao turista de negócios não inclui geralmente as despesas associadas ao transporte, ao alojamento e em muitos casos à alimentação. Ainda mais se tivermos em conta que frequentemente as viagens de negócios estão associadas ao transporte em classe executiva (mais dispendioso) e ao alojamento turístico de categoria superior.

### 1.3.2 Do lado da oferta

De acordo com o mesmo relatório publicado pelo INE que mencionámos anteriormente (*Estatísticas do Turismo 2012*), em julho de 2012 a hotelaria dispunha de 2.028 estabelecimentos<sup>6</sup>, mais 9 que em igual período do ano anterior, mantendo-se a tendência de crescimento na oferta hoteleira.

---

<sup>6</sup> Onde se incluem Estabelecimentos Hoteleiros (Hotéis, Hotéis-apartamentos e Pousadas), Aldeamentos e Apartamentos Turísticos e Outros Alojamentos Turísticos que abrangem os Motéis, Estalagens e Pensões, tipologias já não reconhecidas pelo Turismo de Portugal mas mantidas na Classificação das Atividades Económicas. Aqui não estão incluídos os estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural e Turismo de Habitação que serão analisados de forma desagregada um pouco mais à frente.

O número de hotéis continuou a aumentar, em ritmo similar ao ano anterior (+13,2%), contudo, este facto deve-se ainda ao processo de reconversão de estabelecimentos com tipologias extintas. Este processo de reconversão será explicado com mais pormenor no Capítulo 6 na parte em que caracterizamos especificamente e com mais detalhe a oferta de alojamento da *região CAV*.

Analisando as diferentes tipologias, verificou-se que aumentou o número de hotéis em todas as categorias, destacando-se as de 3 e 2 estrelas (em conjunto, +33,0% que em julho 2011). Os aumentos nas restantes tipologias foram de 12,5% nos aldeamentos turísticos, 6,0% nos apartamentos turísticos e 4,2% nos hotéis-apartamentos. Nestes últimos, o crescimento deveu-se exclusivamente à categoria de 4 estrelas, já que as restantes mantiveram o mesmo número. As pousadas e o conjunto que engloba motéis, estalagens e pensões apresentaram reduções relativamente ao período homólogo (-7,7% e -16,9%, respetivamente). Lisboa apresentou um acréscimo homólogo de 3,5% no número de estabelecimentos, seguindo-se o Algarve (+2,9%), Norte (+2,2%) e Centro (+1,2%). Pelo contrário, a Madeira reduziu o número de estabelecimentos face ao período homólogo (-13,4%).

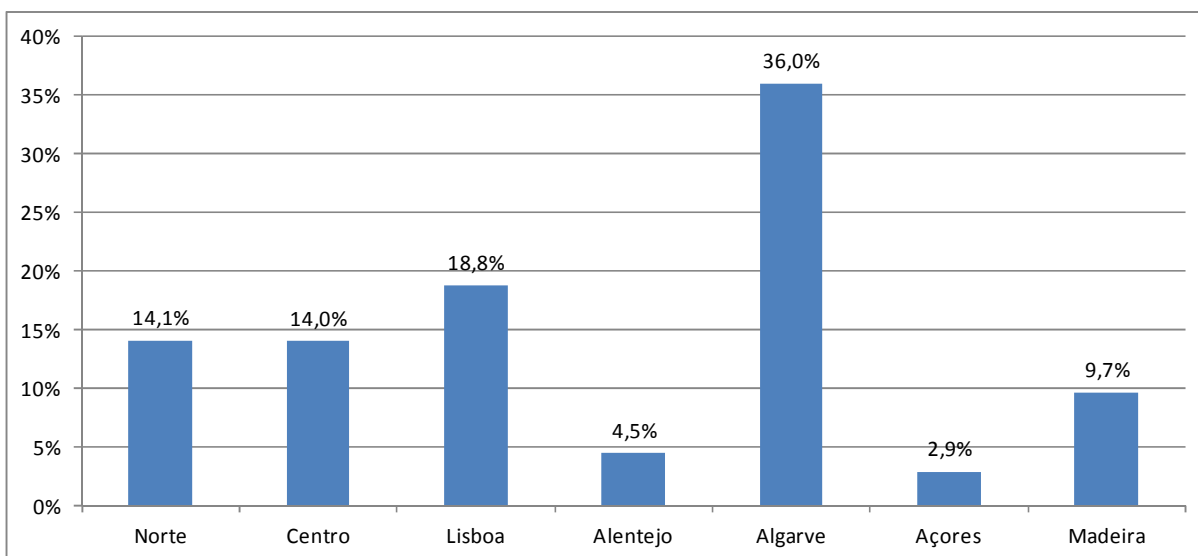
As regiões com maior oferta turística, em termos do número de estabelecimentos, foram o Norte (22,8% do total), o Algarve (21,1%) e o Centro (20,7%), tal como no ano anterior. Os hotéis representaram quase metade da oferta de estabelecimentos (48,7%), seguindo-se o conjunto dos motéis, estalagens e pensões (30,3%), os apartamentos turísticos (9,6%) e os hotéis-apartamentos (7,4%). Em julho de 2012 os estabelecimentos de alojamento dispunham de uma oferta de 131.357 quartos e 296.321 camas, correspondendo a acréscimos homólogos de 2,4% e 2,5%, respetivamente. Os aldeamentos turísticos aumentaram a oferta em 12,1% e os apartamentos turísticos em 10,5%. Os hotéis-apartamentos cresceram 6,3%, com o contributo positivo de todas as categorias, nomeadamente as de 5 estrelas (+15,9%). Nos hotéis (+3,2%), todas as categorias aumentaram a oferta de camas, à exceção dos hotéis de 5 estrelas (-7,5%). Nos motéis, estalagens e pensões reduziu-se a capacidade disponível (-7,8%). Considerando a situação em cada região, somente as Regiões Autónomas registaram decréscimos na capacidade de alojamento em comparação com o período homólogo (-3,5% nos Açores e -1,2% na Madeira). No Continente observou-se um aumento generalizado da oferta de camas, com maior expressão no Norte (+4,2%), no Algarve (+4,0%) e no Alentejo (+3,4%). Lisboa e Centro cresceram ligeiramente (+1,8% e +1,6%, respetivamente).

Como tem sido habitual, o Algarve disponibilizou o maior número de camas (36,0% do total), seguido por Lisboa (18,8%) e pelo Norte e Centro, Regiões com pesos similares (14,1% e 14,0% respetivamente) (Gráfico 11). Os hotéis representaram 56,1% da capacidade de alojamento, seguidos pelos hotéis-apartamentos (14,5%) e pelos apartamentos turísticos (+12,2%) (Gráfico 12). Apesar da Região Norte liderar no número de estabelecimentos de alojamento, é na Região do Algarve que existe um maior número de camas, refletindo uma oferta caracterizada por estabelecimentos de dimensão média muito superior às restantes regiões. Em julho de 2012, cada estabelecimento dispunha em média de 146,1 camas, a nível nacional, o que representa um aumento de 2,0% face ao período homólogo. As Regiões com maior capacidade média - Algarve, Madeira e Lisboa – mantiveram os níveis de capacidade



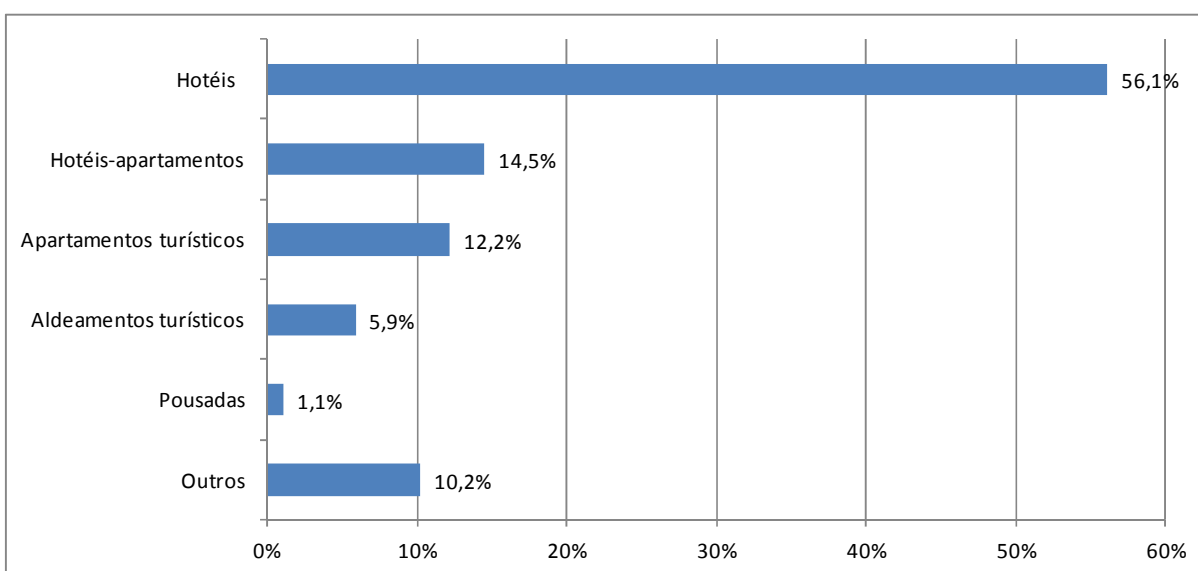
média por estabelecimento. A Região Centro tinha uma capacidade média de 99 camas por estabelecimento, superior às médias do Norte (90), Alentejo (86) e manifestamente inferior às médias do Algarve (249), Madeira (177), Lisboa (174) e Açores (108).

Gráfico 11: Capacidade de alojamento nos estabelecimentos de hospedagem, por Regiões



Fonte: INE, 2013

Gráfico 12: Capacidade de alojamento por tipologias de estabelecimentos de hospedagem



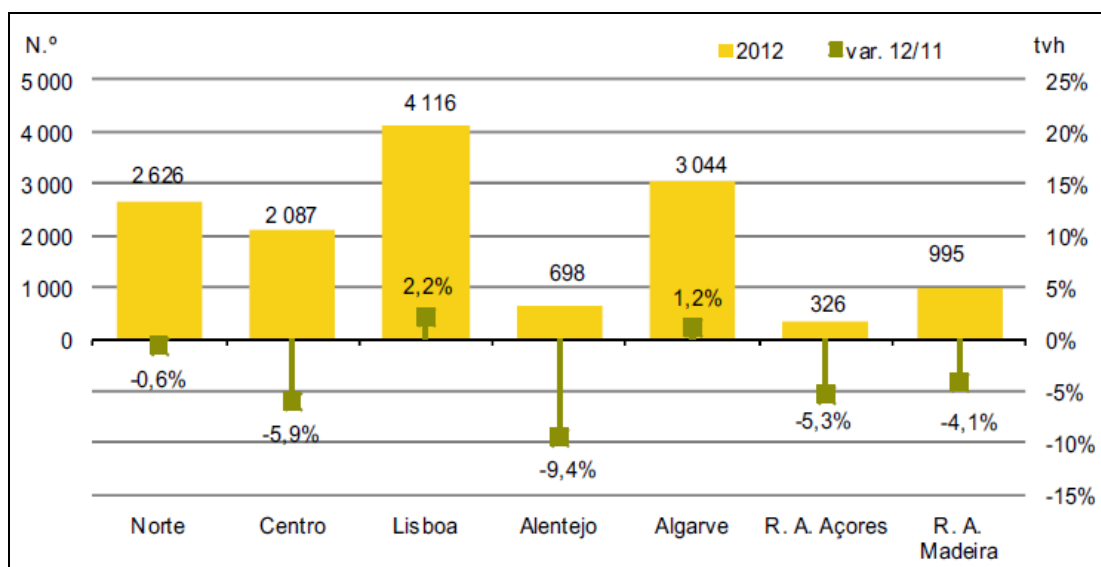
Fonte: INE, 2013

Em 2012, a hotelaria alojou 13,8 milhões de hóspedes, que originaram 39,7 milhões de dormidas. Estes resultados pouco diferem dos do ano anterior, traduzindo-se numa redução de 1,1% para os hóspedes e num aumento de 0,6% para as dormidas. Os não residentes revelaram uma evolução homóloga positiva e crescente (3,7% na primeira metade do ano,

4,7% no terceiro trimestre e 7,6% no quarto). Pelo contrário, os residentes apresentaram uma evolução negativa, mais intensa no primeiro semestre (-10,9%), atenuando-se no período de verão (-4,2%) mas agravando-se no final do ano (-7,2% no quarto trimestre).

Por regiões, observa-se que o Alentejo reduziu o número de hóspedes em 9,4%, seguindo-se o Centro (-5,9%), os Açores (-5,3%), a Madeira (-4,1%) e o Norte (-0,6%). Lisboa e Algarve apresentaram melhorias (+2,2% e +1,2%, respetivamente) tendo sido também as regiões com maior procura (51,7% do total de hóspedes em conjunto) (Gráfico 13).

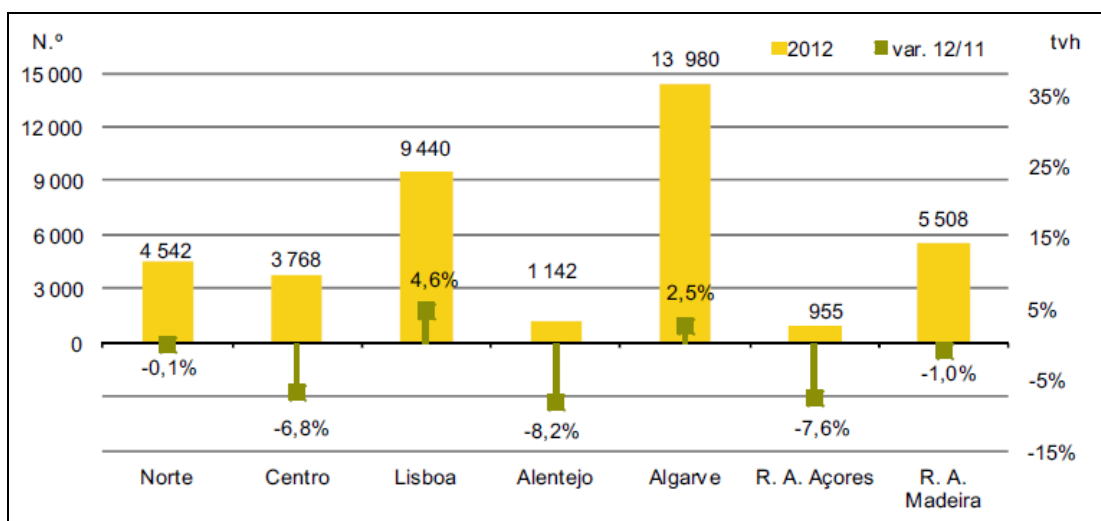
Gráfico 13: Evolução dos hóspedes por regiões



tvh: taxa de variação homóloga

Fonte: INE, 2013

Gráfico 14: Evolução das dormidas por regiões



tvh: taxa de variação homóloga

Fonte: INE, 2013

A evolução das dormidas foi semelhante. Lisboa cresceu 4,6% relativamente ao ano anterior e o Algarve 2,5%, enquanto o Norte registou sensivelmente o mesmo número de dormidas (-0,1%). O Alentejo decresceu 8,2%, os Açores 7,6%, o Centro 6,8% e a Madeira 1,0% (Gráfico 14).

Os residentes originaram 12,4 milhões de dormidas, menos 7,5% que em 2011. Os resultados negativos estenderam-se a todas as Regiões, com maior impacte nas Regiões Autónomas (-21,5% na Madeira e -14,4% nos Açores). A Região Centro registou um decréscimo de 8,2%. Como é habitual, as principais Regiões de destino dos residentes foram o Algarve (28,3% das dormidas de residentes), Lisboa (19,9%), Norte (19,1%) e Centro (18,4%). Os estabelecimentos de hospedagem mais procurados foram os hotéis, com 63,9% da procura, especialmente as categorias de 4 estrelas (44,3% das dormidas em hotéis) e de 3 (29,7%), seguindo-se os hotéis-apartamentos com 12,2% da procura, principalmente a categoria de 4 estrelas.

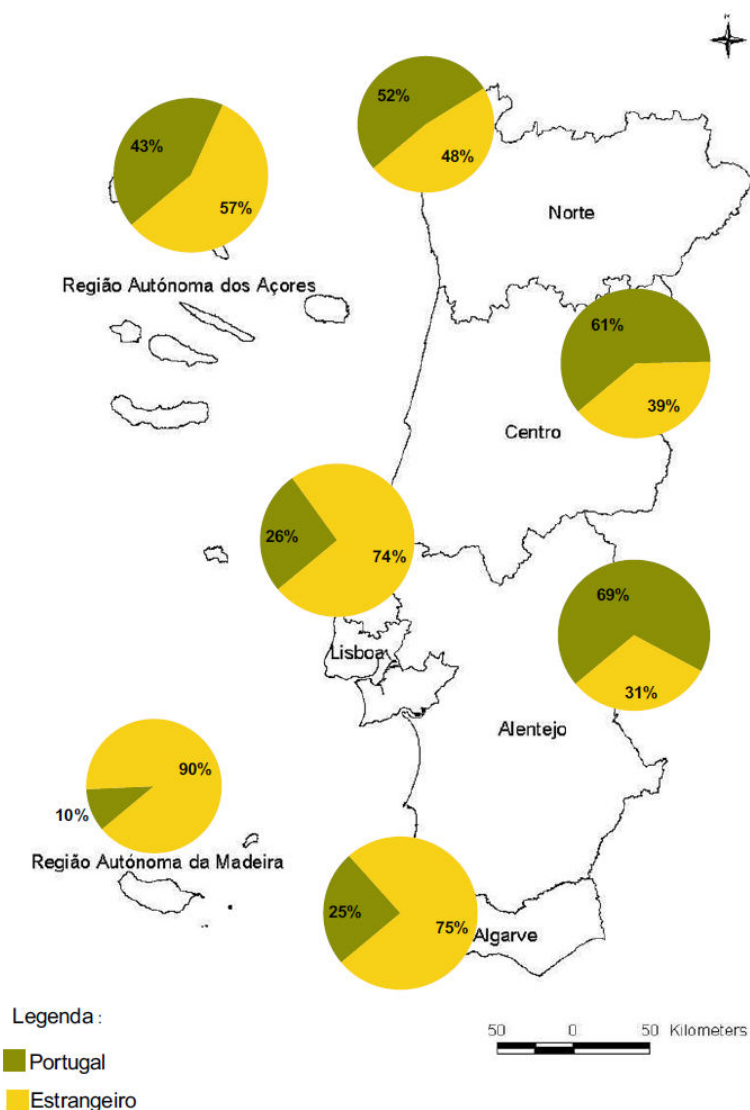
As dormidas de não residentes fixaram-se em 27,3 milhões, correspondendo a um acréscimo de 4,8%. Os 8 principais mercados emissores (Reino Unido, Alemanha, Espanha, França, Países Baixos, Brasil, Irlanda e Itália) representaram 75,4% das dormidas de não residentes e apresentaram uma evolução maioritariamente positiva.

França registou um aumento de 15,2% das dormidas dos seus residentes, seguindo-se a Irlanda (+14,6%), o Brasil (+12,2%), a Alemanha (+8,6%) e o Reino Unido (+2,6%). O mercado espanhol e o italiano apresentaram resultados negativos (-10,7% e -5,6%, respetivamente), que se traduziram numa inversão de tendência (+5,1% e +5,6% em 2011). No caso do mercado Espanhol esta tendência estará também ligada à introdução de portagens em autoestradas portuguesas que outrora eram gratuitas (ex-SCUTS), criando de certa forma uma barreira que antes não existia relativamente ao mercado espanhol. Os resultados negativos de Espanha e Itália poderão espelhar também as dificuldades económicas que estes países atravessam, refletindo-se numa diminuição do volume de viagens turísticas.

No grupo de principais mercados emissores de turistas para Portugal podemos identificar a proximidade geográfica (no caso dos países europeus) e o rendimento médio mais elevado comparativamente ao nosso como principais fatores que contribuem para a escolha do destino. No caso do Brasil, economia em grande desenvolvimento que integra um grupo de cinco países em franco desenvolvimento económico, conhecidos como BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, existe uma ligação forte através da língua comum que favorece a vinda de fluxos turísticos desta região. Também a existência de um elevado número de emigrantes portugueses em países como França, Reino Unido, Alemanha e Brasil contribuirá para uma maior representatividade destes mercados emissores. Efetivamente, no caso dos BRICS estaremos em presença de mercados emissores de elevado interesse estratégico que importa explorar, visto tratarem-se, como já referimos, de países com taxas de crescimento económico muito elevadas que se irão refletir na melhoria das condições de vida das respetivas populações e no aumento do poder de compra. A isto se associa, à partida, uma maior propensão para fazer mais viagens turísticas, quer em lazer, quer em negócios, neste

último caso impulsionadas por um forte dinamismo comercial e industrial que está sempre associado ao desenvolvimento das economias.

Gráfico 15: Distribuição das dormidas por Regiões, segundo a residência em Portugal e no estrangeiro



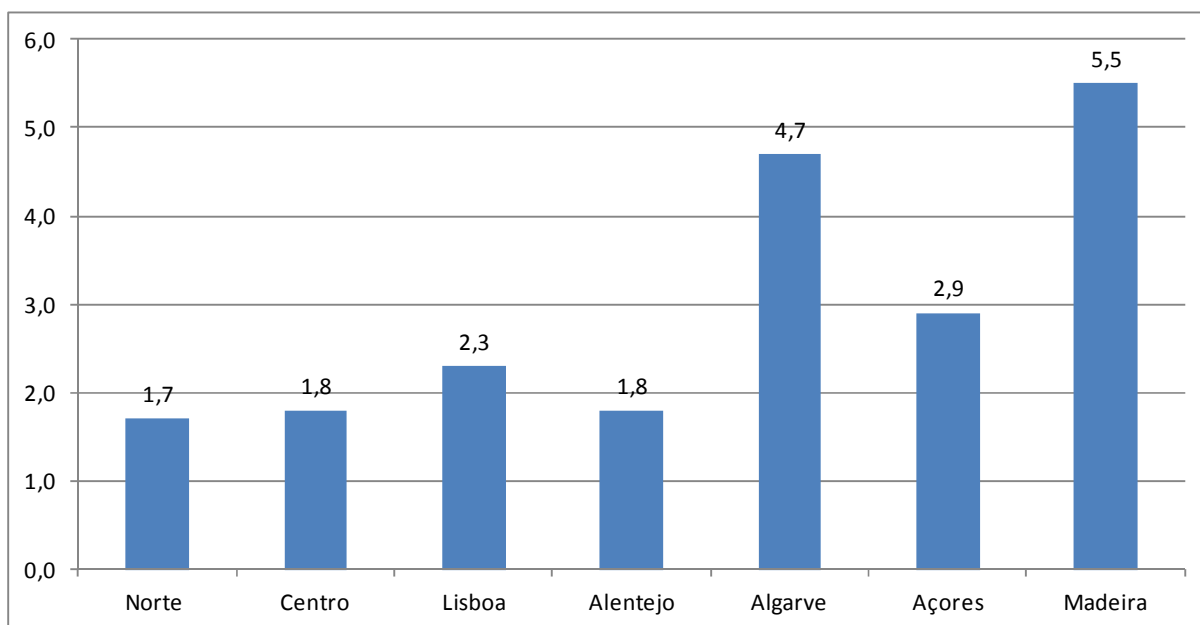
Fonte: INE, 2013

A Figura 15 mostra-nos a dependência dos mercados externos comparativamente ao mercado nacional nas Regiões de Portugal. A Região Centro denota uma grande dependência dos turistas residentes em Portugal (61%), ao contrário das Regiões de Lisboa, Algarve, Açores e Madeira onde a tendência mostra uma elevada dependência dos mercados externos. Importa, por isso, projetar mais a imagem do destino associada à Região Centro nos mercados externos de forma a captar mais visitantes internacionais para este território. A implementação de um CVB que atue neste espaço geográfico poderá dar um importante contributo para a promoção do destino.

Em 2012 a estada média na hotelaria foi de 2,9 noites, ligeiramente superior à do ano anterior (2,8), com as regiões da Madeira e do Algarve a apresentarem as estadas mais

prolongadas, como tem sido habitual. A Região Centro manteve a estada média de 1,8 noites, o que suporta a ideia de estarmos em presença de um território de passagem, ao contrário do Algarve e da Madeira, que se apresentam como territórios de permanência, muito associados aos períodos de férias mais longos (Gráfico 16).

Gráfico 16: Estada média nos estabelecimentos hoteleiros, por regiões



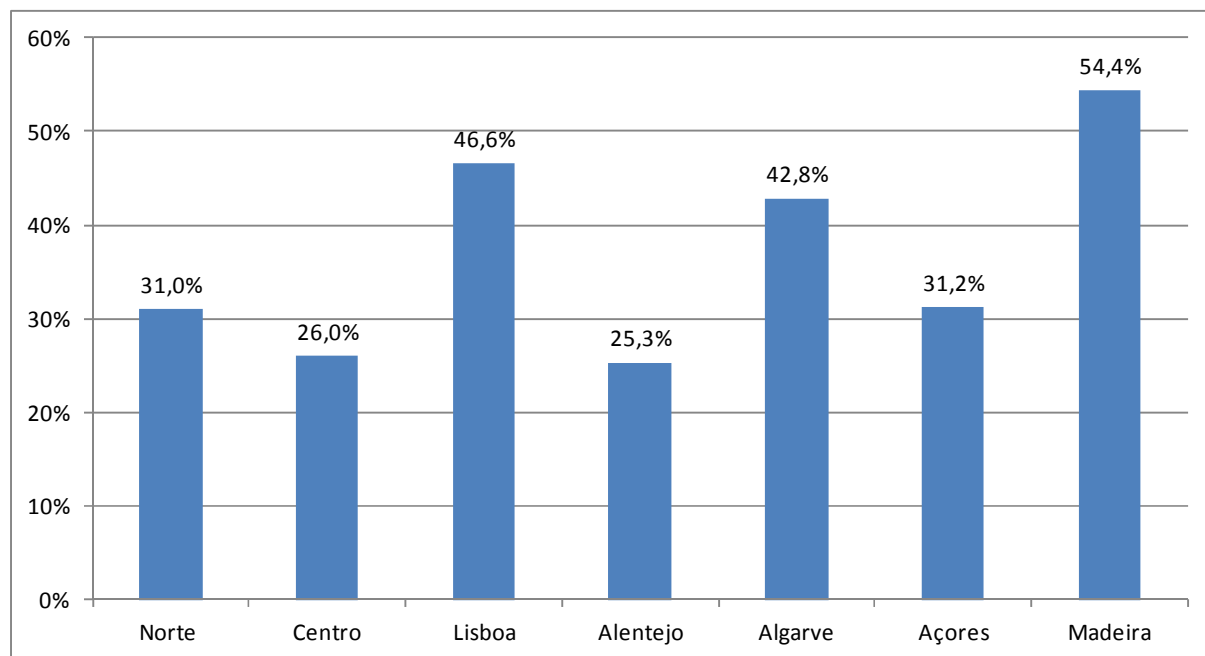
Fonte: INE, 2013

A taxa líquida de ocupação-cama<sup>7</sup> em 2012 foi de 39,5%, ligeiramente inferior à de 2011, que se fixou em 40,0%. Os hotéis-apartamentos registaram taxas de ocupação elevadas (44,9%), assinalando-se as categorias de 5 e 4 estrelas que superaram esse valor (47,3% e 46,0%, respetivamente). Situação semelhante observou-se nos hotéis (41,8%), com os hotéis de 5 estrelas a atingirem a taxa de ocupação de 47,7% e os de 4 estrelas uma taxa de 45,4%. As restantes tipologias apresentaram níveis da taxa de ocupação inferiores ao total nacional. Devido às baixas taxas de ocupação hoteleira anuais características das várias Regiões (geralmente abaixo dos 50%), nos últimos anos tem-se verificado uma elevada competitividade na política de preços nas várias categorias dos estabelecimentos de alojamento, levando as categorias superiores (de 4 e 5 estrelas) a baixarem os preços de forma a captarem um maior número de hóspedes, daí que se tenha verificado nos últimos anos uma tendência para um aumento da taxa de ocupação dos hotéis e hotéis-apartamentos de 4 e 5 estrelas.

<sup>7</sup> Relação entre o número de dormidas e o número de camas disponíveis, considerando como duas a cama de casal. Este indicador permite avaliar a capacidade média de alojamento durante o período de referência e é calculado através da fórmula: "T. O. L. (cama) = [Nº de dormidas durante o período de referência / (Nº de camas disponíveis x Nº de dias do período de referência)] x 100".

No que diz respeito às Regiões, como é habitual a Madeira registou a taxa de ocupação mais elevada (54,4%), seguida por Lisboa (46,6%) e Algarve (42,8%) (Gráfico 17).

Gráfico 17: Taxa líquida de ocupação-cama nos estabelecimentos hoteleiros por regiões



Fonte: INE, 2013

Quanto à oferta específica de estabelecimentos de turismo em espaço rural (TER) e turismo de habitação (TH), podemos constatar que no seu conjunto representam mais 901 estabelecimentos de hospedagem em Portugal Continental, com capacidade de 12.485 camas, tendo alojado em 2012 um total de 393.000 hóspedes, correspondendo a 845.000 dormidas, o que significa uma estada média de 2,2 noites. De todas as tipologias, as casas de campo são as que têm maior representatividade no território, ao contrário dos hotéis rurais que surgem em menor número (Quadro 1).

Quadro 1: Turismo em Espaço Rural e Turismo de Habitação, por tipologias e capacidade

| Tipologia                      | Nº de estabelecimentos | Capacidade (camas) | Nº de hóspedes | Dormidas |
|--------------------------------|------------------------|--------------------|----------------|----------|
| <b>Turismo em Espaço Rural</b> | 704                    | 9.708              | 323.000        | 705.000  |
| Agroturismo                    | 126                    | 1.847              | 53.000         | 115.000  |
| Casas de Campo                 | 368                    | 3.859              | 129.000        | 286.000  |
| Hotéis Rurais                  | 64                     | 2.227              | 94.000         | 182.000  |
| Outros TER                     | 146                    | 1.775              | 47.000         | 122.000  |
| <b>Turismo de Habitação</b>    | 197                    | 2.777              | 70.000         | 140.000  |

Nota: “Outros TER” inclui as modalidades Turismo Rural e Turismo de Aldeia (estabelecimentos ainda não reconvertidos) e outros similares.

Fonte: INE, 2013

Ao analisarmos a oferta por Regiões, podemos verificar que é no Norte, no Centro e no Alentejo que existe uma maior oferta (Quadro 2). Trata-se das regiões com maior extensão territorial, onde a existência de espaços rurais e de interior é mais expressiva, favorecendo o desenvolvimento destes tipos de alojamento turístico e o desenvolvimento de produtos turísticos associados ao contacto com a natureza e o meio rural, como o *birdwatching*, os passeios pedestres, os passeios a cavalo, o BTT e outras atividades mais ou menos radicais influenciadas pela existência de rios, albufeiras, serras e outros espaços de eleição.

Quadro 2: Número de estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural por regiões

| Regiões  | Turismo em Espaço Rural |                |               |            | Turismo de habitação |
|----------|-------------------------|----------------|---------------|------------|----------------------|
|          | Agroturismo             | Casas de campo | Hotéis rurais | Outros TER |                      |
| Norte    | 55                      | 157            | 26            | 72         | 96                   |
| Centro   | 21                      | 81             | 17            | 31         | 59                   |
| Lisboa   | 7                       | 19             | 4             | 5          | 13                   |
| Alentejo | 36                      | 91             | 12            | 29         | 28                   |
| Algarve  | 7                       | 20             | 5             | 9          | 1                    |

Nota: “Outros TER” inclui as modalidades Turismo Rural e Turismo de Aldeia (estabelecimentos ainda não reconvertidos) e outros similares.

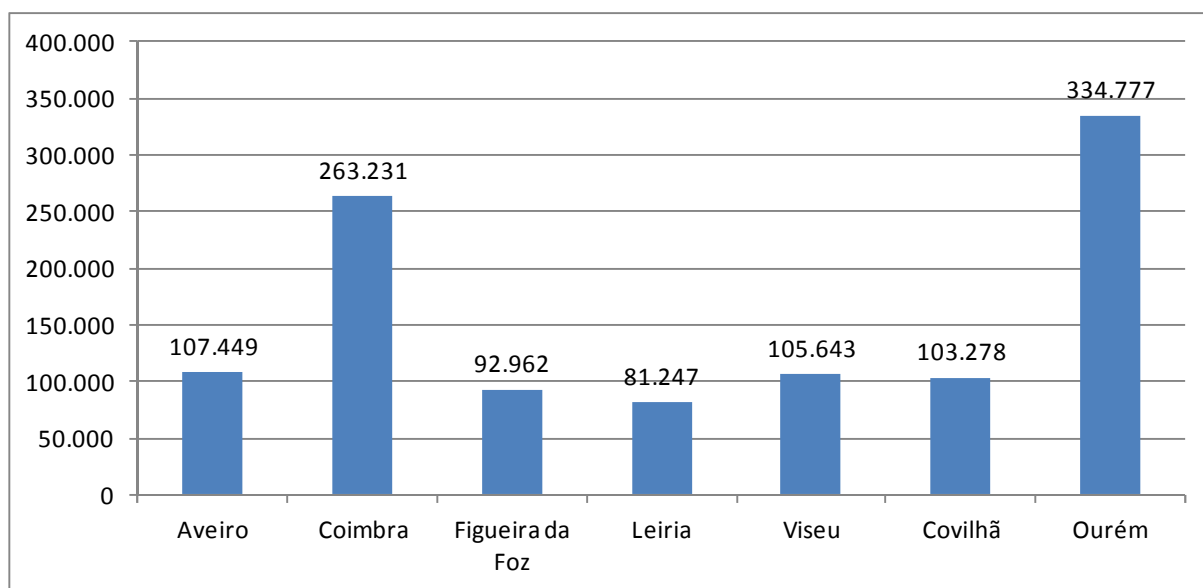
Fonte: INE, 2013

A Região Centro contabilizou 87.000 hóspedes no TER e TH, menos que no Norte (161.000) e no Alentejo (98.000). Situação semelhante no que diz respeito ao número de dormidas, com o Centro a contabilizar 176.000 dormidas, o Norte 332.000 e o Alentejo 203.000. Lisboa contabilizou 25.000 hóspedes e 58.000 dormidas, enquanto a Região do Algarve contabilizou 22.000 hóspedes e 77.000 dormidas.

Importa ainda fazer aqui uma breve análise comparativa das principais sub-regiões do Centro de Portugal, de forma a percebermos qual o peso relativo de cada uma delas no contexto turístico. Desta vez baseamo-nos nos dados do *Anuário Estatístico da Região Centro* publicado em 2012, que é referente ao ano anterior, devido à inexistência de informação mais recente disponibilizada pelo INE com o grau de especificidade que aqui nos interessa.

Em 2011 os concelhos que registaram um maior número de hóspedes foram os concelhos de Aveiro, Coimbra, Figueira da Foz, Leiria, Viseu, Covilhã e Ourém (Gráfico 18). Estamos, portanto, em presença dos principais destinos turísticos que no seu conjunto representam 49,1% do total de hóspedes contabilizado em toda a Região Centro nesse ano. Se tivermos em conta os concelhos integrados na *região CAV* podemos verificar que estes representam cerca de 25,7% do total de hóspedes. Os principais concelhos identificados no Gráfico 18 mostram-nos algumas tendências distintas no que diz respeito ao território como destino turístico. Aveiro, Coimbra, Viseu e Leiria referem-se aos principais destinos urbanos, Figueira da Foz refere-se ao principal destino de *Sol e Mar*, Covilhã surge pela sua localização nas fraldas da Serra da Estrela e Ourém pela existência do importante polo de *Turismo Religioso* que é o Santuário de Fátima.

Gráfico 18: Principais destinos turísticos da Região Centro, por número de hóspedes



Fonte: INE, 2011

Na *região CAV* a estada média foi de 1,8 noites em Aveiro, 1,5 em Coimbra, 2,0 na Figueira da Foz e 1,6 em Viseu. Quer isto dizer que a Região Centro, e em particular a *região CAV*, apresentam valores relativamente baixos de estada média, tendo em conta que em 2011 a estada média em Portugal foi de 2,8 noites. Podemos, portanto, dizer que existe uma baixa capacidade de retenção nestes territórios, tendência que importa contrariar para que se possa assistir a um maior desenvolvimento da atividade turística no território. Especialmente relevante é o facto de o concelho de Coimbra registar simultaneamente o maior número de hóspedes e o valor mais baixo da estada média quando comparado com os concelhos de Aveiro e Viseu. Quer isto dizer que Coimbra ainda é um destino de passagem e de estadas reduzidas, muito associadas aos produtos *City Break*, *Touring Cultural* e *Turismo de Negócios*. Importa, assim, tentar reter durante mais tempo os visitantes de toda a *região CAV* através da valorização da oferta turística associada ao território e da criação de atrativos que possam potenciar o prolongamento da estada, especialmente quando falamos no *Turismo de Negócios* e na propensão que este segmento apresenta para o prolongamento da estada de forma a conhecer o destino. O aumento da estada média irá potenciar também a taxa de ocupação no alojamento turístico, dinamizando economicamente não só o setor do alojamento mas também todas as restantes áreas de negócio ligadas ao turismo existentes nos destinos.

A taxa de ocupação média anual no concelho de Aveiro foi de 35,4%, em Coimbra foi de 40,1%, na Figueira da Foz foi de 25,4% e em Viseu foi de 32,4%. Estes valores mostram-nos que a oferta de alojamento turístico, de um modo global e tendo em conta os valores médios anuais, supera a procura real ou efetiva. As percentagens de ocupação não chegam sequer aos 50%. Todavia, isto não quer dizer que os estabelecimentos de alojamento estejam sempre com baixas ocupações. Até porque, como já vimos, a atividade turística caracteriza-se por uma sazonalidade mais ou menos acentuada, dependendo das épocas do ano, dos destinos



específicos e dos segmentos de procura de que estejamos a falar. Se durante os períodos de maiores fluxos turísticos podemos verificar taxas de ocupação muito acima dos valores médios, também é fácil compreender que durante os períodos de menor procura os valores são muito inferiores.

Uma vez mais, reforça-se a ideia da importância estratégica do produto *Turismo de Negócios* para tentar atenuar a sazonalidade turística e aumentar as taxas de ocupação dos estabelecimentos de alojamento, contribuindo de um modo decisivo para o desenvolvimento turístico dos destinos. Fatores estes que, entre outros, iremos aprofundar ao longo desta dissertação e nos motivaram a olhar com particular atenção para o segmento do *Turismo de Negócios* num território que consideramos de grande relevância não só no contexto da Região Centro mas também no contexto nacional, como nos revelam as estatísticas da atividade turística em Portugal (como acabámos de ver) e também as estatísticas da International Congress & Convention Association (ICCA), entidade de referência no mercado das reuniões associativas internacionais que teremos oportunidade de explorar em pormenor.

Após contextualizado o setor do turismo a nível mundial e no panorama nacional, estaremos agora em melhores condições para a discussão, sustentação e compreensão do fenómeno da atividade turística. Como tal, a partir daqui iremos abordar com mais detalhe e especificidade todas as temáticas que considerámos pertinentes para a contextualização, estudo e desenvolvimento do *Turismo de Negócios* no território que nos propomos estudar.

#### 1.4 Enquadramento e justificação do tema

A escolha do tema surgiu assim da conjugação de diferentes fatores. Da identificação da necessidade de aprofundar o estudo da temática relacionada com o *Turismo de Negócios* devido à sua importância estratégica para o desenvolvimento sustentável dos destinos turísticos, da identificação de um território específico na Região Centro e, mais concretamente no Centro Litoral de Portugal, delimitado pelas sub-regiões do Baixo Vouga, Baixo Mondego e Dão-Lafões, com grande potencial de desenvolvimento deste produto, e da experiência acumulada durante cerca de uma década dedicada à atividade profissional no setor da hotelaria através da qual foi possível constatar a importância deste segmento para a atividade económica dos diferentes *stakeholders* dos destinos. Além disso, essa experiência permitiu também ganhar uma certa afinidade com a temática. Como referem Sousa e Baptista (2011), na escolha do tema de investigação é importante que haja uma afetividade ao tema e uma familiaridade do investigador com o objeto de estudo, considerando vantajoso quando a investigação a desenvolver se enraíza na experiência anterior do investigador.

Nos últimos anos têm sido identificados alguns casos de investigações académicas ao nível de dissertações de mestrado e doutoramento sobre a temática do *Turismo de Negócios* em Portugal, como por exemplo os trabalhos realizados por Ágata Rosmaninho (2005) – *Factores Determinantes na Atractividade do Grande Porto para o Turismo de Negócios*, Sara Tavares (2009) – *Eventos de Negócio*, Aurélia Almeida (2010) – *A Imagem de Portugal no*

*Turismo de Negócios: Análise Empírica em Feiras e Reuniões Internacionais*, Cármen Colim (2010) – *Turismo de Negócios – Criação de uma Marca Certificadora*, Maria Moutinho (2010) – *Meetings Industry nos Hotéis de Cinco Estrelas na Costa do Estoril* e Ana Santos (2012) – *O Convention Bureau como mecanismo de apoio à gestão do segmento turístico de Negócios e de reforço da competitividade*. Todavia, a importância que este segmento representa, a necessidade de aprofundamento do conhecimento ao nível de conceitos e de abordagens metodológicas e estratégias de desenvolvimento dos destinos e a falta de estudos sobre esta temática na Região Centro reforçam a ideia da necessidade de se desenvolverem mais investigações nesta área e ajudam a sustentar a importância da presente investigação.

Para o processo de tomada de decisão sobre o tema e território a estudar muito contribuiu também a consulta de três importantes documentos estratégicos de planeamento e desenvolvimento territorial que ajudaram a compreender e a fundamentar a importância do desenvolvimento do estudo do *Turismo de Negócios* no território proposto e que consistem no *Plano Estratégico Nacional do Turismo* (2007), no *Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território* (PNPOT, 2007) e no *Plano Regional de Ordenamento do Território do Centro* (PROT-C, 2011).

O PENT (2007) consiste no principal documento estratégico para o planeamento e desenvolvimento do turismo em Portugal. Apresenta um horizonte temporal até 2015 e está assente numa proposta de valor baseada nos fatores que mais diferenciam Portugal relativamente a outros destinos concorrentes – Clima e luz; História, Cultura e Tradição; Hospitalidade; Diversidade concentrada – e em elementos que qualificam Portugal para o leque de opções dos turistas – Autenticidade moderna; Segurança; Qualidade competitiva. A sua implementação é estruturada em cinco eixos – Território, Destinos e Produtos; Marcas e Mercados; Qualificação de Recursos; Distribuição e Comercialização; Inovação e Conhecimento – cuja concretização requer a implementação de onze projetos a vários níveis e que englobam múltiplas entidades: Produtos, Destinos e Polos; Intervenção em Zonas Turísticas de Interesse (Urbanismo, Ambiente e Paisagem); Desenvolvimento de Conteúdos distintos e inovadores; Eventos; Acessibilidade Aérea; Marcas, Promoção e Distribuição; Programa de Qualidade; Excelência no Capital Humano; Conhecimento e Inovação; Eficácia do relacionamento Estado-Empresa; Modernização Empresarial.

O PENT (2007) identifica 10 produtos turísticos considerados estratégicos para a valorização e desenvolvimento turístico de Portugal e a sua importância para cada região turística (Porto e Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira), que consistem nos seguintes: *Sol e Mar*; *Touring Cultural e Religioso*; *City Breaks*; *Turismo de Negócios*; *Turismo de Natureza*; *Golfe*; *Turismo Náutico e de Cruzeiros*; *Resorts Integrados/Turismo Residencial*; *Saúde e Bem-estar*; e *Gastronomia e Vinhos* (Figura 1).



Figura 1: Contribuição dos produtos estratégicos do PENT para cada Região

Fonte: PENT, 2007

Publicado pela primeira vez em 2007, este documento já foi revisto por duas ocasiões, em 2011 e 2013, fruto das alterações verificadas no mercado turístico principalmente relacionadas com a crise económica despoletada em 2008 e com a própria evolução do perfil do consumidor, tendo sido introduzidas algumas modificações principalmente ao nível das metas e resultados previstos para o crescimento do turismo até 2015. Segundo a última revisão, prevê-se que no período 2013-2015 haja um crescimento médio anual de 3,1% nas dormidas, sendo a procura externa o principal motor do crescimento (3,7%). Em relação às receitas, base da rentabilidade e sustentabilidade das empresas, e num cenário de financiamento limitado, o objetivo é crescer 6,3% ao ano no mesmo período, ou seja, aumentar o consumo médio do turista em Portugal, que só é possível com a qualificação e inovação da oferta das experiências vividas. O saldo da balança turística, em linha com a aposta macroeconómica de aumento das exportações e setores com elevado nível de incorporação nacional, evoluirá a uma taxa de crescimento médio anual de 9,5% até 2015.

Os 10 produtos estratégicos definidos inicialmente (PENT, 2007) continuam válidos à luz das revisões que foram feitas, reforçando-se a importância da estabilidade da oferta na perceção externa do destino. Todavia, foi introduzida uma alteração particularmente relevante ao nível do *Touring* através da individualização do turismo religioso. A designação inicial do produto *Touring Cultural e Paisagístico* foi alterada para *Touring Cultural e Religioso*. Na última revisão é reforçada também a importância da valorização dos recursos naturais, paisagísticos e culturais, no sentido do enriquecimento do produto e da promoção das respetivas atividades e é evidenciada a importância da identificação e desenvolvimento de nichos de mercado (turismo de nichos), como os passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo e a observação de aves, associados ao *Turismo de Natureza*, a prática do *surf*, inserida no

*Turismo Náutico*, ou *Gastronomia e Vinhos*, considerado um produto turístico de nicho quando avaliado como motivação primária (PENT, 2013). Efetivamente, de acordo com Cavaco e Simões (2009), a competitividade, a constante procura pela inovação e o desejo permanente da diferenciação, impulsionaram a progressiva segmentação do mercado, conduzindo ao surgimento de uma grande diversidade e multiplicidade de produtos turísticos. Os turismos de nicho, em contraste com o turismo massificado, consistem em tipos de turismo alternativo e muito orientado para públicos segmentados com elevado nível de personalização. Este tipo de oferta de lazer permite um ajustamento capaz de valorizar interesses especiais e dar ênfase à autenticidade ou aos cenários autênticos, como é referido por Novelli (2005), citado por Cavaco e Simões (2009), e explicitado no modelo representativo dos tipos de turismos de nicho que propõe (Figura 2).

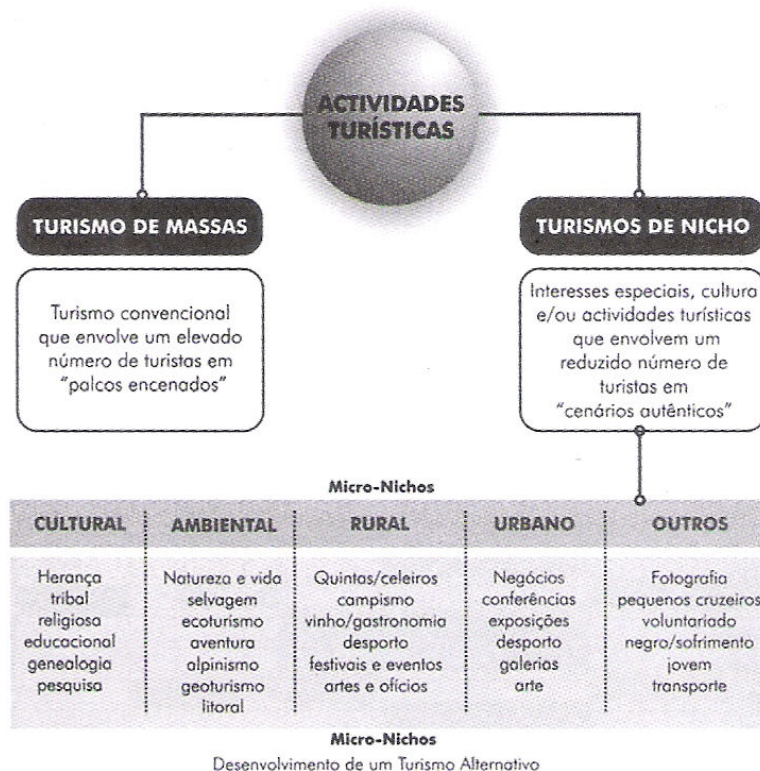


Figura 2: Componentes dos Turismos de Nicho

Fonte: Novelli, 2005 in Cavaco e Simões, 2009

O turismo de nichos está assim associado a uma lógica de sustentabilidade territorial, de motivações e escolhas turísticas alternativas, mais intimistas e genuínas, e também a novos modismos, agregando uma miríade de produtos onde a escala limitada da procura tende a ser um dos principais critérios, ainda que subjetivo, de identificação. Em muitos contextos sócio territoriais, configuram uma nova oportunidade de inovação e alavancagem do processo de desenvolvimento territorial e, mais especificamente, turístico (Simões e Ferreira, 2009), como é preconizado no PENT (2007). Todavia, tal como referem Cavaco e Simões (2009), importa realçar a dificuldade em se identificar o espectro de produtos classificáveis como turismo de nicho, isto porque muitas vezes os produtos turísticos posicionam-se num contínuo que vai da

massificação à procura específica e limitada. Quer isto dizer que dependendo do espaço e do tempo nos quais são realizados, certos produtos turísticos tanto poderão afirmar-se como turismo de nichos como turismo de massas. Veja-se o caso do *Turismo de Negócios* que tanto está presente nos grandes eventos de negócios, onde existe uma procura massificada, como no caso da *Convenção Internacional dos Rotários* que trouxe a Lisboa cerca de 30.000 pessoas, ou nas reuniões de negócios realizadas entre meia dúzia de pessoas no seio de uma empresa ou no *lobby* de um hotel.

No que diz respeito ao *Turismo de Negócios*, as estratégias para desenvolvimento do produto referidas no PENT (2007) passam pela qualificação de infraestruturas e estruturas de suporte, pelo reforço da captação proactiva de eventos e pelo desenvolvimento criativo de ofertas que contribuam para proporcionar experiências memoráveis aos participantes, fatores que tentaremos explorar na *região CAV*. Subjacente à estratégia está a segmentação por tipologia de reunião, número de participantes, objetivo ou promotor. Este produto representa um grande volume de viagens (como depois iremos explorar com mais detalhe) e contribui significativamente para a redução da sazonalidade dos destinos, sendo considerado, por isso, especialmente importante para regiões com problemas de sazonalidade onde poderá complementar a oferta de outros produtos turísticos. Neste contexto, as estruturas organizativas denominadas *Convention & Visitors Bureaux* (CVB), desempenham um papel fundamental na estruturação e promoção da oferta, na projeção dos territórios como destinos de *Turismo de Negócios* e na prospeção e captação de eventos de negócios e de visitantes. A sua atuação passa pela estruturação e promoção não só do alojamento e dos espaços para reuniões (e outros eventos) do território onde se situam, mas também da oferta relacionada com o lazer e a animação, atuando sempre numa perspetiva de interação e representação dos interesses da própria região onde se inserem e dos diferentes agentes que fazem parte da estrutura organizativa, de modo a tornar a oferta mais sofisticada, enriquecendo a experiência dos visitantes fora das reuniões ou outros eventos de negócios.

Dando seguimento às propostas e estratégias preconizadas no PENT (2007) foi criado o *Programa de Intervenção do Turismo* (PIT) no qual constavam três linhas de apoio ao investimento. A Linha de Apoio I – Território, Destinos e Produtos Turísticos, direcionada para o desenvolvimento dos produtos turísticos estratégicos e a requalificação de destinos turísticos, e que vigorou até ao final de 2012, a Linha de Apoio II — Eventos para a Projeção do Destino Portugal, onde se podiam inserir os grandes congressos e outros eventos de negócios de grande dimensão, extinta em junho de 2012, e a Linha de Apoio III – Criação e Requalificação de Centros de Congressos, criada em junho de 2010 e extinta em maio de 2012. Estas medidas, apesar de não terem persistido durante um período muito significativo<sup>8</sup>, não deixam de ser uma evidência da crescente atenção de que o *Turismo de Negócios* tem sido alvo. Todavia, importa realçar a existência de um Fundo de Captação de Congressos Internacionais (e reuniões e incentivos de carácter corporativo, quando de grande relevância

---

<sup>8</sup> A conjuntura económica desfavorável, a necessidade de reformular estratégias para o setor e a falta de projetos por parte de potenciais investidores terão estado na origem das referidas extinções.

para o país) promovido pelo Turismo de Portugal, em vigor desde maio de 2010, que visa apoiar a captação deste tipo de eventos para as diferentes Regiões de Portugal.

De acordo com o *Regulamento para a Captação de Congressos Internacionais*, para serem suscetíveis de apoio, os respetivos projetos de candidatura devem reunir os seguintes requisitos: i) encontrarem-se em fase de candidatura no que diz respeito à realização do evento em Portugal; ii) Portugal, através de um dos seus destinos regionais, deve fazer parte da lista pré-selecionada de possíveis locais para a realização do evento; iii) o destino regional que é objeto da candidatura deve possuir boas acessibilidades e estar dotado, na respetiva área de influência, de oferta hoteleira de qualidade adequada à realização do evento; iv) mais de 75% dos congressistas esperados no evento devem ser provenientes de mercados externos; v) o número esperado de congressistas no evento deve ser igual ou superior a 1.800 pessoas no caso de processos de candidatura para a área abrangida pela Agência Regional de Promoção Turística de Lisboa, com exceção da área abrangida pela Turismo Estoril, 900 pessoas no caso de processos de candidatura para a área abrangida pelas Agências Regionais de Promoção Turística do Porto e Norte e do Algarve e pela Turismo Estoril, 450 pessoas para processos de candidatura para a área abrangida pelas Agências Regionais de Promoção Turística do Centro, Alentejo, Madeira e Açores.

O mesmo regulamento refere ainda que os *Convention & Visitors Bureaux* são os promotores elegíveis para acesso à concessão de apoio. Em destinos nos quais não existam CVB constituídos e em funcionamento, reconhecidos pelo Turismo de Portugal, I.P., poderão ser as Agências Regionais de Promoção Turística a assumir o papel de promotores. Deste modo, podemos considerar que a existência de um CVB nos destinos que pretendem desenvolver o *Turismo de Negócios* deverá ser visto como um fator importante a valorizar devido ao contributo especializado e qualificado na gestão da oferta associada ao *Turismo de Negócios* e na captação e gestão de eventos. Esta estratégia para apoiar a captação de grandes congressos alinha com um outro aspeto importante que é referido no PENT (2007) e que se relaciona também com o *Turismo de Negócios* e com a atuação dos CVB. Trata-se da necessidade de se apostar na realização de 1 ou 2 megaeventos por década para contribuir para a melhoria da oferta e a projeção e notoriedade do destino (ex.: EURO 2004 e EXPO 98) e na organização e promoção de um calendário nacional de eventos, composto por 10 a 12 grandes eventos de projeção internacional (ex.: Rali Lisboa Dakar, Moto GP, Portugal Masters, MTV European Music Awards) que contribuam para o reforço da proposta de valor e a imagem de marca do destino. Os grandes congressos internacionais inserem-se precisamente nesta estratégia, visto trazerem a Portugal um elevado número de visitantes internacionais e contribuírem para a projeção internacional do destino, podendo assumir diferentes escalas, desde as poucas centenas aos largos milhares de participantes. Por outro lado, a realização de megaeventos e grandes eventos relacionados, por exemplo, com a cultura, a música e o desporto irá contribuir também para aumentar a oferta turística associada ao destino e para valorizar a experiência turística dos visitantes que se encontrem em negócios.

Por tudo aquilo que acabámos de referir não será de estranhar, portanto, a crescente atenção que tem sido dada ao *Turismo de Negócios* também por parte de destinos com menor densidade de oferta de equipamentos e serviços, comparativamente com Lisboa e Porto (onde este produto já se encontra solidamente estruturado), e onde podemos dar como exemplo os centros urbanos (e regiões envolventes) de Coimbra, Aveiro e Viseu que aqui nos propomos estudar. A menor escala da oferta destes destinos não permite a realização de eventos de negócios com a mesma dimensão que é possível realizar em Lisboa ou no Porto, visto não existirem nestes lugares espaços para congressos, alojamento e outros fatores de suporte que existem nessas regiões do país. No entanto, a heterogeneidade que caracteriza o *Turismo de Negócios*, quer na forma, quer na dimensão, permite que os destinos de menor dimensão atuem no mesmo leque abrangente de segmentos do *Turismo de Negócios*, que incluem os congressos (e outros encontros similares), as reuniões empresariais, as viagens de negócios individuais, as viagens de incentivo, a hospitalidade empresarial e as exposições ou feiras, tendo, necessariamente, de ser adequados às suas escalas. Já no que diz respeito à oferta turística complementar que geralmente está associada ao *Turismo de Negócios* (atividades de lazer, culturais, etc.), o território em análise apresenta uma forte componente atrativa, como adiante se comprovará, assente na diversidade e na complementaridade que é fundamental para a estruturação do produto e posicionamento do destino e que poderá contribuir significativamente para o aumento da sua competitividade, desde que suportado pelas estratégias e medidas de desenvolvimento adequadas.

Como já mencionámos, a escolha do tema em estudo reflete, para além da identificação de um produto turístico de grande importância estratégica para os destinos, a identificação de um território específico inserido na Região Centro e, mais concretamente, no Sistema Urbano do Centro Litoral (SUCL) proposto no *Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território* (PNPOT, 2007) e no *Plano Regional de Ordenamento do Território do Centro* (PROT-C, 2011). O PNPOT (2007) e os planos regionais de ordenamento do território são, no quadro do sistema de gestão territorial fixada pela *Lei de Bases da Política de Ordenamento do Território e Urbanismo* (LBPOTU), instrumentos de desenvolvimento territorial de natureza estratégica que necessariamente deverão ser tidos em conta no momento de planear e desenvolver o turismo nos territórios.

O PNPOT, aprovado pela Lei n.º 58/2007, de 4 de setembro, estabelece as grandes opções com relevância para a organização do território nacional, constituindo o quadro de referência estratégico nacional para os demais instrumentos do sistema de gestão territorial, nomeadamente para os PROT. É constituído por dois documentos, o *Relatório* e o *Programa de Ação*. O *Relatório* descreve o enquadramento do país no contexto ibérico, europeu e mundial, procede à caracterização das condicionantes, problemas, tendências e cenários de desenvolvimento territorial de Portugal, identificando os principais problemas para o ordenamento do território, que fundamentam as opções e as prioridades da intervenção em matéria de ordenamento do território, e procede ao diagnóstico das várias regiões, fornecendo opções estratégicas territoriais para as mesmas e estabelecendo um modelo de organização espacial. O *Programa de Ação* concretiza a estratégia de ordenamento, desenvolvimento e

coesão territorial do país, em coerência com outros instrumentos estratégicos, através da definição de orientações gerais de um conjunto articulado de objetivos estratégicos, que se desenvolvem através de objetivos específicos e de medidas prioritárias, e define as diretrizes para a coordenação da gestão territorial. Um dos objetivos específicos do *Programa de Ação* consiste precisamente na implementação de uma estratégia que promova o aproveitamento sustentável do potencial turístico de Portugal às escalas nacional, regional e local de modo a contribuir para o reforço da competitividade territorial de Portugal e a sua integração nos espaços ibérico, europeu, atlântico e global.

Refletindo os princípios, objetivos e orientações consagrados no PNROT (2007) e constituindo uma referência estratégica para os planos municipais de ordenamento do território, os PROT são peças fundamentais para a coerência e eficácia do sistema de gestão territorial. O PROT-C (2011) incorporou e assumiu as opções estratégicas que o PNROT (2007) identificou para a Região Centro, no quadro das políticas nacionais, e ainda o conjunto de orientações, políticas e diretrizes para a elaboração dos instrumentos de gestão territorial previstas no respetivo *Programa de Ação*. A proposta de modelo territorial para o desenvolvimento turístico da Região Centro assenta no seguinte conjunto de pressupostos orientadores:

- O setor beneficiou de um novo modelo de organização institucional regional através da criação das Entidades Regionais de Turismo, contribuindo para uma presença mais ativa da Região na promoção do turismo nacional e para garantir uma escala não atomizada de iniciativas geradoras de complementaridades regionais;
- A transversalidade do desenvolvimento turístico e a sua transformação como instrumento de reconversão produtiva e socioeconómica de territórios em perda demográfica e produtiva requer: i) a existência de fatores de atratividade e de competências de gestão; ii) a definição rigorosa de segmentos de mercado; iii) a garantia de condições de acessibilidade e mobilidade; iv) a consolidação de produtos turísticos suscetíveis de assegurar a sustentabilidade dos fatores de atratividade; v) a disseminação de práticas de hospitalidade entre a população local;
- Os efeitos multiplicadores de rendimento e de emprego que tendem a alargar a influência da atividade turística, para além dos espaços que apresentam fatores de atratividade, devem ser tidos em conta;
- O reforço da capacidade empresarial no setor é fundamental, assim como assegurar a essa capacidade empresarial uma maior intervenção no desenho de estratégias de organização de oferta, de valorização de recursos e de captação de mercados.

Ainda de acordo com o PROT-C (2011), a afirmação da Região Centro como destino turístico deverá basear-se nas políticas públicas de preservação e de valorização dos recursos do património cultural e natural, da qualidade das paisagens urbanas ou naturais e da qualidade dos serviços. O seu posicionamento geoestratégico possibilita a viabilização e o reforço de complementaridades e sinergias entre recursos turísticos, numa lógica de organização da oferta, através da exploração em rede dos ativos culturais e patrimoniais. A



criação e consolidação de rotas regionais e o desenvolvimento de atividades de animação, que associem o recreio e o lazer com o património cultural e ambiental (natural), são a forma de potenciar, nesta perspetiva, os produtos estratégicos definidos no PNPOT (2007) e o produto *Turismo de Negócios* em particular. A este respeito, o PROT-C (2011) faz uma referência especial ao elevado número de instituições de ensino superior existentes na Região (universidades e institutos politécnicos) que potenciam o *Turismo Científico*, vertente específica do *Turismo de Negócios*, o qual poderá assumir uma dimensão relevante especialmente em Coimbra e Aveiro cujas Universidades são as mais internacionalizadas. Isto porque as instituições de ensino dinamizam fortemente o mercado das conferências internacionais e outras reuniões de carácter científico que são organizadas com o objetivo de partilhar e debater as mais diversas áreas de conhecimento, detendo para o efeito uma importante oferta de espaços para reuniões (auditórios, anfiteatros, salas de aula) que contribui significativamente para a oferta global dos territórios onde se inserem.

Deste modo, a partir do Sistema Urbano do Centro Litoral proposto no PNPOT (2007) e no PROT-C (2011), que engloba o eixo entre Leiria e Aveiro e estendendo-se para o interior em direção a Viseu e espaços envolventes, delimitámos aquele que é o nosso território de estudo específico. Todavia, constituído apenas pelas sub-regiões que à data estavam inseridas na Entidade Regional de Turismo (ERT) Centro de Portugal e que consistem nas sub-regiões do Baixo Mondego, Baixo Vouga e Dão-Lafões, englobando um total de 35 concelhos. Este território abarca assim três marcas turísticas distintas inseridas na promoção turística da ERT Centro de Portugal, e são elas Coimbra, Ria de Aveiro e Viseu/Dão-Lafões, que poderão contribuir para o aumento da atratividade turística da *região CAV*.

Mais adiante será feita uma análise mais pormenorizada deste território, das suas principais características e dos seus principais recursos turísticos.

De acordo com o PNPOT (2007), este território é marcado por uma forte presença industrial, dinâmica e que tem contribuído significativamente para o seu crescimento económico. Esse crescimento tem sido inclusivamente superior à média do país nas últimas décadas. A existência de empresas que se têm afirmado em domínios inovadores e intensivos em conhecimento (como nas telecomunicações e informática, nas tecnologias da saúde e no desenvolvimento de novos produtos e novos materiais, especialmente em Coimbra e Aveiro), a existência de instituições de ensino superior e de centros de investigação e desenvolvimento tecnológico têm contribuído fortemente para a dinamização da investigação e de atividades de ligação ao tecido empresarial e, consequentemente, para o desenvolvimento da atividade associada ao *Turismo de Negócios*. A *região CAV* conta assim com a existência de importantes espaços de reuniões, de oferta de alojamento qualificada, principalmente nos seus principais centros urbanos, de um tecido empresarial dinâmico e relevante e de instituições de ensino superior de grande dimensão, de fatores diferenciadores relativamente à riqueza e diversidade das atrações turísticas, localização geográfica, acessibilidades, segurança, hospitalidade e vontade política. Muitas das atrações turísticas da região traduzem-se em produtos que podem complementar o *Turismo de Negócios* destacando-se, entre os muitos recursos turísticos, a riqueza gastronómica e vinícola, o termalismo, o golfe, o património

natural e paisagístico, o património histórico e arquitetónico e a diversidade cultural da região. Ao nível de estruturas e equipamentos específicos para o *Turismo de Negócios*, existem vários espaços para a realização de eventos profissionais ou de negócios, científicos ou culturais e outros que se encontram em fase de valorização para uma melhor oferta.

Todos estes elementos proporcionam à região um potencial de desenvolvimento turístico, económico e social e contribuem para a alavancagem das economias locais e regionais, proporcionando emprego e investimento, nomeadamente através da construção e recuperação de equipamentos que beneficiam não só as populações locais mas também os visitantes da região. O *Turismo de Negócios*, importante segmento do setor turístico, posiciona-se como um importante fator dinamizador que pode contribuir para o respetivo desenvolvimento através da captação de eventos, do prolongamento da estada, do regresso dos visitantes e da promoção e fortalecimento da imagem turística da região.

Em todo este processo os CVB desempenham um papel fundamental na promoção e projeção dos territórios como destinos de *Turismo de Negócios*. Um dos seus propósitos passa pela organização e promoção não só do alojamento e dos espaços para reuniões (e outros eventos) do território onde se situam, mas também da oferta relacionada com o lazer e a animação, atuando sempre numa perspetiva de interação e representação dos interesses da própria região onde se inserem e dos diferentes agentes que fazem parte da estrutura organizativa, como já foi referido.

## 1.5 Problemática e objetivos da investigação

Por tudo aquilo que já referimos, a problemática associada a esta investigação remete-nos essencialmente para as questões relacionadas com a gestão de destinos turísticos e com o desenvolvimento de produtos turísticos associados ao território. Deste modo, são apresentadas as questões principais a que nos propomos dar resposta: **Quais as principais estratégias a desenvolver no Centro Litoral de Portugal, no território delimitado pelas sub-regiões do Baixo Mondego, Baixo Vouga e Dão-Lafões (região CAV), de modo a criar um ambiente favorável para o desenvolvimento do produto associado ao *Turismo de Negócios* e para a criação de um *Convention & Visitors Bureau*? Quais as principais características territoriais a valorizar turisticamente?**

Considerando as vantagens comparativas que o *Turismo de Negócios* representa e as potencialidades que o território evidencia, o grande objetivo desta investigação consiste em analisar e identificar características territoriais e competências organizativas que permitam dar expressão ao *Turismo de Negócios* e à criação de um CVB na região CAV, como forma de criar um ambiente propício ao desenvolvimento deste produto turístico associado ao território e à valorização da experiência turística do visitante de negócios. Para além do objetivo principal, foram delineados também os seguintes objetivos específicos: i) contribuir para uma clarificação conceptual no domínio do *Turismo de Negócios* através da revisão bibliográfica, visto que a exploração prévia do tema evidenciou existir alguma falta de uniformidade nas

terminologias e conceitos utilizados ao longo das últimas décadas; ii) compreender as questões relacionadas com a sazonalidade no trabalho e a própria distribuição da procura do *Turismo de Negócios* e de que forma estes fatores poderão contribuir para atenuar a sazonalidade do *Turismo de Lazer*; iii) explorar os principais recursos e atrativos do território em análise, definindo deste modo os principais elementos caracterizadores da oferta e aferir eventuais medidas a aplicar de forma a potenciar esses elementos e a aumentar a competitividade do destino; iv) potenciar o território em estudo como destino de *Turismo de Negócios*, através da valorização da oferta turística e da experiência turística global dos turistas de negócios; v) analisar as perceções de um conjunto de agentes intervenientes no destino (painel Delphi) e a leitura que fazem do território, da importância e potencial de desenvolvimento do *Turismo de Negócios* e da criação de um CVB no território em estudo, explorando os pontos de concordância relativamente às principais medidas a desenvolver e recursos a valorizar; vi) analisar os *websites* dos CVB existentes em Portugal, de modo a conhecer a sua estrutura organizacional, identificar a área geográfica de abrangência e analisar a organização da oferta e estratégias de promoção, de modo a melhor compreendermos a organização e funcionamento destas estruturas; vii) conceptualizar perspectivas e orientações estratégicas para a criação de um CVB no território em estudo, identificando as potencialidades e fragilidades da sua implementação e definindo a sua estrutura e organização em termos de área de intervenção e parceiros a englobar.

## 1.6 Estrutura da tese

De modo a atingirmos os objetivos propostos, este trabalho de investigação foi estruturado em oito capítulos. No primeiro capítulo é feita a introdução ao tema do *Turismo de Negócios*, enquadrada a atividade turística mundial e nacional através da discussão de alguns dos principais indicadores estatísticos, é feito o enquadramento teórico e justificada a escolha do tema e do território específico, é apresentada a problemática, os objetivos gerais e específicos que nos propomos estudar. A última parte do primeiro capítulo refere-se à apresentação da estrutura global da tese.

No segundo capítulo é feito o enquadramento metodológico do processo de investigação, onde são apresentados e discutidos o procedimento científico e as hipóteses de investigação que nos propomos testar. Neste capítulo, como não podia deixar de ser, dá-se uma particular atenção à metodologia Delphi, como principal técnica de investigação utilizada, explicando os seus procedimentos, condições gerais e etapas da sua aplicação, a importância e pertinência da sua utilização no turismo e na gestão de um destino de *Turismo de Negócios*. É feita também uma reflexão sobre os principais constrangimentos associados à sua aplicação, onde se realça a particular dificuldade em construir e gerir a participação de um conjunto de indivíduos considerados especialistas na temática em estudo (painel Delphi) durante sucessivas rondas de questionários.

No terceiro capítulo debruçamo-nos sobre a discussão conceptual do turismo, explorando, antes de mais, os conceitos de trabalho e tempo livre e a evolução das sociedades em função da relação entre trabalho, tempo livre, lazer e turismo. São apresentadas e discutidas algumas definições de turismo, à luz da revisão bibliográfica efetuada, e dos conceitos relacionados com as motivações e tipologias de turistas, os impactes da atividade turística, a sazonalidade turística e o sistema turístico, que importa compreender de uma forma global tendo em conta a sua importância para a temática em estudo.

No quarto capítulo é dada especial atenção aos conceitos relacionados com o *Turismo de Negócios*, revisando as suas definições, a evolução deste fenómeno ao longo dos tempos desde a evolução das formas de trabalho e das viagens em trabalho/negócios até à sua valorização como segmento turístico muito importante para a atividade económica de muitos territórios. São explorados os principais segmentos do *Turismo de Negócios* que devido à sua heterogeneidade na forma e no conteúdo, como já tivemos oportunidade de referir, tendem a revelar-se como uma das principais dificuldades na recolha de dados universalmente comparáveis e aceites. É feita uma análise à estrutura do mercado deste segmento turístico, explorando modelos de relações entre os principais intervenientes que integram esta atividade específica e salientando especialmente a importância da atuação dos CVB em todo este sistema. Apresentamos ainda algumas tendências e perspectivas de futuro deste segmento turístico e analisamos com particular atenção a relação entre o *Turismo de Negócios* e o *Turismo de Lazer*, os seus pontos de encontro, as suas complementaridades e as suas principais diferenças.

O quinto capítulo é dedicado ao estudo da relevância do *Turismo de Negócios* para o desenvolvimento competitivo dos destinos. A gestão estratégica dos destinos assume especial importância para o seu desenvolvimento turístico sustentável e para o desenvolvimento de um posicionamento competitivo junto deste segmento. Para isso torna-se importante a criação de uma imagem turística assente na diversidade e na qualidade de infraestruturas, equipamentos e serviços que permitam contribuir para a valorização da experiência turística global, especialmente dos visitantes de negócios.

No sexto capítulo é feita a análise ao território específico em estudo. É contextualizada a *região CAV* e são evidenciadas as suas principais características, potencialidades, recursos turísticos e espaços específicos para os eventos da *Meetings Industry (venues)* de forma a estruturar e justificar um ambiente favorável ao desenvolvimento do *Turismo de Negócios*. Este capítulo encerra com uma análise SWOT<sup>9</sup> à *região CAV* como destino de *Turismo de Negócios*, ferramenta que consideramos muito importante para o apoio à tomada de decisões estratégicas no planeamento e gestão do destino. Neste capítulo assume especial relevância o contributo do painel Delphi na análise ao território e na discussão sobre as principais estratégias a desenvolver, procurando sustentar desta forma as propostas apresentadas com o conhecimento de quem atua no destino a diferentes níveis (*stakeholders*), como explicamos mais adiante na caracterização do painel.

---

<sup>9</sup> Designação proveniente de *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças).

No sétimo capítulo é debatida a temática relacionada com as Organizações de Gestão dos Destinos (OGD), e em especial as estruturas denominadas *Convention & Visitors Bureaux* (CVB), visto tratar-se do tipo de estrutura organizativa que consideramos fundamental para o desenvolvimento competitivo dos destinos de *Turismo de Negócios*. Estas estruturas têm um papel muito importante para a estruturação do produto turístico associado ao território e para a captação e gestão de eventos de negócios no destino. Para ajudar a todo este processo, fazemos uma análise descritiva e comparativa dos *websites* dos CVB atualmente existentes em Portugal para compreendermos melhor a sua forma específica de atuação, área territorial de abrangência, parceiros, oferta turística e articulação com os *stakeholders* dos destinos. Seguidamente são debatidas perspetivas e orientações para a criação de um CVB na *região CAV* a partir da análise às opiniões dos membros do painel durante as sucessivas rondas de questionários do estudo Delphi.

No último capítulo apresentamos as principais conclusões e propostas que resultaram deste trabalho, não deixando de explorar as principais dificuldades que fomos encontrando ao longo de todo o percurso de investigação e de indicar eventuais caminhos a seguir em investigações futuras sobre esta temática.

## 2 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

### 2.1 Construção do procedimento científico e identificação das hipóteses de investigação

Qualquer projeto de investigação científica deve basear-se na elaboração de um método científico rigoroso e adequado aos objetivos do trabalho para que os seus dados sejam credíveis, aceites universalmente e produzam resultados finais satisfatórios. Segundo Fortin, Côté e Fillion (2006), a investigação científica consiste no método por excelência que permite encontrar respostas para questões específicas, através da descrição, explicação, previsão ou verificação de factos, acontecimentos ou fenómenos, colocando-se o problema do conhecimento científico da mesma maneira para os fenómenos sociais e para os fenómenos naturais (Quivy e Campenhoudt, 2008). Ou seja, em ambos os casos existem problemáticas e hipóteses teóricas que devem ser testadas através de processos de observação ou experimentação. O mesmo será dizer que uma investigação científica deverá respeitar um conjunto de princípios estáveis e idênticos, apesar de vários percursos diferentes poderem conduzir ao conhecimento científico. De um modo geral, podemos considerar que o conjunto de tarefas ou atividades que devem ser seguidas durante um processo de investigação é geralmente designado de procedimento científico (Quivy e Campenhoudt, 2008; Veal, 2006; OMT, 2001; Pizam, 1994), que engloba diferentes etapas sequenciais e interdependentes. Veal (2006) define como principais etapas de um processo de investigação as seguintes: i) seleção do tema; ii) revisão da literatura; iii) elaboração do quadro conceptual; iv) elaboração das questões de investigação; v) elaboração das listas de necessidades de informação; vi) decisão do processo [estratégia] de investigação; vii) obtenção de certificados de ética (quando aplicável); viii) realização da pesquisa; ix) conclusões da investigação. Este autor refere que este processo não é necessariamente um processo linear podendo ocorrer em momentos diferentes e até ser um processo iterativo.

Para Quivy e Campenhoudt (2008), um procedimento científico consiste num caminho a percorrer no sentido de um determinado objetivo, assente na descrição dos princípios fundamentais a pôr em prática e onde os métodos a utilizar se assumem como guião das formalizações particulares desse mesmo procedimento. Os autores identificam três atos do procedimento interdependentes (rutura, construção e verificação), que se constituem mutuamente e que englobam um conjunto sucessivo de operações agrupadas em sete etapas, com carácter flexível, permitindo circuitos de retroação, interação e *feedback* entre as diferentes etapas (Figura 3).

Explicitando um pouco melhor os três atos do procedimento científico, importa referir que a rutura refere-se, como o nome indica, ao ato de romper com os preconceitos e falsas ou ilusória evidências, sendo encarado como o primeiro ato constitutivo do procedimento científico. Para a rutura se concretizar é necessário que exista um sistema conceptual organizado, suscetível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do

fenómeno sobre o qual se debruça. É a partir deste sistema conceptual que ele pode erguer as proposições explicativas do fenómeno a estudar e prever qual o plano de pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências que devem esperar-se no final das observações. Todo este processo consiste na construção teórica, sem a qual não haveria experimentação válida. As proposições (ou hipóteses) devem ser o resultado de um trabalho racional, fundamentado na lógica e numa base conceptual validamente construída. A verificação (ou experimentação) refere-se ao teste das proposições através dos factos. Isto é, uma proposição só adquire um estatuto científico a partir do momento em que é possível a sua verificação através dos factos.

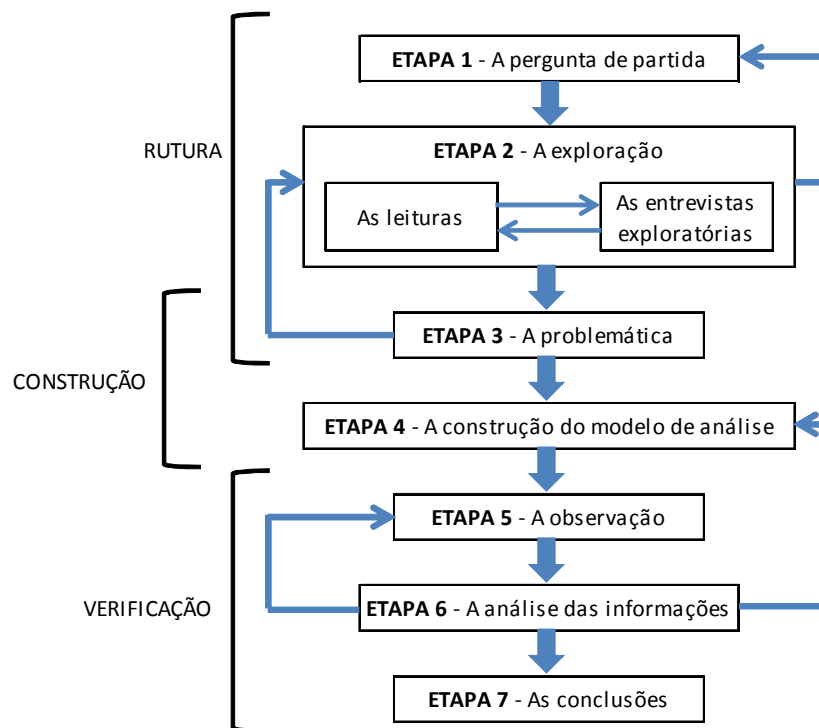


Figura 3: Etapas do procedimento científico, segundo Quivy e Campenhoudt  
 Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt, 2008

A perspetiva de Quivy e Campenhoudt (2008) dá mais relevo ao procedimento que aos métodos, considerando que desse modo a formulação apresentada tem um alcance mais geral, podendo aplicar-se a todo o tipo de trabalho científico em ciências sociais.

Pardal e Lopes (2011) consideram que a investigação social se baseia num modelo de análise construído com referência ao método selecionado. O método consiste num plano orientador de trabalho que reúne um conjunto de operações, situadas a diferentes níveis, com vista a conseguir atingir os objetivos determinados. Deverá obedecer a um sistema de normas e tornar possível a escolha e articulação das técnicas adequadas de modo a desenvolver o processo de verificação empírica. Deste modo, o método refere-se ao corpo orientador da investigação enquanto a técnica se refere ao instrumento para a realização do mesmo. A construção do método segue um procedimento metodológico no qual se inserem os elementos

básicos do método científico, nomeadamente os conceitos, as hipóteses, as variáveis e os indicadores, estruturando-se em quatro etapas e englobando algumas das características do modelo proposto por Quivy e Campenhoudt (2008), conforme se pode verificar na Figura 4. O conjunto de etapas poderá variar em função da natureza e especificidade do objeto de estudo e das características do investigador, podendo verificar-se interações entre os diferentes momentos do percurso, o que contribui para a particularização de cada investigação específica, tendo sempre presente a fidelidade aos princípios de rigor metodológico.

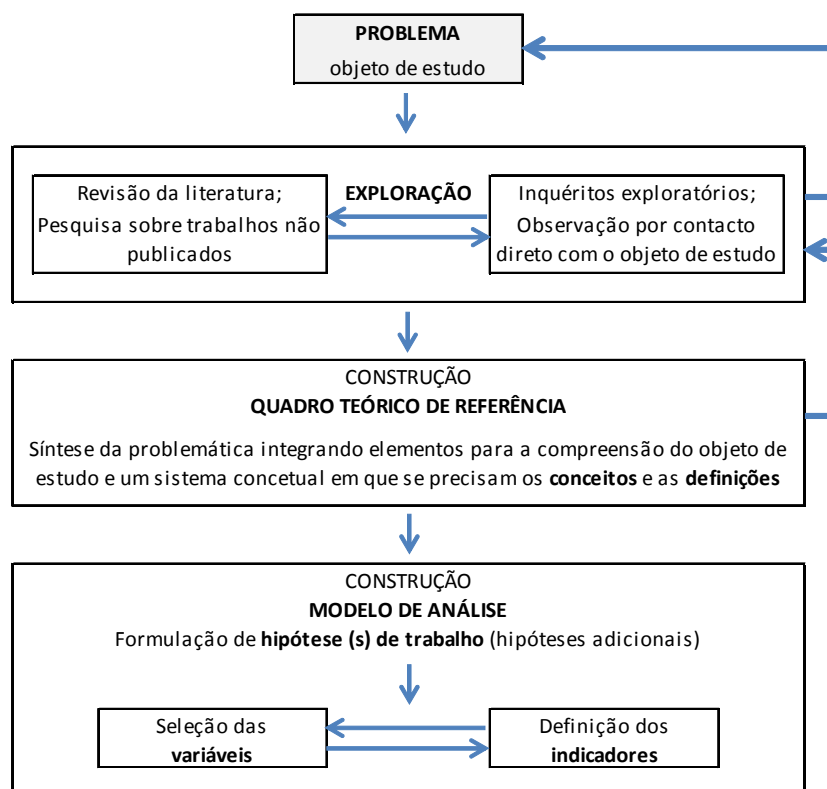


Figura 4: Etapas do procedimento científico, segundo Pardal e Lopes

Fonte: Adaptado de Pardal e Lopes, 2011.

De acordo com a OMT (2001), a investigação em turismo consiste na formulação de perguntas, na recolha sistemática de informação para responder a essas perguntas e na organização e análise de dados com vista a obter padrões de comportamento, relações e tendências que permitam a compreensão do sistema, a tomada de decisões ou a construção de previsões a partir de vários cenários alternativos do futuro. Neste sentido, o processo de investigação envolve um conjunto de métodos empírico-experimentais, procedimentos, técnicas e estratégias para se obter um conhecimento científico, técnico e prático dos factos e realidades do setor turístico. Embora admitindo que dentro de um modelo geral de investigação poderão existir diferentes formas de abordar os processos de investigação, a OMT (2001) sugere a sequência de etapas apresentadas no Quadro 3.



Quadro 3: Etapas do procedimento de investigação, segundo a OMT

|  |
|--|
| <b>Etapa 1. Planeamento e justificação do problema</b>                                 |
| Reconhecimento dos factos e ideias da investigação                                     |
| Identificação e formulação do problema   |
| Construção de hipóteses  |
| Definição de objetivos   |
| Estratégias de investigação  |
| Planificação dos tempos de execução  |
| Natureza dos resultados que se pretende obter  |
| Custo da investigação  |
| Habilidades e experiência dos investigadores   |
| <b>Etapa 2. Construção do modelo de análise</b>  |
| Revisão da literatura  |
| Levantamento de hipóteses  |
| Definição de variáveis   |
| Seleção do processo de investigação  |
| <b>Etapa 3. Determinação da população objeto de estudo e da amostra correspondente</b> |
| Seleção e desenho da amostra   |
| Processo de amostragem   |
| Tamanho da amostra   |
| Elaboração de questionários  |
| <b>Etapa 4. Codificação e obtenção dos dados</b>                                       |
| Elaboração de instrumentos de análise  |
| Obtenção das estatísticas descritivas  |
| Análise dos dados  |
| <b>Etapa 5. Análise dos resultados</b>   |
| Elaboração e apresentação dos resultados   |
| <b>Etapa 6. Aplicação da investigação para os fins propostos</b>                       |
| <b>Etapa 7. Conclusão do estudo</b>  |

Fonte: Adaptado de OMT, 2001

Um processo de investigação pode ser conduzido de várias formas ao longo de diferentes etapas sequenciais e interdependentes, semelhantes aos vários modelos de investigação que aqui apresentámos, mas que não seguem necessariamente a mesma ordem, sequência ou procedimentos específicos. No presente trabalho de investigação, pretendemos romper com uma ideia que à partida parece estar implementada, que é a de que apenas os grandes centros urbanos é que estarão vocacionados para o *Turismo de Negócios*. Inclusivamente no PENT (2007) este produto não é visto como estratégico para a Região Centro. Por isso, pretendemos demonstrar que os centros urbanos de menor dimensão, com menor capacidade de alojamento e espaços de reuniões e outros eventos, mas com uma oferta turística muito diversificada e qualificada e uma importante dinâmica territorial, especialmente ao nível das atividades económicas e desenvolvimento científico (importantes fatores impulsionadores das viagens de trabalho ou em negócios), também apresentam potencial de desenvolvimento deste produto turístico de grande importância para os destinos. Como tal, foram estruturadas algumas hipóteses de investigação que tentaremos confirmar ao longo da investigação e que consistem nas seguintes:

Hipótese 1: O território em estudo apresenta uma oferta qualificada de alojamento e espaços de reuniões e outros eventos que devidamente coordenada e integrada poderá contribuir para o desenvolvimento do produto *Turismo de Negócios* associado ao território;

Hipótese 2: O território em estudo possui uma oferta turística qualificada e diferenciadora que pode contribuir para aumentar a atratividade e competitividade do destino e possibilitar a valorização da experiência turística global dos turistas de negócios;

Hipótese 3: A criação de uma estrutura organizativa do tipo CVB será muito importante do ponto de vista estratégico para o desenvolvimento do *Turismo de Negócios* no território, através da gestão da oferta turística, da promoção do destino, da captação de eventos e da valorização da experiência turística dos visitantes;

Hipótese 4: O potencial do *Turismo de Negócios* e a importância da criação de um CVB é reconhecido pelos diferentes *stakeholders* e são identificadas vantagens estratégicas e propostas concretas para a criação de uma estrutura deste tipo na *região CAV*.

Deste modo, e como não podia deixar de ser, para levar a cabo o trabalho de investigação e testar as hipóteses que aqui apresentamos foi idealizado todo um procedimento científico adequado aos seus propósitos e que se baseia num conjunto de preceitos comuns aos diversos autores que acabámos de explorar. Após a escolha do tema e do território a estudar tornou-se necessário levar a cabo uma profunda revisão bibliográfica relacionada com a temática em estudo para que se pudesse obter um conhecimento mais aprofundado sobre todas as questões a tratar e desse modo ir construindo a problemática a discutir e trabalhando a base teórica. O processo de revisão bibliográfica tornou-se numa ferramenta imprescindível ao longo de todo o trabalho devido à necessidade de se ir atualizando conceitos e perspetivas, incidindo especialmente num conjunto específico de temáticas que apresentamos na Figura 5.

Posteriormente foi selecionada a principal técnica de investigação empírica a utilizar, a técnica Delphi, definida e contextualizada a sua aplicação, seguindo-se a recolha e tratamento de um conjunto de dados cuja análise nos permitiu validar os objetivos iniciais.

O território em estudo foi também alvo de uma análise cuidada com o objetivo de explorar as suas principais características e recursos culturais, naturais e patrimoniais com maior potencial turístico e que serão apresentados mais à frente numa análise mais pormenorizada. Com os dados recolhidos foram elaborados diversos mapas, de modo a melhor contextualizar e suportar a temática em estudo, utilizando a ferramenta ArcMap 10 (do *software* ArcGis 10/ESRI).

Considerou-se ainda a necessidade de analisar individualmente as páginas de Internet (*websites*) dos CVB existentes em Portugal através de processos descritivos dos seus conteúdos e estrutura da informação disponibilizada, bem como através de uma análise comparativa baseada no modelo de Cobos, Wang e Okomus (2009), que explicaremos mais adiante em pormenor.

Por último, como não podia deixar de ser, e tendo em conta todos os conhecimentos desenvolvidos e teorias verificadas, foram apresentadas as conclusões que dão resposta às hipóteses colocadas e aos objetivos delineados e apresentadas as perspetivas e sugestões para possíveis investigações futuras relacionadas com as temáticas aqui tratadas.

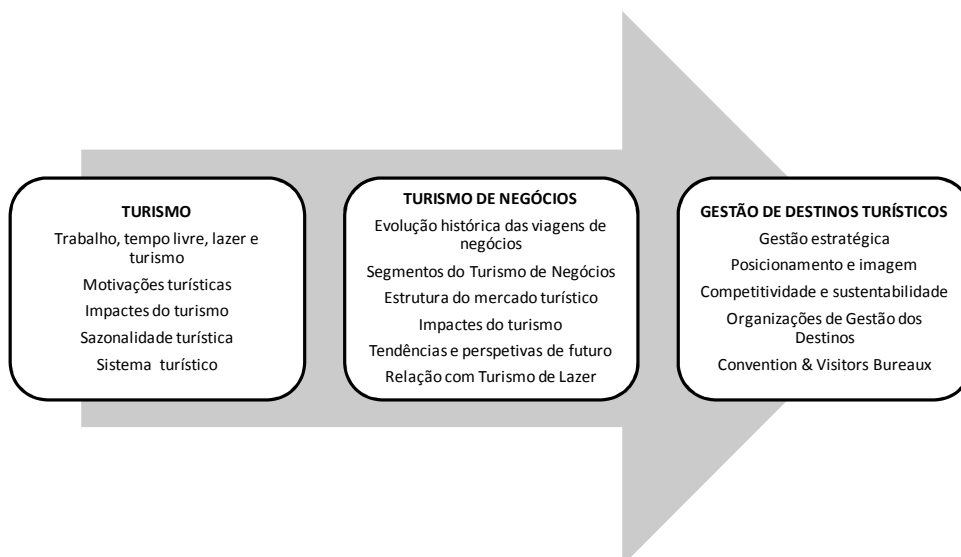


Figura 5: Áreas temáticas da revisão bibliográfica

Fonte: Elaboração própria

## 2.2 Escolha do método e da técnica de investigação

O método científico configura-se como uma formalização do percurso ajustado ao objeto de estudo, concebido como meio para direcionar a investigação para o seu objetivo, possibilitando a progressão do conhecimento sobre esse mesmo objeto (Pardal e Lopes, 2011). Por sua vez, as técnicas consistem nas ferramentas ou meios auxiliares do método. O método consiste então no conjunto de formalizações particulares do procedimento, ou seja, num conjunto de técnicas gerais e transversais a um número significativo de ciências, que podem ser levadas a cabo para chegar ao conhecimento científico (Coutinho, 2011).

Ao analisarmos a bibliografia, constatamos que grande parte dos autores destaca principalmente duas grandes derivações metodológicas, uma baseada no paradigma quantitativo ou positivista e outra baseada no paradigma qualitativo ou interpretativo (Coutinho, 2011; Sousa e Baptista, 2011; Veal, 2006; OMT, 2001).

O método de investigação quantitativa tem como principal objetivo a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis, sendo mais apropriada a sua utilização no caso de trabalhos de investigação que envolvam a recolha de medidas quantificáveis de dados a partir de amostras de uma população.

De acordo com Veal (2006), os estudos quantitativos implicam a apresentação de análises estatísticas, baseando-se na apresentação de dados numéricos para testar hipóteses ou estruturar as conclusões. Possibilitam o tratamento de informação complexa de uma forma sucinta e mais fácil de compreender, permitindo mais facilmente que os dados resultantes sejam interpretados, analisados e comparados por outros investigadores. Coutinho (2011) define a perspetiva quantitativa nas Ciências Sociais e Humanas como a pesquisa baseada na “análise de factos e fenómenos observáveis e na medição/avaliação de variáveis

comportamentais e/ou sócio afetivas passíveis de serem medidas, comparadas e/ou relacionadas no decurso do processo da investigação empírica.” (Coutinho, 2011: 24)

O método de investigação qualitativa tem como principal objetivo a compreensão dos problemas, a análise dos comportamentos, das atitudes ou dos valores, não existindo uma preocupação com a dimensão da amostra ou com a generalização dos resultados. Deste modo, não se coloca o problema da validade e da fiabilidade dos instrumentos, ao contrário do que acontece na investigação quantitativa. Os estudos qualitativos estão mais vocacionados para análise e estudo da subjetividade associada ao comportamento e à atividade das pessoas e das organizações. Tem um caráter indutivo e descritivo, a partir da análise de padrões encontrados nos dados, ao contrário dos estudos quantitativos que se focalizam mais na recolha de dados para comprovar modelos, teorias ou verificar hipóteses (Sousa e Baptista, 2011). Veal (2006) refere que os estudos qualitativos geralmente não são referentes a dados numéricos e dão maior predominância à recolha de um vasto conjunto de dados sobre um grupo de pessoas restrito mas representativo, em vez da recolha limitada de informação sobre um vasto grupo de pessoas. Coutinho (2011) refere que o objeto de estudo na investigação qualitativa não se refere necessariamente aos comportamentos mas sim às intenções e situações, ou seja, refere-se à investigação de ideias, à descoberta de significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspectiva dos agentes intervenientes no processo.

As últimas décadas do séc. XX foram marcadas por debates epistemológicos entre defensores de cada um dos métodos. No entanto, à medida que se foi aceitando que cada método tinha a sua importância, dependendo dos objetivos do trabalho de investigação, também se foi reconhecendo a importância da conjugação dos próprios métodos, principalmente a partir da década de 80 (Coutinho, 2011; Veal, 2006). A este respeito, Reichardt e Cook (1986), citados por Sousa e Baptista (2011), referem que os investigadores não são obrigados a optar pela utilização exclusiva de um método qualitativo ou quantitativo. Dependendo do tipo de investigação, poderá justificar-se a utilização de ambos, tornando o processo de investigação mais sólido e consistente (Sousa e Baptista, 2011).

À luz das definições apresentadas, o presente trabalho de investigação insere-se no paradigma qualitativo no que diz respeito à recolha de informação original. De facto, aquilo que se pretende estudar refere-se, principalmente, ao potencial turístico de um território específico através da análise dos recursos existentes nesse território e também das opiniões e perspetivas de um grupo de agentes que aí estão presentes enquanto *stakeholders*. Através deste método pretendemos principalmente construir uma leitura partilhada do território e das suas características no que à temática do turismo e do *Turismo de Negócios* diz respeito. O levantamento de questões, neste caso concreto, assenta na afirmação de que o território em análise possui importantes atributos, recursos e potencialidades para o desenvolvimento do produto *Turismo de Negócios*. Por outro lado, o paradigma quantitativo parte das teorias a testar, levantando os problemas e hipóteses a testar com a recolha de dados (Coutinho, 2011). Segundo a OMT (2001), a análise qualitativa aplicada ao estudo do turismo consiste numa forma sistemática de interpretar a realidade e de compreender os fenómenos turísticos, através de instrumentos que proporcionem a visão da realidade, opiniões e experiências quer dos

investigadores, quer dos agentes participantes na investigação, baseando-se a grande maioria dos métodos qualitativos nas experiências e perspetivas de indivíduos especialistas no campo de estudo. Neste contexto, foi definida como principal técnica de recolha de dados primários nesta investigação a técnica Delphi, que foi aplicada a um grupo de especialistas ligados ao estudo, organização e gestão do turismo no território em análise com o objetivo de analisar a perspetiva deste grupo de especialistas sobre o desenvolvimento do *Turismo de Negócios* no espaço em apreço.

Como já tivemos oportunidade de referir, além da aplicação da técnica principal, considerámos pertinente a aplicação de uma análise descritiva e comparativa dos *websites* dos CVB existentes em Portugal, para melhor compreendermos a sua estrutura, organização e promoção. Nesta parte incidiremos principalmente na apresentação e discussão da técnica Delphi, deixando a contextualização da análise descritiva e comparativa para o capítulo onde os respetivos resultados são apresentados.

### 2.2.1 A técnica Delphi

A técnica Delphi refere-se a uma ferramenta de investigação característica principalmente dos métodos de investigação qualitativa (OMT, 2001; Faucher, Everett e Lawson, 2008; Veal, 2006) e baseia-se nas opiniões e perspetivas de indivíduos considerados especialistas na área ou assunto que está a ser estudado, tendo como objetivo debater problemas ou assuntos complexos e subjetivos, exigindo, desta forma, níveis significativos de conhecimento e experiência por parte desses indivíduos. Problemas e assuntos esses que geralmente não são facilmente tratados através do uso de questionários ou entrevistas convencionais (Garrod e Fyall, 2005). Assim, esta técnica permite obter conhecimento credível sobre determinado assunto ou área temática que não está disponível ou que de certa forma é limitado ou pouco claro, através do contributo de indivíduos fortemente conhecedores do assunto ou temática em estudo, geralmente designados de especialistas ou *experts* e que constituem aquilo a que se designa de painel Delphi. De teor flexível e com um caráter predominantemente exploratório, a sua aplicação pressupõe a recolha estruturada e sistematizada das perspetivas e opiniões desses especialistas relativamente ao assunto em estudo, de forma não presencial e anónima, através de questionários que são respondidos em rondas sucessivas, juntamente com o envio de um *feedback* controlado das respostas e perspetivas obtidas na ronda anterior, de modo a possibilitar que cada especialista tenha conhecimento das respostas e perspetivas globais dos restantes especialistas, tentando-se, deste modo, construir um consenso aceitável em torno do assunto em estudo.

A interação entre o painel de especialistas é efetuada virtualmente, preservando o anonimato, onde lhes é dada a oportunidade para emitirem as suas opiniões sobre determinado assunto de forma ponderada e sem a pressão e caráter espontâneo que outras metodologias promovem. A interação é realizada em várias rondas nas quais é possível, após conhecimento das opiniões gerais da ronda inicial, repensar e reformular as perspetivas. A possibilidade de

reformulação permite a obtenção de dados potencialmente mais fiáveis, no entanto, a metodologia Delphi não se apresenta como substituta de outras metodologias baseadas, por exemplo, em análises estatísticas ou analíticas mas sim como alternativa muito credível para investigação de temas que necessitem de uma análise mais profunda.

A designação Delphi surgiu a partir da ideia de previsão de acontecimentos futuros que lhe está associada originalmente. Na Grécia Antiga e mais precisamente na encosta do monte Parnaso, existia um local chamado Delfos que terá ficado famoso pelo seu oráculo (*Delphi Oracle*) e pela sua habilidade em prever o futuro, ainda que de um modo um tanto ou quanto enigmático. As pessoas consultavam o oráculo para lhe colocarem questões e pedirem conselhos sobre o futuro, aceitando e respeitando aquilo que o oráculo proferia. Na academia moderna esta técnica tem sido crescentemente utilizada nas Ciências Sociais e na investigação aplicada ao turismo, relevando-se particularmente útil e valiosa no domínio do planeamento e gestão dos destinos e da implementação de medidas e políticas que visem o seu desenvolvimento e competitividade.

Como técnica de investigação começou a ser desenvolvida na década de 50 do séc. XX por investigadores da organização norte-americana RAND Corporation<sup>10</sup> e a sua primeira utilização documentada terá sido feita por Delkey e Helmer em 1963 para fins militares, quando necessitaram de um método fiável que permitisse obter uma opinião consensual de vários especialistas norte americanos na área da defesa militar sobre os efeitos de um eventual ataque nuclear (Hsu e Sandford, 2007). Apesar de ter sido criada com fins militares, a sua aplicação alargou-se a outras áreas de investigação, incluindo o turismo. O auge da sua aplicação terá sido na década de 80 impulsionado pela grande aceitação da academia para a realização de teses e dissertações e foi a partir dessa altura que a sua utilização estabilizou e começou a ser encarada de um modo mais sério pela comunidade científica como técnica de investigação válida (Faucher, Everett e Lawson, 2008; Landeta, 2005; Garrod e Fyall, 2005). Nos últimos anos esta técnica tem sido crescentemente utilizada em Portugal não só na investigação aplicada ao turismo, como mostram os trabalhos realizados por Gonçalves (2003 e 2007), sobre o potencial de desenvolvimento do produto associado ao turismo cultural nas cidades de Faro e Silves, Ramos (2005), sobre a oferta termal portuguesa e o potencial de desenvolvimento destes espaços enquanto destinos turísticos de excelência, e Almeida (2010), sobre a imagem do destino Portugal junto do segmento de *Turismo de Negócios*, entre outros, mas também noutras áreas como a Geografia (Fernandes, 2008), a Engenharia (Santos, 2007) ou a Saúde (Pereira, 2009), entre outras.

A partir do momento em que começou a ser utilizada, esta técnica encontrou aplicação imediata no campo das previsões, especialmente as relacionadas com os avanços tecnológicos e com a ocorrência de determinado tipo de eventos ou acontecimentos. Neste contexto, Garrod e Fyall (2005) enumeram um conjunto de investigadores que aplicaram a técnica no campo da previsão associada ao desenvolvimento do turismo, como por exemplo, Yong *et al.* (1989), que reuniram um painel de 23 especialistas para perspetivar o futuro do turismo em

---

<sup>10</sup> Acrónimo de Research and Development Corporation.

Singapura, Kaynak e Macaulay (1984), que analisaram um conjunto de fatores que poderiam influenciar o setor do turismo na Nova Escócia (como no caso de eventuais alterações legislativas à duração da semana de trabalho), Moutinho e Witt (1995), que analisaram as opiniões de 25 especialistas relativamente aos acontecimentos e desenvolvimentos que poderiam influenciar o futuro do turismo a nível mundial, Lloyd *et al.* (2000), que aplicaram a técnica para estudar as potenciais alterações no setor hoteleiro de Hong Kong resultantes da transferência de soberania do território da Grã Bretanha para a China em 1997, ou Liu (1988) que juntou 29 especialistas com o intuito de explorar as suas opiniões sobre o conjunto de fatores que no período decorrente até ao ano 2000 poderiam influenciar a procura do turismo no Havai. Todavia, a técnica Delphi tem tido uma utilização muito mais abrangente e que vai para além do campo das previsões, mostrando-se particularmente útil no campo do planeamento e do desenvolvimento do turismo. A técnica Delphi é largamente reconhecida como uma ferramenta de investigação flexível que pode dar uma dimensão adicional de rigor às questões e problemas de maior dificuldade de investigação através das técnicas mais convencionais. Linstone e Turoff (1975) referem que a sua utilidade tem maior relevância quando o problema em estudo não se presta a técnicas analíticas precisas, mas pode beneficiar de julgamentos subjetivos numa base coletiva. O contributo direto dos especialistas no processo de investigação apresenta também maior fiabilidade quando comparado com outros métodos baseados nos convencionais questionários ou entrevistas nos quais a limitação da amostra poderá ser fator condicionante da veracidade dos resultados da investigação (Garrod e Fyall, 2005). Esta técnica poderá assim ser encarada como um método estruturado de comunicação entre especialistas agrupados num painel que pode fornecer valiosos contributos para a resolução de problemas complexos, de um modo flexível e relativamente simples de executar. Ou seja, consiste numa forma eficaz de comunicação grupal que possibilita que um grupo de indivíduos, como um todo, tratem de um problema complexo (Linstone e Turoff, 1975; Hsu e Sandford, 2007).

Faucher, Everett e Lawson (2008) diferenciam três tipos principais de aplicações do método Delphi: i) método clássico, com caráter de previsão sobre eventos futuros; ii) método político, vocacionado para o desenvolvimento de políticas ou assuntos públicos; iii) método de tomada de decisão, no qual se tenta abordar determinado assunto de modo a levar à tomada de decisão sobre medidas estratégicas. Para além destes três tipos principais poderá verificar-se uma conjugação de tipologias originando aquilo a que se chama de método híbrido.

### 2.2.2 Considerações gerais sobre a sua aplicação

A aplicação da técnica é levada a cabo por um coordenador (ou por uma equipa coordenadora), que geralmente coincide com o próprio investigador ou membro da sua equipa. Antes de mais, o coordenador deverá constituir o painel de especialistas, primeiro através da identificação dos indivíduos a integrar e depois através da solicitação desses

indivíduos para fazerem parte do referido painel<sup>11</sup>. Logo que o painel esteja definido, iniciam-se as várias fases de questionários, designadas de rondas, que terão como objetivo principal a recolha das perspetivas e opiniões dos especialistas, de uma forma não presencial, anónima, estruturada e sistemática, sobre o assunto ou temática em estudo. As perspetivas e opiniões individuais de cada especialista, ainda que subjetivas, irão basear-se, necessariamente, nos seus conhecimentos e experiências relativamente aos temas em apreço, podendo, todavia, ir sendo moldadas ou solidificadas à medida que, ronda após ronda, se forem conhecendo as perspetivas globais do painel.

Uma das questões mais sensíveis na aplicação desta técnica refere-se à constituição do painel de especialistas. Como a sua aplicação se baseia na opinião qualificada de um conjunto de indivíduos considerados especialistas, a seleção desses indivíduos é necessariamente condicionada pelas áreas disciplinares que estão associadas ao assunto em debate, pelo que deverá ser um processo devidamente ponderado. Para além da necessidade de analisar de um modo consistente a aplicabilidade da técnica ao problema específico em estudo e do cuidado a ter na elaboração dos questionários e da divulgação dos resultados de cada ronda, o processo de escolha dos especialistas a incluir no painel é fundamental. Os critérios utilizados para escolher os especialistas, bem como a falta de motivação que possam demonstrar no desenvolvimento do estudo poderão influenciar negativamente os resultados ou mesmo inviabilizar novas rondas devido à elevada desistência de especialistas. Será pertinente considerar, portanto, que os especialistas a incluir no painel tenham algum tipo de interesse nos resultados finais. O facto de se realizar um estudo numa determinada área e incluir especialistas que no seu meio institucional, profissional ou académico possam ser recompensados com os resultados finais através das informações disponibilizadas ou conhecimentos que, por sua vez, possibilitem um melhor desempenho das suas atividades ou apresentem novas oportunidades de trabalho, investigação ou conhecimento, poderá ser, por si só, uma boa estratégia de motivação. Por vezes verifica-se a opção pelo incentivo monetário de forma a tentar diminuir as desistências, recompensando monetariamente os especialistas que participarem no total de rondas realizadas.

Importa ainda salientar que o equilíbrio do painel relativamente à origem dos especialistas (académicos, profissionais, institucionais, etc.) é outro fator a ter em conta ao longo das sucessivas rondas de modo a evitar desvios tendenciosos das perspetivas ou do grau de consenso. Assim, algumas questões relacionadas com o perfil, os critérios de seleção e o número de elementos que cada painel deve integrar devem ser devidamente equacionados.

Na literatura não existem critérios gerais previamente definidos para estruturar o perfil dos indivíduos a integrar um painel Delphi, como é evidenciado por Hsu e Stanford (2007), no entanto, alguns critérios específicos têm sido identificados e considerados válidos, nomeadamente o facto de os indivíduos terem experiência pessoal ou profissional na área temática ou assunto em estudo, poderem contribuir com as suas perspetivas para a construção

---

<sup>11</sup> Para além de constituir o painel, é o coordenador (ou a sua equipa) que estrutura as diferentes rondas de questionários, que procede à análise e tratamento dos dados obtidos em cada ronda e os apresenta ao painel através de um *feedback* controlado (sempre referente aos resultados da ronda anterior).



de um conhecimento mais sólido sobre o assunto em estudo e terem predisposição para rever as suas perspetivas iniciais ou anteriores de forma de tentar obter uma perspetiva global consensual. Se este último critério se reveste de um carácter mais subjetivo e de difícil ponderação e aplicação, já os critérios associados à experiência prévia e à capacidade ou disponibilidade para contribuírem com as suas perspetivas para a construção do conhecimento mais sólido são mais fáceis de delinear, partindo do pressuposto que ao serem integrados indivíduos com experiência e/ou conhecimento especializado que aceitaram fazer parte do estudo e do referido painel, já estarão implicitamente a admitir que terão interesse em contribuir com o seu testemunho para o aumento do conhecimento em torno do assunto em estudo.

Uma vez definido o perfil dos especialistas, importa trabalhar todo o processo de seleção dos membros a integrar a partir do universo dos potenciais especialistas que à partida poderiam interessar ao estudo. Também aqui diferentes critérios têm sido utilizados: i) a restrição geográfica dos membros a integrar, escolhendo especialistas que atuem ou residam na área geográfica objeto de estudo; ii) a acentuada especificidade da temática do assunto em estudo, que poderá levar a um afinamento dos indivíduos considerados especialistas nessa temática; iii) a indicação de novos participantes por parte de um grupo inicial restrito que logo à partida integra o painel, designando-se este método de “bola de neve” (Lee e King, 2008) pois ao solicitar aos membros do painel que indiquem outros membros com conhecimentos reconhecidos na área em estudo o painel vai ganhando dimensão. Neste último caso há que ter em conta o facto de os primeiros indivíduos que integram o painel poderem indicar ou sugerir outros especialistas que lhe estejam mais próximos e, eventualmente, que até concordem com as suas perspetivas, o que poderá conduzir a um enviesamento ou condicionamento dos resultados finais do estudo.

Quanto ao número de especialistas a integrar no painel, na bibliografia não existe consenso relativamente ao número de elementos ou tamanho ideal do painel (Hu e Stanford, 2007). A este propósito, Smith (1995), citado por Garrod e Fyall (2005), refere que apesar de existirem estudos bem-sucedidos constituídos por painéis que vão desde os 4 até aos 904 especialistas, o número ideal situar-se-ia entre os 40 e os 50. Outros autores, como Yong *et al.* (1989), sugerem que um número entre 15 e 20 seria geralmente suficiente. Delbecq *et al.* (1986) defendem que os investigadores devem usar o menor número possível de especialistas, procurando, todavia, verificar os resultados em investigações posteriores. Para estes autores, se o grupo for homogéneo serão suficientes cerca de 10 a 15 especialistas, se o grupo for heterogéneo à partida serão necessários mais participantes. Ludwig (1997) observa que o número de especialistas a utilizar num estudo Delphi é geralmente determinado pelo mínimo necessário para constituir uma representativa partilha de perspetivas e pela capacidade de processamento de informação por parte do coordenador ou sua equipa, considerando que a maior parte dos estudos Delphi engloba entre 15 a 20 participantes. Posto isto, podemos considerar que o número de participantes nos estudos Delphi é variável, dependendo dos objetivos do estudo, das características do coordenador (ou sua equipa) e da disponibilidade e características dos próprios participantes e, por isso, será mais importante a sua qualidade

técnico-científica em vez do seu número. O mesmo será dizer que importa mais a qualidade e o grau de especialidade em detrimento do número de especialistas.

Ao analisarmos em mais detalhe alguns dos estudos recentes aplicados no campo do turismo referenciados anteriormente, podemos constatar que a construção de um painel Delphi deverá ajustar-se sempre às próprias especificidades do assunto a tratar e dos intervenientes envolvidos. Gonçalves (2003 e 2007), ao estudar sobre se pode ou não a componente cultural do turismo urbano constituir-se no Algarve como um complemento da oferta ao produto principal sol e praia nos concelhos de Faro e Sines, constituiu um painel de 19 especialistas, tendo em consideração a experiência profissional dos membros do painel relativamente ao objeto de estudo como critério fundamental; inicialmente, e através de trabalho de campo, um número restrito de especialistas foi escolhido aos quais foi pedido, através de entrevistas exploratórias não estruturadas, que sugerissem nomes de outras pessoas que poderiam integrar o painel. Os membros integrantes do painel final foram agrupados em quatro tipos de agentes: i) agentes culturais; ii) associações empresariais e agências de desenvolvimento local; iii) agentes ligados ao património; iv) setor público.

Ramos (2005), ao estudar a possibilidade e a necessidade de se proceder à revitalização do termalismo português, “conferindo-lhe contornos que a modernidade paradigmática tem imposto, nas mais diversas sociedades, e que parece urgir na sociedade portuguesa, como resposta a uma clientela cada vez preocupada com a saúde, num sentido global” (Ramos, 2005: 303), optou pela utilização da técnica Delphi apenas numa fase inicial e exploratória e aplicando apenas uma ronda de questionários (naquilo a que designou de estudo-piloto), de modo a recolher contributos credíveis para a construção de um instrumento de medida (designado pela autora de Questionário TERGAL) que permitisse avaliar o termalismo português na atualidade, e as perspetivas face à mudança. Neste caso, foi constituído um painel com 12 especialistas estruturados em três grupos com 4 especialistas cada: i) professores universitários; ii) entidades da administração pública com atuação profissional relevante, nas áreas do turismo e termalismo em Portugal; iii) concessionários de algumas estâncias termais portuguesas.

Num contexto algo semelhante ao proposto por Gonçalves (2003 e 2007), Almeida (2010) utilizou um estudo Delphi para definir os indicadores considerados pelos peritos como os mais adequados para proceder à construção de uma escala que permitisse estudar a imagem destino no setor do *Turismo de Negócios*. Neste caso foram aplicadas duas rondas de questionários a um painel constituído por 24 profissionais, baseando-se a escolha desses profissionais no elevado grau de especialização que detinham sobre a temática do estudo, na atividade e na distribuição geográfica das instituições que representavam, englobando, desta forma: i) centros de congressos; ii) postos de turismo; iii) operadores turísticos; iv) *convention bureaux*; v) Instituto do Turismo de Portugal; vi) câmaras municipais; vii) professores universitários da área do turismo com produção científica na temática em estudo. Quanto à distribuição geográfica, a escolha baseou-se em dois critérios cumulativos: i) localização em cidades grandes; ii) *know how* especializado no *Turismo de Negócios*.

Por sua vez, Garrod e Fyall (2005) realizaram um estudo Delphi com o objetivo de explorar o potencial contributo do ecoturismo marítimo para o desenvolvimento económico, social e ambiental em comunidades costeiras localizadas na periferia atlântica da União Europeia. Neste caso, verificou-se a constituição de um painel de 15 especialistas oriundos dos três países diferentes que fizeram parte do projeto de investigação, mais concretamente provenientes do Reino Unido, das Ilhas Canárias e da Irlanda. Inicialmente foi aberto uma espécie de concurso em cada uma das três regiões para admissão de candidatos a integrar o painel de especialistas e oferecida uma recompensa de 300 euros aos membros do painel que se comprometessem a completar todas as rondas de questionários. Para isso, os candidatos tinham de cumprir os seguintes critérios: i) ter experiência prática no desenvolvimento do ecoturismo marítimo ou interesse demonstrado para poder vir a fazê-lo; ii) reunir um mínimo de cinco anos de experiência profissional numa área relevante; iii) possuir bom conhecimento da localização de um dos parceiros do projeto ou de um agente específico de ecoturismo marítimo (ex.: observação de baleias ou atividades de mergulho); iv) deter elevadas competências de escrita em língua inglesa (língua oficial do projeto). Curiosamente, apesar do incentivo monetário, na terceira e última ronda apenas 10 questionários foram devolvidos devidamente preenchidos pelos especialistas, mesmo tendo sido alargado o prazo limite inicialmente estabelecido e terem sido enviados lembretes aos membros que se encontravam em falta. Posto isto, e tendo em conta que esta técnica implica a exclusão do painel todos os especialistas que não enviem os questionários preenchidos dentro dos limites estabelecidos, apesar de terem sido lembrados das respetivas datas e da importância da sua contribuição, este momento ditou o final do estudo, evidenciando-se mais uma vez a importância de escolher especialistas que, de um modo direto ou indireto, tenham interesse nos resultados da investigação.

Assim, no que diz respeito à constituição dos painéis de especialistas, o coordenador deverá ponderar previamente quais os objetivos da investigação e quem é que de acordo com esses objetivos se poderá melhor posicionar para integrar o respetivo painel, quer em termos de perfil, quer em termos de número ou representatividade. Existe ainda a possibilidade de se constituir um painel de teste, com características o mais idênticas possível às características do painel efetivo, ao qual se possa submeter um questionário piloto de forma a testá-lo e eventualmente melhorá-lo ou ajustá-lo. Todavia, esta situação levanta algumas questões sensíveis que, dependendo do tipo de investigação e do universo de potenciais especialistas a integrar, poderá originar algumas dificuldades na sua implementação. A principal dificuldade refere-se à argumentação a apresentar aos membros a integrar no painel de teste e que não farão parte do painel final. Ou seja, por um lado o especialista é reconhecido como tal, mas por outro, não é integrado no painel efetivo. Apesar da sua pertinência, a utilização de um painel de teste não é generalizada, visto que as características do processo Delphi implicam ajustes e reformulações nos questionários da primeira para a segunda ronda e, como tal, poderão possibilitar colmatar eventuais falhas ou lacunas identificadas nos questionários da primeira ronda.

Uma vez constituído o painel Delphi, deverá então dar-se início à aplicação das rondas de questionários, que podem ser aplicadas através de correio eletrónico, via postal, pessoalmente ou por telefone, dependendo sempre das necessidades e dos objetivos inerentes à própria investigação e das características e especificidades associadas ao painel e aos seus membros. Deverá ser previamente fornecida a informação necessária à contextualização do tema e da investigação e depois então enviado o primeiro questionário com uma data limite para ser preenchido e devolvido. Alguns lembretes poderão ser enviados no período decorrente entre o envio e a data limite de modo a atenuar eventuais falhas no preenchimento e entrega.

Na primeira ronda as questões têm carácter exploratório de modo a obter a opinião geral sobre o tema e aferir os pontos de maior interesse que deverão ser discutidos, sendo frequentemente designada de ronda exploratória. Os dados recolhidos nesta ronda estarão na base da estrutura do questionário a aplicar na segunda ronda e assim sucessivamente. Existem também vários formatos possíveis em termos de estrutura e implementação dos questionários, uma vez que frequentemente são ajustados e moldados de acordo com as características da própria investigação. Os questionários podem ser elaborados com questões abertas e/ou fechadas e ter ou não um carácter preditivo delimitado com um horizonte temporal predefinido. Quando à partida não há muita informação disponível sobre o assunto em estudo, na primeira ronda de questionários geralmente as questões são abertas de modo a recolher informação de base que permita estruturar e clarificar as proposições que irão integrar a segunda ronda de questionários. Também é recomendável que em todas as rondas de questionários os especialistas tenham a possibilidade de, se assim o entenderem, justificarem as suas perspetivas ou opiniões e de acrescentarem novas proposições, ideias ou informações que considerem pertinentes para o debate em curso. Devido ao carácter prospetivo que caracteriza esta técnica, para além das questões abertas, é também frequente a utilização de questões relacionadas com a probabilidade de ocorrência de determinado acontecimento futuro, pedindo-se a indicação de um limite temporal ou ano previsto de ocorrência (ex.: *“Qual a probabilidade da afirmação desse produto até 2015? [indique um valor entre 0% e 100%]; se respondeu 100%, indique ano em que se concretizará”* in Gonçalves, 2003: Anexo V.5, p.53), assim como a utilização de questões direcionadas para a avaliação da concordância ou definição de prioridades relativamente às proposições apresentadas, nomeadamente através da utilização de escalas de medida, com especial relevo para a escala de Likert que é frequentemente utilizada na elaboração dos questionários (ex.: *“Indique por favor, para cada um dos atributos, o seu grau de acordo ou desacordo com a utilização dos mesmos para o estudo sobre os atributos que contribuem para a formação da imagem de marca Portugal no turismo de negócios [marque “X” no 7 se estiver totalmente de acordo, ou no 1 se estiver totalmente em desacordo]”* in Almeida, 2010: 275).

Após recolha e tratamento dos dados da primeira ronda é então enviada uma ronda seguinte estruturada com base nos resultados da anterior, na qual é dada a oportunidade aos especialistas para reforçarem ou reformularem as suas proposições e possibilitada a consulta de todas as respostas dadas na ronda precedente (*feedback* controlado). Todo este

procedimento vai sendo repetido de acordo com o número de rondas a realizar. Deste modo, vai-se tentando construir uma convergência das perspetivas na tentativa de formar uma opinião geral do grupo sobre o tema em estudo e o número de rondas será maior ou menor consoante o grau de consenso obtido. Em cada ronda, os participantes são convidados a reverem a sua perspetiva, tendo em conta os dados recolhidos e a opiniões manifestadas pelo painel até ao momento. Após a finalização do processo referente à última ronda, o último passo consiste na transposição das informações obtidas para o tema em investigação e geralmente é enviado ao grupo um resumo final com as informações obtidas e as conclusões retiradas, que poderá ser no final do estudo Delphi ou no final da investigação em curso. A interação entre os especialistas e o coordenador é cada vez mais sustentada pelas tecnologias de informação e comunicação e o envio de questionários e tratamento de dados encontram na Internet e nos programas informáticos ferramentas muito úteis e versáteis.

Na bibliografia são identificadas frequentemente quatro características principais da aplicação desta técnica: i) anonimato; ii) iteração; iii) *feedback* controlado; iv) tratamento estatístico das respostas do grupo (Garrod e Fyall, 2005; Rowe e Wright, 1999).

A preservação do anonimato poderá referir-se, por um lado, à impossibilidade dos membros do painel saberem qual foi a resposta individual de cada um dos restantes membros (apenas têm conhecimento dos contributos gerais e agrupados) e, por outro, ao desconhecimento, durante as sucessivas rondas, de quem são os restantes membros do painel. Todavia, esta última questão vai variando de estudo para estudo. Por exemplo, caso se utilize o método “bola de neve”, referenciado anteriormente, todos ou quase todos os membros irão ficar a conhecer-se uns aos outros, o mesmo se verifica nos casos em que o coordenador opta pela realização de uma reunião geral prévia para apresentação dos objetivos ou pressupostos da investigação. No nosso entender, a preservação do anonimato das respostas e dos membros do painel é de extrema importância, na medida em que poderá atenuar eventuais pressões de pares, respostas consertadas ou influência na construção da perspetiva individual de cada especialista, permitindo deste modo que o assunto ou temática em debate possa ser pensado de uma forma mais sustentada e verdadeira, através da limitação das influências externas já mencionadas.

Por outro lado, a iteração (ou repetição) possibilita um pensamento mais aprofundado por parte dos especialistas sobre as questões em análise na medida em que o painel tem a oportunidade de analisar as respostas do grupo e repensar as suas próprias respostas a cada ronda, podendo construir progressivamente as suas vertentes de análise, alargar as perspetivas e reformular opiniões ou mesmo fundamentar as proposições iniciais. Neste contexto, o anonimato poderá facilitar a alteração de afirmações iniciais, algo que seria mais difícil caso se tratasse de um debate público ou confronto pessoal com outro especialista.

O *feedback* controlado apresenta-se como o meio para aferir o grau de consenso obtido após cada ronda de questionários e dar uma ideia ao grupo da opinião geral. É geralmente apresentada sob a forma de valor médio ou percentual, daí a importância e necessidade do tratamento estatístico, com as respostas a serem agrupadas de acordo com o grau de consenso

ou número de respostas obtidas, podendo surgir também a justificação ou fundamentação de opiniões marginais.

Deste modo, o número ideal de rondas que se deve levar a cabo, a possível desistência de especialistas ao longo das sucessivas rondas, o tempo que geralmente é necessário para a realização de todo o processo e o grau de consenso a considerar como aceitável, ou mesmo a falta dele, são também questões sensíveis e que se encontram de certa forma interligadas.

O número de rondas vai variando de estudo para estudo, no entanto, é de um modo geral aceite que deverão ser realizadas duas a três rondas (Edwards *et al.*, 2008; Woudenberg, 1991). Número esse que dependerá necessariamente dos fatores associados ao maior ou menor grau de desistência de participantes verificado entre rondas, ao grau de consenso obtido ou estabilidade de respostas atingida no final de cada ronda ou através da predefinição de um número fixo de rondas estipulado pelo coordenador. A título de exemplo, Garrod e Fyall (2005) deram por terminado o estudo Delphi no final da terceira ronda, após terem registado um número significativo de desistências, optando inclusivamente por não utilizar os dados recolhidos na terceira ronda. Edwards *et al.* (2008) realçam que mais do que duas a três rondas poderá ser desaconselhável devido ao facto de os participantes ao serem confrontados com vários questionários sucessivos e em torno do mesmo tema poderem sentir-se desmotivados para continuar a participar no estudo e, como tal, contribuir para o aumento das taxas de desistência.

Quanto ao consenso, embora se refira frequentemente que esse é o principal objetivo da técnica, ou seja, construir um consenso aceitável em torno do assunto em debate (Landeta, 2005; Linstone e Turoff, 1975; Veal, 2011; Garrod e Fyall, 2005; Hsu e Sandford, 2007; Moeller e Shafer, 1994), a sua crescente aplicação tem eliminado frequentemente a restrição em torno do consenso (Landeta, 2006). Para Gupta e Clarke (1996), a técnica Delphi não tem como objetivo apenas gerar consensos, mas sim obter, de um painel de especialistas, respostas e opiniões de elevada qualidade e credibilidade sobre um determinado tema em análise. Dalkey (1967), citado por Woudenberg (1991), argumenta que embora o consenso seja efetivamente importante, não deverá ser visto como a meta principal da aplicação desta técnica, verificando-se em muitos casos que tanto o apuramento de informação quanto o consenso são já bastante elevados depois da segunda ronda, verificando-se ainda que nas rondas seguintes a tendência é a de um maior e mais consistente aumento do consenso, comparativamente ao apuramento. Ainda neste contexto, Gordon (1994) defende que a técnica Delphi pode ser encarada como um debate controlado no qual as razões para opiniões extremas são tornadas explícitas e o *feedback* é apresentado de uma forma neutra, sem a associação de sentimentos por parte do investigador relativamente à tendência das respostas. Geralmente os grupos de especialistas avançam em direção ao consenso, mas mesmo quando esse consenso não ocorre as razões para tomada de posições díspares ficam clarificadas. As análises e conclusões retiradas pelo coordenador baseiam-se não só nas razões apresentadas pelo grupo de especialistas mas também nos seus próprios conhecimentos e objetivos. O valor da técnica Delphi traduz-se assim no conjunto global de ideias que gera, quer seja através da obtenção de consenso ou da falta dele. Devido ao facto de o número de respondentes ser

normalmente pequeno, a técnica Delphi não produz, nem pretende produzir, resultados estatisticamente significativos. Ou seja, os resultados obtidos por qualquer grupo Delphi não predizem a resposta de uma população maior nem mesmo de um grupo Delphi diferente. Eles representam a síntese de opinião de um grupo particular, apenas isso (Gordon, 1994).

O número de rondas a realizar vai, por sua vez, condicionar o tempo necessário para aplicação da técnica, sendo este fator encarado também como um ponto sensível da sua aplicação. Para além da escolha do painel e elaboração do primeiro questionário, será necessário tratar a informação obtida, organizá-la e construir os questionários seguintes, tudo isto de maneira a que o estudo se mantenha interessante e apelativo para os participantes. Daí que na estruturação e aplicação da técnica Delphi deva haver uma preocupação maior pelo cumprimento dos principais passos para a sua aplicação, de um modo rigoroso, claro e transparente, contribuindo desse modo para a construção de um conhecimento científico que possa ser comparado e replicado. A aplicação de um estudo Delphi geralmente consome um período de tempo relativamente longo, especialmente quando existe um número elevado de questões abertas que exigirão mais tempo aos especialistas na elaboração das respostas. Garrod e Fyall (2005) referem que o tempo necessário para a aplicação de um estudo Delphi pode ir para além dos 12 meses. Geralmente são dadas duas a três semanas aos especialistas para responderem e devolverem cada questionário (Delbecq, 1986; Garrod e Fyall, 2005), contudo, poderá surgir a necessidade de alargar os prazos previamente estabelecidos para o efeito, umas vezes devido ao atraso na devolução de alguns questionários, outras vezes devido à solicitação de alargamento dos prazos iniciais por parte dos especialistas que necessitam de mais tempo para elaborar as suas respostas, o que poderá implicar o alargamento em semanas ou mesmo meses do tempo previsto inicialmente para todo o processo para o qual também contribuirão eventuais atrasos ou dificuldades no tratamento dos dados recolhidos e estruturação dos questionários seguintes por parte do coordenador. Para atenuar eventuais dificuldades relacionadas com a extensão temporal do estudo, todos estes aspetos deverão ser planeados e geridos da melhor forma possível.

### 2.2.3 A técnica Delphi e a sua aplicação na investigação do turismo

Algumas das principais vantagens desta técnica consistem na sua flexibilidade para adaptação aos mais diversos temas, na capacidade em obter maior rigor na informação obtida e na possibilidade de obter conhecimento a um nível mais aprofundado sobre os assuntos de maior complexidade de investigação, nomeadamente na área do turismo, onde é patente a heterogeneidade, a multidisciplinariedade, a transversalidade e a constante mutação e evolução características da própria atividade turística. A sua aplicação revela-se especialmente vantajosa quando se verifica uma impossibilidade ou dificuldade em construir amostras populacionais estatisticamente relevantes, como é o caso dos indivíduos considerados especialistas, ou quando questões relacionadas com o tempo disponível e a dispersão geográfica dificultam ou impossibilitam a reunião presencial de um grupo de

especialistas para discutirem um determinado assunto ou tema complexo. Como as respostas têm caráter anónimo, à partida os especialistas não se inibirão de expor as suas perspetivas e opiniões, por muito absurdas ou excêntricas que lhes possam parecer, ou mesmo contrárias ao consenso geral, havendo lugar para a justificação ou fundamentação das respostas sempre que necessário. Permitirá, por isso, uma reflexão mais aprofundada sobre o tema.

Deste modo, a sua aplicação na presente investigação torna-se especialmente relevante, pois pretendia-se juntar num painel um conjunto heterogéneo de especialistas ligados direta ou indiretamente ao desenvolvimento, planeamento e gestão do turismo no território em estudo, de âmbito sub-regional, de forma a recolher contributos pertinentes para o planeamento e desenvolvimento da área geográfica delimitada pelo Baixo Mondego, Baixo Vouga e Dão-Lafões como destino turístico junto do segmento do *Turismo de Negócios*, de forma a potenciar e aumentar a sua competitividade, de uma forma sustentável.

Assim, as linhas orientadoras que regem a aplicação da técnica Delphi ajustam-se ao objetivo inicial de envolver um conjunto de agentes que, fazendo parte do sistema turístico, atuem no território específico em estudo e possam contribuir para a reflexão, o debate e a troca de ideias relativamente às medidas a implementar e às decisões a tomar em prol do desenvolvimento do território como destino de *Turismo de Negócios*. A aplicação da técnica Delphi no presente estudo justifica-se assim pelo facto de se tratar de um tema ainda pouco investigado no território em estudo (e, por isso, a informação existente e os dados disponíveis à partida eram manifestamente insuficientes), por englobar especialistas de diferentes pontos da região em estudo e pela necessidade de recolher massa crítica qualificada que nos permitisse construir uma linha conceptual conducente à proposta de metodologias e identificação de competências organizativas e características territoriais que permitam dar expressão ao *Turismo de Negócios*, identificando fragilidades e potencialidades como forma de criar um ambiente propício ao desenvolvimento, na região em estudo, deste produto turístico associado ao território.

#### 2.2.4 Aplicação da técnica no planeamento e gestão de um destino de *Turismo de Negócios*

Tendo em conta que a presente investigação se debruça na análise e leitura de um território específico (Baixo Mondego, Baixo Vouga e Dão-Lafões) com o objetivo de estudar as suas potencialidades turísticas, patrimoniais e culturais de forma a desenvolver esse território como destino de *Turismo de Negócios*, entendeu-se que os elementos a integrar o painel deveriam pertencer ao território em estudo, de forma a garantir um melhor conhecimento do território, e estar direta ou indiretamente ligados à atividade turística desse mesmo território através da sua atividade profissional ou académica, de forma a garantir um conhecimento mais sólido do fenómeno turístico (Marques, 2010; Marques e Santos, 2012a). Assim, como principais critérios de seleção dos especialistas para a presente investigação tivemos em conta o seguinte: i) ter experiência profissional ou académica no setor do turismo e/ou no segmento específico do *Turismo de Negócios*; ii) desenvolver a sua atividade



profissional e/ou académica na área geográfica em estudo; iii) conhecer o território em estudo. Com base nestes critérios, tentámos elaborar um painel equilibrado, estruturado com elementos provenientes de diferentes áreas de atuação (académicos, profissionais, institucionais, etc.) de modo a recolher as diferentes perspetivas e leituras sobre o território e a temática em estudo.

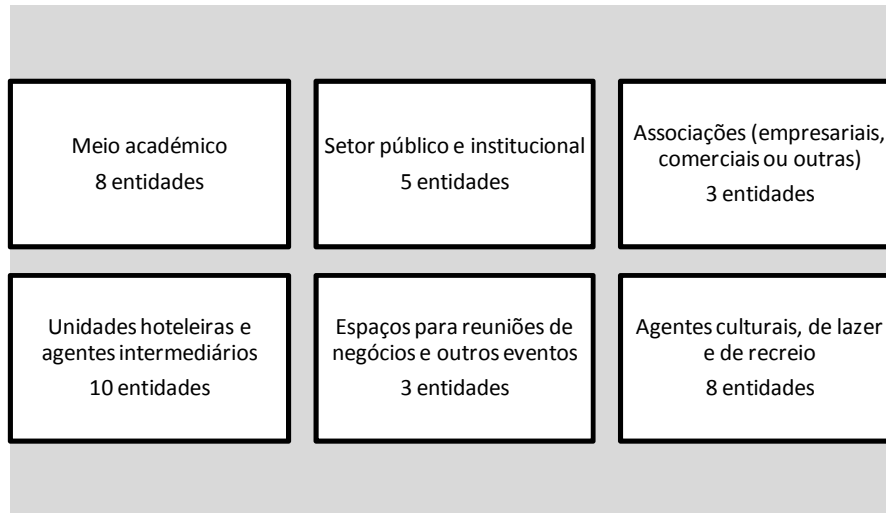


Figura 6: Estrutura inicial do painel Delphi

Fonte: Elaboração própria

No período decorrente entre 18 de março e 18 de maio de 2010 foi enviada uma mensagem de correio eletrónico (Anexo 2) a cerca de 130 entidades, às quais se apresentou o trabalho a desenvolver e se formulou o convite para participar na constituição do painel Delphi, evidenciando a importância do seu contributo e informando que no final do estudo seria disponibilizado a cada participante um resumo com as principais conclusões e contributos resultantes da investigação. Das cerca de 130 entidades contactadas apenas 59 aceitaram inicialmente fazer parte do estudo. Os principais argumentos apresentados pelas entidades que declinaram referiram-se à falta de tempo e disponibilidade para responder aos questionários e também à falta de conhecimento aprofundado do território em estudo. Das 59 entidades que inicialmente aceitaram participar, verificou-se que apenas 37 reconfirmaram e efetivaram a sua participação ao devolverem o primeiro questionário preenchido, verificando-se deste modo a desistência de mais 22 especialistas. O painel final ficou assim definido com 37 especialistas (Anexo 1) provenientes de diferentes setores de atividade, conforme ilustra a Figura 6.

Estes 37 especialistas, para além de reunirem os critérios inicialmente estabelecidos, à partida possuíam também motivação para participar no estudo, caso contrário teriam provavelmente declinado o convite. Todavia, entre a primeira e a última ronda contabilizámos ainda mais algumas desistências, sendo este um fenómeno mencionado frequentemente noutros estudos Delphi, como já tivemos oportunidade de referir. Neste caso, talvez associado ao facto de se tratar de um questionário algo extenso com um elevado número de questões

abertas que exigiam algum tempo de reflexão e ponderação. Na segunda ronda responderam aos questionários 29 entidades (tendo-se verificado 8 desistências) e na terceira ronda responderam 28 entidades (1 desistência), ou seja, entre a primeira e a última ronda registou-se uma taxa de desistências de cerca de 24% (n= 9).

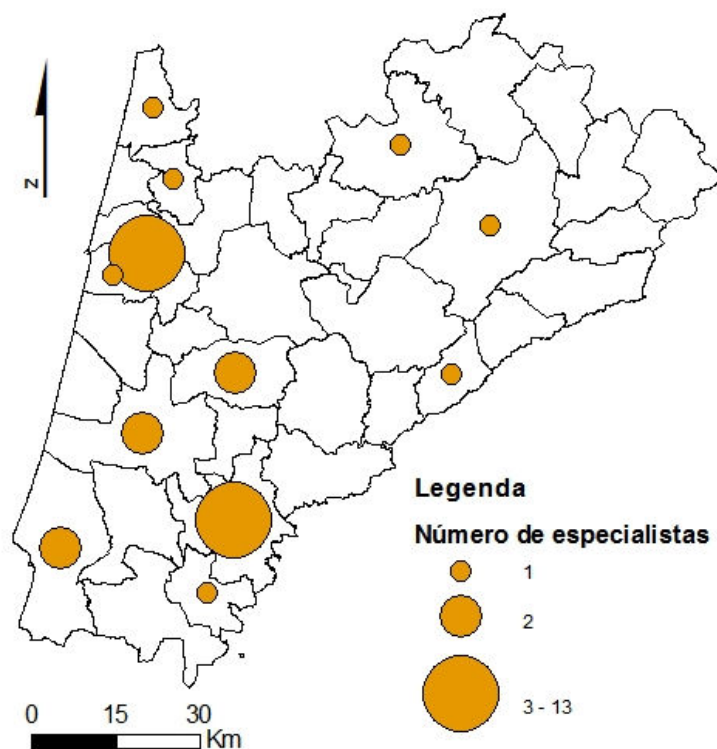


Figura 7: Distribuição geográfica do painel Delphi

Fonte: Elaboração própria

A distribuição geográfica dos membros do painel (localização das instituições que representam) incide principalmente nos centros urbanos de Coimbra e Aveiro (Figura 7). Tal deve-se não só à maior oferta de entidades aí presente mas também por aí se ter contabilizado um maior número de entidades que aceitaram participar no estudo. Assim, optámos por valorizar a integração de indivíduos provenientes de diferentes áreas de atuação, em detrimento da sua localização específica no território e do número de indivíduos, tendo em conta que teriam sempre que reunir os critérios inicialmente propostos para a seleção dos especialistas. Principalmente porque consideramos que diferentes agentes que atuem em diferentes áreas poderão contribuir para uma reflexão mais ampla e aprofundada do tema em estudo e deste modo proporcionar uma interligação das perspetivas dos diferentes *stakeholders*.

O envio das três rondas de questionários ocorreu entre 24 de maio de 2010 (data de envio da primeira ronda) e 29 de julho de 2011 (data de envio da última ronda), o que realça a necessidade de um significativo período temporal para aplicação desta técnica. Neste caso concreto, verificou-se a necessidade de alargar as três semanas dadas inicialmente para a

devolução dos questionários, devido à solicitação de alguns membros do painel que, apesar de pretenderem continuar a fazer parte do estudo, tinham muito pouca disponibilidade para o preenchimento dos questionários. Caso não tivesse sido alargado o tempo inicialmente previsto para preenchimento dos questionários, muito provavelmente o número de desistências seria maior.

Assim, passamos a descrever sucintamente a aplicação das três rondas de questionários: i) primeira ronda – o questionário foi enviado a 24 de maio de 2010 por correio eletrónico, tendo sido elaborado e aplicado através da ferramenta de Internet Google Docs (funcionalidade Formulários da Google Docs). As respostas foram preenchidas nos respetivos formulários o que possibilitou a recolha de alguns dados já agrupados da forma pretendida. No entanto, optámos também pela utilização do *software* Microsoft Office Excel 2007 para o tratamento da maior parte dos dados devido à necessidade de agrupar e contabilizar as respostas de acordo com o número de vezes que cada uma dessas respostas foi mencionada (utilizando a percentagem de entidades que deram a mesma resposta) e de modo a facilitar o processo de construção do segundo questionário e a disponibilização dos resultados do primeiro. Este primeiro questionário, de carácter exploratório, foi elaborado a partir de um conjunto de questões abertas e questões fechadas, com o objetivo de recolher uma leitura abrangente do território, das suas potencialidades e das perspetivas de desenvolvimento do produto *Turismo de Negócios* e da criação de uma estrutura organizativa do tipo *Convention & Visitors Bureau* nesse território. O questionário foi enviado aos especialistas juntamente com um resumo informativo sobre as principais temáticas em estudo e a metodologia utilizada (Anexo 3). Como já referimos anteriormente, nesta ronda foram recolhidos 37 questionários preenchidos; ii) segunda ronda – o questionário foi enviado a 26 de janeiro de 2011 através de correio eletrónico, desta vez num ficheiro em formato Excel devido à significativa quantidade de informação enviada e à possibilidade de preenchimento do questionário em diferentes momentos, algo que a ferramenta utilizada na ronda anterior não possibilitava. Este questionário foi estruturado pelo conjunto de respostas mais vezes referenciadas na primeira ronda e apresentado sob a forma de *rankings* (em primeiro lugar a resposta referenciada mais vezes) de modo a aferir nova perspetiva do painel, que podia concordar ou reformular/reordenar os *rankings* apresentados. Para além da utilização do *software* Microsoft Office Excel 2007 na contabilização de algumas respostas da segunda ronda, foi também utilizado o *software* SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) V. 19.0 de modo a aferir estatisticamente o *rank* médio para cada proposição apresentada e o grau de concordância geral em cada *ranking*, através da aplicação do coeficiente de concordância de Kendall<sup>12</sup> (Kendall's W Test). Nesta ronda foram recolhidos 29 questionários preenchidos; iii) terceira ronda – o questionário foi enviado a 29 de julho de 2011 também através de correio eletrónico e estruturado em Excel, à semelhança do anterior. O terceiro questionário foi elaborado com base nos *rankings* obtidos na ronda anterior mas desta vez solicitou-se ao

<sup>12</sup> O coeficiente de concordância de Kendall (W) é uma medida da relação entre vários conjuntos de postos de N objetos ou indivíduos. No presente trabalho, o coeficiente de concordância de Kendall (W) dá o valor que possibilita aferir o nível de concordância entre os especialistas. O valor de W oscila entre 0 e 1. O valor 1 significa concordância total e o valor 0 significa desacordo total, sendo, por isso, desejável alcançar um valor mais próximo possível de 1.

painel que escolhesse em cada *ranking* aquela que consideravam ser a proposição mais importante, urgente ou pertinente, tendo em conta que todas as proposições recolhidas nas rondas anteriores seriam importantes contributos que não deixariam de ser apresentados no trabalho final. Os resultados obtidos no final desta ronda foram tratados com recurso ao *software* Microsoft Office Excel 2007 através da contabilização das escolhas apresentadas. Nesta ronda foram recolhidos 28 questionários preenchidos.

A estrutura dos questionários e os resultados obtidos em cada ronda são apresentados nos Anexos 4, 5 e 6.

Todo este processo de recolha de dados permitiu-nos, numa primeira fase (primeira ronda) recolher um conjunto importante de perspetivas e medidas a desenvolver sobre a temática em estudo e, numa segunda fase (segunda e terceira ronda), explorar a leitura que os diversos agentes direta ou indiretamente ligados à atividade turística no território faziam sobre as perspetivas e opiniões apresentadas desde início e aferir a existência de consensos nessa leitura. Em todas as rondas foi solicitado aos membros do painel que fizessem os comentários que achassem necessários ou pertinentes em cada questão e possibilitada a consulta de todas as respostas das rondas anteriores. Os resultados obtidos são apresentados ao longo deste trabalho de uma forma contextualizada.

Mais concretamente, a aplicação da técnica Delphi no presente estudo permitiu-nos: i) identificar os produtos, os recursos e os elementos patrimoniais e culturais de maior relevo turístico no território em estudo; ii) definir estratégias de valorização e promoção do território como destino de *Turismo de Negócios*; iii) definir estratégias para o desenvolvimento de uma estrutura organizativa do tipo *Convention & Visitors Bureau* no território de modo a potenciar o desenvolvimento do produto associado ao *Turismo de Negócios*.

### 2.2.5 Principais constrangimentos na aplicação da técnica Delphi

Apesar da identificação de inúmeras vantagens na aplicação desta técnica no domínio do turismo, e especialmente no âmbito da gestão dos destinos, importa referir que existem alguns constrangimentos a ter em conta. A própria estruturação do painel de especialistas poderá revelar-se um processo complexo e de difícil execução, pois não se revela tarefa fácil mobilizar indivíduos considerados especialistas em determinado domínio e que tenham a disponibilidade de tempo e a motivação necessária para participar num processo de investigação relativamente longo e que exige grande ponderação na elaboração das respostas. Para além da necessária mobilização inicial para constituir o painel é necessário também tentar garantir a continuidade dos participantes e o mínimo possível de desistências. Daí que uma das fases mais importantes e sensíveis de um estudo Delphi seja precisamente a seleção dos especialistas e construção do painel. A apresentação inicial do trabalho de investigação a desenvolver e a explicação clara de todos os processos e características da técnica Delphi junto dos potenciais participantes poderá revelar-se muito importante para tentar atenuar as desistências futuras, pois os elementos que aceitarem fazer parte do estudo já estarão

preparados à partida para um processo que necessita de disponibilidade de tempo, implica repetição e insistência no mesmo assunto e que poderá originar opiniões discordantes das suas. Por outro lado, será também de grande importância que os especialistas estejam motivados para a participação no estudo. Mais uma vez, ao estruturar o painel deverá ter-se em conta a escolha de especialistas que tenham interesse no assunto em estudo, no território em análise ou nos resultados finais que serão produzidos. Enquanto alguns investigadores optam pela remuneração monetária como forma de motivação, outros optam por tentar realçar a importância do estudo para os próprios intervenientes através da construção de um conhecimento que lhes será disponibilizado praticamente em primeira mão e que lhes poderá ser útil a nível profissional e/ou académico. Foi este o caminho seguido pelo presente estudo, ao tentar motivar os participantes através das características da própria investigação que, por um lado, pretende contribuir com propostas concretas para o desenvolvimento turístico do território do qual todos os participantes fazem parte, e, por outro, pretende contribuir para um conhecimento mais aprofundado e fundamentado do território em estudo e do fenómeno associado ao *Turismo de Negócios*.

Após realizada a contextualização estatística e metodológica do trabalho que aqui apresentamos, importa agora explorar e tentar compreender melhor toda a temática em torno das questões relacionadas com os tempos e formas de lazer e de trabalho e as definições e conceitos associados ao turismo, de forma a melhor podermos compreender e contextualizar a evolução e importância do *Turismo de Negócios*.

### 3 A ORIGEM, A EVOLUÇÃO E OS CONCEITOS DO TURISMO

#### 3.1 Trabalho, tempo livre e lazer

Os valores que o tempo de trabalho, o tempo livre e as práticas de lazer assumem podem ser diversos, dependendo dos espaços e dos lugares onde se desenvolvem, das motivações das pessoas, do tipo de emprego que possuem, do estilo de vida que adotam. Como referem Gama e Santos (2008):

“A terciarização da sociedade moderna tem sido acompanhada pela modificação de sentido das concepções de trabalho, tempo livre e lazer e, em consequência, das suas fronteiras respectivas. À oposição lazer/trabalho, que foi consoante as épocas e os lugares, de uma valoração positivo/negativo, sucede, nas sociedades pós-industriais, uma modificação crescente do sentido dos termos, não mais redutíveis às dicotomias anteriores. O tempo livre não significa necessariamente ócio ou lazer, assim como trabalho pode ser, em muitos casos, sobreponível ou mesmo confundido com estados ou práticas de lazer.” (Gama e Santos, 2008:62-63).

Por um lado, porque na própria conceptualização de tempo de trabalho podemos conceber a existência de tempos livres; por outro, porque dentro do tempo livre podemos distinguir tempos coercivos, ou tempos que não são verdadeiramente livres. Podemos considerar inclusivamente que nem sempre a diminuição do tempo de trabalho origina o aumento de tempo verdadeiramente livre, tendo em conta, por exemplo, que as tarefas domésticas do quotidiano apesar de se inserirem num tempo livre do tempo formal de trabalho (emprego), não deixam de ser coercivas. O mesmo se verifica nas situações de desemprego ou através de horários laborais mais reduzidos ou repartidos, onde o aumento do tempo de não trabalho pode resultar na procura de outras ocupações como forma de obtenção de maior rendimento. Por outro lado, certas profissões implicam vivências fora dos locais habituais de residência, como é o caso das viagens de negócios, e podem incluir, num tempo global que é considerado tempo de trabalho, diferentes frações de tempos livres ou tempos de lazeres. Do mesmo modo, e apesar de todas as transformações conceptuais e ideológicas, ainda podemos constatar que em alguns casos específicos o lazer encontra-se intimamente ligado à sociologia do trabalho. Veja-se o caso das viagens de incentivo, inseridas na esfera do *Turismo de Negócios*, que têm como objetivo a recompensa ou motivação dos trabalhadores/colaboradores das empresas, podendo ser considerado este fenómeno como uma forma moderna de reposição da força bruta do trabalho.

Temos também o caso em que o tempo de lazer de uns se encontra diretamente relacionado com o trabalho de outros, ou seja, verifica-se a copresença num mesmo espaço do produtor e do consumidor, do vendedor e do comprador. Para que uns possam usufruir de

atividades de lazer, muitos outros têm de trabalhar para que isso possa acontecer e isso sucede em todas as situações em que um serviço é fornecido especialmente no âmbito do lazer e turismo.

As transformações ocorridas ao longo dos últimos séculos, como as progressivas reduções do tempo de trabalho e conseqüente aumento do tempo livre, a conquista do direito a férias pagas, o aumento da esperança média de vida, a antecipação da idade de reforma, o desenvolvimento dos meios de transporte e das comunicações, o aumento da inserção da mulher no mercado de trabalho e o desenvolvimento do consumo massificado (refletido também no aumento do consumo das práticas de lazer), foram alguns dos fatores que contribuíram para a construção de sucessivas análises à problemática do tempo livre e do lazer.

A forma como as sociedades encaram a divisão do tempo e a valorização do tempo de trabalho e do tempo de não trabalho foi-se alterando ao longo dos tempos devido ao conjunto de transformações económicas, políticas e sociais que caracterizam a evolução da civilização humana. O estatuto de ociosidade que algumas classes detinham até ao advento das revoluções económicas e político-sociais desencadeadas no séc. XVIII foi sucessivamente desconjuntado, assumindo o trabalho um papel central na valorização moral e social do homem, no decurso de um processo que se desenvolveu pelo menos desde o séc. XIX e que corporizou as teorias económicas prevaletentes (Martins, 2004). A partir daqui, verificou-se o desenvolvimento do lazer como uma necessidade para manter em níveis elevados a produção industrial e, já no séc. XX, como uma justa recompensa para quem trabalha, evidenciando-se, a partir das décadas de 60 e 70 até à atualidade, como valor social, de produção e de consumo (Santos, 2011; Lipovestky, 2006; Nazareth, 2007; Sue, 1982; Martins, 2004) onde a um maior tempo livre corresponde geralmente um maior consumo (Pizzorno, 1956 citado por Gama, 2008a). Zorrilla Castrejana (1990) refere inclusivamente que o consumo e o tempo livre andam lado a lado, necessitando um do outro, gerando uma interdependência mútua que leva ao aumento dos bens e serviços relacionados com os lazeres, para além dos bens gerais.

Apesar de haver quem considere que o lazer sempre existiu em todas as épocas e todas as civilizações (Sebastien de Grazia, *Of Time, Work and Leisure* de 1962; Georges Hourdin, *Pour une civilisation des loisirs*, 1961, entre outros), o conceito de lazer, tal como o conhecemos hoje em dia, surgiu na era industrial. “Se é bem verdade que o tempo de trabalho é tão antigo como o tempo fora do trabalho, já o lazer apresenta traços específicos característicos da civilização nascida da revolução industrial” (Dumazedier, 2002:148). Por seu turno, também a sua valoração ao longo dos tempos foi alvo de diferentes análises.

Nas civilizações primitivas, de características predominantemente agrárias, a relação tempo de trabalho/tempo livre não conhecia fronteiras claras. O tempo de trabalho era imposto pelos ciclos climáticos e, conseqüentemente, o tempo livre daí subsequente, também ele era coercivo. Já na Antiguidade Clássica, o tempo livre assume um caráter ocioso, característico de classes, evidenciando-se uma separação social entre as classes trabalhadoras e as classes ociosas que viam o trabalho de uma forma negativa, e onde apenas aqueles que pertencessem a determinada “casta” é que poderiam gozar do estado de ociosidade (Sue,

1982). “Nas sociedades pré-industriais, de organização feudal, no mundo muçulmano e noutrem do oriente, encontra-se a mesma clivagem entre uma classe ociosa, que gasta o seu tempo no ócio, e a grande massa de servos dedicados ao trabalho” (Gama, 2008a:91). Para estes, o tempo livre do tempo de trabalho era, na verdade, um tempo imposto pelas ritualizações religiosas e pelas contingências climáticas (Sue, 1982), enquanto para as classes ociosas o tempo livre assumia um papel de substituto do tempo de trabalho, por direito de classe. A ociosidade assume, neste contexto, um papel de substituto do trabalho e não um complemento ou compensação do tempo de trabalho. Com o abandono das estruturas feudais e o surgimento da sociedade capitalista surgiram também novas formas de divisão do tempo e novas perspetivas sobre o tempo dedicado ao trabalho e ao ócio. O desenvolvimento do comércio e o aumento na produção de bens, as Grandes Navegações e as Reformas de Lutero e Calvino levam as sociedades a valorizarem moralmente o trabalho e a desvalorizarem o tempo dedicado ao ócio (lazer) (Bacal, 2003), ideologia que se afirma com a Revolução Industrial e com alguns pensadores do séc. XIX. A este respeito, Smith (1776) e Saint-Simon (1819), citados por Gama (2008a), encaram a sociedade do séc. XIX como uma sociedade de produção e condenam o ócio devido ao seu carácter não produtivo e socialmente ineficaz. Na *Parábola* de Saint-Simon (publicada em *L’Organisateur*, em 1819), a nobreza é descrita como uma classe ociosa e, por isso, socialmente inútil, ao contrário das classes trabalhadoras e da burguesia nas quais as virtudes do trabalho são enaltecidas. A mentalidade associada à moral do trabalho encontra-se enraizada nas ideologias e nas ações políticas, onde o tempo livre de trabalho exerce uma função primordial de repouso e recuperação física de modo a reestabelecer a força de trabalho (Gama, 2008a). Por sua vez, Smith em *A Riqueza das Nações* (1ª edição em 1776) refere que o critério para a classificação das atividades produtivas se baseia no carácter material (de acumulação) e de intercâmbio, ou seja, na sua contribuição para criar riqueza. Isto leva a uma dicotomia entre as atividades produtivas e não produtivas. O trabalho produtivo é aquele que produz um valor, algo concreto, enquanto o trabalho improdutivo é aquele que não deixa um rasto material, desaparece quando é gerado. Também Veblen (1965) explora esta perspetiva da dicotomia entre trabalho e lazer ao fazer uma análise ao lugar e ao valor da classe do ócio na América dos finais do séc. XIX, criticando a sociedade do lucro e do regime capitalista e considerando a classe ociosa como uma classe consumidora de bens supérfluos e improdutivo, numa sociedade onde o ócio e o consumo vicário, ostentatório, conspícuo se assumem como fatores diferenciadores de classes. De acordo com Veblen (1965) o ócio (lazer) é um símbolo de classe, não designa um estado de repouso ou preguiça, mas sim um consumo improdutivo do tempo (Veblen, 1965 – 1ª edição em 1900).

A partir de meados do séc. XIX as questões relacionadas com o tempo livre começam a surgir na ordem do dia, por um lado devido às intervenções políticas e lutas sociais (Revoluções Burguesas de 1848) e, por outro, devido ao surgimento de importantes obras de estudiosos das sociedades. Por esta altura, as revoluções dirigidas pela burguesia que se aliou aos trabalhadores para derrubar reis e imperadores e instituir a República reivindicavam melhores salários e redução da jornada de trabalho para 10 horas. Mas a burguesia, nova



proprietária do capital industrial, comercial e bancário, tomou a revolução em mãos e redirecionou o alvo das suas lutas da nobreza para os trabalhadores. A importância central é dada ao trabalho, no entanto, o homem deve ocupar uma parte do tempo diário a repousar e a assegurar a sua manutenção, ou seja, a reconstituir a sua força de trabalho. A partir daqui dá-se uma mudança com o surgimento de novas perspectivas baseadas na preocupação pela realização do homem e pela sua libertação na avaliação da relação entre trabalho e não trabalho, trabalho manual e trabalho intelectual. Neste contexto, nos estudos de Marx, mais precisamente na obra *O Capital*, verifica-se uma abordagem do trabalho como o primordial valor moral, todavia, denota-se uma especial atenção dada às práticas realizadas fora do tempo de trabalho como forma de valorização e realização pessoal e onde o divertimento e o desenvolvimento pessoal assumem um papel importante. Esta perspectiva foi desenvolvida por Paul Lafargue, genro de Marx, na obra *O Direito à Preguiça* publicada pela primeira vez em 1880, onde defende que as classes trabalhadoras também devem ter direito a um tempo de lazer e às práticas a ele associadas, como é o caso das artes, até então reservadas a uma classe burguesa que, por sua vez, destronou a nobreza na supremacia económica e política (Lafargue, 1999). Na época, os trabalhadores das oficinas parisienses ainda trabalhavam em média 12 ou 13 horas por dia e, por vezes, as jornadas de trabalho estendiam-se às 15, 16 e 17 horas. Lafargue (1999) entendia que a jornada de trabalho poderia ser substancialmente reduzida, defendendo até que poderia ser de apenas três horas, caso os avanços tecnológicos fossem usados em benefício dos que trabalham e não em proveito dos que lucram. Critica ferozmente as classes operárias das nações capitalistas que têm uma “paixão moribunda do trabalho, levado até ao esgotamento das forças vitais do indivíduo e da sua progenitora”, considerando a civilização capitalista como responsável pelas misérias individuais e sociais que torturam a humanidade. Denuncia deste modo a “santificação” do trabalho invocando que Cristo pregou a preguiça no seu sermão na montanha: “contemplai o crescimento dos lírios dos campos, eles não trabalham nem fiam e, todavia, digo-vos Salomão, em toda a sua glória, não se vestiu com maior brilho”. Os camponeses proprietários e os pequenos burgueses eram as classes que amavam o trabalho pelo trabalho, “uns curvados sobre as suas terras, os outros retidos pelo hábito das suas lojas”, todavia, o proletariado, a grande classe que “ao emancipar-se, emancipará a humanidade do trabalho servil e fará do animal humano um ser livre, traíndo os seus instintos, esquecendo-se da sua missão histórica, deixou-se perverter pelo dogma do trabalho” (Lafargue, 1999: 7-10). Deste modo, no final do séc. XVIII pregava-se em Londres o trabalho como um travão às paixões do homem, pois durante o tempo em que está a trabalhar o homem não se pode entregar aos vícios. Como consequência, o “supertrabalho” originou a “superprodução”, com a sociedade a aumentar desmesuradamente a sua produção, provocando uma “superabundância” de mercadorias, pois aqueles que as podiam comprar eram escassos, levando ao encerramento das lojas, o que provocou a fome nas classes operárias. No entanto, o “supertrabalho” causa impactes negativos também nas classes burguesas, pois “a abstinência à qual a classe produtiva se condena obriga os burgueses a dedicarem-se ao superconsumo dos produtos que ela manufatura desordenadamente”, violentando os seus gostos modestos e entregando-se a um luxo desenfreado (Lafargue, 1999:

30). A solução para este problema, segundo Lafargue (1999), passaria assim pela redução do tempo de trabalho e pela “condenação” de muitos trabalhadores à improdutividade e ao superconsumo.

Com o desenrolar do séc. XX a análise das estruturas socioeconómicas dá cada vez mais expressão ao estudo dos temas do lazer e dos tempos livres levando ao surgimento de duas correntes de pensamento principais. Por um lado, uma corrente de base socialista impulsionada pelos movimentos político-sociais dos países da Europa de Leste, que analisa o lazer subordinado ao tempo livre, à sua produção, evolução e conteúdo (Gama, 2008a); por outro, uma corrente de base capitalista que analisa o lazer subordinado ao trabalho, dando origem à autonomização do estudo do lazer e a uma crescente atenção aos aspetos do consumo. Friedman (1961), citado por Dumazedier (1962), foi um dos principais autores a destacar-se na área da sociologia do trabalho e na análise da problemática relacionada com o tempo de trabalho/tempo livre. Considerado por Dumazedier (1962) como o primeiro sociólogo francês a sublinhar o papel capital do lazer na humanização da civilização técnica, num dos seus estudos dedicou-se à análise dos efeitos nefastos do trabalho mecanizado e repetitivo no comportamento, que geram sentimentos de incompletude e insatisfação. Deste modo, o lazer surge como uma compensação às contrariedades do trabalho e, como tal, defende o alargamento do tempo livre e a sua utilização mais humanizada. Friedman (1961) refere ainda que no caso do exercício de um trabalho interessante onde a personalidade está empenhada, o lazer assume um carácter de distração em vez de compensação (Friedman, 1961, citado por Dumazedier, 1962).

A partir dos anos 50 do séc. XX o lazer posiciona-se então como campo de estudo autónomo e destaca-se relativamente à sociologia do trabalho dando origem à sociologia do lazer propriamente dita onde este é tratado como um produto determinado pelo desenvolvimento industrial e técnico que se traduz em alterações nos modos de vida (aumento de tempo livre, vida urbana, aumento do nível de vida, extensão dos bens de conforto, etc.) (Lanfant, 1972). A este respeito, Sue (1982) considera que é do trabalho que resulta a sensação de tempo livre e que a valorização deste se verifica através das práticas de lazer, formas de emancipação humana e de valorização das relações sociais.

### 3.2 Da evolução do tempo livre à valorização do lazer

Podemos considerar que no séc. XX o conceito de lazer surge de uma forma mais efetivamente presente. A partir dos finais do séc. XIX e inícios do séc. XX, até aos anos 30, o desenvolvimento do capitalismo industrial e as lutas sociais que o acompanharam vieram trazer uma revalorização do tempo dedicado ao lazer (Gama, 2008a).

Como refere Lefèbvre, a evolução da organização do trabalho industrial levou à valorização do tempo livre e do lazer, diferenciando-se das formas como é tomado nas sociedades tradicionais, e onde as “fadigas da vida moderna tornam indispensáveis o divertimento, a distração, o descanso” (Lefèbvre, 1968:103, citado por Gama 2008b:18). A

redução do tempo de trabalho e o reconhecimento do direito ao lazer pelas classes trabalhadoras levou a que alguns autores se referissem a esta sociedade como a que deu origem à civilização dos lazeres (Dumazedier, 1962; Touraine, 1969), generalizando-se o seu acesso a todas as classes, criando a ilusória ideia de igualdade social. Ilusória porque nessa altura, tal como na atualidade, as práticas de lazer funcionam também como fator de segregação social, onde um maior poder de compra permite o acesso a lazeres mais diferenciados ou restritos, em diferentes espaços, durante mais tempo e num maior número de vezes. De qualquer forma, o lazer torna-se acessível a todos. Além do mais, a modificação das estruturas dos tempos sociais transforma o lazer numa necessidade para a população em geral, deixando de ser visto apenas como resultado de um desejo ou de uma aspiração, conforme mostra a Figura 8.

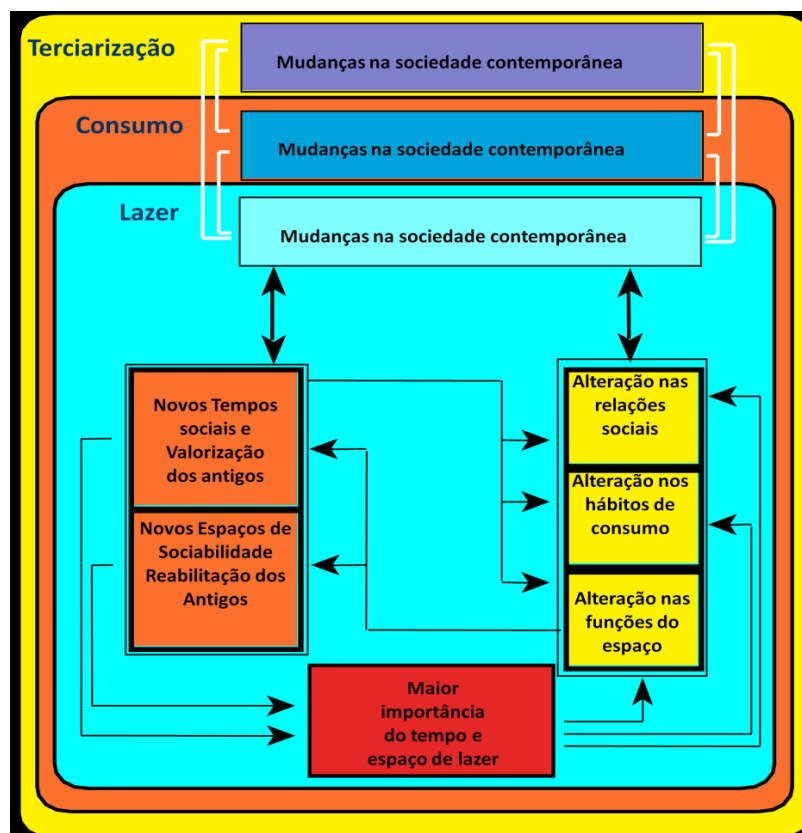


Figura 8: O lazer e as novas espaço-temporalidades na sociedade contemporânea

Fonte: Santos, 2001

Nas sociedades contemporâneas, esta perspectiva foi responsável pelo aumento da importância do lazer e do tempo que cada um lhe reserva, originando uma valorização que, segundo Santos (2001):

“ (...) veio desencadear alterações nos hábitos de consumo, nas relações sociais e nas funções do espaço. Estas mudanças acentuam a emergência teórica de tratar os temas do consumo, do

lazer e da terciarização como processos sociais que se moldam continuamente de forma recíproca.” (Santos, 2001: 195).

Esta questão relacionada com a civilização dos lazeres é explorada precisamente por Dumazedier (1962) na sua obra *Vers une civilisation du loisir?* Aqui, o tempo livre e o tempo de lazer surgem como tempos de consumo, levando Dumazedier (1962) a definir o lazer como um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, seja para recrear-se e entreter-se, seja para desenvolver a sua informação ou formação desinteressada, seja para a sua participação social voluntária, seja para a sua livre capacidade criadora, após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais. Neste contexto, Dumazedier (1962) define as três funções que se interrelacionam no conceito de lazer (os 3 D's de Dumazedier): o descanso (libertação da fadiga); o divertimento (através da recreação, do entretenimento, como forma de atingir o equilíbrio da vida no quotidiano, compensando o esforço que despendemos no trabalho); o desenvolvimento (através da participação social mais livre). Sendo necessário salientar que o tempo libertado do trabalho está longe de se reduzir a um tempo de consumo passivo ou de inatividade como se apresentava geralmente. O lazer consiste então no conjunto de ocupações às quais o indivíduo se dedica de um modo voluntário, seja para descansar, seja para se divertir, seja para desenvolver a sua formação desinteressada, a sua participação social voluntária, liberto das suas obrigações profissionais, familiares e sociais, envolto de carácter libertador, gratuito (sem obrigação), hedonístico e pessoal (Dumazedier, 1962). Estas são então quatro as características principais do lazer: i) carácter livre – resulta de uma livre escolha, liberto das obrigações impostas pela sociedade; ii) carácter desinteressado – na medida em que o lazer não está necessariamente submetido ao lucro, nem a obrigações domésticas, nem a qualquer outro princípio ideológico [políticos ou espirituais, por exemplo]; iii) carácter hedonístico – encarado através de uma perspectiva positiva no que diz respeito às necessidades individuais; iv) carácter pessoal – lazer como forma para satisfazer as necessidades do indivíduo, como libertação pessoal das obrigações impostas pela sociedade. Esta perspectiva foi reforçada por outros autores, como por exemplo Lanfant (1972) que defendeu o lazer como um conjunto de atividades que se instauram no tempo livre, sendo este delimitado a partir do tempo de trabalho, isto é, definido como valor económico determinado pelo estado das forças produtivas e pelos modos de distribuição do produto social, ou Stebbins (2005) que afirma que o lazer “é uma atividade não coerciva efetuada durante um período de tempo livre, sendo algo que a pessoa quer fazer, procurando a satisfação pessoal ao usar as suas capacidades e recursos, e é bem-sucedida ao fazê-lo” (Stebbins, 2005, citado por Santos e Moreira, 2008:250).

A civilização dos lazeres, que temos vindo a falar, está intimamente ligada com as sociedades de consumo (Baudrillard, 1979), do espetáculo (Debord, 1991), do divertimento (Langman, 1992) e hipermoderna (Aubert, 2004; Lipovetsky e Charles, 2004).

De acordo com Braudillard (1970) a nobilitação do produto tornou-se um símbolo da identidade social. A sociedade de consumo motiva as despesas e os produtos deixam de ter

um valor específico enquanto isolados, assumindo-se como fileiras de objetos. Nesta relação entre objetos e sujeito, o objeto assume um poder que supera o desejo do consumidor, tornando-o (o consumidor) frágil. A vivência numa sociedade do simulacro implica que o mundo social mais genuíno e autêntico é minorizado. Todavia, de acordo com Debord (1991), esta sociedade está associada à influência da normalização *fordista* e do seguidismo social, constatada por uma falta (ou inibição) de iniciativa individual, tal como é referido por Ritzer (1993) que afirma que aspetos diversos da sociedade industrial se vão manter nas relações sociais durante muito tempo, traduzindo essa manutenção no conceito de *McDonaldização*, processo pelo qual os princípios dos restaurantes de comida rápida estão a dominar cada vez mais setores da sociedade americana tal como do resto do mundo (Ritzer, 1993).

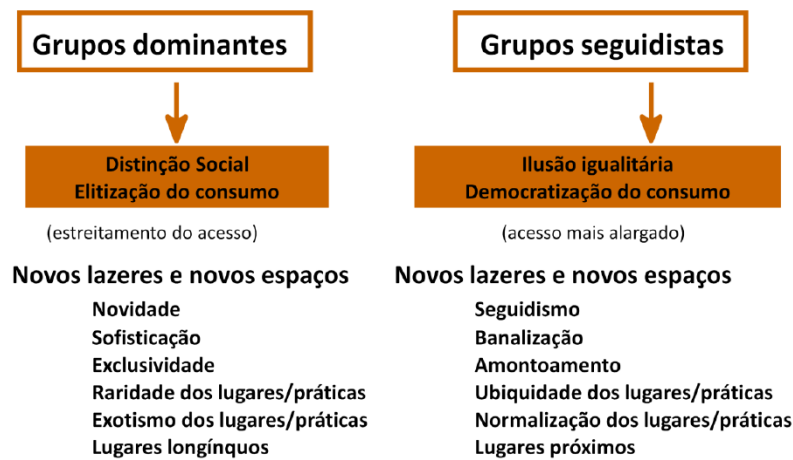


Figura 9: Lazer: entre a elitização e a democratização

Fonte: Santos, 2013

A este respeito, Santos (2013) organiza o mercado dos lazeres em dois grandes segmentos: o dos grupos dominantes e o dos grupos seguidistas (Figura 9). A relação entre ambos estabelece-se entre a elitização e a democratização dos acessos ao lazer, em que a massificação (forma de acesso muito alargada ao lazer) se constitui como um processo de democratização do consumo, enquanto a elitização é encarada como um processo de estreitamento do número de pessoas capazes de aceder, quer a certos lazeres, quer a determinados espaços. Os grupos dominantes demarcam-se, desta forma, da vulgarização de lugares, equipamentos e modos de fazer, sendo criados novos lazeres e novos lugares de práticas em que sobressai a novidade, a sofisticação e a exclusividade, sendo que, conforme referem Santos e Gama (2008):

“O consumo e o aumento do tempo livre, necessário para consumir, característicos das sociedades contemporâneas, ao acentuarem os processos de diferenciação social no acesso aos lazeres, parecem contrariar, aliás, a ilusão igualitária através do lazer. Antes se afirma uma

distinção social em que a novidade, a sofisticação e a exclusividade se materializam na raridade e no exotismo dos lugares de lazer.” (Santos e Gama, 2008: 129).

Esta ideia de seguidismo de uns e dominância socioeconómica de outros, através de exemplos, inovação, diferenciação, é defendida por Debord (1991) e é expressa na apologia e no primado do espetáculo, enquanto elemento de comunicação, de imagem social e de controlo. O espetáculo associado aos bens (produtos e serviços) a vender torna-se no produto principal da sociedade no seu quotidiano, dominando não só a economia mas também a sociedade. Dá-se então aquilo que Debord (1991) afirma ser o declínio do “ser em ter”, e do “ter em parecer”. O espetáculo produz deste modo uma imagem invertida da sociedade, na qual as relações entre bens suplantaram as relações entre pessoas e a identificação passiva com o espetáculo suplanta a atividade genuína. O tempo de lazer deve ser então entendido como um tempo de consumo e o lazer também como uma atividade económica (Sue, 1982). A este respeito Langman (1992) que defende que a transformação das pessoas de trabalhadores em consumidores modernos num mercado global pode ter sido a maior mudança social desde a industrialização, propondo a superlativação do divertimento para compreender a socioeconomia contemporânea. Na sociedade do divertimento defende-se que as estratégias e relações quotidianas são um nunca acabar de celebrações de diversão (eventos, sociabilidades, festejos, dias festivos e feriados, aniversários, etc.) vistas como elemento incontornável do ter e do parecer social e económico. Langman (1992) afirma que cada vida é transformada numa extensão do capitalismo de consumo, com as pessoas transformadas em consumidores ou espetadores em quem os significados, os valores simbólicos e afetivos integrados no sistema, foram interiorizados como representações da realidade. A ideologia do consumerismo promete a qualidade de vida, os sentimentos hedonistas e a satisfação plena da pessoa. Desta maneira a vida quotidiana torna-se num universo onde a norma foi transmutada numa série infundável de espetáculos massificados e fragmentados, carnavais que enaltecem e exploram a omnipresença do consumo.

Torna-se normal que esta omnipresença se transponha espacialmente e que os céus estejam cheios de turistas, que procurem novos parques temáticos ou velhos legados agora transformados em parques temáticos. Também as autoestradas estão peçadas de carros, os lugares de vivendas, a água de barcos, os centros comerciais de compradores, *window shoppers* e exibicionistas. Na verdade, há de tudo para todos: amor para os solitários, sexo para os excitados, excitação para os aborrecidos, identidades para os vazios (Langman, 1992).

O lazer torna-se assim uma necessidade básica presente no quotidiano das pessoas e que influencia não só os padrões de trabalho mas também os padrões de consumo. Nazareth (2007) aponta para uma mudança significativa que coincide com a substituição de uma economia de compactação/violentação do tempo (*crunch-time* e *workaholics*) por uma economia em que o lazer é entendido como necessidade básica, tanto para quem tem rendimentos mais elevados como para quem tem menores rendimentos.

Tal como referem Lipovestky e Charles (2004) e Aubert (2004), a expressão desta presença continuada do lazer na socioeconomia contemporânea encontra, na sociedade

hipermoderna uma maior expressão. Depois de 1980 entramos na era onde tudo se tornou “super”, “ultra”, “híper”, “mega”. Esta potenciação das intensidades, das concentrações, das velocidades, ganha especial significado numa época em que a globalização surge como processo orientador das relações sociais, económicas, culturais e políticas. Daí resultam organizações afetadas pelo gigantismo como acontece com as cidades (hipercidades), com as trocas comerciais (hipermercados), com a dominância política (hiperpotências), com a violência (hiperterrorismo), com os sistemas económicos (hipercapitalismo) (Lipovestky e Charles, 2004; Aubert, 2004). Somos envolvidos por uma cultura do excesso, cujos pilares assentam nas noções de hipermodernidade, hiperconsumo e hipernarcisismo. Esta sociedade surge imbuída de características que exploram as potencialidades técnicas e tecnológicas e as capacidades de relacionamento em rede da maior parte dos sistemas. A velocidade domina os processos e o excesso passa a fazer parte do quotidiano, tornando os desvios às normas em formas de tolerância social (expressa em lazers radicais e alternativos). A cultura da urgência e da hiperfuncionalidade fomentam e recriam as situações de efemeridade e volatilidade, transformando o consumo numa busca incessante de novas ofertas de lazer (Lipovestky e Charles, 2004; Aubert, 2004). Estas, conjugadas com a possibilidade de movimento acrescido pelos meios de transporte e pela fluidez das relações, levam o consumidor ao extremo do ecletismo, capaz da procura mais identitária (turismo genealógico) e da massificação absoluta (Parques Disney) (Santos, 2013). O hiperconsumo está incrustado de uma lógica hedonista e emotiva, que transforma o desejo em necessidade e obriga a participação em formas conspícuas e ostentatórias de consumo, para dar expressão a uma identidade lida através dos consumos, especialmente os de lazer. Para além destas características, o hipernarcisismo amplia as possibilidades de uma oferta já muito diversificada, porque para além da responsabilidade (ambiental e social - bem expressa na importância do *Turismo Natureza* ou do *Turismo Comunitário*) e da organização (da sociedade, no sentido da redução dos riscos, de um modo geral, e das vulnerabilidades, de forma específica), o homem hipermoderno faz questão de permanecer jovem até bem tarde no seu ciclo de vida. Com certeza motivo de contraditório, já que a relação entre responsabilidade, organização e irreverência adolescente dificilmente conseguem uma conjugação plausível, a *adulescência* surge como elemento central do comportamento do consumidor de lazer ao recusar-se a assumir a idade adulta e revelando o medo da velhice (Santos, 2013).

Como refere Santos (2013), a sociedade atual encontra-se na confluência de um conjunto de gerações com origens muito diferenciadas como são os *baby boomers*, a Geração X, a Geração Y e a Geração Z (Nazareth, 2007), em que o tempo de trabalho deixa de ser um tempo de vida para se tornar num conjunto de atividades e tarefas, muito associados a horários de trabalho flexíveis e, certamente, valorizados pela exigência individual de organizar tempos sociais de lazer, só se pode esperar que no presente e no futuro próximo o lazer ganhe um valor e abrangência sociais nunca atingidos. De facto, depois dos *baby boomers* (nascidos após a II Grande Guerra), a geração dos seus filhos, denominada por Geração X (*baby bust*, devido a uma quebra de natalidade, entre 1960 e meados de 1980), apresentou adolescentes que mantiveram relações sexuais antes do casamento, que não

acreditavam muito em Deus, que não respeitavam as instituições, que não respeitavam os pais. Por seu lado, os seus filhos (Geração Y ou do milénio) foram bajulados com presentes, atenções e atividades, de modo a fomentar a sua autoestima. Isto leva a que não se sujeitem às tarefas subalternas de início de carreira e procurem salários elevados desde cedo. Com grande utilização de aparelhos de alta tecnologia, crescem no meio do individualismo e da competição, embora já imbuídos de preocupações ambientais, menos presentes nas gerações anteriores. A geração que se segue (Geração Z), nascida desde a segunda metade da década de 90 até os dias de hoje, é reconhecida por ser nativa digital, estando muito familiarizada com a tecnologia de ponta, tornando a vida virtual fácil, sempre em desenvolvimento, em contraponto com a vida real, ao ser prejudicada pela dificuldade de desenvolver capacidades em relacionamentos interpessoais (Santos, 2013; Nazareth, 2007).

Todas estas gerações assentam os seus valores sociais nos lazeres que cada vez mais são vistos como algo imprescindível na vida das pessoas, muito assentes na experiência e na participação ativa que esses lazeres possibilitam. Esta realidade influencia a forma como a oferta se estrutura para disponibilizar um leque cada vez mais diversificado de lazeres (nichos) que podem ser usufruídos em diferentes espaços e tempos (conforme veremos de seguida). No *Turismo de Negócios* assistimos inclusivamente ao desenvolvimento de atividades de lazer especificamente associadas aos congressos ou outros eventos de negócios, onde as comunidades anfitriãs, através dos agentes envolvidos na promoção e gestão dos destinos (*stakeholders*), tentam ao máximo valorizar a experiência turística dos visitantes proporcionando a escolha das atividades complementares a desenvolver entre um leque eclético de atividades de lazer, muitas vezes estruturadas em “saídas de campo”, “visitas de estudo” e “programas sociais”.

### 3.3 Tipos e formas de lazer

O lazer passou a exercer uma força de atração crescente através da variedade de atividades que proporciona. A partir desta ideia, surge a perspetiva de que o lazer representa uma necessidade social do indivíduo em dispor de si para si mesmo, onde a realização pessoal passou a ser possível através da utilização do tempo verdadeiramente livre com práticas relacionadas com o lazer, afirmando-se o lazer como valor social.

Bacal (2003) resume os três elementos que influenciaram o lazer e o seu papel na sociedade atual: i) o processo de urbanização; ii) a industrialização; iii) a comunicação massificada. Neste contexto, assume especial importância o processo de urbanização que influenciou as atividades no tempo livre através das alterações na organização estrutural do meio urbano, determinando alterações nos tipos de construções, na ocupação das áreas urbanas e nos serviços de transporte associados. A deslocação das populações para as cidades influenciou o modo como o espaço passou a ser ocupado ou utilizado, podendo ser identificadas duas frações distintas: uma destinada ao exercício das atividades industriais e



para industriais; e outra reservada às residências, em muitas das quais se pode observar uma área destinada ao lazer.

Na busca por uma clarificação conceptual, torna-se pertinente a análise de alguns modelos interpretativos dos diferentes tempos e espaços do lazer, evidenciando diferentes componentes que, por sua vez, poderão ajudar a contextualizar e clarificar as diferentes práticas de lazer.

No modelo proposto por Cazes (1992) é bem visível a importância dada à análise da temporalidade na forma de abordar as práticas de lazer e restantes atividades que ocupam o nosso tempo. O tempo total é dividido em tempo de trabalho e tempo liberto do trabalho, onde o lazer se insere como uma fragmentação do tempo liberto do trabalho e do tempo constringido ou imposto pelo conjunto de obrigações do quotidiano. Por outro lado, a linha divisória da “deslocação/viagem” mostra diferentes formas ou motivações que o turismo pode assumir, nomeadamente o *Turismo de Negócios*, originado pelo tempo de trabalho, o *Turismo de Lazer*, que se realiza num tempo dedicado exclusivamente ao lazer e outras formas de turismo (relacionadas com saúde, religião, visita a familiares e amigos, entre outras) enquadráveis num tempo que apesar de se considerar livre não deixa de contemplar alguma obrigatoriedade ou imposição (Figura 10).

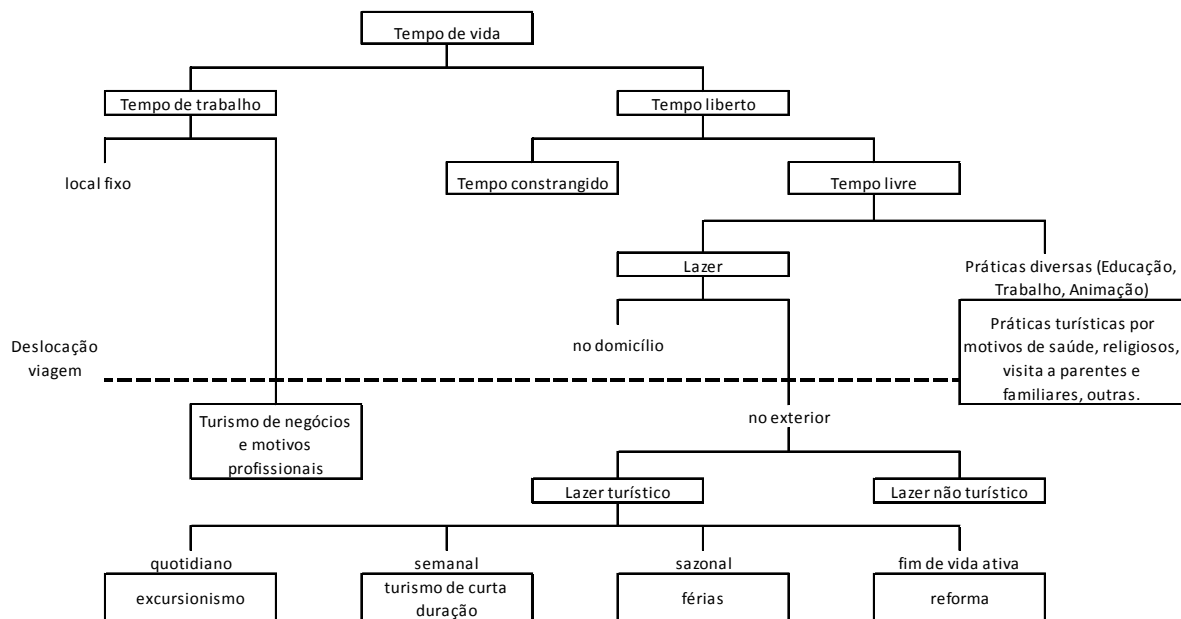


Figura 10: Os tempos e as práticas de lazer e turismo (Modelo de Cazes)

Fonte: Adaptado de Cazes, 1992

Uma análise semelhante é feita por Boniface e Cooper (2005). No entanto, estes autores ao analisarem a problemática do lazer evidenciam especialmente a componente geográfica. Consideram o tempo de lazer como um tempo livre do trabalho, do descanso e das tarefas e obrigações diárias, que é utilizado de forma livre para o desenvolvimento de atividades recreativas que podem englobar um vasto leque de atividades, desde ver televisão

em casa à realização de viagens de turismo, consoante a sua abrangência geográfica ou os lugares onde se desenvolvem (Figura 11). Neste caso, as viagens de negócios posicionam-se como uma forma de turismo, contudo, numa abrangência temporal distinta do lazer – o tempo de trabalho.

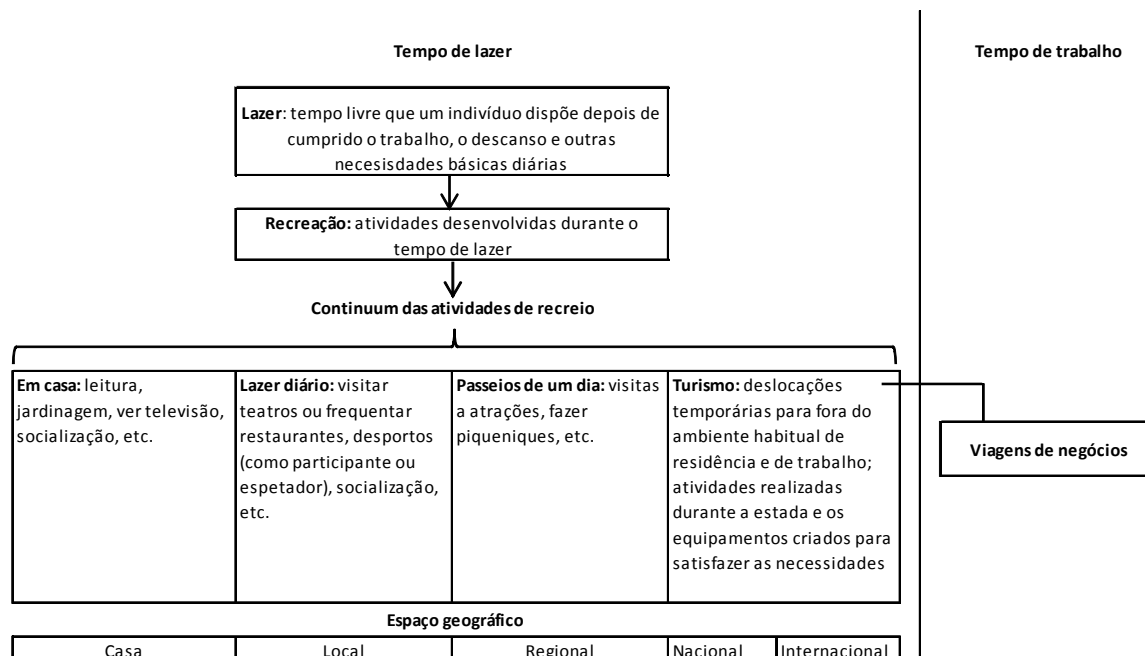


Figura 11: Lazer, recreio e turismo (Modelo de Boniface e Cooper)

Fonte: Adaptado de Boniface e Cooper, 2005

Costa (1996) opta por fazer uma abordagem bidimensional. Este autor aborda a interligação entre os conceitos de turismo, lazer e recreio através de duas perspetivas: i) a perspetiva holística, segundo a qual as práticas de lazer são vistas como “estados mentais”, envolvendo um conjunto de processos cognitivos e afetivos que variam de pessoa para pessoa [a experiência advém do indivíduo e não apenas de fatores externos]; ii) a perspetiva orgânica, que contrasta o tempo de lazer [aglutinador dos conceitos de recreio e turismo] com os tempos de existência [relacionado com a satisfação de necessidades fisiológicas] e subsistência [identificado com o exercício de atividades profissionais], imputando um carácter residual às experiências de lazer. Considerando a perspetiva orgânica como a mais pertinente em termos de delimitação e características mais relevantes, Costa (1996) clarifica os seguintes conceitos: lazer corresponde ao bloco de tempo livre de obrigações, como o trabalho; recreio corresponde à parcela do tempo de lazer que o indivíduo dedica à expressão pessoal e ao reforço da sua autoestima, pressupondo uma atividade; e turismo corresponde a uma forma de lazer relacionada com a visita e pernoita num local distinto do da sua residência habitual (Figura 12).

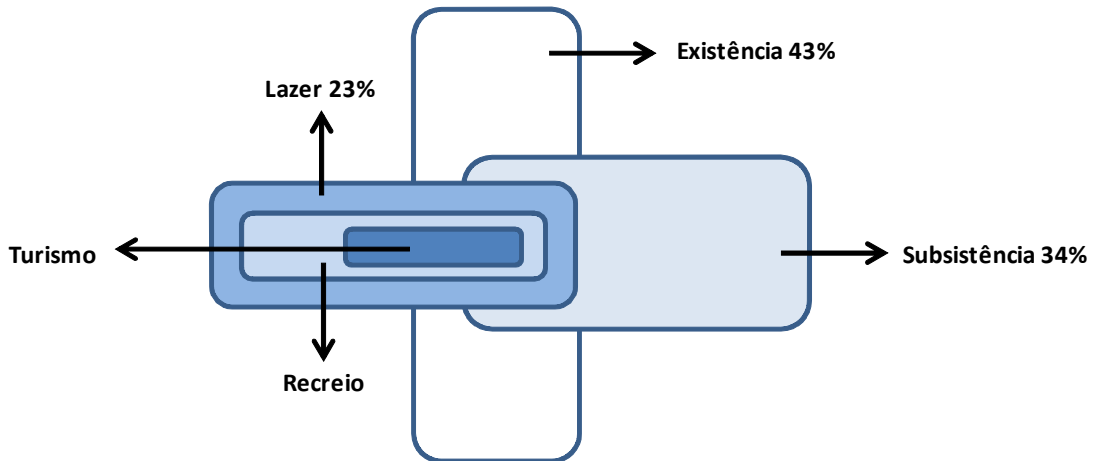


Figura 12: Lazer, recreio e turismo (Modelo de Costa)

Fonte: Adaptado de Costa, 1996

Como referem Hall e Page (2006), é impossível apresentar uma definição de lazer, turismo e recreio que seja universalmente aceite. As definições variam conforme os próprios objetivos e contextos nos quais ocorrem, verificando-se em muitos casos a sobreposição de conceitos e atividades que se podem incluir em diversos círculos. A Figura 13 evidencia a importância de se encarar o turismo e o recreio como parte de um conceito de lazer muito mais amplo. As linhas intermitentes significam precisamente que os limites entre os diversos conceitos são ténues. Efetivamente existe uma diferenciação entre trabalho e lazer (a própria etimologia da palavra “negócio” provém de “negação” do “ócio”) no entanto, quando se considera o fenómeno do turismo é possível constatar que este poderá abarcar componentes de lazer, de trabalho (viagens de negócios) ou ambas (por exemplo o lazer praticado durante uma viagem de negócios).

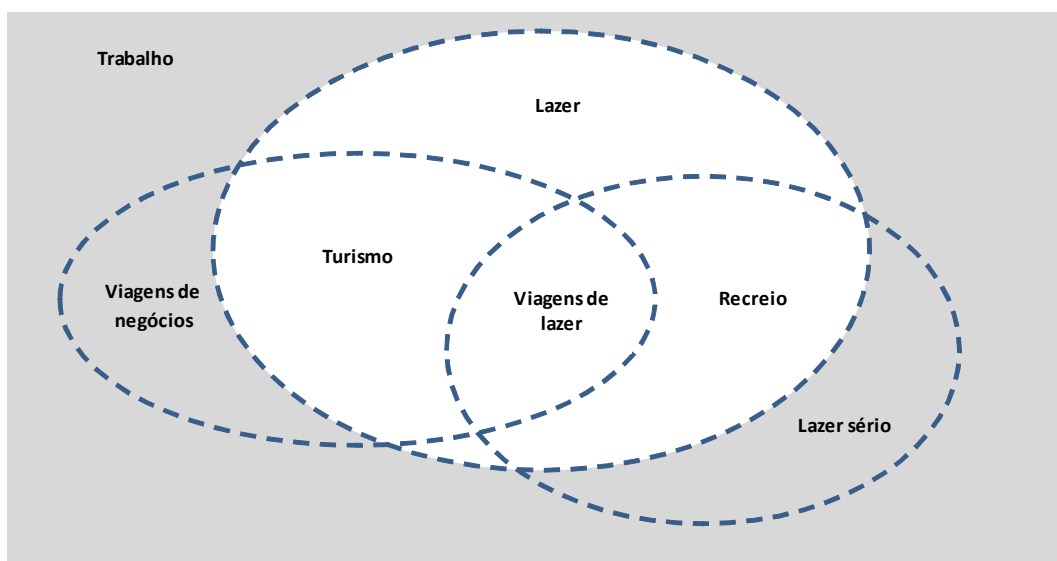


Figura 13: Relação entre lazer, recreio e turismo (Modelo de Hall e Page)

Fonte: Adaptado de Hall e Page (2006)

Hall e Page (2006) definem as viagens de negócios como uma forma de turismo orientada para o trabalho que se diferencia das viagens de lazer que têm uma orientação virada para as práticas de lazer. Do mesmo modo, quando se explora o conceito de lazer, este poderá contextualizar-se numa perspetiva que se assemelha mais como uma forma de execução especializada, a que Stebbins (1982) se refere de *serious leisure* – lazer organizado. Stebbins (1982) começou por estruturar o estudo do lazer em duas formas distintas baseadas na valorização da identidade: i) *casual leisure* [lazer casual – imediato], assente na ideia de atividade de lazer imediata, de valor intrínseco, com satisfação relativamente curta, que requer pouca ou nenhuma habilidade especial para ser desenvolvida; ii) *serious leisure* [lazer organizado] baseado na prática de lazers que envolvem um grande compromisso e empenho por parte das pessoas que os praticam numa tentativa de desenvolver ao máximo as suas performances ou habilidades, como é o caso da prática regular de desporto amador (Stebbins, 2005). Posteriormente, Stebbins (2005) identificou uma terceira forma designada de *project-based leisure* (cuja tradução significa “lazer baseado em projetos”), através da qual o autor se refere ao desenvolvimento no tempo livre de atividades novas ou criativas (das quais resulta algo novo ou diferente), que podem acontecer excecionalmente (acontecimentos únicos, como por exemplo a participação num grande espetáculo musical ou num mega evento desportivo ou a realização de uma viagem de sonho) ou ocasionalmente (práticas de lazer relacionadas com atividades regulares, como por exemplo a participação em festas de aniversário, celebrações do Natal e festas de fim de ano). São, por isso, práticas de lazer pouco frequentes, que requerem planeamento e esforço consideráveis e, por vezes, habilidades e conhecimentos especiais, mas nas quais, ao contrário do âmbito do lazer organizado, não há uma intenção direta de desenvolver ao máximo performances ou habilidades (Stebbins, 2008).

Se o lazer casual pode ser conseguido mais frequentemente pela maior parte da população, já que implica uma atividade de prazer imediata, intrinsecamente recompensadora, temporalmente curta, reduzidos custos monetários, requerendo pouco ou nenhum treino para dela se retirar gozo, outros lazers implicam temporalidades mais longas, preparações cuidadas e dispendiosas, domínio de atividades e conhecimentos que se ajustem às práticas e movimentos, podendo envolver âmbitos espaciais internacionais ou globais, como é o caso do turismo. A nossa qualidade de vida e bem-estar parece depender crescentemente da capacidade em valorizar os lazers casuais, que encontram na cultura, em sentido lato, um veículo de promoção muito importante. Todavia, as elites (classes dominantes) continuam a querer marcar a diferença que detinham com o *tour* do séc. XIX e início do séc. XX. Se o turismo, atividade de lazer por excelência, é um dos fenómenos de maior importância sociocultural e económica da atualidade, continua a ser de certa forma um elemento forte de segregação social porque implica alcances diversos e crescentes, conforme o estatuto económico-social a que se pertence. Devemos incluir aqui também uma forma particular de acesso aos lazers e turismo através da profissão ou trabalho das pessoas. Com o fenómeno da globalização e a evolução das tecnologias, muitas vezes as escolhas das profissões ou dos estudos académicos são influenciadas não só pelos gostos e apetências pessoais ou pela carreira profissional e remuneração que poderão possibilitar no futuro, mas também pela

possibilidade de viajar e conhecer novos destinos turísticos que poderão permitir. Especificamente na área do turismo, enquanto atividade económica, o seu desenvolvimento originou também uma maior procura por profissões que permitem viajar e conhecer novos destinos, como é o caso dos guias turísticos e outros agentes intermediários que frequentemente têm de se deslocar aos destinos turísticos que representam ou comercializam de forma a conhecerem o “produto” que vão vender. O próprio conceito de “executivo” ou “homem de negócios” poderá ser visto também como um estatuto que permite o acesso a práticas de lazer e formas de turismo mais restritas, permitindo muitas vezes uma participação na vida quotidiana das populações locais das regiões de destino.

Quadro 4: Classificação das atividades de lazer

|                     |                            | Fim de dia  | Fim de semana   | Fim de ano (férias)  | Fim de vida (reforma)   |
|---------------------|----------------------------|---|---|--|---|
| <b>Casa</b>         |                            | Jogos de mesa,<br>Televisão, rádio<br>Leitura<br>Audição de música                | Jogos<br>Televisão, rádio<br>Leitura<br>Audição de música<br>Bricolagem e<br>jardinagem   | Jogos<br>Televisão, rádio<br>Leitura<br>Audição de música<br>Bricolagem e<br>jardinagem  | Televisão, rádio<br>Jogos<br>Audição de música<br>Bricolagem e<br>jardinagem                    |
| <b>Fora de casa</b> | Espaço de alcance imediato | Jogos ao ar livre<br>Passeios a pé<br>Desportos<br>Idas ao café<br>Idas ao cinema | Jogos<br>Passeios a pé<br>Desportos<br>Idas ao café<br>Idas ao cinema e<br>teatro   | Jogos<br>Passeios a pé e<br>bicicleta<br>Desportos<br>Idas ao café<br>Espetáculos  | Passeios a pé<br>Jogos ao ar livre<br>Idas ao café<br>Idas ao cinema e<br>teatro                |
|                     | Espaço de alcance médio    |   | Passeios de curta duração (a pé, bicicleta, automóvel)<br>Cinema e teatro<br>Espetáculos<br>Saídas do ambiente de vida quotidiano | Passeios de curta duração (a pé, bicicleta, automóvel)<br>Pequenas viagens<br>Ida ao campo, à montanha, à praia<br>Viagens culturais | Passeios<br>Viagens de automóvel<br>Campo, montanha, praia, termas                              |
|                     | Espaço de alcance longo    |   |   | Viagens de turismo<br>Cruzeiros<br>Desporto<br>Montanha, Campo, Praia  | Viagens de turismo<br>Estâncias termais<br>Regiões turísticas<br>Visitas culturais<br>Cruzeiros |

Fonte: Gama, 2008b

Gama (2008b) apresenta uma classificação das atividades de lazer baseando-se na relação espaço/tempo (Quadro 4). As práticas do lazer na sua relação com o espaço e o tempo podem dar origem a diversas proposições que procuram sistematizar os tipos de espaço e o grau de alcance das práticas. A noção de alcance é analisada a dois níveis. Um tem a ver com as realizações, o outro com os desejos (alcance de trajetórias e alcance de conhecimento). Esta diferenciação tem a ver com a projeção dos desejos e a sua possibilidade ou impossibilidade de se realizarem. Os diferentes tipos de alcance (próximo, médio e longo) traduzem-se na formação de áreas especializadas de lazer que englobam diferentes escalas (local, nacional e internacional). Desta forma, os espaços de lazer evidenciam uma oposição entre casa e fora de casa, diretamente relacionada com a natureza, periodicidade e frequência dos lazeres. Por sua vez, o âmbito fora de casa engloba uma grande extensão de espaços de práticas de lazer, onde

poderemos considerar ainda a diferenciação entre práticas ao ar livre e no interior, e de tempos de alcance (próximo, médio e longo prazo). Todavia, Gama (2008b) realça o facto de os lazeres realizados em casa poderem assumir diferentes tempos e alcances, caso estejamos a falar de uma residência principal, secundária (de férias) ou até de uma residência móvel (como no caso das autocaravanas). Deste modo, temos diferentes escalas de tempo e espaço que potenciam a realização de lazeres de alcance próximo, médio e longo. Isto permite-nos fazer uma associação à dicotomia tempo de trabalho/tempo livre em que cada um deles permite práticas de lazer de maior ou menor alcance e com maior ou menor duração. Esta perspetiva evidencia, por isso, o lazer enquanto organizador social e orientador da vida de cada vez mais pessoas, não apenas em termos de férias sazonais, mas também em termos de quotidiano, fim de semana ou sazonalidades repartidas.

Na análise feita por Tribe (2004) evidencia-se desta vez uma perspetiva económica. Considerando a definição do tempo de lazer dentro do mesmo âmbito considerado pelos autores que vimos anteriormente, Tribe (2004) apresenta um modelo relacional entre o lazer, o recreio e o turismo (Figura 14), destacando o papel das organizações que se encontram direta ou indiretamente ligadas a esses mesmos setores, uma vez que são essas organizações que fornecem um conjunto de produtos e serviços, disponíveis não só para os visitantes mas também para as populações locais, e que exercem forte influência no consumo de produtos, bens e serviços relacionados com as práticas dos lazeres e do turismo. Destaca dois principais espaços de lazer: em casa (leitura, ver televisão, etc.); e fora de casa (desporto, cinema e teatro, turismo, etc.). As viagens e o turismo surgem como o resultado de duas vertentes: o lazer, e mais precisamente as atividades recreativas fora de casa; e o trabalho, do qual resultam as viagens em trabalho e o *Turismo de Negócios*. Aqui o turismo é encarado apenas nas vertentes de lazer ou de negócios.

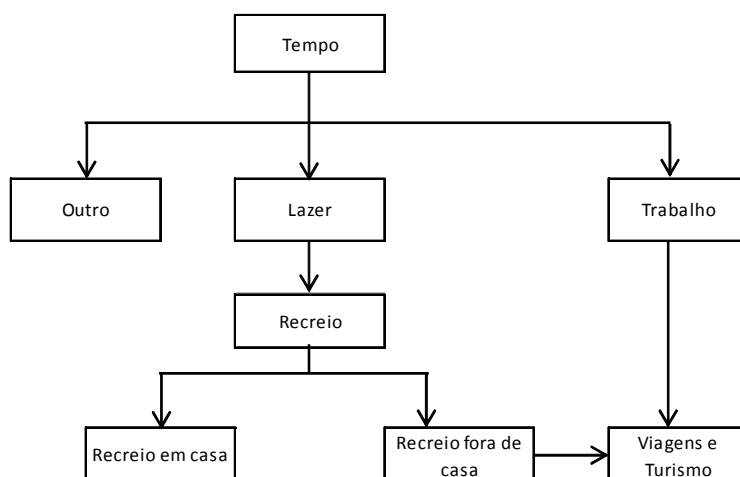


Figura 14: Lazer e turismo (Modelo de Tribe)

Fonte: Adaptado de Tribe, 2004

Patmore (1983) evidencia o lazer como produtor de espaços de consumo, dividindo o lazer em quatro grande setores, em função da natureza das suas práticas e dos seus espaços, que englobam o turismo, o desporto, as artes e o recreio e sociabilização (Figura 15). Estas práticas de lazer traduzem-se em consumos de lazer que dependem diretamente da criação de serviços e espaços comerciais especializados. Como refere Santos (2008),

“(...) os espaços construídos em função do lazer distribuem-se de modo omnipresente e contribuem para caracterizações centrais da socioeconomia contemporânea, sendo crescentemente responsáveis pela qualidade de vida das populações. O lazer está por todo o lado e em todo o lado, por intermédio dos lugares de práticas, dos equipamentos e dos operadores responsáveis pelos serviços.” (Santos, 2008: 158).

Ainda a este respeito, ao analisar a relação entre tempo livre e consumo na sociedade moderna, este autor afirma que “o tempo livre torna-se uma condição de consumo, porque o tempo de lazer se torna necessário para consumir, tornando o tempo de lazer cada vez mais um tempo de consumo” (Santos, 2008: 158). Na sociedade atual, o direito ao lazer turístico e o seu respetivo consumo detêm uma grande importância na qualidade de vida das pessoas e consequente impacte na produtividade e até mesmo nas relações humanas e vivência em sociedade. O turismo assume-se assim como um elemento muito presente na sociedade contemporânea, assumindo diversas formas e diversos espaços, podendo ser visto não só como uma prática de lazer, mas também como uma componente interligada com os tempos de trabalho e as profissões. Por isso mesmo, torna-se pertinente explorar e discutir de seguida as definições e conceitos associados ao turismo.

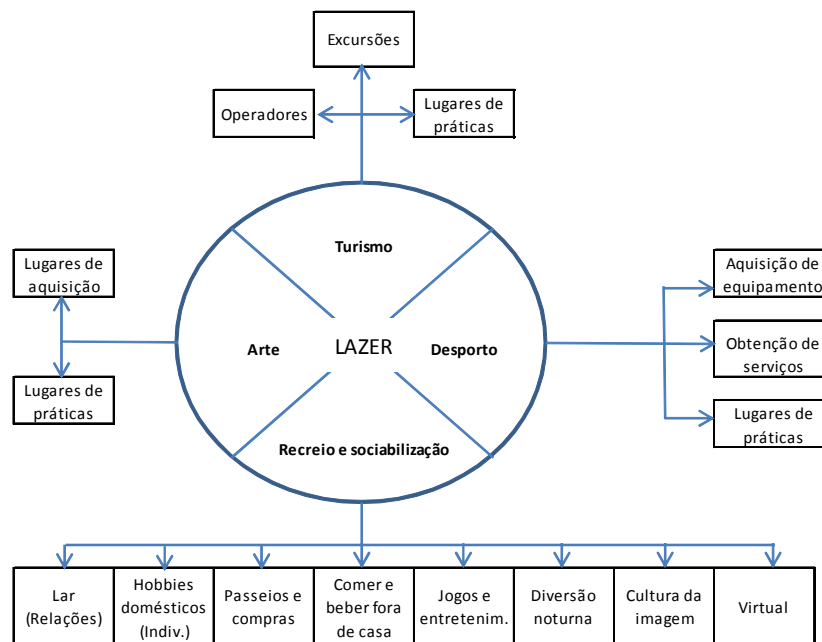


Figura 15: As práticas e os espaços de lazer (Modelo de Patmore)

Fonte: Adaptado de Santos, 2008

### 3.4 Definições de turismo

Devido ao seu carácter multidisciplinar, amplitude e heterogeneidade de aspetos que engloba, a definição de turismo é complexa e encontra na literatura múltiplas vertentes conceptuais. A palavra turismo terá evoluído ao longo dos tempos a partir da expressão *grand tour*, que era utilizada para designar as viagens realizadas pelos aristocratas ingleses no continente europeu, de modo a complementarem a sua educação, sobretudo a partir dos finais do séc. XVII. As pessoas que participavam na *grand tour* passaram a ser conhecidas como *tourists* e a atividade a que deram origem passou a ser conhecida como *tourism*. De acordo com Fuster (1974), terá sido, no entanto, a partir da publicação da obra *Mémoires d'un Touriste* em 1838, de Stendhal, que se generalizou a expressão turista, sendo utilizada para descrever alguém que viajava por mero prazer ou com o intuito de aumentar os seus conhecimentos, deixando de fora todos os outros motivos que poderiam originar uma viagem, como por exemplo, motivos profissionais, religiosos ou de saúde.

De acordo com Wahab (1977), citado por Tribe (2009), a primeira definição académica de turismo, ainda que sob uma perspetiva principalmente económica, terá surgido em 1911 quando o economista austríaco Herman von Schullern Schrattenhofen na obra *Fremdenverkehr und Volkswirtschaft* definiu turismo como o conjunto das operações, principalmente de ordem económica, que se relacionam diretamente com a chegada, a permanência e deslocação de estrangeiros para dentro ou fora de um país, cidade ou região (Tribe, 2009).

Já de acordo com uma perspetiva baseada no conceito de turista, Costa (1996) refere que a primeira definição de turismo surgiu a partir das conclusões do *Committee of Statistical Experts of the League of Nations* realizado em janeiro de 1937. Segundo esta comissão, o conceito de turista aplicava-se a qualquer pessoa que viajasse por um período de 24 horas ou mais num país diferente do habitual da sua residência. No grupo de turistas incluíam-se: i) pessoas que viajassem por prazer, por razões familiares, por motivos de saúde, etc.; ii) pessoas que viajassem para participar em reuniões ou em representação de determinados tipos de funções [científicas, administrativas, diplomáticas, religiosas, desportiva, etc.]; iii) pessoas que viajassem por motivos profissionais/de negócios; iv) pessoas em trânsito de cruzeiros marítimos, mesmo quando o tempo de permanência fosse inferior a 24 horas. Por outro lado, eram excluídas do conceito de turistas: i) pessoas que viajassem com a finalidade de desempenhar uma atividade profissional no país de destino; ii) pessoas que viajassem com a finalidade de estabelecer residência; iii) estudantes ou jovens que se deslocassem para residirem em regime de internato; iv) os residentes fronteiriços; v) viajantes em trânsito (Costa, 1996).

Mais tarde, Krapf e Wunziker (1942), citados por Cunha (2006), apresentaram uma definição que mereceu uma maior aceitação e que veio contribuir para alicerçar os conceitos de turismo do nosso tempo. Estes autores definiram turismo como:



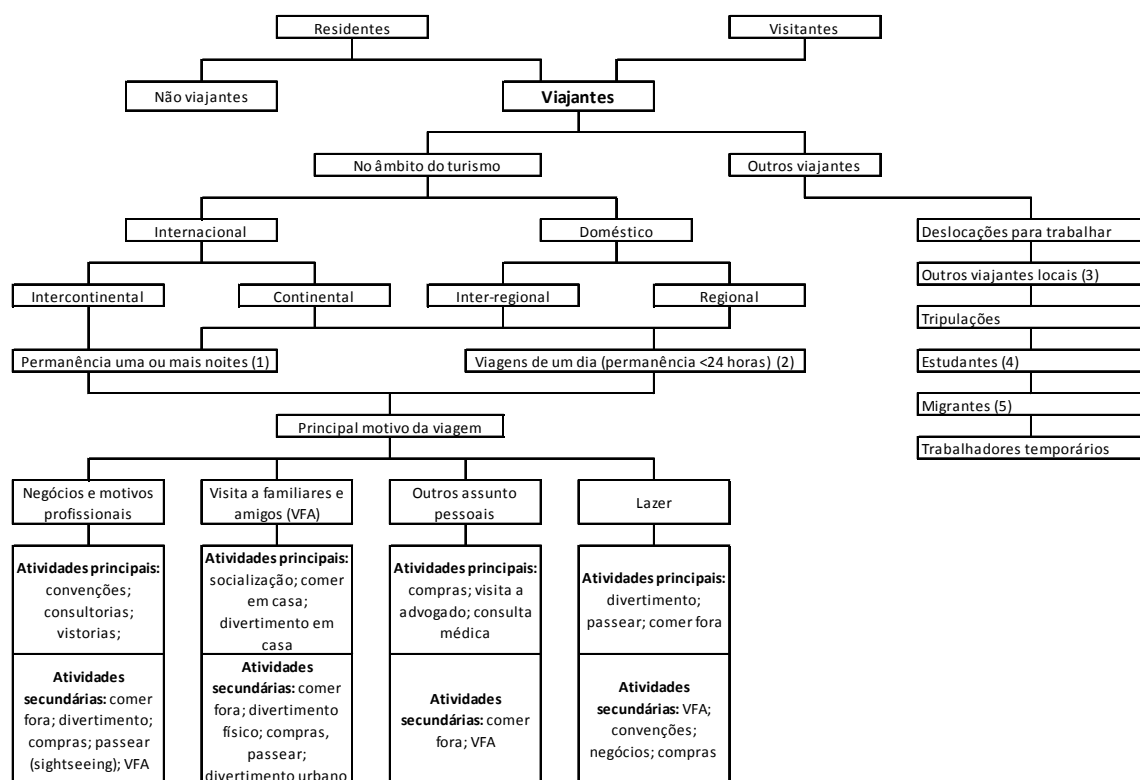
“(...) o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária.” (Cunha, 2006: 19).

Aqui podemos destacar alguns elementos importantes: (i) a abordagem ao turismo como um conjunto de relações e fenómenos interligados; (ii) a deslocação para fora do local habitual de residência; (iii) a maior abrangência daquilo que se entende por turistas, na medida em que já não se considera apenas a deslocação de estrangeiros; (iv) a exclusão de deslocações que tenham como objetivo o exercício de uma atividade lucrativa principal, ou seja, presume-se que poderão ser incluídas no turismo as deslocações que impliquem a obtenção de rendimento ou recompensa, desde que não tenham um caráter principal.

Em 1963 a Organização das Nações Unidas (ONU), durante a Conferência de Roma, na qual foram debatidos os temas relacionados com o turismo e as viagens internacionais, apresentou pela primeira vez a diferenciação dos conceitos de visitante, turista e excursionista, evidenciando também as diferentes categorias motivacionais que originam a deslocação de turistas. Assim, retomando algumas das conceções apresentadas em 1937, a designação de visitante é definida como uma pessoa que visita um determinado país, ou região, diferente daquelas que se constituem como sua residência, por qualquer outra razão que não inclua uma remuneração no país ou região visitados. Por seu lado, turista é todo o sujeito considerado visitante temporário, que permanece pelo menos 24 horas no país ou região visitada, e cujos principais motivos de deslocação se podem integrar nos seguintes grupos: i) lazer [recreio, férias, saúde, estudo, religião e desporto]; ii) negócios, reuniões, familiar, de missão. Por último, excursionistas são todos os visitantes cujo tempo de permanência nos lugares visitados é inferior a 24 horas, incluindo-se neste grupo viajantes de cruzeiros e excluindo-se os passageiros ou viajantes em trânsito (Costa, 1996). A partir de 1983, em virtude das definições e conceitos de turismo incidirem até essa altura predominantemente no âmbito do turismo internacional, a OMT passa a integrar a designação de visitantes nacionais, considerando, deste modo, a existência do turismo doméstico (Cunha, 2006).

A partir destas conceções, Chadwick (1987) desenvolveu um modelo de classificação de viajantes onde é possível explorar alguns elementos importantes (Figura 16). Primeiro, verifica-se que para além da motivação principal que leva as pessoas a viajar, poderão existir outras motivações secundárias associadas e, como tal, o leque de atividades a desenvolver nos destinos será mais abrangente; segundo, constata-se a existência de um conjunto de viagens que são excluídas do âmbito do turismo, nomeadamente as deslocações diárias para trabalhar, as deslocações realizadas na área de residência, as deslocações realizadas pelas tripulações e pelos estudantes, as deslocações migratórias e as deslocações originadas por trabalhadores temporários; por último, verifica-se a inclusão das viagens de um dia (excursionismo) no âmbito do turismo, reconhecendo que apesar de não englobarem a componente relacionada

com o alojamento não deixam de representar um fenómeno turístico com importantes impactos económicos nos respetivos destinos.



- (1) *Turista* segundo as definições técnicas internacionais.
- (2) *Excursionista* segundo as definições técnicas internacionais.
- (3) Viajantes cujas deslocações são inferiores àquelas classificadas como turísticas, ex.: distâncias inferiores a 50 milhas de casa.
- (4) Estudantes em viagem entre casa e escola – outras viagens realizadas por estudantes inserem-se no âmbito do turismo.
- (5) Todas as pessoas que se deslocam para uma nova residência, incluindo emigrantes, imigrantes, refugiados, migrações domésticas e nómadas.

Figura 16: Classificação dos turistas.

Fonte: Adaptado de Chadwick, 1987

Em 1991, na Conferência de Otava (Conferência Internacional da Organização Mundial de Turismo sobre Estatísticas das Viagens e Turismo), foi dado mais um passo pela OMT no sentido da utilização de um sistema integrado, coerente e uniforme de conceitos e classificações aplicáveis ao turismo, ao definir turismo como o conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas durante viagens e permanências em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo inferior a um ano, por motivos de lazer, negócios e outros, desde que não implique o exercício de uma atividade remunerada a partir do local visitado. A partir daqui verificou-se o abandono da expressão “local ou área de residência” para se passar a utilizar a expressão “ambiente habitual”, excluindo, de uma forma mais clara, as deslocações diárias para o local de trabalho ou de estudo, bem como as deslocações realizadas no seio da comunidade local com carácter rotineiro.

Esta definição foi aprovada em 1993 pela Comissão de Estatísticas da ONU, juntamente com outros conceitos referentes às diferentes classificações de turismo segundo a

origem dos visitantes e as motivações turísticas. Daqui resultou a publicação de um documento intitulado *International Recommendations for Tourism Statistics 1993* (Recomendações Internacionais para as Estatísticas do Turismo, 1993) que recomendava a classificação do turismo, de acordo com a origem dos viajantes, do seguinte modo: i) turismo doméstico, que envolve as viagens em determinado país realizadas por residentes nesse próprio país; ii) turismo recetor, que envolve as viagens realizadas a determinado país por não residentes; iii) turismo emissor, que envolve as viagens de residentes de um país realizadas a outro país diferente. Através da conjugação destas tipologias poderemos diferenciar ainda: i) turismo interno, que compreende as visitas em determinado país, realizadas por residentes e não residentes desse próprio país; ii) turismo nacional, que compreende o turismo interno e o turismo emissor, ou seja, aquele que é realizado no próprio país [por residentes e não residentes] e por residentes do próprio país no exterior; iii) turismo internacional, que compreende o turismo emissor e o turismo recetor, ou seja, aquele que implica passar fronteiras. Já no que diz respeito às motivações associadas às viagens turísticas, verificou-se uma desagregação mais detalhada das motivações sendo definidas as seguintes categorias: i) lazer, recreio e férias; ii) visita a familiares e amigos; iii) negócios e motivos profissionais; iv) saúde; v) religião; vi) outros.

Mais recentemente a OMT apresentou uma nova versão deste documento, intitulada *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*, onde é feita a revisão de alguns dos conceitos aprovados em 1993, dando prosseguimento, deste modo, aos esforços que vão sendo desenvolvidos no sentido de se obter uma uniformização de conceitos e processos metodológicos na recolha e análise de dados estatísticos do turismo (OMT, 2010)

Quadro 5: Classificação das viagens turísticas de acordo com a motivação principal

| IRTS 1993                           | IRTS 2008   |  |
|-------------------------------------|---|--|
| 1) Lazer, Recreio e Férias          | <b>1) Motivos pessoais</b><br>1.1) Férias, Lazer e Recreio<br>1.2) Visita a Familiares e Amigos<br>1.3) Educação e Formação<br>1.4) Saúde e Assistência Médica<br>1.5) Religião<br>1.6) Compras<br>1.7) Trânsito<br>1.8) Outros |  |
| 2) Visita a Familiares e Amigos     |   |  |
| 3) Negócios e Motivos Profissionais |   |  |
| 4) Saúde                            |   |  |
| 5) Religião                         |   |  |
| 6) Outros                           |   |  |
|                                     |   | <b>2) Negócios e motivos profissionais</b> |
|                                     |   |  |

Fonte: OMT (2010)

De acordo com as mais recentes recomendações (Quadro 5), a classificação das viagens de turismo, de acordo com as motivações, agrupam-se agora em duas grandes categorias: i) motivos pessoais [férias, lazer e recreio, visita a familiares e amigos, educação e formação, saúde e assistência médica, religião, compras, trânsito, outros motivos]; e ii) negócios e motivos profissionais. Das seis categorias anteriores, são agora sugeridas nove, verificando-se a inclusão dos segmentos relacionados com educação e formação, compras e

trânsito e um maior destaque dado aos motivos de negócios e profissionais, devido à crescente importância que estas categorias têm assumido nos últimos tempos.

Explicitando um pouco melhor as diferentes tipologias propostas pela OMT (2010), temos o turismo relacionado com férias, lazer e recreio que, como o próprio nome indica, inclui uma grande variedade de atividades recreativas e de lazer que podem abarcar desde a visita a locais de interesse paisagístico ou cultural, visitas a atrações naturais ou construídas, participação em eventos desportivos e culturais, prática de desportos, utilização de praias, piscinas e outros espaços recreativos e de lazer. A visita a familiares e amigos pode incluir os mais variados motivos, como por exemplo, assistir a casamentos, batizados ou outros eventos familiares mais ou menos prolongados. No que diz respeito à educação e formação como motivação para viajar, devemos ter em conta que tudo o que seja diretamente relacionado com a atividade profissional deverá ser incluído nos motivos de negócios e profissionais ou seja, neste caso podemos considerar a educação e formação como forma de valorização pessoal, podendo estar associada, por exemplo, a intercâmbios escolares, programas de estudo no estrangeiro ou aquisição de conhecimentos relacionada com uma língua estrangeira. Na classificação relacionada com a saúde e tratamento médico podemos inserir as viagens realizadas com o propósito de receber tratamentos hospitalares ou clínicos (intervenções cirúrgicas, por exemplo) e a respetiva convalescença ou recuperação, mas também podemos incluir aquilo que se pode designar como o turismo do bem-estar e que reflete a procura por centros de massagens, de talassoterapia (entre outras formas ou designações), centros termais ou *resorts* com *spas* ou outras estruturas dedicadas à saúde e ao bem-estar. As viagens motivadas pelos tratamentos cirúrgicos estéticos têm conquistado um significativo impacto, principalmente nos países com custos de vida mais baixos, e consequentemente com custos diretamente relacionados com as intervenções cirúrgicas também mais baixos. A religião diz respeito às deslocações motivadas pela fé e pela crença e podem incluir, por exemplo, a participação em grandes eventos religiosos ou a visita a santuários ou outros pontos de interesse religioso. Um dos mais importantes exemplos em Portugal é o Santuário de Fátima que acolhe anualmente milhões de visitantes (incluindo peregrinos, excursionistas, turistas). A classificação relacionada com as compras/consumo engloba as deslocações motivadas pela aquisição de bens ou produtos, a nível pessoal, devido, por exemplo, aos preços mais baixos ou às marcas características de determinado destino. A classificação de “trânsito” (em trânsito, de passagem) refere-se, precisamente, às atividades desenvolvidas em determinado destino apenas por circunstância, ou seja, apenas porque se passou por aquele destino com o objetivo de chegar a outro destino diferente, esse sim, o local relacionado com o objetivo principal da viagem. Dentro das categorias “pessoais”, temos ainda a classificação geral de “outros” (outros motivos) onde se podem incluir deslocações que, não sendo motivadas pelos negócios e profissionais, também não se inserem em nenhuma das classificações anteriores. Alguns exemplos, como as visitas a países estrangeiros para explorar o potencial de emigração ou o voluntariado podem ser contextualizados em “outros motivos”.

O segundo grande grupo nas motivações de quem viaja, refere-se, como já vimos, aos negócios e outras motivações profissionais. Neste grupo inserem-se todas as deslocações

relacionadas com as atividades profissionais quer seja na forma de profissional em regime de conta própria (ou *freelancer*) ou a trabalhar por conta de outras empresas ou entidades, realizadas com o objetivo de participar em reuniões, conferências ou congressos, feiras e exposições, proferir palestras ou até mesmo realizar concertos ou atuações, promover, comprar ou vender bens, produtos ou serviços de produtores, participar em missões governamentais ou diplomáticas no estrangeiro, participar em atividades militares, participar em atividades académicas ou de investigação, trabalhar como guias turísticos, participar em atividades desportivas profissionais, participar em programas de formação profissional, etc.

Cunha (2003) refere que há uma relação direta entre os motivos que levam as pessoas a viajar e as características dos diversos destinos que, por sua vez, poderão dar resposta a motivações muito diversificadas. “Com efeito, um destino pode, simultaneamente, pelas suas características e pela diversidade de atrativos que oferece, corresponder a motivações culturais, profissionais, desportivas e outras.” (Cunha, 2003:47) Neste contexto, o autor refere ainda que os diversos tipos de turismo são identificados não só pelos motivos das viagens mas também pelas características dos próprios destinos, permitindo avaliar a adequação da oferta existente (ou a desenvolver) às motivações da procura. O sucesso dos destinos estará, por isso, dependente das suas capacidades para dar resposta às motivações diversificadas. Cunha (2003) estabelece ainda a distinção entre os conceitos de tipos de turismo e produtos turísticos, que embora possam ter a mesma designação em muitos casos, encerram características diferentes. Produto turístico refere-se a um conjunto de elementos inseparáveis que são comercializados no seu todo e que implicam um ato produtivo com objetivos económicos, enquanto os tipos de turismo, como já referido, definem-se pelos motivos da viagem e características dos destinos, resultando de fatores psicológicos, culturais ou profissionais intrínsecos ao indivíduo.

Reconhecendo que as tipologias apresentadas não esgotam todos os tipos de turismo existentes, Cunha (2003) diferencia alguns dos principais tipos de turismo, que são apresentados no Quadro 6.

Swarbrooke e Horner (2007), reconhecendo também a subjetividade que representa a caracterização de diferentes tipos de turismo, acreditam que as diferentes tipologias existentes permitem evidenciar os pontos mais interessantes inerentes ao desenvolvimento do turismo e do comportamento do turista ao longo dos tempos. As principais tipologias que propõem apresentam-se de forma mais desagregada relativamente às apresentadas por Cunha (2003) e pela OMT (2010) e englobam: i) visita a familiares e amigos; ii) *Turismo de Negócios*; iii) turismo religioso; iv) turismo de saúde; v) turismo social; vi) turismo educacional; vii) turismo cultural; viii) turismo cénico; ix) turismo hedonista; x) turismo ativo; xi) turismo de interesse especial ou de nicho.

Quadro 6: Tipos de turismo

| <b>Tipos de turismo</b> | <b>Descrição</b>  |
|-------------------------|---|
| Turismo de Recreio      | Deslocações de pessoas por motivos de curiosidade, de desfrutar as paisagens, das distrações que oferecem as grandes cidades, de escapar às condições climáticas adversas ou simplesmente para “tomar banhos de sol”.   |
| Turismo de Repouso      | Deslocações que têm na sua origem motivos de relaxamento físico e mental, obtenção de um benefício para a saúde, de recuperação dos desgastes provocados pelo <i>stress</i> , ou pelos desequilíbrios psicológicos provocados pela agitação da vida moderna ou pela intensidade do trabalho.  |
| Turismo Cultural        | Deslocações provocadas por motivos histórico-culturais, pelo desejo de ver coisas novas, de aumentar os conhecimentos, conhecer as particularidades e os hábitos de outros povos, conhecer civilizações e culturas diferentes, do passado e do presente, ou ainda a satisfação de necessidades espirituais (religião).  |
| Turismo Étnico          | Deslocações de pessoas para estabelecerem contacto com grupos de pessoas ou comunidades que se caracterizam por modos de vida e de cultura exóticos ou muito distintos daqueles que se verificam nas civilizações de tipo urbano.   |
| Turismo de Natureza     | A motivação dominante reside no desejo de “regresso à natureza”, na contemplação do meio natural e na evasão ao meio urbano. Manifesta-se através do turismo ambiental e do turismo ecológico.  |
| Turismo de Negócios     | Por razões ligadas aos negócios e ao exercício de profissões as pessoas deslocam-se para participar em reuniões, congressos, missões, exposições, feiras, para estabelecer contactos com empresas ou realizar negócios. Inclui também as visitas a grandes complexos industriais, centros de investigação científica e tecnológica ou às explorações agrícolas ou pecuárias, bem como as deslocações organizadas pelas empresas para os seus colaboradores, quer como prémios, quer para participarem em reuniões de contacto com outros que trabalham em locais ou países diferentes bem como as viagens para efetuar relações públicas e que, no seu conjunto, se designam de “viagens de incentivo”. |
| Turismo Desportivo      | Deslocações de pessoas para assistir a manifestações desportivas ou para praticar as mais variadas atividades desportivas.  |

Fonte: Cunha (2003:48-52)

Podemos considerar, portanto, que o turismo é um setor multidisciplinar, que engloba diferentes atividades económicas e sociais, tornando difícil a sua conceptualização de um modo consensual e universal e de modo a agradar ou satisfazer as pretensões dos vários agentes envolvidos neste setor (empresas, governos, instituições de ensino, turistas, etc.), sendo possível encontrar vários autores e múltiplas conceptualizações do fenómeno turístico que o tentam definir de acordo com as orientações e especificidades características das áreas de interesse onde atuam. Enquanto algumas dessas definições procuraram atingir a universalidade, através da aplicabilidade a múltiplas situações, outras foram surgindo com a intenção de dar resposta a objetivos ou finalidades específicas (Weaver e Oppermann, 2000).

Burkart e Medlik (1974) identificam duas correntes na abordagem conceptual do turismo: as abordagens técnicas e as abordagens conceptuais. Nas abordagens técnicas, são apresentadas definições tendo em conta objetivos estatísticos, legislativos, económicos, institucionais ou outros, de modo a possibilitarem uma melhor quantificação ou medição do turismo, como são exemplo as apresentadas pela OMT. Por outro lado, nas abordagens conceptuais é dado enfoque ao carácter multidisciplinar e transversal do fenómeno turístico.

Desenvolvendo as perspetivas de Burkart e Medlik (1974), Leiper (1979) identifica não duas mas três abordagens distintas: i) abordagens técnicas, inseridas no mesmo contexto

dos autores anteriores; ii) abordagens económicas, com enfoque na importância económica e empresarial do turismo, mas criticadas devido ao facto de deixarem de fora elementos tão importantes como os elementos humano, físico e temporal; iii) abordagens holísticas ou sistémicas, que encaram o turismo na sua globalidade e complementaridade de intervenientes, tal como nas abordagens conceptuais a que se referem Burkart e Medlik (1974).

Relativamente às abordagens económicas, Smith (1988) salientou o deficiente reconhecimento do turismo enquanto setor económico nas perspetivas existentes até à altura, onde a relação de interação entre empresas, entidades políticas e académicos não era suficientemente valorizada. Como solução para este problema, este autor defende a predominância de uma abordagem do lado da oferta, através da análise dos diferentes intervenientes na produção de bens e serviços necessários ao turismo, direta ou indiretamente.

A perspetiva de Smith (1988) remete-nos, conseqüentemente, para duas formas de abordar o turismo: através do lado da procura ou através do lado da oferta. Do lado da procura destacam-se alguns autores como Mathieson e Wall (1982), Murphy (1985) e o já referido Leiper (1979), para além da definição da OMT (1994) apresentada anteriormente.

Deste modo, embora reconhecendo a importância das definições baseadas no lado da procura (a nível académico, empresarial e político), Smith (1991) dá maior relevância à abordagem através do lado da oferta, considerando o turismo como um conjunto de atividades de negócio, incidindo nos bens e serviços produzidos. Define turismo como o conjunto de todos os negócios que providenciam bens ou serviços facilitadores de atividades de negócio, prazer ou lazer fora do ambiente domiciliário e local de trabalho, podendo ser integrados (esses bens e serviços) em seis categorias; (i) alojamento; (ii) transportes; (iii) serviços associados às viagens; (iv) serviços de alimentação; (v) recreio, cultura, entretenimento; (vi) bens de consumo. Estas categorias dão origem, por sua vez, a dois grupos distintos, dependendo da maior ou menor relação direta com o turismo: (i) bens e serviços fornecidos na sua quase totalidade aos turistas, ou seja, aqueles que deixariam de existir se não houvesse turismo [como por exemplo, alojamento, agências de viagens, entre outros]; (ii) bens e serviços fornecidos simultaneamente para a atividade do turismo e para as populações residentes nos destinos (como por exemplo, restaurantes, transportes públicos, entre outros).

Leiper (1979), privilegiando as perspetivas holísticas e sistémicas, defende que o turismo engloba as viagens e a permanência temporária de pessoas fora do seu local habitual de residência, por uma ou mais noites, desde que essas deslocações não tenham como objetivo principal obter remuneração nos pontos dessa rota. Os elementos do sistema turístico abarcam os turistas, as regiões emissoras ou geradoras, as rotas de trânsito, as regiões de destino e as atividades relacionadas com o setor, sendo influenciado através da interação com outros ambientes: físico, cultural, social, económico, político e tecnológico.

De acordo com Mathieson e Wall (1982), o turismo consiste no movimento temporário das pessoas para destinos fora da sua área de residência e de trabalho, incluindo as atividades realizadas durante a sua estada nesses destinos e os equipamentos e estruturas criadas para satisfazer as suas necessidades. O estudo do turismo refere-se, portanto, ao estudo das pessoas fora do seu *habitat* habitual, das atividades que resultam das suas

deslocações e satisfação das suas necessidades e dos impactes que promovem no bem-estar económico, físico e social das populações dos destinos.

Numa perspetiva semelhante, Murphy (1985) encara o turismo como a atividade relacionada com a deslocação das pessoas para fora da sua área de residência habitual (turistas e excursionistas), desde que essa deslocação não se transforme em residência permanente no destino, dando especial atenção às relações entre os visitantes e as populações residentes nos destinos.

Goeldner e Ritchie (2006) reconhecem a dificuldade que existe em estudar o turismo devido às múltiplas abordagens que a sua transversalidade temática possibilita, gerando, por isso, falta de consenso relativamente à forma como o turismo deverá ser abordado. Estes autores identificam algumas das principais abordagens teóricas, nomeadamente: i) abordagem institucional, com foco especial nos vários intermediários e instituições envolvidas na atividade turística; ii) abordagem pelo produto, incidindo especialmente nos variados produtos turísticos e na forma como são produzidos, comercializados e consumidos; iii) abordagem histórica, que apesar de pouco usada atualmente, incide na análise das atividades turísticas através de uma perspetiva evolucionista; iv) abordagem de gestão, com foco nas atividades de gestão necessárias para a operacionalização das empresas turísticas; v) abordagem económica, já referenciada anteriormente, focalizada nos impactes económicos que a atividade turística provoca nas economias nacionais/mundiais; vi) abordagem sociológica, que incide no estudo do comportamento humano individual e em grupo, ao nível turístico, e o impacto do turismo na sociedade; vii) abordagem geográfica, com predominância sobre os aspetos espaciais; viii) abordagem interdisciplinar, que pretende incluir todos os aspetos relacionados com a sociedade; ix) abordagem sistémica, onde predomina a análise a um conjunto de elementos diversificados que interagem como um sistema organizado e que podem integrar todas as restantes abordagens.

Com base nas definições anteriores, verifica-se que o turismo consiste no conjunto de fenómenos e impactes económicos, sociais e ambientais (que iremos explorar com mais detalhe) originados pela deslocação e permanência temporária de pessoas num determinado destino, que não o seu local habitual de residência ou trabalho. Esses fenómenos e impactes verificam-se quer durante a deslocação (viagem), quer no local de destino, quer no local de origem, naquilo que poderá ser encarado como um sistema de elementos interdependentes que ao sofrerem transformações nas suas características irão originar modificações noutros elementos e, numa perspetiva global, na atividade turística enquanto sistema organizado e articulado. O turismo depende, claramente, da atividade do turista e da influência que este tem na determinação da procura por determinado produto ou destino turístico, daí a importância de se tentar compreender as motivações e características gerais que levam as pessoas a viajar e a procurar a atividade turística. Sabendo nós que a oferta antecipa esta procura e estimula fileiras de produtos e serviços que dão o verdadeiro significado à expressão turismo ao promover atividades de lazer nos destinos escolhidos e formas de participação em territórios complementares.



### 3.5 Motivações e tipologias de turistas

Para poderem atuar de um modo mais eficaz num mercado turístico cada vez mais competitivo, os diversos agentes responsáveis pelo planeamento e gestão dos destinos têm necessariamente que tentar compreender não só os motivos explícitos que levam as pessoas a viajar e que se relacionam, por exemplo, com a atividade a desenvolver no destino (negócios, férias, visita a familiares, entre outros), mas também as próprias características inerentes à personalidade dos turistas, ao seu contexto sociocultural e às suas necessidades e motivações intrínsecas, que poderão ajudar a prever de algum modo os seus comportamentos e as suas tendências de procura de destinos, atrações e produtos turísticos.

Bailly e Beguin (1982), citados por Santos (1990), apresentam um modelo conceptual que tenta explicar o processo de difusão e adoção (aceitação) ou rejeição (não adoção) da introdução de algo novo (inovação) na vida das pessoas (Figura 17).

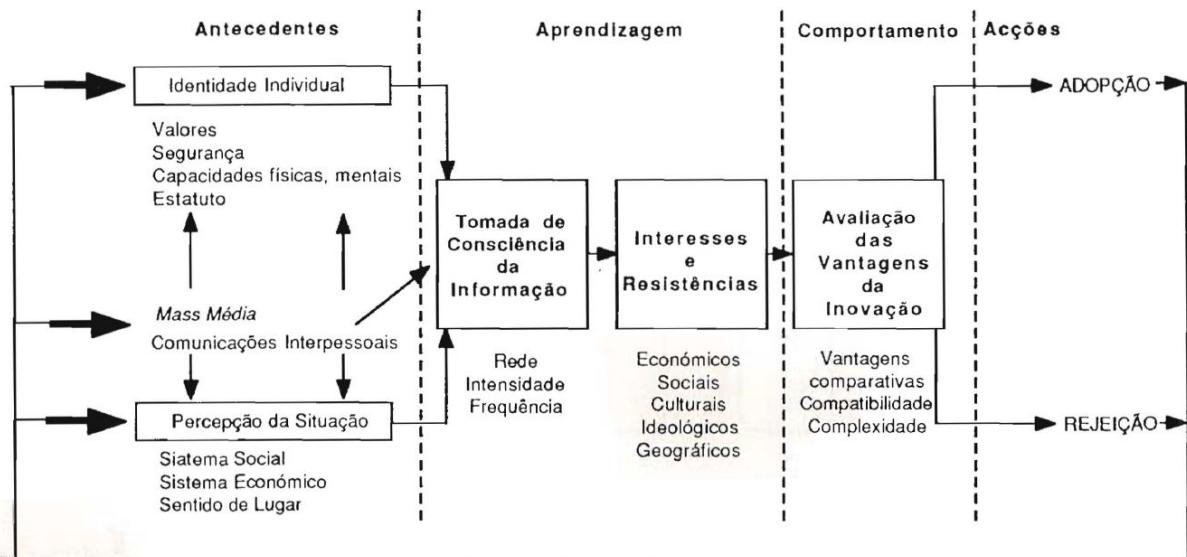


Figura 17: Modelo de Adoção de uma Inovação de Bailly e Beguin

Fonte: Santos, 1990

Quando falamos em novas formas de lazer e de turismo estamos a falar necessariamente de inovação. A própria evolução do lazer e das práticas que lhe estão associadas foi sendo introduzida na vida das pessoas ao longo dos tempos, como tivemos oportunidade de explorar anteriormente, representando também a inovação nos estilos de vida e nos padrões de consumo. Como tal, será importante tentar compreender de que forma é que a introdução de uma inovação na vida das pessoas leva à decisão de adotar ou não essa inovação. No modelo de Bailly e Beguin (1982) é apresentada esta relação entre a difusão e a adoção ou rejeição de uma inovação na vida das pessoas. Neste modelo é dada especial importância à componente comportamental dos indivíduos (percepção da situação, comunicações interpessoais, identidade individual) que é determinante na identificação da informação. Esta identificação resulta de um conjunto de fatores que pela sua diversidade (económicos, sociais, culturais, ideológicos, geográficos), intensidade e frequência,

funcionam como amplificadores ou barreiras à difusão em função das características desses mesmos fatores nos diversos indivíduos. Como tal, a tomada de consciência da informação resulta da própria capacidade de aprendizagem, mantendo implícitas as facilidades ou dificuldades de adoção (barreira mais ou menos permeável). Como refere Santos (1990), este modelo apresenta um especial cuidado nas referências comportamentais e na sua influência nas ações finais relativamente à inovação (adoção, rejeição) e evidencia também essa dualidade na opção do indivíduo em aceitar, aprender ou interessar-se (ou não) pelo fenómeno em curso. Extremamente importante é também a referência à rede, intensidade e frequência e às comunicações interpessoais, que são indicadores de existência de canais de difusão hierárquica e de vizinhança.

No campo específico do turismo, de acordo com Boniface e Cooper (2009), podemos considerar que os atributos relacionados com a personalidade dos turistas influenciam a procura turística em dois aspetos principais: primeiro, através do impacte que esses atributos representam na formação da imagem e perceção do destino o que, por sua vez, representa um fator importante no processo de tomada de decisão de se visitar um determinado destino; e segundo, através da possibilidade de identificação de diferentes tipos de turistas aos quais se poderão ajustar diferentes estratégias de atuação. Daí que a análise a alguns dos principais modelos que colocam em evidência estes atributos da personalidade se revele de grande importância, conforme passaremos a explicitar.

Gray (1970) foi um dos primeiros autores a propor a classificação das tipologias de turistas de acordo com a sua personalidade, introduzindo os conceitos de *sunlust*, que se traduz na ideia do “prazer pelo sol”, e de *wanderlust*, que remete para o “prazer de viajar”. O termo *sunlust* refere-se ao tipo de turista motivado pela procura daquilo a que Gray designa de três “S”, nomeadamente *sun* (sol), *sea* (mar) e *sand* (areia), numa alusão evidente à procura de sol e mar e ao turismo massificado. Mas a abrangência desta tipologia vai mais além do elemento climático, na medida em que o turista geralmente procura um conjunto de instalações, atividades e serviços melhores que aqueles que encontra no seu ambiente habitual (Boniface e Cooper, 2009). O termo *wanderlust* refere-se ao turista que procura descobrir lugares, pessoas e culturas diferentes, sendo impulsionado pela curiosidade de experimentar o estranho e o desconhecido. A motivação por trás do *wanderlust* poderá relacionar-se também com o próprio *status* e o prestígio associado à descoberta de novos lugares ou à realização de viagens únicas e diferenciadoras. À medida que o padrão de consumo do turista se foi modificando ao longo das últimas décadas, foi-se verificando uma convergência para o *wanderlust* em detrimento do *sunlust*, o que influencia também o próprio planeamento e a gestão dos destinos, pois diferentes tipologias de turistas representam diferentes impactes no destino. A evolução do consumo e práticas turísticas tem-se verificado principalmente ao nível da procura de novos lugares e experiências, da sua frequência e da forma como as pessoas organizam e adquirem os serviços, fortemente influenciados pelo fenómeno da globalização, particularmente ao nível dos transportes e das tecnologias de comunicação e informação, que por sua vez vieram introduzir novas formas de intermediação na atividade turística, como por exemplo as plataformas de reservas de alojamento *online*, entre outras.

Quadro 7: Tipologias de Cohen

|                                  |                                |  |
|----------------------------------|--------------------------------|--|
| Turistas Institucionalizados     | Turista de Massas Organizado   | Utilizam pacotes turísticos e excursões organizadas, com itinerários pré-organizados e inflexíveis; O alojamento é baseado nas tipologias <i>resorts/hotéis</i> ; Muito dependente da intervenção dos intermediários turísticos e procura destinos conhecidos. |
|                                  | Turista de Massas Individual   | Embora utilize pacotes turísticos, geralmente organiza o seu próprio itinerário de um modo flexível; O alojamento é baseado nas tipologias <i>resorts/hotéis</i> .   |
| Turistas Não Institucionalizados | Explorador                     | Planeiam o itinerário de um modo independente, evitando as rotas turísticas mais comuns; Ocasionalmente procura a esfera do conforto e do familiar; Tenta manter as rotinas diárias próprias.  |
|                                  | Aventureiro ( <i>Drifter</i> ) | Evita o contacto com a “indústria do turismo”; Procura lugares exóticos e pouco explorados; Integra-se nas comunidades locais e adota as suas práticas.  |

Fonte: Adaptado de Telfer e Sharpley, 2008

Esta problemática foi explorada e desenvolvida por Erik Cohen (1972) através da análise daquilo a que o autor designa de “*continuum da familiaridade-estranheza*” (*familiarity – strangerhood continuum*). O mesmo será dizer que os turistas estarão mais ou menos dispostos a procurar lugares e experiências novas e diferentes do habitual. Enquanto uns optam por uma experiência turística protegida por uma “bolha ambiental” de familiaridade, procurando lugares comuns e ambientes que lhes sejam relativamente conhecidos, como por exemplo no que diz respeito à língua, à comida, aos meios de alojamento disponíveis e à presença de outros turistas (existência de atividade turística institucionalizada), outros preferem experiências únicas e diferenciadoras, procurando o desconhecido e o novo. Estas diferenças comportamentais vão influenciar a forma como o próprio itinerário é organizado e implementado. No primeiro caso verifica-se uma maior dependência institucional na medida em que os turistas dependem muito da oferta de pacotes turísticos pré-organizados e comercializados pelas empresas turísticas, enquanto no segundo caso a dependência institucional é reduzida ao mínimo. As quatro tipologias propostas por Cohen (1972) agrupam-se em turista de massas organizado, turista de massas individual, explorador e aventureiro (*drifter*), referindo-se às duas primeiras tipologias como turistas institucionalizados e às duas últimas como turistas não institucionalizados (Quadro 7), destacando ainda o caráter pioneiro na descoberta de novos destinos das tipologias aventureiro e explorador, que serão posteriormente seguidas pelas tipologias institucionalizadas a partir do momento em que esses novos destinos se tornam menos desconhecidos e mais desenvolvidos em termos de infraestruturas e serviços turísticos.

A classificação proposta por Cohen (1972) apresenta algumas limitações à luz daquilo que significa hoje em dia a dependência institucional. O desenvolvimento das TIC, referido anteriormente, levou ao surgimento de novos tipos de intermediários turísticos e novas formas de promoção e comercialização dos destinos, especialmente com o desenvolvimento de empresas *online* de reservas de transportes e alojamento (ex.: Booking, Logitravel, eDreams, entre outros) e de sistemas de informação geográfica (ex.: Google Earth, Google Maps). Quer isto dizer que mesmo o turista aventureiro, que procura lugares exóticos e pouco explorados,

poderá recorrer à utilização de intermediários deste tipo para planear o itinerário, para reservar alojamento, transporte ou outros serviços e até mesmo para recolher informações sobre o destino, por exemplo através dos *websites* das entidades locais de turismo.

Burns (1999) explora um modelo de classificação que relaciona a personalidade com o padrão de consumo/gastos dos turistas, englobando as seguintes tipologias: i) turista aventureiro, que consiste no turista com grande poder de compra e elevado nível de formação/educação, que gosta de realizar novas experiências e de conhecer novas pessoas, com as viagens a desempenhar um papel central nas suas vidas; ii) turista preocupado, com baixa autoconfiança para viajar, encara a viagem como uma fonte de tensão e preocupação, preferindo as viagens domésticas ou de curta duração; iii) turista sonhador, que fantasia com viagens a lugares exóticos mas que na realidade costuma realizar viagens para destinos “comuns”, sonha em realizar uma viagem diferenciadora que quebre com esta rotina, valoriza muito a utilização de mapas e guias turísticos; iv) turista economizador, para o qual a viagem não é vista como algo que acrescente um valor especialmente relevante à sua vida mas sim como uma forma habitual de obter repouso/descanso, não vendo necessidade em pagar mais por serviços ou comodidades extra; v) turista gastador (*indulger*), com uma boa posição económica que não se importa de pagar mais por melhores serviços e conforto extra, com tendência a alojar-se em alojamento de 5 estrelas, gosta de ser “mimado”.

Em 1997 Stanley Plog propôs um modelo no qual tenta estabelecer uma ligação direta entre a personalidade/comportamento e a escolha do destino. Naquele que ficou conhecido como o modelo psicográfico de Plog, este autor distingue duas tipologias principais de turistas com características opostas: os psicocêntricos (*psychocentrics*), que englobam os turistas menos aventureiros, que não gostam de correr riscos, que preferem destinos conhecidos e com serviços standardizados e que não têm interesse particular em interagir com os residentes; e os alocêntricos (*allocentrics*), mais aventureiros, que procuram destinos exóticos ou pouco explorados. Entre estes dois extremos Plog sugere ainda mais três tipologias intermediárias: quase-psicocêntricos (*near psychocentrics*), caracterizados pela procura de destinos conhecidos suportados por serviços turísticos de qualidade, verificando-se neste caso mais interação com os residentes; cêntricos (*midcentrics*), que consiste na categoria onde se insere a maioria dos turistas com um conjunto de características que poderão fazer oscilar entre psicocêntricos e alocêntricos; quase-alocêntricos (*near allocentrics*), que gostam de destinos pouco visitados mas simultaneamente pretendem usufruir de instalações e serviços criados a pensar nos turistas. Em trabalhos posteriores Plog (2001) propõe a alteração das designações das tipologias de modo a tornar mais fácil a sua identificação com as respetivas características, passando a utilizar a designação de confiável (*dependable*) em vez de psicocêntrico, numa alusão ao facto de esta tipologia ser muito dependente das rotinas e atividades do quotidiano e, como tal, mais propensa para escolher destinos conhecidos, e de aventureiro (*venturers*) em vez de alocêntrico, devido ao seu carácter destemido e gosto pelo desconhecido (Figura 18). O modelo proposto por Plog (2001) permite-nos fazer uma dupla análise. Se por um lado evidencia que diferentes tipologias de turistas procuram diferentes destinos turísticos, por outro também é possível concluir que o próprio destino turístico se vai

moldando às diferentes tipologias propostas. Após descoberto o destino pelos aventureiros é expectável que os diferentes agentes decisores e planeadores ao identificarem o seu potencial turístico promovam estratégias para aí desenvolverem o turismo, tornando-o mais acessível e, porventura, mais massificado.

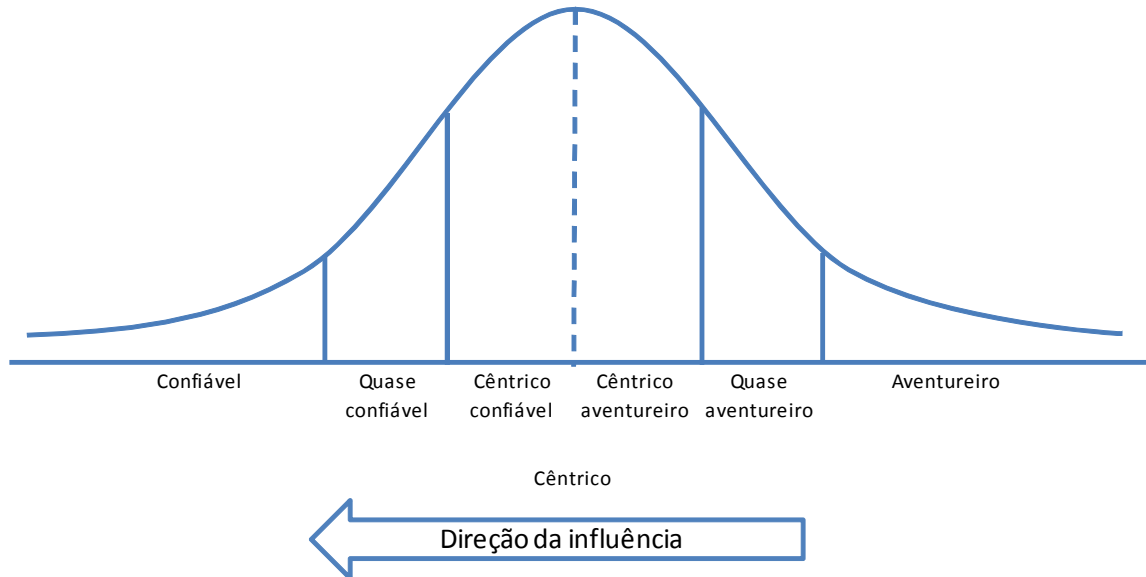


Figura 18: Modelo Psicocêntrico-Alocêntrico/Confiável-Aventureiro de Plog

Fonte: Adaptado de Plog, 2001

Esta dinâmica de interligação entre as motivações e a escolha do destino é frequentemente analisada através do conceito dos fatores *push-pull*, proposto inicialmente por Dann (1977) e Crompton (1979). Tendo como base a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, Dann (1977) considera que os fatores *push* correspondem aos fatores motivacionais ou necessidades que surgem no indivíduo devido a um estado de desequilíbrio ou tensão no sistema motivacional, e englobam os conceitos de anomia (*anomie*), que consiste no desejo de escapar à rotina e ao isolamento do quotidiano, e reforço do ego (*ego-enhancement*), que deriva da necessidade de obter reconhecimento e é obtida através do *status* conferido pela própria viagem ou experiência turística. Por sua vez, Crompton (1979) identificou sete aspetos psicossociais que influenciam a motivação para viajar (fatores *push*), nomeadamente: i) rotina do quotidiano; ii) desenvolvimento pessoal; iii) repouso/relaxamento; iv) prestígio/*status*; v) regressão; vi) reforço das relações de parentesco; vii) socialização. Já os fatores *pull* referem-se aos elementos que tornam o destino atrativo, ou seja, os atributos que levam o turista a escolher determinado destino em detrimento de outro, onde podemos incluir os recursos naturais e histórico-culturais existentes, as atividades turísticas e de recreio disponibilizadas, as infraestruturas gerais, a oferta de alojamento, a rede de transportes, a animação noturna, a hospitalidade local e a atmosfera do lugar, entre outros.

Por sua vez, Valene Smith (1989) apresenta um modelo de classificação no qual tenta estabelecer a ligação entre os tipos de turistas, o seu número e o grau de impacte no destino (Quadro 8). Smith (1989) salienta que para a população local a atividade turística é

geralmente encarada numa dupla vertente. Uma vertente positiva, pois origina a criação de emprego e o aumento de receitas, e uma vertente negativa porque a presença de turistas com culturas e hábitos diferentes poderá ser visto como algo desestabilizador e perturbador do quotidiano e estilo de vida da população local, especialmente à medida que o fluxo de visitantes aumenta.

Quadro 8: Tipologias de Smith

| Tipos de turistas                       | Número de turistas  | Adaptação às normas locais                    |
|---|---------------------|---|
| Exploradores                            | Muito limitado      | Aceitam totalmente                            |
| De Elite                                | Raramente vistos    | Adaptam-se totalmente                         |
| Pouco convencionais ( <i>off-beat</i> ) | Incomum, mas vistos | Adaptam-se bem                                |
| Inusuais                                | Ocasional           | Adaptam-se pouco                              |
| De Massas incipientes                   | Afluência estável   | Procuram comodidades estandardizadas          |
| De Massas                               | Fluxo contínuo      | Esperam encontrar comodidades estandardizadas |
| De Charter                              | Chegadas massivas   | Exigem comodidades estandardizadas            |

Fonte: Adaptado de Smith, 1989

Smith (1989) define as diferentes tipologias do seguinte modo: i) turistas exploradores, que correspondem a um pequeno número de pessoas, procuram a descoberta de novos lugares e novos conhecimentos. Envolvem-se ativamente com a população do destino e adaptam o seu estilo de vida ao ambiente local. Não desejam ser identificadas como turistas, sendo frequentemente comparados aos antropólogos devido à sua forma de abordar o destino, tentando causar o menor impacto possível; ii) turistas de elite, que chegam ao destino em pequenos números e adaptam-se às condições de vida local. Procuram também destinos pouco explorados ou exóticos, no entanto, preferem ser acompanhados por guias turísticos; iii) turistas pouco convencionais, que são aqueles que gostam de ir a locais pouco visitados e de sair da rota mais tradicional do turismo, procurando muitas vezes realizar atividades que se enquadrem fora do padrão habitual, de modo a tornarem a experiência turística mais excitante; iv) turistas inusuais, geralmente compram pacotes turísticos para visitar determinados grupos étnicos e observarem culturas “autênticas”. Apesar destas características têm preferência por boas acomodações e segurança nos locais que visitam; v) turistas de massas incipientes, que preferem viagens individuais ou em pequenos grupos, procuram comodidade e autenticidade e representam uma forte procura de bens e serviços turísticos; vi) turistas de massas, caracterizam-se por um fluxo contínuo de visitantes geralmente assente na classe média, muito solícitos e exigentes relativamente aos serviços que adquirem, estabelecendo com os residentes uma relação estritamente comercial; vii) turistas de *charter*, que são caracterizados por exercerem um forte impacto na cultura local e pela estandardização e homogeneização de serviços turísticos. Toda a viagem é pré-organizada, desde o

alojamento, aos transportes, passando pelas refeições e pelas atividades de animação que eventualmente possam fazer parte.

Sobre esta perspectiva apresentada por Smith importa refletir um pouco sobre a questão do impacto no destino. Se por um lado é bem verdade que o turismo massificado nos remete à partida para uma ideia de destinos sobrelotados com os turistas a “invadir” os espaços públicos (ruas, restaurantes, espaços comerciais, espaços de lazer, etc.), como é possível constatar, por exemplo, nos principais centros urbanos do litoral algarvio durante os meses de verão, também é verdade que nalguns casos o turismo massificado é mais controlado e delimitado pela existência de *resorts* do tipo “tudo incluído” onde o turista passa praticamente todo o seu tempo. Nestes casos os impactos culturais nas populações locais serão mais reduzidos ou controlados.

Os diferentes modelos de classificação de tipologias de turistas que aqui explorámos permitem-nos compreender um pouco melhor possíveis padrões de comportamento dos turistas ao nível da escolha dos destinos, das atividades que aí poderão desenvolver, da forma como organizam e adquirem as suas viagens e das suas tendências de consumo. No entanto, devemos ter presente que o comportamento humano é demasiado complexo para que possa ser contextualizado em tipologias estereotipadas e delimitadas, pois o universo dos turistas é composto por indivíduos de diferentes proveniências geográficas, diferentes culturas, de diferentes níveis de educação e formação e até de diferentes idades e fases da vida (estudantes, reformados, empregados, desempregados, etc.), o que resultará também em diferentes leituras por parte de cada turista. A este respeito importa referir John Urry (2002), que popularizou o conceito de turista pós-moderno ou pós-turista (*post-tourist*), resultado do desenvolvimento da pós-modernidade. Segundo Urry (2002), para este tipo de turista o valor da experiência turística está no contacto com aquilo que é diferente daquilo que existe no ambiente habitual de residência ou de trabalho, encarando o turismo como um jogo no qual se podem desempenhar diferentes papéis. Ou seja, a experiência turística produz diferentes olhares no turista (*tourist gaze*), dependendo das influências sócio-económico-culturais a que ele está sujeito. Evidencia assim o facto de o turista pós-moderno não se caracterizar pela predominância de um ou outro tipo de turismo, mas pela potencial preferência por todos eles.

Ou seja, a própria experiência turística anterior que os turistas possam ter influencia o seu comportamento. Quer isto dizer que em diferentes fases da vida o turista pode assumir diferentes tipologias, algo que não é explícito nas perspectivas apresentadas pelos diversos autores. Podemos realçar ainda o facto de muitas vezes o turista ter pouca ou nenhuma influência na escolha do destino, e como tal, as questões relacionadas com a personalidade têm menor aplicabilidade. A título de exemplo, refere-se o caso das visitas a familiares e amigos que implica necessariamente a escolha de um destino pré-determinado pela residência das pessoas a visitar, e de alguns tipos de viagens de negócios, como a participação em reuniões com clientes, fornecedores ou parceiros de negócios. Neste tipo de viagens de negócios muitas vezes não é o turista que escolhe ou decide sobre os principais elementos da sua experiência turística, mas sim as próprias contingências inerentes à sua profissão ou negócio a desenvolver, verificando-se uma “imposição” do destino, do período do ano, da

duração da viagem e até mesmo do transporte utilizado. Todavia, parte da experiência turística, quer de quem visita os familiares e amigos, quer do tipo de turista de negócios que acabámos de mencionar, poderá ser influenciada pela sua personalidade no que diz respeito ao conjunto de atividades a desenvolver no destino (ex.: visitar monumentos, ir a museus, etc.).

Parece haver um esquecimento generalizado do *Turismo de Negócios* na elaboração das diferentes tipologias de turistas, com a tendência a incidir especialmente no *Turismo de Lazer*, de livre arbítrio, o que revela alguma falta de reconhecimento relativamente a este importante segmento turístico. Pese embora o facto de podermos efetivamente adaptar algumas tipologias a certos segmentos do *Turismo de Negócios*, como a participação em congressos, onde muitas vezes o processo de decisão de ir assistir ao evento é influenciado pelo destino onde o mesmo se realiza e pela oferta turística que lhe está associada.

Há que ter em conta ainda que ao longo dos tempos a evolução tecnológica e as transformações económicas, sociais e culturais que se verificaram nas sociedades levaram a alterações do comportamento e dos próprios padrões de consumo. Também as estratégias de promoção e *marketing* que são desenvolvidas pelos destinos nos últimos anos têm-se alterado na forma, intensidade e alcance, com o objetivo de influenciar o processo de decisão de viajar e de escolha do destino por parte do turista de modo mais eficaz. Tal como referem Netto e Gaeta (2010), hoje em dia os consumidores apresentam uma maior seletividade em relação aos serviços que consomem e aos produtos que adquirem, resultando numa maior procura pelas “experiências” como uma das formas de satisfação pessoal e profissional, levando as pessoas a procurar “algo mais” que lhes valorize a experiência turística, “proporcionando sensações ímpares que diferenciem uns *itens* dos outros e permitam a seleção e a aquisição a partir de necessidades individuais” (Netto e Gaeta, 2010:13).

Como tal, as tipologias de turistas identificadas não devem ser encaradas sob uma perspetiva limitativa e estereotipada. Devem ser antes vistas como padrões de personalidade que poderão variar e conjugar entre si diferentes características de personalidade.

A este propósito importa referir os trabalhos desenvolvidos por Auliana Poon (1993), que explora e desenvolve o conceito de “novos turistas” (*new tourists*). Estes turistas caracterizam-se por serem mais sofisticados, mais exigentes, procurando novos destinos e novos produtos turísticos, fugindo do turismo massificado, estando mais sensibilizados para as questões ambientais, em oposição aos “velhos turistas” (*old tourists*) que eram relativamente homogéneos e previsíveis, sentindo-se seguros quando viajavam em “massa”, optando por férias do tipo “tudo incluído”, com uma organização prévia (pacotes turísticos).

Os principais atributos dos “novos turistas” são agrupados por Poon (1993) em seis categorias principais: i) maior experiência; ii) alterações de valores; iii) alterações de estilos de vida; iv) alterações demográficas; v) maior flexibilidade; vi) maior independência (Quadro 9).



Quadro 9: Características do “novo turista”

| <b>Os novos Turistas</b>             |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Mais experientes</b>              | Mais experiência de viagens;<br>Mais conscientes do fator qualidade;<br>Maior nível de educação/formação;<br>Novos consumidores, do tipo “rápido a aprender e a adaptar-se ao meio”;<br>Procuram mais diversão e aventura<br>Com maior diversidade de interesses (interesses específicos/nichos).   |
| <b>Alterações de valores</b>         | Do “ter” ao “ser”;<br>As suas ações justificam-se pelo próprio prazer que lhe dão ( <i>just for the fun of it</i> );<br>Preocupação pelas questões ambientais;<br>Apreciam a diferença;<br>Maior sensibilidade;<br>Procuram o real e o natural.   |
| <b>Alterações de estilos de vida</b> | Maior flexibilidade nos horários de trabalho;<br>Maiores rendimentos;<br>Mais tempo livre;<br>Estilos de vida mais saudável;<br>Curtos períodos de férias ( <i>short breaks</i> ) mais frequentes;<br>Encaram o viajar como uma forma de vida.  |
| <b>Alterações demográficas</b>       | Casais cujos filhos já saíram de casa ( <i>empty nesters</i> );<br>Envelhecimento da população;<br>Famílias mais pequenas;<br>Mais solteiros e casais sem filhos;<br>Maior tempo de permanência na casa dos pais ( <i>nestification</i> );<br>Casais sem filhos e com elevados rendimentos (DINKS);<br>Profissionais jovens e urbanos (YUPPIES);<br>Modernos e introvertidos que ostentam luxo (MILKIES); |
| <b>Mais flexíveis</b>                | Espontâneos;<br>Consumidores híbridos;<br>Imprevisíveis;<br>Menor planeamento das férias;<br>Menos reserva de férias.   |
| <b>Mais independentes</b>            | Preferem estar por conta própria durante o seu tempo livre;<br>Com maior predisposição para correrem riscos;<br>Querem ser diferentes da multidão, das massas.  |

Fonte: Adaptado de Poon, 1993

Este “novo turista” é o resultado do desenvolvimento daquilo a que Poon (1993) considera como “novo turismo”, mais flexível, mais segmentado e mais autêntico relativamente às experiências turísticas que origina. Este “novo turismo” foi impulsionado por um conjunto de importantes fatores, nomeadamente a desregulamentação da aviação, o desenvolvimento tecnológico (quer ao nível dos transportes, quer ao nível da informação e comunicação), a concentração da “indústria” (através do desenvolvimento de grandes grupos empresariais), a maior consciencialização para as questões da sustentabilidade, quer dos turistas, quer dos próprios destinos turísticos, as próprias transformações ocorridas ao nível dos padrões de consumo (os “novos turistas”), uma maior proteção dos direitos do consumidor e um maior planeamento e controle do desenvolvimento turístico por parte dos destinos, que se traduz necessariamente em novas formas de gestão (como por exemplo através da segmentação do mercado, da gestão de preços, da customização, etc.) e produção

do turismo (ex.: flexibilidade de produção, inovação no produto, focalização no consumidor, etc.).

Podemos considerar que o turista de negócios se refere a um perfil de visitante que poderá ser transversal aos vários tipos de turistas que acabámos de explorar. Isto porque a heterogeneidade do mercado da *Meetings Industry* leva a que possam ser imaginados diversos cenários possíveis. Se por um lado é bastante comum a realização de congressos e outros eventos semelhantes em destinos mais “familiares” e “institucionalizados”, por outro lado também é bem verdade que muitas vezes as reuniões de negócios ou de trabalho realizam-se em locais menos explorados e desenvolvidos turisticamente, ou até em locais pouco (ou nada) seguros e hospitaleiros. Tudo depende do contexto do evento de negócios e da própria situação profissional do turista de negócios. Aliado a este facto podemos ainda referir que o próprio perfil dos turistas poderá ir modificando consoante a experiência turística que vai tendo.

Ao explorarmos as questões relacionadas com o turismo, enquanto atividade económico-social cada vez mais presente na sociedade, importa necessariamente explorar a temática associada aos impactes que a atividade turística representa para os destinos e que está também muito associada à temática das motivações e tipologias de turistas que acabámos de discutir. Efetivamente cada vez mais há uma preocupação maior com as questões da sustentabilidade, numa alusão clara ao “novo turista” e ao “novo turismo” que Poon (1993) refere.

### 3.6 Impactes da atividade turística

O turismo é umas das atividades que mais contribui para o desenvolvimento económico, sociocultural e ambiental dos destinos. Durante muito tempo, os impactes económicos positivos que o turismo representa para os destinos levou a que outros fatores sociais, culturais e ambientais fossem descurados, principalmente porque os impactes económicos são muito mais fáceis de identificar e medir que os restantes, pelo menos no que diz respeito a curto e médio prazo. No entanto, essa tendência foi-se alterando ao longo dos tempos originando uma crescente consciencialização da necessidade de considerarem as questões ambientais e as comunidades locais juntamente com os aspetos económicos no planeamento do desenvolvimento turístico dos destinos (Boniface e Cooper, 2009), tal como é evidenciado na *Declaração de Manila* proposta pela OMT e adotada em 1980, na qual é reforçada a importância da preservação dos recursos naturais e culturais para o desenvolvimento turístico dos destinos mas também o bem-estar das populações locais (Lickorish e Jenkins, 1997). De facto, se não houver planeamento e desenvolvimento estruturados numa base de sustentabilidade esta atividade, especialmente quando massificada, pode trazer sérios impactes negativos a vários níveis. É um facto evidente que quando se fala em impactes económicos do turismo a tendência é associá-los aos impactes positivos que representa nas populações locais e nas regiões de destino, através da criação de empresas, de emprego e de

aumento dos rendimentos, entre outros, enquanto os aspetos ambientais e socioculturais geralmente são associados aos impactes negativos que a atividade turística acarreta, como a destruição de *habitats* naturais, poluição, perda de identidade das populações locais, entre outros. Todavia, como referem Cooper *et al.* (2005) e Goeldner e Ritchie (2006), os impactes do turismo geralmente englobam uma mistura de características positivas e negativas e afetam tanto os visitantes quanto as populações locais.

Ao falarmos de impactes da atividade turística importa aqui explorar o modelo que Mathieson e Wall (1982) conceptualizaram com o objetivo de analisar a atividade turística como um sistema que integra diversos agentes e fatores que se encontram interligados e interdependentes, devido ao facto de este modelo dar especial atenção aos impactes do turismo (Figura 19). Um pouco mais à frente serão apresentados e discutidos com mais pormenor outros modelos e perspetivas relacionadas com o turismo enquanto sistema.

No modelo proposto por Mathieson e Wall (1982) a análise ao fenómeno turístico é apresentada de um modo detalhado através da diferenciação de três conjuntos de elementos distintos: i) elementos dinâmicos, relacionados com as características da procura e das próprias formas de turismo; ii) elementos estáticos, que têm a ver com as características dos turistas e dos destinos; iii) elementos consequenciais, relacionados com os impactes do turismo e que resultam da interação entre os elementos dinâmicos e os elementos estáticos. Numa publicação mais recente, os mesmos autores reformulam a designação de “elemento estático” para “elemento de destino” (*destination element*), argumentando que o turismo é composto por três elementos básicos: i) um elemento dinâmico que envolve o processo de decisão de viajar para determinado destino e os fatores sociais, económicos e institucionais que influenciam o processo de tomada de decisão; ii) uma estada no destino, que implica uma interação com os subsistemas económicos, sociais e ambientais do destino; iii) um elemento consequencial que resulta das duas componentes anteriores e os impactes que representam nos subsistemas económicos, sociais e ambientais que estão direta ou indiretamente ligados à atividade turística (Wall e Mathieson, 2006). Neste modelo constata-se uma grande importância dada aos impactes causados pela atividade turística que, por sua vez, irão influenciar a gestão dos próprios destinos e, conseqüentemente, a procura turística. O fenómeno turístico é visto como um fenómeno compósito que incorpora uma grande diversidade de variáveis e inter-relações. Wall e Mathieson (2006) referem que os impactes do turismo são encarados como algo mais que apenas o resultado de um determinado evento ou atividade turística. Pelo contrário, emergem sob a forma de comportamento alterado ou modificado que decorre a partir das interações entre os agentes de mudança e os subsistemas em que incidem.

Considerando que os objetivos desta dissertação passam pela análise e gestão de um destino específico, iremos explorar essencialmente os principais impactes nas regiões de destino (económicos, socioculturais e ambientais).

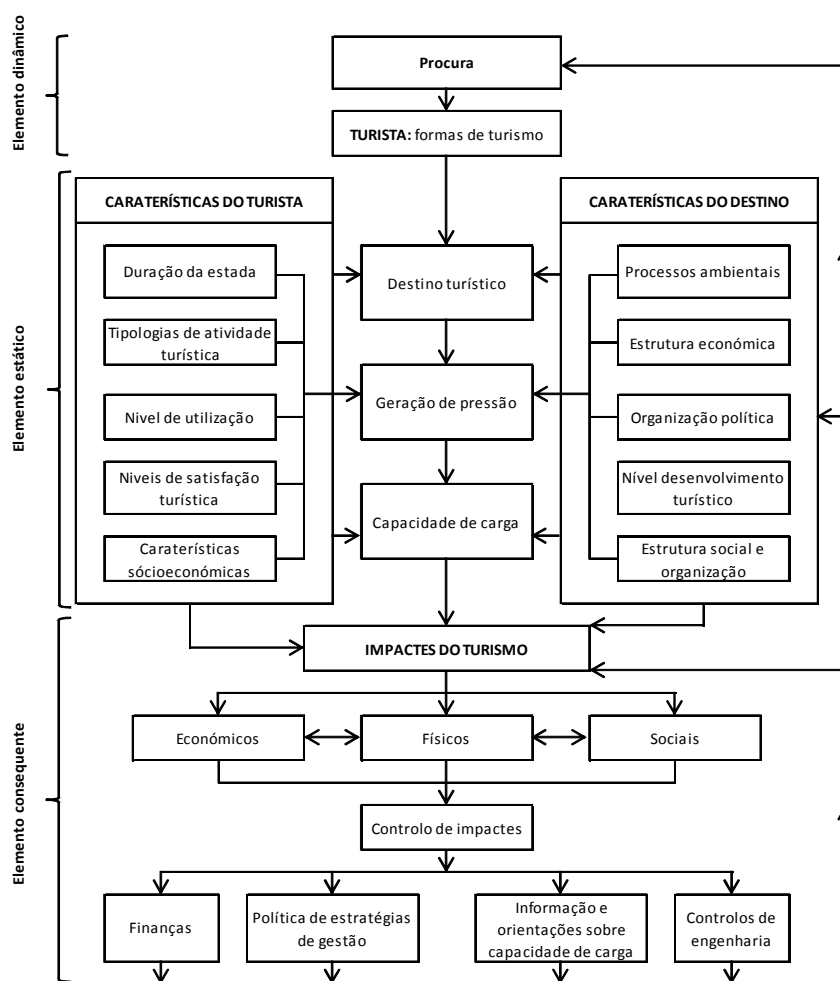


Figura 19: Sistema Turístico de Mathieson e Wall

Fonte: Adaptado de Mathieson e Wall, 1982

### 3.6.1 Impactes económicos

No que diz respeito aos impactes económicos, existe um conjunto de benefícios e prejuízos que de um modo geral são identificados na bibliografia (Mathieson e Wall, 1982 e 2006; Cooper *et al.*, 2005; Mill e Morrison, 1985; Goeldner e Ritchie, 2006).

Os benefícios económicos dizem respeito principalmente à criação de novos postos de trabalho, à contribuição para o saldo da balança de pagamentos, à criação de rendimentos, ao aumento das receitas do Estado através do pagamento de impostos, à melhoria da estrutura económica do destino através do efeito multiplicador que origina, à diversificação da estrutura produtiva no destino e à contribuição para o aumento das exportações. Importa ainda diferenciar os benefícios diretos (ou efeitos primários) e os benefícios indiretos e induzidos (efeitos secundários) da atividade económica gerada pelo turismo. De acordo com Eusébio (2006), os benefícios diretos resultam diretamente das despesas realizadas pelos visitantes no consumo de bens e serviços nos destinos. Estas despesas contribuem assim para o aumento das receitas das indústrias que vendem bens e serviços aos visitantes, dos rendimentos dos

trabalhadores que exercem uma atividade remunerada nas indústrias que vendem bens e serviços aos visitantes, dos rendimentos dos proprietários das indústrias que vendem bens e serviços aos visitantes através da distribuição de dividendos, dos rendimentos dos proprietários de equipamentos através do pagamento de rendas, dos rendimentos do setor financeiro através da remuneração do fator capital, para o aumento dos níveis de emprego, tanto no setor público como privado, e para o aumento dos impostos pagos ao Estado como consequência do consumo de bens e serviços locais por parte dos visitantes.

Relacionados com os gastos diretos dos visitantes surgem os gastos indiretos e induzidos originados pela interligação das atividades características do turismo com as restantes atividades económicas e que representam um impacto económico significativo nas economias globais. Os benefícios indiretos das despesas turísticas são gerados pelos gastos das organizações ou entidades que fornecem bens e serviços aos visitantes. Este tipo de benefícios resulta de um processo que consiste na necessidade de uma indústria aumentar as suas compras de forma a satisfazer o aumento da procura dos seus bens e serviços. Acontece que os fornecedores desta indústria, para satisfazerem o aumento da procura dos seus produtos, também tiveram que aumentar as suas compras e, assim, sucessivamente. Como por exemplo, o aumento das taxas de ocupação de um hotel vai originar um aumento no volume de compras de bens alimentares, originando, por sua vez, um aumento das compras do seu fornecedor de bens alimentares junto das empresas grossistas ou dos produtores. A isto se chama de efeito multiplicador. Esta interdependência leva a que uma alteração nas despesas dos visitantes (procura final) tenha consequências em todas as organizações que fazem parte do ciclo económico em questão. Por sua vez, à medida que os níveis de rendimento aumentam como consequência dos efeitos diretos e indiretos da atividade turística, uma parte desses rendimentos poderá entrar novamente no processo de consumo de bens e serviços produzidos e comercializados pelas empresas locais (impactes ou efeito induzido). O aumento deste tipo de consumos irá ter implicações na produção local, no volume de transações, nas receitas das organizações, no emprego, no rendimento e nas receitas públicas numa escala que depende não só da estrutura produtiva local e regional mas também da propensão marginal para o consumo dos residentes e do nível de consumo de bens e serviços produzidos localmente (Eusébio, 2006). Estamos, assim, em presença de uma atividade económica (o turismo) que gera um efeito global nas economias, não só através dos benefícios causados nos setores relacionados diretamente com o turismo (alojamento, restauração, transportes, agências e operadores turísticos, organizadores de eventos, entre outros), mas também através dos impactes noutros setores de atividade como a agricultura, as pescas, a construção ou a manufatura, entre muitos outros.

No que diz respeito aos custos ou prejuízos económicos do turismo, os principais referem-se à sazonalidade da produção (e consumo) com impactes evidentes na criação de empregos sazonais, ao aumento da importação de bens e serviços de modo a satisfazer as necessidades dos visitantes, à excessiva dependência do turismo como principal atividade económica, ao aumento das despesas públicas associadas (aumento dos serviços relacionados com segurança, saúde e manutenção de infraestruturas, entre outros), ao aumento da inflação

e ao aumento da pressão sobre a taxa de câmbio (o aumento das despesas turísticas numa determinada região origina o aumento da procura de moeda nacional, originando uma revalorização da moeda e, nesta medida, podendo contribuir para uma diminuição das exportações). Neste contexto, Eusébio (2006) apresenta três grupos principais de custos económicos: i) custos económicos externos; ii) custos de oportunidade; iii) dependência excessiva do turismo por parte das economias das regiões de destino.

O desenvolvimento turístico tem implicações em muitas empresas, organizações ou entidades que diretamente não fazem parte da atividade turística (efeitos externos). Os custos económicos externos surgem precisamente quando o desenvolvimento da atividade turística afeta negativamente terceiros sem que estes sejam de alguma forma recompensados pelo turismo. Neste contexto, os principais custos externos do turismo relacionam-se com as despesas que o Estado realiza na manutenção de infraestruturas, equipamentos e recursos que se vão degradando devido à utilização intensiva dos turistas (como monumentos, atrações turísticas, espaços naturais, vias de acesso, etc.) e no aumento das despesas dos serviços relacionados com segurança e saúde. Ou seja, estamos em presença de um aumento da despesa do Estado que, por sua vez, vai levar a um aumento dos impostos pagos pelas comunidades locais. Associando-se a isto um aumento dos preços de bens e serviços nos destinos (inflação) provocados pelo aumento da procura turística, verificar-se-á um aumento do custo de vida para as populações locais.

Outro dos potenciais custos económicos do turismo refere-se ao custo de oportunidade. Estes custos são calculados através da comparação entre os benefícios do desenvolvimento do turismo e os obtidos no desenvolvimento de outras atividades económicas. Ou seja, a produção de bens e serviços consumidos pelos visitantes utiliza recursos que poderiam ser utilizados por outras atividades económicas. Para elucidar esta perspetiva podemos apresentar alguns exemplos, como no caso de terrenos utilizados para construir *resorts*, campos de golfe ou outros equipamentos que, ao invés, poderiam ter sido utilizados para fins agrícolas (entre outros). Ou no caso dos rios, lagos ou lagoas que ao estarem afetos ao turismo e às atividades náuticas não permitem (ou diminuem) a sua exploração ao nível das pescas e da piscicultura. Por outro lado, os recursos humanos ao estarem afetos às atividades económicas relacionadas com o turismo (alojamento, restauração, empresas de animação, organizadores de eventos, etc.) deixam de estar disponíveis para outras atividades, principalmente quando a oferta de mão-de-obra é limitada, o que leva à necessidade de se recorrer à importação de mão-de-obra (imigração). Por último, os incentivos financeiros disponibilizados pelo setor público, ao serem aplicados no desenvolvimento turístico de uma região deixam de ser aplicados noutros setores de atividade.

Embora a avaliação dos custos de oportunidade seja importante, a sua avaliação específica nos impactes económicos dos destinos não é fácil, daí a necessidade de se desenvolverem mais estudos científicos nesta área.

Relativamente à forte dependência do turismo, importa referir que existem determinados destinos nos quais a base económica local depende excessivamente da atividade turística (veja-se o caso do Algarve ou da Madeira) que, por sua vez, está diretamente

relacionada com os fluxos da procura turística. Por isso, quando surgem fatores que influenciam negativamente esses fluxos de procura, quer seja ao nível das regiões emissoras de turistas (crise financeira, rendimentos disponíveis, fatores relacionados com a moda e com as preferências, entre outros), quer seja ao nível do destino (doenças epidémicas, catástrofes naturais, atentados terroristas, entre outros), as economias desses destinos tornam-se inevitavelmente frágeis. Desta forma, a sobrevivência económica desses destinos está, muitas vezes, dependente de fatores exógenos, muito difíceis de controlar. A este respeito, Eusébio (2006) refere que a fragilidade da economia de uma região que possua um elevado índice de dependência da indústria turística será tanto maior quanto maior for o peso dos grossistas (operadores turísticos) na comercialização dos seus produtos turísticos e quanto menor for a diversificação dos produtos turísticos oferecidos. Esta forte dependência pode ter implicações nocivas para o seu desenvolvimento económico, bastando que esses operadores passem a comercializar destinos concorrentes a preços mais competitivos. Daí a grande importância da diversificação de equipamentos, atividades, serviços e produtos turísticos nos destinos.

### 3.6.2 Impactes socioculturais

Os impactes socioculturais do turismo referem-se às mudanças que a afluência de visitantes provoca nas comunidades locais, no seu estilo de vida, na sua cultura. Como referem Mathieson e Wall (1982), os impactes socioculturais resultam essencialmente do contacto que é estabelecido entre o visitante e a comunidade anfitriã, podendo ocorrer em maior ou menor escala, dependendo do tipo de turismo praticado, das características socioculturais dos turistas, do desenvolvimento das regiões e da atitude dos residentes face aos visitantes. A este respeito Valene Smith (1989) refere que a atividade turística nem sempre é negativa ou prejudicial para as culturas e povos locais, pois muitas vezes os turistas procuram oportunidades para conhecer e aprender mais sobre as comunidades locais e as suas culturas, surgindo muitas vezes o turismo como uma ponte para uma melhor apreciação e compreensão da diversidade cultural que há no mundo (Smith, 1989). Desta forma, o turismo poderá ser visto como um importante meio para promover as relações culturais e a cooperação entre os povos. Todavia, essa interação poderá trazer várias consequências para a vida dos residentes, como por exemplo tensões culturais, sociais e morais, especialmente quando são grandes as diferenças socioculturais entre os visitantes e as populações locais. A existência de grandes diferenças socioculturais pode originar inclusivamente que turistas que nas suas regiões de origem estão regidos por regras sociais e religiosas ou estilos de vida mais rígidos encontrem nas regiões de destino uma forma de escape, originando comportamentos mais desinibidos ou moralmente deteriorados. Este facto concreto associado a períodos específicos na vida académica de muitos alunos tem originado um fenómeno relativamente recente que ao longo dos últimos anos tem sido muito falado pelos impactes negativos que implica nas comunidades locais. Estamos a falar das viagens de finalistas que, apesar dos benefícios económicos para os destinos provocados pela procura massificada e economias de escala que

representam, surgem quase sempre associadas a comportamentos caracterizados pelos excessos (álcool, práticas sexuais, etc.).

Quando as diferenças culturais entre os residentes e os visitantes são mais acentuadas, pode suscitar-se um desejo entre a população local de trabalhar arduamente para atingir níveis superiores de desenvolvimento com o objetivo de imitar o modo de vida dos turistas. Este efeito é denominado efeito de demonstração (Lickorish e Jenkins, 1997) e verifica-se quando os locais tentam copiar o comportamento dos visitantes, originando muitas vezes a modificação dos valores sociais. Desta forma são criadas expectativas nas comunidades locais relacionadas com o desejo de conseguirem atingir o mesmo nível de prosperidade dos visitantes. Quando esse nível de prosperidade não é conseguido pode originar sentimentos de privação e frustração que podem levar a comportamentos hostis e agressivos por parte da população local em relação aos turistas. O efeito demonstração é um dos principais fatores que está na base das modificações socioculturais, facto que poderá ser observável em diversos destinos turísticos (Cooper *et al.*, 2005 e Mathieson e Wall, 1982, Lickorish e Jenkins, 1997). A cultura local aos poucos vai assimilando novos hábitos e costumes, proporcionados também pelo acesso às novas tecnologias e pelo contacto com novas realidades, originando um processo difusão/aceitação de inovação, como tivemos oportunidade de discutir anteriormente. Desta forma, surgem novos padrões de comportamento, de consumo, mas também de produção através dos quais as comunidades locais se tentam aproximar do padrão cultural dos visitantes. Veja-se o caso do Algarve onde podemos encontrar restaurantes, bares e outros espaços comerciais completamente adaptados às exigências da procura turística, sobretudo no que aos mercados alemães e ingleses diz respeito. Isto traduz-se, por exemplo, na adaptação das ementas dos restaurantes e bares locais à gastronomia desses mercados. Frequentemente estes espaços comerciais apresentam inclusivamente as ementas unicamente nas línguas nativas desses países. Ocorre assim uma certa perda de identidade cultural nas comunidades locais.

Na literatura podemos identificar um conjunto principal de efeitos socioculturais negativos, nomeadamente ao nível de: i) alterações das atividades tradicionais, como consequência do facto de os habitantes locais optarem por outras atividades ligadas diretamente ao turismo; ii) mercantilização da cultura através de uma excessiva encenação dos eventos culturais locais para satisfazer os turistas, comprometendo desta forma a autenticidade e o significado cultural local; iii) propagação de doenças infetocontagiosas, como é o caso do vírus HIV, entre outras; iv) padronização da oferta turística local, refletindo a perda da diversidade cultural, dos princípios e crenças locais; v) conflitos entre visitantes e população local relacionados com dificuldades de acesso às atividades de lazer originadas pelo aumento dos fluxos turísticos [ex.: filas de espera muito demoradas para acesso às atrações turísticas, congestionamento de pessoas em monumentos, museus, etc.]; vi) aumento do tráfego urbano, originando [ou aumentando] problemas de estacionamento e engarrafamentos nas estradas; vii) destruição e descaracterização do património histórico e cultural; viii) aumento da criminalidade, da prostituição e do jogo, associados a um acréscimo de pessoas oriundas de outra região ou país (Cooper *et al.*, 2005; Mathieson e Wall, 1982).



Tudo isto leva a que, em muitos casos, a população local ganhe uma certa hostilidade em relação aos visitantes e, como tal, o conceito de hospitalidade, muito presente nas questões do turismo, fique definitivamente comprometido. Às alterações provocadas pelo turismo na cultura das comunidades anfitriãs dá-se o nome de aculturação. Este fenómeno consiste na interação entre culturas diferentes levando à adaptação de uma delas (comunidade local) de forma a tornar-se semelhante à outra (visitantes) (Nunez, 1989, citado por Mathieson e Wall, 2006).

Apesar dos efeitos socioculturais negativos que o desenvolvimento do turismo causa nas regiões de destino, existem outros que, pelo contrário, trazem benefícios para as comunidades locais. Aqueles que são mais frequentemente identificados na bibliografia consistem nos seguintes: i) melhoria nas infraestruturas básicas que oferecem condições necessárias para o bem-estar do visitante e, conseqüentemente, da comunidade anfitriã, permitindo a todos o acesso, por exemplo, a serviços de transporte, comunicação, energia elétrica e saneamento básico, entre outros; ii) melhoria dos serviços de saúde e respetivas infraestruturas; iii) aumento do interesse da comunidade local pela sua própria cultura, tradições, costumes e património histórico, contribuindo para o aumento do interesse da comunidade local para a preservação dos seus monumentos, locais históricos, manifestações culturais, gastronomia e arte; iv) rejuvenescimento das artes, ofícios, produtos e tradições locais; v) desenvolvimento de novas oportunidades de lazer e entretenimento que beneficiam tanto o visitante quanto o residente; vi) recuperação e valorização turística do património arquitetónico que acaba por beneficiar também a população local. No caso concreto do *Turismo de Negócios* verifica-se por vezes a recuperação e adaptação de edifícios históricos em centros de congressos que são, ao mesmo tempo, atrações, espaços de eventos de negócios e espaços culturais ao dispor da comunidade anfitriã, como no caso, entre outros, do Centro Cultural e de Congressos de Aveiro, do Centro de Convenções e Espaço Cultural do Convento de São Francisco, do Multicenter Palácio Sotro Mayor, dos quais voltaremos a falar mais adiante.

### 3.6.3 Impactes ambientais

Tal como refere Eusébio (2006), em termos ambientais o turismo pode contribuir para a degradação de um determinado destino ou para a sua conservação. O primeiro tipo de efeitos é por excelência aquele que tem sido objeto de uma maior reflexão devido às implicações que poderá desempenhar na sobrevivência dos destinos turísticos. Quando o turismo é responsável por elevados índices de poluição das águas, de poluição do ar, de poluição sonora, de poluição visual e de destruição da flora e da fauna dos destinos turísticos estamos a assistir a uma destruição dos seus recursos básicos. No entanto, o turismo poderá ter um efeito positivo na conservação ambiental desses destinos turísticos.

Efetivamente tem havido uma crescente consciencialização em torno dos impactes que algumas formas de desenvolvimento turístico têm no ambiente. Alguns fatores como as

chuvas ácidas, o buraco na camada de ozono e o aquecimento global têm originado uma maior sensibilização por parte dos governos, dos turistas e dos *stakeholders* dos destinos turísticos relativamente às questões ambientais (Lickorish e Jenkins, 1997), promovendo cada vez mais o desenvolvimento das atividades e práticas turísticas num contexto “amigo do ambiente”, falando-se cada vez mais em turismo sustentável, turismo ambiental e ecoturismo. A hotelaria é um dos setores que mais tem apoiado esta causa ao implementar políticas ambientais, certificados ecológicos e processos de gestão sustentável, promovendo desta forma a proteção ambiental, a maior rentabilização das suas unidades hoteleiras e a valorização da sua imagem junto dos turistas que de um modo geral estão cada vez mais atentos aos certificados VERDORECA<sup>13</sup>, Chave Verde ou Eco-Hotel.

Assim, o desenvolvimento turístico realizado de uma forma planeada proporcionará um desenvolvimento “amigo do ambiente”, procurando a sua preservação e valorização. Todavia, não é fácil a identificação dos reais impactes ambientais do turismo, sobretudo quando se trata de distinguir os impactes oriundos especificamente da atividade turística daqueles que resultam de outras atividades económicas. Muitas vezes a própria literatura é tendenciosa ao apresentar imagens altamente negativas do turismo a respeito dos impactes ambientais que lhe estão associados sem ter em conta verdadeiramente se esses impactes dizem respeito apenas à atividade turística (Cooper *et al.*, 2005). Apesar das dificuldades referidas, Lickorish e Jenkins (1997) referem que os principais impactes ambientais negativos e positivos geralmente associados ao turismo, dependem diretamente da forma como o desenvolvimento turístico é planeado e controlado, das próprias características dos destinos e da escala que a atividade turística representa. É um facto que quanto mais elevado for o grau de massificação do turismo, mais elevada é a propensão para causar impactes ambientais negativos. Assim, os principais impactes negativos consistem nos seguintes: i) poluição das águas (lençóis freáticos, aquíferos, albufeiras, rios, lagos, mar); ii) poluição do ar causado pelos transportes, especialmente através do transporte aéreo; iii) poluição sonora, causada pela elevada concentração de turistas e por certo tipo de atividades e equipamentos, como no caso dos parques de diversões, eventos desportivos motorizados, animação noturna (bares e discotecas), entre outros; iv) poluição visual, resultante da falta de planeamento e ordenamento de muitas infraestruturas e equipamentos turísticos; v) sobrelotação e congestionamento de espaços e lugares turísticos; vi) destruição ecológica de ambientes naturais, *habitats* e de ecossistemas [fauna e flora]; vii) riscos ambientais associados à falta de planeamento e ordenamento territorial no desenvolvimento turísticos, aumentando os riscos associados ao deslizamento de terras, enchentes e assoreamento dos rios e zonas costeiras resultantes da remoção de vegetação, interrupção dos canais de drenagem natural, entre outros; viii) destruição de lugares históricos e arqueológicos através do uso excessivo ou mau uso de lugares ambientalmente frágeis, danificando esses recursos através de um desgaste

---

<sup>13</sup> O certificado VERDORECA consiste numa ferramenta que permite o cumprimento da legislação em vigor (Portaria nº 29-B/98, de 15 de janeiro) que estipula que os estabelecimentos de hotelaria, restauração e bebidas só podem comercializar bebidas refrigerantes, cervejas e águas minerais naturais, de nascente ou outras águas embaladas destinadas a consumo no estabelecimento, se acondicionadas em embalagens reutilizáveis, ou seja, embaladas com tara recuperável, tendo como principal objetivo reciclar 100% dos resíduos em que se transformam as embalagens após consumo, contribuindo para a diminuição do volume de resíduos depositados em aterro.

excessivo ou atos de vandalismo; ix) disposição inadequada de resíduos, sujando e poluindo espaços naturais e destruindo paisagens. O lixo que muitas vezes é deixado indevidamente nos locais de visita potencia o surgimento de problemas de saúde pública, associados a pragas e doenças, por exemplo.

Como já foi referido, de um modo geral os impactos turísticos (económicos, socioculturais, ambientais) estão associados aos fluxos turísticos e à escala que representam para os destinos. Neste contexto assume especial relevância a gestão da sazonalidade turística, de forma a atenuar os impactos negativos de uma utilização turística intensiva nos períodos de grande procura e também as consequências provenientes de uma acentuada baixa na procura durante os períodos turísticos de época baixa que apresenta, contudo, sempre a possibilidade de permitir a recuperação dos impactos negativos originados pela ocupação intensiva. No capítulo seguinte iremos explorar esta temática com mais detalhe.

### 3.7 A sazonalidade do turismo

A sazonalidade do turismo é uma característica inerente a este setor de atividade a nível global. Efetivamente, na grande maioria dos destinos turísticos verifica-se que a procura turística tem características sazonais que podem depender de múltiplos fatores, como veremos de seguida. Por isso, há uma necessidade por parte dos destinos turísticos, através dos agentes privados, públicos e público-privados, em definirem estratégias que permitam atenuar os seus potenciais efeitos negativos (Baron, 1975; Baum e Lundtorp, 2001; Butler, 2001).

Antes de mais, importa compreender o conceito de sazonalidade e, mais especificamente, a sazonalidade do turismo. De facto, a sazonalidade é algo inerente à condição humana, pois muitas das nossas atividades são influenciadas e reguladas por padrões sazonais, como o trabalho (sazonalidade agrícola, empregos sazonais, períodos de trabalho/períodos de férias, sazonalidade diária), o período escolar, as atividades culturais e religiosas e o próprio lazer e a atividade turística. O turismo, cada vez mais presente na sociedade contemporânea, depende em muito dos padrões sazonais do trabalho, dos períodos de férias (não só do trabalho/emprego mas também da escola), das épocas festivas, da realização dos eventos religiosos, das próprias condições climáticas, da disponibilidade dos recursos e atrativos turísticos nos destinos (Bardolet, 2001) mas também das diferentes escalas espaciais e temporais que vão moldando a condição humana, tal como é explorado por Gama (2008b) nas classificações das atividades de lazer que propõe e que já foram apresentadas anteriormente. Como tal, os destinos turísticos devem estar preparados para poder responder de uma forma eficaz e sustentável às necessidades da procura turística que é influenciada por padrões de sazonalidade, sendo, por isso, geralmente caracterizada por picos de maior procura em alternância com períodos de menor afluência de visitantes. Todavia, nem todas as formas de turismo ou segmentos apresentam a mesma sazonalidade. Se estivermos a falar de *Turismo de Lazer*, há uma maior propensão para a sua realização nos períodos de férias, que geralmente coincidem com os meses de verão ou com épocas festivas (Páscoa,

Natal, etc.). Por outro lado, quando falamos em *Turismo de Negócios* verifica-se a existência de um certo contraciclo relativamente ao *Turismo de Lazer*, na medida em que as viagens e os eventos de negócios realizam-se durante os períodos de trabalho. Muitas vezes o próprio turista vai alternado as suas formas de fazer turismo consoante as épocas do ano, ora viajando em negócios ou por motivos profissionais inerentes à sua profissão (*Turismo de Negócios*), ora viajando em lazer durante o seu período de férias (*Turismo de Lazer*). Por estes motivos o *Turismo de Negócios* é visto como um segmento de grande importância para atenuar a sazonalidade turística dos destinos. Todavia, o *Turismo de Negócios* tem uma extensão temporal mais reduzida que o *Turismo de Lazer* na medida em que uma vez que um viajante de negócios atinge a idade de reforma (etapa “fim de vida” proposta por Gama, 2008b) a redução ou o fim da necessidade de viajar em negócios irá originar, à partida, uma maior disponibilidade e propensão para viajar em lazer. Do mesmo modo, as viagens de negócios iniciam-se um pouco mais tarde que as viagens de lazer, pois as primeiras estão diretamente associadas ao início do desempenho de uma atividade profissional.

Podemos constatar também que as variações na procura não se verificam apenas durante épocas específicas do ano. A procura durante a semana poderá não ser a mesma. Especialmente quando estamos a falar do *Turismo de Negócios* que é muito associado às deslocações e estadas entre segunda e sexta-feira, por natureza os períodos habituais de trabalho. Quer isto dizer que um destino pode ter uma intensa procura de segunda a sexta-feira e ao fim de semana ter pouca afluência de visitantes. O contrário poderá verificar-se também.

Ao longo dos tempos, vários autores têm estudado as questões relacionadas com a sazonalidade na atividade turística. Raphael Baron terá sido o primeiro autor a publicar um estudo sobre esta temática, em 1975, intitulado *Seasonality in Tourism – A Guide of the Analysis of Seasonality and Trends for Policy Making*. De acordo com Baron (1975), a sazonalidade do turismo consiste numa flutuação que ocorre todos os anos, de meses em meses, quando há o crescimento de um determinado segmento de mercado, quando há mudanças nas políticas de férias ou quando há entrada de novos mercados ou novos destinos competitivos. Por sua vez, Butler (2001) refere que a sazonalidade do turismo é a diferente distribuição da atividade turística nos destinos ao longo do ano, sendo expressa pelo número de visitantes, pelos seus gastos (que se refletem através das receitas provenientes do turismo), pelas taxas de ocupação, pela quantidade de tráfego nas autoestradas e outras formas de transporte, pelo emprego que gera e pela quantidade de visitas às atrações turísticas do destino. A este propósito, Hinch e Jackson (2000) também referem que efetivamente a maioria dos destinos é caracterizada por variações sistemáticas da atividade turística ao longo do ano. Hartmann (1986) afirma inclusivamente que a sazonalidade faz parte da natureza do turismo, sendo um dos principais inconvenientes do desenvolvimento turístico. A este respeito Boniface e Cooper (2009) consideram que no setor do turismo os fornecedores de bens e serviços geralmente são confrontados com as variações sazonais na procura. Na maioria dos destinos, o problema da sazonalidade influencia o desenvolvimento e os custos operacionais, e, portanto, a sustentabilidade e a criação e manutenção de emprego neste setor.

Associado ao conceito de sazonalidade turística surge muitas vezes o conceito de estação ou época turística (época alta, época baixa, época intermédia) que os agentes dos destinos utilizam para segmentarem a sua oferta, geralmente no que diz respeito ao fator preço, que será mais alto conforme maior for a procura e vice-versa, e que pode ser influenciada (a época turística) por fatores climáticos, sociais, comportamentais, económicos, entre outros, que motivam a procura turística em determinados períodos (Hartman, 1986).

De acordo com Almeida (2002), apesar de se tratar de um fenómeno transversal, característico de várias atividades, setores e mercados, é importante compreender que a sazonalidade não afeta todos os setores da mesma forma, como referido acima. Por um lado, existem setores completamente dependentes da procura em determinados períodos específicos e que se caracterizam por uma atividade concentrada em determinadas épocas do ano, onde se insere o turismo. Por outro lado, existem outros setores cuja atividade é mais dispersa ao longo do ano, não sendo, por isso, tão afetados pela sazonalidade. Sendo o turismo um dos setores fortemente afetados pelo fenómeno da sazonalidade importa tentar compreender quais os principais fatores que influenciam essa sazonalidade. Todavia, há que ter sempre presente que os destinos, ao apresentarem características diferentes entre si, poderão também ter diferentes causas que influenciam a sua sazonalidade. Alguns autores classificaram estas causas em determinadas categorias, mais ou menos transversais, conforme podemos constatar no Quadro 10. Aqui podemos constatar uma predominância na divisão das causas em dois grupos principais: causas naturais e causas institucionais. As causas naturais são relacionadas com as estações do ano, as horas de luz, a temperatura máxima e mínima de um local, a estação das chuvas, a temporada de neve, fatores geográficos (ao nível das características naturais do destino e localização), desastres naturais (furacões, terremotos, *tsunamis*, monções, etc.), entre outras (Baron, 1975).

Quadro 10: Classificação das causas da sazonalidade no turismo

| <b>Autor</b>        | <b>Causas da sazonalidade</b>  |
|---------------------|--|
| Baron (1975)        | Sazonalidade natural, sazonalidade institucional, condicionantes de calendário, causas sociais e económicas                              |
| Hartmann (1986)     | Sazonalidade natural, sazonalidade institucional   |
| Butler (1994)       | Sazonalidade natural, sazonalidade institucional, pressão social e aspetos relacionados com moda, épocas desportivas, inercia e tradição |
| Butler e Mao (1997) | Fatores físicos e socioculturais nos países de origem e de destino dos turistas  |
| Frechtling (2001)   | Clima, costumes sociais/feriados, fatores/hábitos profissionais, condicionantes de calendário  |
| Baum e Hagen (1999) | Os mesmos fatores apresentados por Frechtling (2001) aos quais se acrescenta o fator relacionado com os constrangimentos da oferta       |

Fonte: Adaptado de Koenig e Bischoff, 2005.

As causas institucionais estão relacionadas com as ações do ser humano e das legislações vigentes, sendo formadas pela combinação dos fatores culturais, religiosos, éticos e sociais. Os feriados nacionais e internacionais, as datas religiosas, as férias escolares e institucionais são alguns exemplos. Além das causas naturais e institucionais, Baron (1975)

explora também as questões relacionadas com fatores sociológicos e económicos que podem reduzir ou aumentar a concentração sazonal das atividades turísticas, como as estratégias de diferenciação dos preços dos serviços turísticos, as tarifas aéreas com valores diferentes para cada época e também as promoções realizadas pelo comércio em diferentes épocas do ano. Butler (2001) adiciona a estas causas a pressão social, a época de desporto e a tradição e inércia, que acontece, por exemplo, quando muitas pessoas tiram férias no verão porque sempre tiraram, por tradição. As condicionantes de calendário citadas por Baron (1975) e também por Frechtling (2001), referem-se às variações relacionadas com os feriados civis e religiosos e o número de finais de semana por mês, por época e por ano. De acordo com Butler (2001), os diferentes calendários instituídos na sociedade são responsáveis por fluxos turísticos específicos em determinadas épocas do ano de acordo com os destinos. Destinos vocacionados para o *Turismo Religioso*, por exemplo, registam um fluxo mais elevado de visitantes em datas definidas pelo calendário religioso. Outros tipos de datas e eventos específicos, como por exemplo o Carnaval e a Páscoa, levam os turistas a visitar destinos onde as comemorações destes acontecimentos se revestem como atrativos turísticos de relevo. Do mesmo modo, os eventos de índole cultural e desportiva, como os festivais gastronómicos, as feiras de artesanato, os festivais de música, as provas desportivas, entre outros que ocorrem regularmente, atraem um considerável número de visitantes para os destinos onde estes se realizam. Estes acontecimentos e especificidades do calendário (feriados, fins de semana) associados ao desenvolvimento dos transportes (especialmente aéreo através das companhias *low cost*) e das acessibilidades potenciam o desenvolvimento de curtos períodos de férias, designados *short breaks*, e que são muito importantes para o desenvolvimento turístico dos destinos. Daí a importância em se apostar na realização de eventos de grande escala com forte projeção e capacidade de captação de visitantes, tal como é referido no PENT (2007).

A sazonalidade também pode ser consequência dos fatores económicos capazes de influenciar a procura turística e a decisão de viajar ou não (Nadal *et al.* 2004), nomeadamente ao nível do rendimento das famílias, dos preços, das taxas de câmbio, entre outros. Os agentes de gestão dos destinos deverão, por isso, tentar minimizar a sazonalidade através de iniciativas ao nível do *marketing* estratégico, da criação de novos produtos e do posicionamento estratégico junto de outros segmentos de mercado (relacionados com padrões de consumo ou poder de compra).

Além destes fatores que acabámos de referir poderão existir, segundo Baum e Hagen (1999), restrições impostas pela oferta turística e pelas próprias políticas de gestão e planeamento implementadas pelas entidades públicas, como o encerramento de hotéis em épocas baixas, a aplicação de taxas turísticas elevadas ou a aplicação de restrições no número de visitantes ou na obtenção de visto para visitar determinado destino (como se verifica, por exemplo, no Tibete ou no Butão, entre outros destinos). Assim, para uma gestão da sazonalidade mais eficaz torna-se muito importante conhecer os motivos que levam os visitantes a viajar nas determinadas épocas do ano e também as restrições que existem no destino que possam impedir ou dificultar essa gestão.

Importa ainda salientar as perspectivas defendidas por Lundtorp *et al.* (1999) que consideram que as causas da sazonalidade podem ser distinguidas entre fatores *push*, relativos ao país ou região de origem dos turistas (institucional, calendário, inércia e tradição, pressão social, acesso e clima) e que “empurram” os turistas a viajar, e fatores *pull*, relativos ao destino (clima, eventos, atrações turísticas, etc.), que “puxam” os turistas para esse destino, já anteriormente referidos. A este respeito, Butler e Mao (1997) consideram que os fatores *push* e *pull* não são independentes, pelo contrário, interagem uns com os outros.

Assim, como temos visto, os motivos pelos quais o fenómeno da sazonalidade acontece dependem também de fatores relacionados com as regiões emissoras. Contudo, dependem principalmente das características inerentes aos destinos. Neste contexto, torna-se importante tentar perceber quais os impactes provocados por este fenómeno nos destinos, que necessariamente serão diferentes consoante as diferentes características dos destinos. Estes impactes podem ser positivos ou negativos e estão relacionados com fatores económicos, ambientais e socioculturais. As consequências da sazonalidade são verificadas junto à oferta turística e junto aos *stakeholders*.

Começando pela descrição dos impactes económicos, importa destacar os impactes negativos relacionados com os problemas que surgem nas chamadas épocas baixas, traduzindo-se na diminuição da atividade económica decorrente do turismo, na baixa rentabilidade dos equipamentos e serviços turísticos, gerando, deste modo, menos empregos e menos rendimentos para as populações e empresas locais. Problema que está especialmente presente nos equipamentos hoteleiros (e outras estruturas de alojamento turístico) que durante as épocas altas têm elevadas taxas de ocupação e nas épocas baixas o contrário, levando muitas das vezes ao despedimento de funcionários (emprego sazonal) ou ao encerramento temporário. Segundo Mathieson e Wall (1982), esta situação prejudica o desenvolvimento do destino, pois dificulta a atração de investimentos do setor privado para melhoria da oferta existente ou criação de novos equipamentos ou infraestruturas necessárias. Desta forma, fica a cargo do setor público o investimento no setor do turismo, que é essencial para o seu desenvolvimento. Ainda assim, na época baixa a sazonalidade também traz impactes económicos positivos, nomeadamente ao permitir que seja possível levar a cabo operações de manutenção nos equipamentos, infraestruturas e atrações turísticas, melhorando-as e valorizando desta forma a oferta turística global, que se traduzirá em mais receitas turísticas.

Relativamente aos impactes ambientais, estes estão relacionados com a alta concentração de visitantes na época alta, provocando congestionamentos nas zonas urbanas e rurais, sobrelotação de espaços e equipamentos, perturbação do estilo de vida das populações locais, perturbação dos *habitats* naturais, erosão ambiental, maiores níveis poluição, entre outros. Desta forma, a existência de uma época baixa ou com uma menor utilização intensiva poderá ser muito importante para a recuperação do meio social e ambiental (Hartmann, 1986).

No que diz respeito aos impactes socioculturais, o maior fluxo de visitantes na época alta pode trazer consequências socioculturais tanto para os visitantes como para os residentes, principalmente no que diz respeito à qualidade dos serviços e produtos oferecidos. Os problemas socioculturais que os elevados fluxos turísticos provocam nas populações locais

referem-se principalmente no aumento de tráfego e congestionamento nas ruas, na falta de estacionamento, no aumento do tempo de espera nos serviços, no aumento significativo dos preços dos bens e serviços (e consequentemente do custo de vida) e no aumento da criminalidade, criando “pressão” sobre os serviços e equipamentos/infraestruturas de apoio, havendo, por isso, a necessidade de se criarem mais serviços, por exemplo ao nível de policiamento, serviços de saúde, transportes, saneamento básico, entre outros (Murphy, 1985). Para além disto podem surgir problemas de desvirtuamento das tradições locais e atividades culturais e ainda o aumento da criminalidade, devido ao elevado número de pessoas durante a época alta (Mathieson e Wall, 1982; Murphy, 1985). Segundo Baum e Lundtorp (2001), a época baixa geralmente representa a única altura em que as comunidades locais podem realizar as suas atividades normais, preservar a sua identidade e envolver-se nas atividades culturais e sociais da comunidade. É por isso que a opinião dos residentes e o seu envolvimento no planeamento de estratégias de desenvolvimento do turismo nos destinos é muito importante.

Após termos analisado as questões relacionadas com a definição da sazonalidade, as suas causas e impactes, importa agora explorar algumas das estratégias que possibilitem uma melhor gestão dos destinos no que diz respeito à sazonalidade turística. Neste sentido, com base na revisão da literatura, é possível apresentar um conjunto principal de medidas que poderão ser aplicadas neste campo. De acordo com Baum e Hagen (1999), do ponto de vista da procura o desenvolvimento de eventos e festivais e a identificação de novos segmentos de mercado, que de alguma forma fujam aos padrões típicos de sazonalidade impostos pelos períodos de férias (escolares e de trabalho), como por exemplo os segmentos relacionados com *Turismo Sénior*, *Turismo Social*, *Turismo de Negócios* ou os *Short Breaks*, são duas estratégias pertinentes para a extensão da época alta nos destinos e para a introdução de novas épocas. Nesta linha de pensamento, Baron (1975) refere que a estratégia mais adequada para a gestão da sazonalidade e atenuação dos seus impactes consiste em atrair novos mercados e desenvolver novas atividades e produtos turísticos na época baixa.

Uma estratégia igualmente importante e muitas vezes adotada consiste numa política de gestão de preços consoante as diferentes épocas, nomeadamente através de promoções e reduções de preços fora da época alta como forma de atrair mais visitantes (Butler e Mao, 1997), através do acrescento de valor ao produto turístico, mantendo os preços, ou através do aumento dos preços e/ou taxas como forma de controlar o acesso a determinados espaços, equipamentos ou atrações turísticas. Por exemplo, o aumento dos preços no alojamento e a adoção de taxas de entrada em atrações turísticas é uma forma de distribuição espacial (ou gestão da concentração) da procura por circuitos de visita alternativos, com vista a diminuir o congestionamento em locais protegidos/naturais ou áreas mais congestionadas (Allcock, 1995). Witt *et al.* (1991) defendem a importância de quatro estratégias importantes para a alteração dos padrões da sazonalidade e consequentemente da sua gestão, nomeadamente: i) diversificação da oferta de produtos turísticos; ii) diversificação dos mercados (a nível dos segmentos turísticos), iii) diferenciação dos preços; e iv) influência da decisão política facilitando uma maior repartição do período de férias ao longo do ano.



Para além das diversas estratégias aqui apontadas, há que salientar ainda a grande importância da coordenação entre setores público e privado e da necessidade da cooperação e articulação entre os diversos agentes e entidades. Só através da articulação de estratégias adequadas e o envolvimento dos *stakeholders* é que será possível planear e implementar medidas que permitam reduzir ou atenuar a sazonalidade nos destinos de forma sustentável. Isto porque o turismo, enquanto atividade económica e fenómeno social, está direta e indiretamente interligado com outros elementos, não só internos como também externos, que influenciam o contexto e a envolvente na qual a atividade turística se desenvolve. Importa, por isso, aprofundar um pouco mais esta temática associada ao fenómeno turístico enquanto sistema composto por diferentes elementos interligados e interdependentes.

### 3.8 Sistema turístico

Como refere Inskeep (1991), apesar de multissetorial, complexo e fragmentado, o turismo deve ser visto como um sistema singular, composto por um conjunto de elementos inter-relacionados entre eles e o ambiente que os rodeia. Mill e Morrison (1985) reforçam esta ideia, defendendo que o sistema turístico é como uma teia de aranha, na medida em que alterações num dos pontos têm repercussões em toda a parte do sistema, um pouco como a Teoria do Caos e o “efeito borboleta” teorizado por Edward Lorenz em 1963, segundo a qual uma pequena variação nas condições em determinado ponto de um sistema dinâmico pode ter consequências de proporções inimagináveis (o bater de asas de uma borboleta no Extremo Oriente pode provocar uma tempestade tropical na Europa).

De acordo com Beni (2001), um sistema pode ser visto como um conjunto de partes que interagem de modo a atingir um determinado fim, de acordo com um plano ou princípio, ou como um conjunto de procedimentos, ideias ou princípios, logicamente ordenados e interligados com a intenção de descrever, explicar ou direcionar o funcionamento de um todo. Na mesma linha de pensamento, Goeldner e Ritchie (2006) afirmam que um sistema consiste num conjunto de elementos interligados e coordenados de modo a formar um todo unificado e organizado para realizar um conjunto de objetivos, integrando as outras abordagens (institucional, pelo produto, histórica, de gestão, económica, sociológica e geográfica) num método compreensivo e abrangente para lidar com todas as questões micro e macro associadas ao turismo, permitindo deste modo analisar os consumidores, o ambiente competitivo das empresas turísticas, os seus mercados, os seus resultados, as suas interligações com outras instituições e as suas interações com os consumidores.

Um dos modelos interpretativos do turismo enquanto sistema que mais vezes é utilizado e referenciado é o modelo apresentado por Leiper em 1979 e atualizado em 1990 (Leiper, 2004), devido à sua aplicabilidade geral e simplicidade que engloba uma visão interdisciplinar onde é possível analisar os três principais elementos interligados e relacionados entre si (Cooper *et al.*, 2005) e que englobam: i) o elemento humano, isto é, o próprio turista; ii) o elemento geográfico, que inclui a região geradora de turistas [onde se

inicia a viagem, o país ou área de residência dos turistas], a região recetora [destino escolhido pelos turistas] e a região de trânsito [faz a ligação entre a região emissora e a região recetora, incluindo não só os locais de passagem durante a viagem mas também locais intermédios que podem ser visitados durante a mesma]; iii) o setor turístico, que engloba o conjunto de empresas e organizações que estão envolvidas na estruturação e entrega dos produtos turísticos. Esta interatividade entre os diversos elementos do sistema turístico leva a que, como já referimos, qualquer alteração num desses elementos origine alterações e impactes nos restantes e, como tal, em toda a atividade turística que o sistema representa. Considerado um sistema aberto, este conjunto de elementos é influenciado pelo ambiente humano, físico, sociocultural, tecnológico, económico, político e legal que o rodeia (Figura 20).

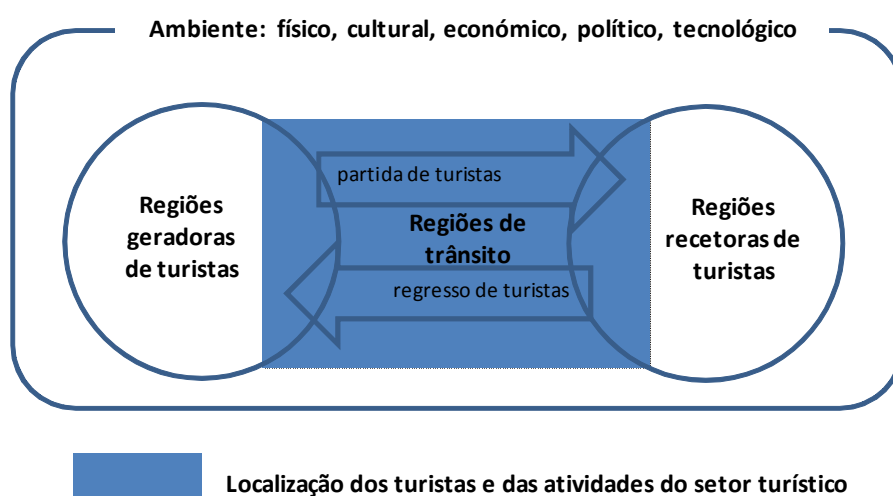


Figura 20: Sistema Turístico de Leiper

Fonte: Adaptado de Leiper, 2004

Boniface e Cooper (2009) realçam a importância das componentes geográficas do sistema turístico de Leiper (região emissora, região recetora e região de trânsito) e a influência que o seu contexto representa em todo o sistema. Os autores referem que as características de cada componente geográfica do sistema turístico são determinadas pelo contexto no qual se inserem. A título de exemplo, explicam que o sistema turístico num país em desenvolvimento terá à partida uma região emissora mais dominada pela procura interna ou procura doméstica, ao contrário de um país desenvolvido com a mesma dimensão e população.

Por sua vez, Murphy (1985) explora os diferentes elementos que influenciam a oferta (motivações, as perceções e as expectativas) e a procura (experiência, o capital e os recursos) num sistema onde o mercado (onde inclui os agentes intermediários) funciona como elo de ligação entre estas duas componentes (Figura 21). No lado da procura, das diferentes componentes motivacionais apresentadas por Murphy (1985) (física, cultural, social e fantasia), importa destacar as motivações sociais, onde o autor inclui, para além das visitas a familiares e amigos e as necessidades de estatuto e prestígio, as viagens para participar em conferências ou outros eventos profissionais. Segundo este autor, a criação da imagem de um

determinado destino turístico provém das motivações e percepções criadas no turista. Para além desta componente intrínseca, pessoal, o processo de seleção de um destino turístico poderá ser influenciado pelo fator preço. No lado da oferta, considerando o turismo como uma “indústria de recursos”, as atrações e a hospitalidade dos destinos posicionam-se como os seus pilares. Murphy (1985) reconhece ainda a necessidade dos destinos segmentarem a sua oferta, tendo em conta os seus próprios recursos, de forma a poderem dar resposta eficaz às exigências e necessidades diversas dos próprios turistas.

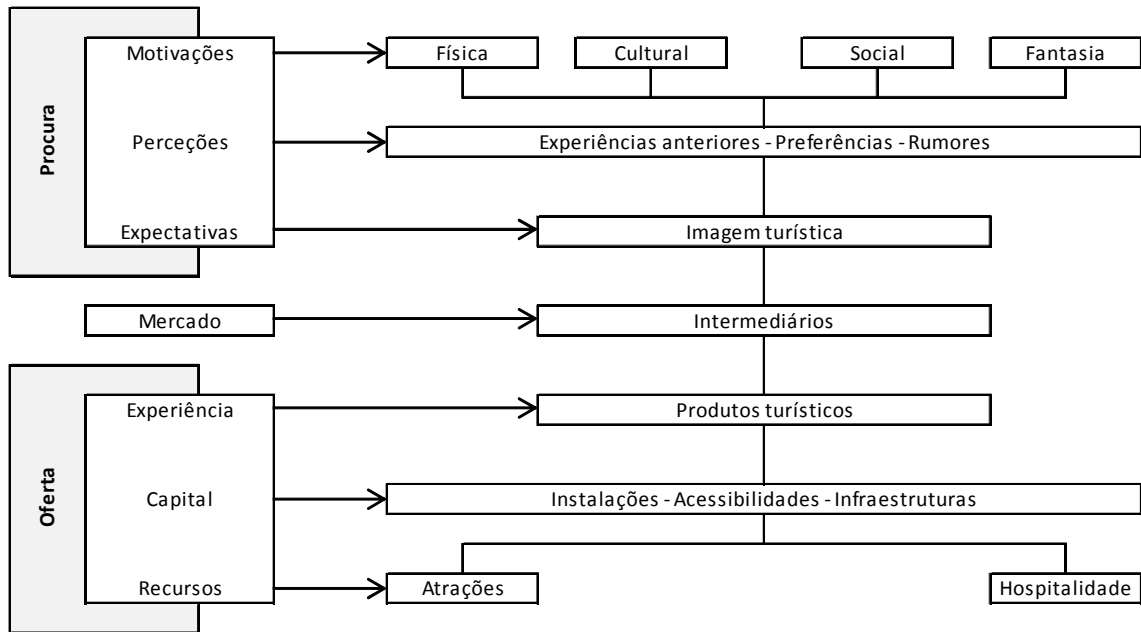


Figura 21: Sistema Turístico de Murphy

Fonte: Adaptado de Murphy, 1985

O conceito de mercado é explorado também por Mill e Morrison (1985), ao apresentarem um modelo com características assentes predominantemente nos aspetos do consumo, onde se destacam quatro componentes principais: i) mercado [referente ao comportamento do consumidor e às suas influências internas e externas]; ii) viagem [referente aos fluxos gerados e meios de transporte utilizados]; iii) destino [referente aos meios disponíveis para planear, organizar e desenvolver a atividade turística]; e iv) *marketing* [relacionado com a distribuição]. Estes autores defendem que o sistema turístico é como uma teia de aranha, na medida em que alterações num dos pontos têm repercussões em toda a parte do sistema.

Inskeep (1991) propõe um modelo baseado num contexto de articulação de políticas de planeamento turístico integrado e sustentável, onde um conjunto de componentes do turismo estão diretamente ligadas ao ambiente natural e socioeconómico do destino (Figura 22).

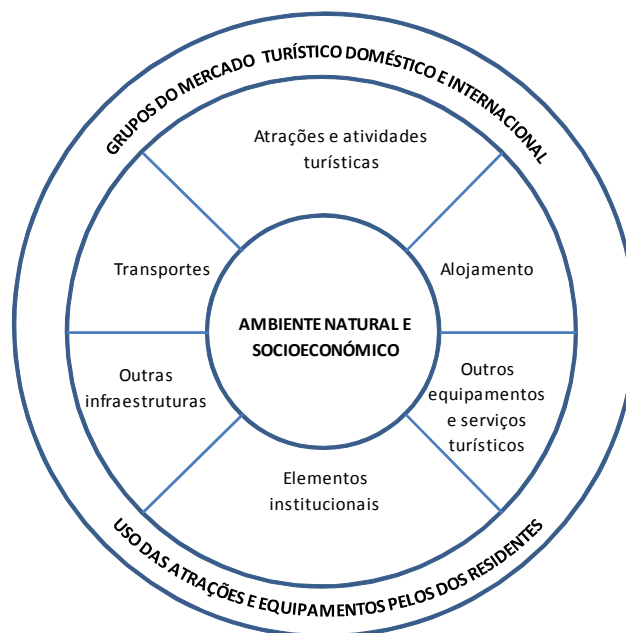


Figura 22: Sistema Turístico de Inskeep

Fonte: Inskeep, 1991

As várias componentes do turismo, que poderão ser utilizadas não só pelos turistas (grupos de mercado de turismo doméstico e internacional) mas também pela população local, incluem: i) atrações e atividades turísticas, que englobam todas as atrações naturais e culturais, entre outras atividades associadas, que atraem os turistas para determinada área geográfica; ii) alojamento, onde se incluem os hotéis e restantes tipologias de alojamento turístico e os serviços relacionados; iii) outros equipamentos e serviços, necessários para o desenvolvimento turístico das regiões, nomeadamente operadores turísticos, restaurantes e similares, centros comerciais, comércio local, bancos, agências de câmbio e outros serviços financeiros, postos de informação turística, serviços pessoais diversos como cabeleireiros ou salões de beleza, serviços e instalações médicas, serviços e instalações de proteção pública, tal como polícia e bombeiros, serviços alfandegários, entre outros; iv) elementos institucionais, necessários ao planeamento e desenvolvimento turístico, incluindo organizações públicas e privadas, planeamento de recursos humanos e programas de educação e formação, estratégias de *marketing* e programas de promoção, legislação e regulamentação turística, políticas de investimento turístico público e privado; v) transportes, que permitam o acesso ao destino e a deslocação dentro desse destino, possibilitando, por sua vez, o acesso às atrações turísticas, incluindo sistemas de transportes nacionais e internacionais, bem como as instalações e serviços necessários aos transportes aéreos, aquáticos e terrestres; vi) outras infraestruturas, como fornecimento de água, energia, tratamento de resíduos, telecomunicações, entre outras (Inskeep, 1991).

Também Beni (2001) propõe uma análise estrutural do turismo, baseada na teoria dos sistemas, através de um modelo que designa de SISTUR (Figura 23). O sistema turístico de Beni é composto por outros subsistemas: ecológico, económico, social e cultural.

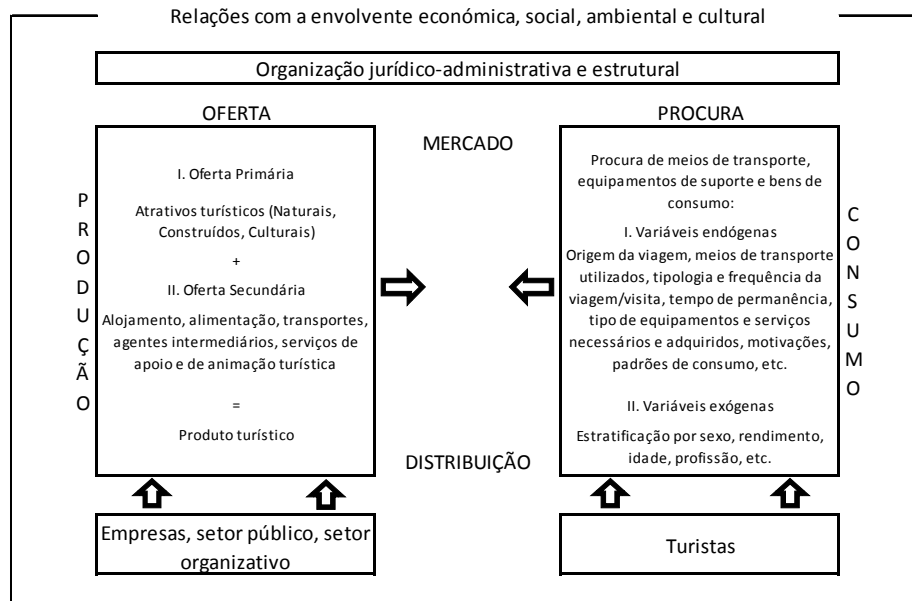


Figura 23: Sistema Turístico (SISTUR) de Beni

Fonte: Adaptado de Beni, 2001

O subsistema ecológico tem como principal elemento a natureza. Nele são analisados diversos fatores relacionados com o espaço turístico natural e urbano, políticas de planeamento e gestão (tendo em conta a preservação e conservação - sustentabilidade) e consequências do turismo sobre o meio ambiente. Ao analisar as questões relacionadas com o espaço turístico, Beni (2001) baseia-se no conceito proposto por Boullón (1990), segundo o qual o espaço turístico surge como consequência da presença e distribuição territorial dos atrativos turísticos (que considera como o elemento principal do turismo) e que juntamente com as infraestruturas e os equipamentos de suporte serão suficientes para definir o espaço turístico de qualquer país. O subsistema económico baseia-se nas relações diretas e indiretas associadas à oferta de um variado leque de serviços e produtos aos potenciais consumidores, gerando receitas que, por sua, vez terão repercussões nas economias locais, regionais e nacionais. O subsistema social explora as motivações, os desejos, as atitudes e os comportamentos que levam as pessoas a viajar, permitindo desta forma compreender os fluxos turísticos. Por último, o subsistema cultural refere-se ao espaço físico transformado pela ação do homem. A este respeito, Beni (2001) refere que “o espaço cultural é aquela parte da superfície terrestre que teve a sua fisionomia e ‘aura’ originais mudados pela ação do homem” (Beni, 2001: 88), considerando que os recursos turísticos culturais são produtos diretos das manifestações culturais, tão diversas quanto os grupos humanos que as produzem.

Numa perspetiva semelhante, Gunn e Var (2002) exploram um modelo onde se destaca a grande importância dada à inter-relação entre todos os elementos da atividade turística que é impulsionada pelas principais forças de todo o sistema: a procura e a oferta (Figura 24). Os autores referem que de modo a satisfazer as necessidades do mercado (procura), os países, regiões ou comunidades deverão ser capazes de se desenvolver e criar os

serviços adequados (oferta). O sucesso na forma como a oferta vai ao encontro das necessidades do mercado (procura) é a chave para um correto desenvolvimento turístico (Gunn e Var, 2002).

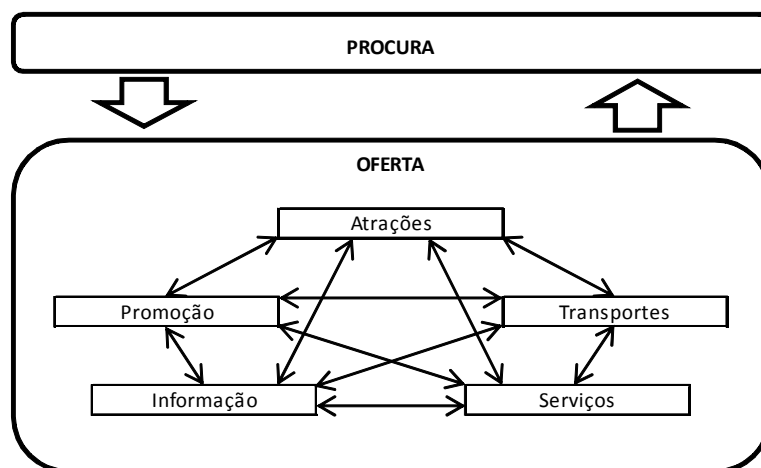


Figura 24: Sistema Turístico de Gunn

Fonte: Adaptado de Gunn e Var, 2002

Por sua vez, Goeldner e Ritchie (2006) apresentam um modelo no qual o turista é encarado como o “coração” de todo o sistema turístico que engloba diversas componentes que interagem entre si e que incidem não só nos fatores relacionados com a experiência turística mas também com os fatores de suporte. Segundo os autores, para um destino providenciar experiências estimulantes e de elevada qualidade é fundamental que os seus decisores políticos e gestores sejam capazes de compreender as motivações dos turistas, bem como as suas necessidades. Só depois de se compreender o turista como um todo é poderão ser desenvolvidas as instalações, os equipamentos, as atividades, os eventos e os programas adequados que irão tornar o destino atrativo e único (Figura 25). Para além do turista, neste modelo destacam-se as seguintes componentes: i) recursos naturais e ambiente, referentes à fisiografia, ao clima e às pessoas [incluindo residentes e visitantes ou potenciais visitantes]; ii) ambiente construído, resultante da intervenção humana e que engloba a cultura local, no contexto de preservar os testemunhos das vivências passadas, da história e da cultura de um povo e que pode ser admirada, por exemplo, em museus ou monumentos, as infraestruturas [vias de comunicação, redes sanitárias, estabelecimentos comerciais, etc.] criadas principalmente para satisfazer as necessidades das populações locais mas que também são utilizadas pelos visitantes, as superestruturas turísticas [hotéis, centros de conferências, atrações turísticas, etc.] criadas principalmente para satisfazer as necessidades dos visitantes, a tecnologia, com impactes evidentes principalmente ao nível dos transportes e da informação e comunicação, a informação, na medida em que cada vez mais o sucesso dos destinos turísticos depende da forma mais ou menos eficaz como a informação disponível é reunida, interpretada e utilizada e, por último, o governo, referindo-se ao contexto legal, político e fiscal do setor do turismo; iii) setores operacionais do turismo, que juntamente com a

hospitalidade das populações locais influenciam o resultado de toda a experiência turística e que incluem os transportes, o alojamento, a restauração e similares, as atrações [onde se incluem museus, parques temáticos, monumentos, etc.], os eventos [onde se incluem congressos, feiras, festivais, eventos desportivos, entre outros], as atividades de aventura/ ao ar livre [golfe, esqui, *rafting*, equitação, pedestrianismo, montanhismo, BTT, entre outras atividades], o entretenimento [*shows*, espetáculos, etc.], o comércio de viagens [agentes retalhistas operadores turísticos], os serviços afetos ao turismo, direta ou indiretamente ligados ao setor, que contribuem para o funcionamento eficaz e eficiente do sistema turístico, onde se incluem serviços de suporte de informática, serviços financeiros, serviços especializados de consultoria, formação em turismo, entre outros; iv) organizações catalisadoras, de planeamento, desenvolvimento e promoção, responsáveis pela gestão dos destinos de forma a assegurar a adequação da oferta às necessidades da procura e que incluem associações locais, nacionais e internacionais ligadas ao setor turístico, associações turísticas locais e regionais como os *Convention & Visitors Bureaux*, empresas municipais de turismo, entidades turísticas governamentais, entre outras. Estas organizações, geralmente designadas de *Destination Management Organizations* (DMO) ou Organizações de Gestão dos Destinos (OGD), poderão ter um carácter público, privado ou público-privado. Goeldner e Ritchie (2006) destacam a importância da necessidade de colaboração entre as diferentes organizações, como fator decisivo para uma gestão eficaz e eficiente dos destinos e dos respetivos recursos.

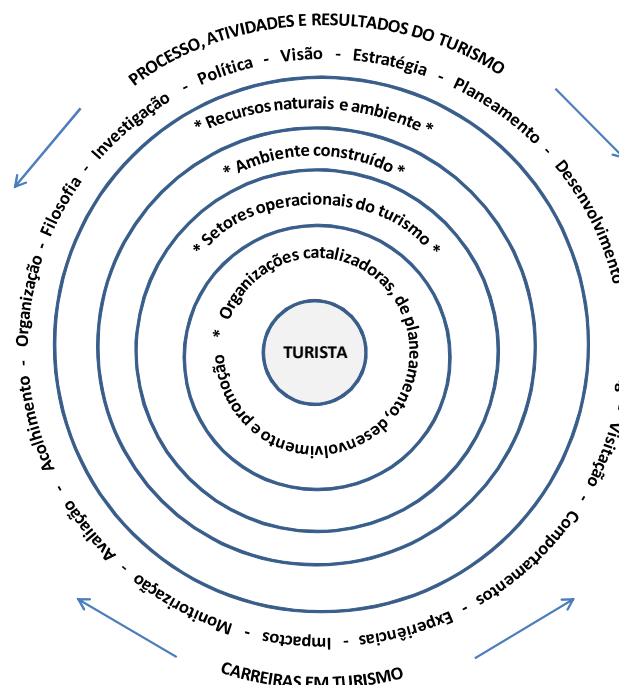


Figura 25: Sistema Turístico de Goeldner e Ritchie

Fonte: Adaptado de Goeldner e Ritchie, 2006

Os processos, atividades e resultados do turismo, surgem como o ambiente que rodeia o sistema turístico resultante da interação de todas as suas componentes enunciadas anteriormente, englobando conceitos-chave que todos os *stakeholders* devem compreender e interiorizar como sendo determinantes para o sucesso de todo o sistema turístico (filosofia turística, pesquisa, política, visão, estratégia, planeamento, desenvolvimento, experiência, *marketing*, visitação, comportamento, impactes, monitorização, organização e avaliação). O modelo de Goeldner e Ritchie (2006) evidencia ainda as carreiras em turismo como um fenómeno heterogéneo e abrangente que proporciona um vasto leque de atividades profissionais, umas mais visíveis ao turista e outras menos. Desta forma, a qualificação dos recursos humanos é de grande importância, na medida em que o atendimento que é feito ao turista sem dúvida que irá contribuir para a construção da experiência turística.

Também Manente e Minghetti (2006) propõem uma abordagem sistémica do destino para melhor compreensão de todo o processo e dos agentes envolvidos (Figura 26).

Através do modelo proposto, os autores pretendem, em primeiro lugar, salientar a importância que representa a interação entre os diferentes *stakeholders* no destino e o efeito que o ambiente competitivo poderá originar no mesmo. Torna-se, por isso, fundamental analisar o posicionamento dos produtos turísticos criados, as características dos recursos turísticos e do potencial do destino e a forma como esses recursos são planeados, desenvolvidos, organizados e geridos. O objetivo primordial passará por criar os produtos e experiências turísticas adequadas às exigências e expectativas dos vários segmentos de mercado. Em segundo lugar, compreender o que os diferentes *stakeholders* esperam obter como retorno.

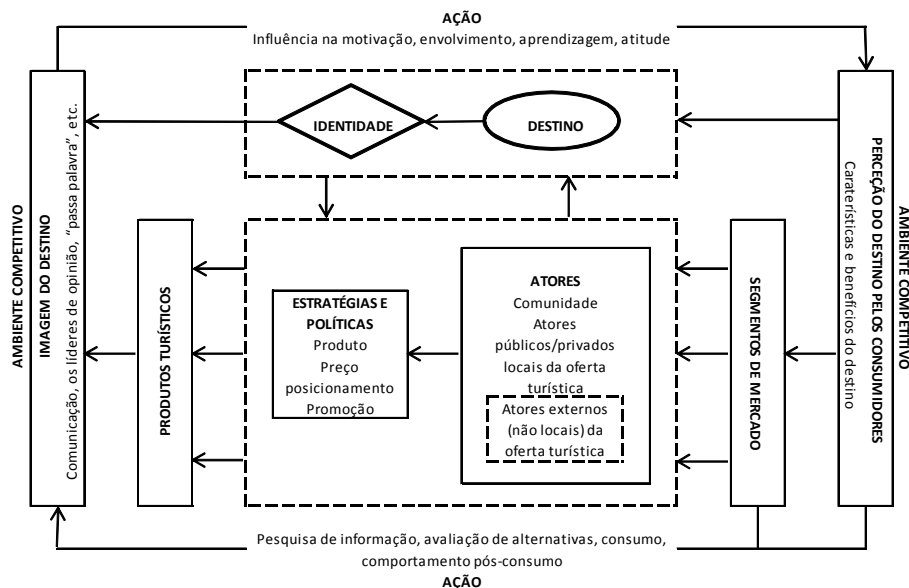


Figura 26: Sistema Turístico de Manente e Minghetti

Fonte: Manente e Minghetti, 2006



Se, por um lado, os diferentes agentes turísticos poderão atrair os potenciais visitantes através da construção de uma imagem única e coerente com o conjunto de produtos de que dispõem adequados aos vários segmentos de mercado e atuando nas suas motivações, envolvimento, aprendizagens e atitudes, por outro, os turistas e potenciais visitantes poderão influenciar o próprio desenvolvimento de produtos turísticos através das pesquisas de informação que conduzem, da avaliação dos diferentes produtos e experiências turísticas que daí resultam e através das suas opiniões e apreciações pós-consumo (Um e Crompton, 1990), não esquecendo que o próprio ambiente social, económico, político e ambiental que rodeia o destino também influencia a criação da respetiva imagem, especialmente relevante no que diz respeito ao *Turismo de Negócios*. Daí que a importância da atuação de um CVB nos destinos de *Turismo de Negócios* seja, como temos vindo a referir, fulcral para dinamizar e articular todo o sistema turístico deste produto associado ao território de uma forma mais sustentável e competitiva. Neste contexto, de seguida entraremos numa análise mais aprofundada e específica da temática central deste trabalho de investigação: o *Turismo de Negócios*.

## 4 O TURISMO DE NEGÓCIOS

### 4.1 Evolução histórica das deslocações motivadas pelos negócios

Se por um lado aquilo que hoje designamos de *Turismo de Negócios* é visto como um fenómeno da sociedade moderna, por outro é bem evidente que as deslocações motivadas pelos negócios ou profissões consistem numa das mais antigas formas de viajar (Shone, 1998; Swarbrooke e Horner, 2001; Swarbrooke e Horner, 2007; Spiller, 2002; Davidson e Cope, 2003; Rogers, 2008). Após o desenvolvimento da agricultura para além de níveis de subsistência em áreas geográficas como África, Ásia e Europa, as comunidades, para além de produzir, começaram também a usar os produtos agrícolas em trocas por outros produtos que não existiam nas suas regiões, originando o desenvolvimento de mercados de troca que, por sua vez, impulsionaram o desenvolvimento das comunidades urbanas através da produção e procura de novos produtos (Swarbrooke e Horner, 2001). O surgimento de grandes impérios como Egito, Pérsia, Grécia e Roma contribuiu ainda mais para o desenvolvimento das deslocações impulsionadas pelos sistemas de trocas predominantes, através da implementação de estradas e rotas que serviam para levar bens essenciais a todos os locais geográficos, impulsionando desta forma o desenvolvimento das cidades, locais de eleição para as atividades de comércio e a interação humana<sup>14</sup> (Gartrell, 1992, citado por Spiller, 2002). Como principais exemplos podemos destacar a Rota da Seda<sup>15</sup>, principal rota de comércio que iniciava no planalto iraniano e seguia até alcançar a parte ocidental da China, passando pelos desertos da Ásia Central, sendo muito utilizada mesmo antes de ser oficialmente autorizada, a Rota do Incenso, que ligava a Península Arábica ao Norte da África, ao Médio Oriente e à Europa e era largamente percorrida pelos comerciantes árabes que supriam aquelas regiões com olíbano e mirra de Omã e de Hadramaute, a Rota das Especiarias, que vinha da Arábia, Pérsia e Índia e seguia para a China, evitando o Estreito de Malaca, a Rota Transpeninsular, que coincidia com parte da Rota das Especiarias na Península da Malásia, a Rota Trans-Sahariana, que ligava a África Ocidental e os países mediterrâneos, a Rota dos Varegues para os Gregos, que consistia numa rota de navegação do Mar do Norte e do Mar Báltico para o Mar Negro e o Mediterrâneo, alcançando também o Mar Cáspio, a Rota dos Varegues aos Árabes, que ligava o mar Báltico ao mar Cáspio, a Estrada do Âmbar que ligava o Mar do Norte e o Mar Báltico a Itália, à Grécia, ao Mar Negro e ao Egito, a Estrada Real Persa, que foi mandada construir pelos reis persas, com a instalação edifícios destinados à hospedagem

---

<sup>14</sup> A título de exemplo, na Roma antiga, o *Forum* Romano consistia no principal espaço social e comercial localizado no centro da cidade. Composto por vários edifícios e estruturas, consistia no centro nevrálgico de toda a atividade comercial e no espaço próprio para a realização de discussões públicas, resolução de questões judiciais e de outros assuntos de interesse público (Spiller, 2002).

<sup>15</sup> Sendo considerada uma das rotas comerciais mais importantes, atingiu o seu auge na Idade Média e através dela uma grande variedade de bens era transportada da Ásia para a Europa e vice-versa. Para além dos bens materiais, possibilitou a troca de culturas, religiões, etc. Esta rota, que na verdade consistia num conjunto de vários percursos interligados, percorria milhares de quilómetros e foi usada durante vários séculos, originando o surgimento de inúmeras infraestruturas e serviços de apoio que iam ao encontro das necessidades dos viajantes dessa altura, como por exemplo locais de refeições e repouso para viajantes e animais de transporte ou serviços de apoio relacionados com a organização de viagens em grupo de modo a tornarem os percursos mais seguros. O desenvolvimento de toda esta atividade económica impulsionou o desenvolvimento de importantes cidades ao longo do percurso, como é o caso de Constantinopla (atual Istambul). Existe atualmente um programa de valorização turística desta rota promovida pela OMT: <http://silkroad.unwto.org/en>, consultado em 15/09/2012.

gratuita das caravanas (caravançaras) ao longo da antiga Rota da Seda através do planalto iraniano, a Estrada do Rei e a Via Maris, que ligavam o Egito à Mesopotâmia via Médio Oriente, entre outras. Importa evidenciar ainda o desenvolvimento das estradas romanas, importantes vias de comunicação para o Império Romano que ligavam Roma ao império em expansão. À medida que se expandiu o império, foram-se desenvolvendo mais vias de comunicação, o que despertou o interesse dos comerciantes romanos que utilizaram a sua rede de estradas em paralelo com a sua frota comercial. Isto favoreceu os intercâmbios no interior continental, provocando uma expansão mercantil fulgurante. Regiões inteiras especializaram-se e comercializaram entre si (vinhos e azeite na Hispânia, cereais na Numídia, cerâmicas e carnes na Gália, por exemplo). A extensão e funcionalidade desta rede de estradas perdurou muito para lá do fim do império, com muitas estradas atuais a seguirem o traçado romano (ou parte dele). Por isso é que ouvimos nos ditados populares que "quem tem boca vai a Roma" ou "todos os caminhos vão dar a Roma", referências à grande importância da rede de estradas romanas nas comunicações e, especialmente, nas trocas comerciais entre os povos.

Durante o período medieval, o mercado de trocas estava solidamente implementado na Europa e, como tal, potenciava-se o desenvolvimento das feiras comerciais que eram estruturadas fisicamente nas principais cidades e onde acorriam comerciantes de todas as partes. Efetivamente o desenvolvimento das estradas e das rotas comerciais potenciou o desenvolvimento das feiras como espaços de negócios que conglomeravam povos oriundos de paragens diversas. Foi a partir do séc. XII que este tipo de espaços de negócio mais se desenvolveu, especialmente em países como França (onde a região de Champagne assumiu um importante papel), Holanda, Bélgica, Alemanha, Suíça, Espanha e Itália. Entre 1320 e 1464, Genebra era considerada a maior cidade comercial da Europa (UFI, 2011). Foi também em meados do séc. XV que surgiu uma das mais famosas feiras comerciais da época. A feira anual Beaucaire, que se realizava nas margens do rio Rhône, no Sul de França, era conhecida em todo o mundo ocidental (Swarbooke e Horner, 2007). Devido à grande dimensão destas feiras verificava-se a permanência dos comerciantes por vários dias, usufruindo dos serviços locais existentes, como alojamento e alimentação, entre outros.

Com a Era dos Descobrimientos surgiram também novas rotas comerciais marítimas, especialmente com a descoberta do caminho marítimo para a Índia, contribuindo para o impulso do mercantilismo na Europa. A pirataria (Inglesa, Holandesa, Francesa, entre outras), apesar de ilícita, também representa uma forma de atividade ligada ao negócio, com fortes impactes na atividade mercantil da época. Também a colonização, o comércio de escravos, a disseminação da religião, as expedições científicas (Lewis e Clark nos Estados Unidos da América, Livingstone em África ou Darwin e a viagem no Beagle, entre muitos outros), a Corrida ao Ouro no séc. XIX, podem ser apresentadas, entre outras, como deslocações motivadas pelos negócios e profissões, aumentando e desenvolvendo redes de comunicações e de negócios que por sua vez impulsionaram o mercado associado às viagens de negócios e de trabalho, que necessitavam de infraestruturas e serviços de apoio adequados.

A partir do início da industrialização as viagens motivadas pelos negócios e as profissões aumentaram significativamente, principalmente na Europa. Entre 1750 e 1900 três

razões principais levaram a esse aumento (Swarbrooke e Horner, 2001): i) a Revolução Industrial, que teve o seu início no Reino Unido e rapidamente se propagou ao resto da Europa, originando um aumento substancial da produção de bens que tinham que ser comercializados, divulgados e transportados. Para levar a cabo essa tarefa de comercializar, divulgar e transportar surgiu a função de vendedor, que implica viajar frequentemente em trabalho; ii) a colonização em África, Médio Oriente e Ásia, de muitos países europeus, que originou a necessidade de deslocar pessoas e bens para os países colonizados; iii) o desenvolvimento do automóvel e respetivas vias rodoviárias e o desenvolvimento do transporte ferroviário, que vieram possibilitar um aumento das deslocações para locais mais distantes e de uma forma mais rápida e frequente.

Em finais do séc. XIX e início do séc. XX, surgiu também uma nova era nas viagens de negócios, mais precisamente com origem nos Estados Unidos onde os conceitos de conferência ou convenção começaram a aparecer cada vez com mais frequência. Associações industriais, comerciais e científicas, juntamente com entidades políticas, começaram a organizar encontros em grande escala. O desenvolvimento deste tipo de eventos despertou a atenção dos potenciais destinos capazes de albergar tais encontros para os benefícios económicos e sociais que representavam. Consequentemente, as cidades começaram a promover os seus recursos e atrativos de forma a captar o maior número possível de eventos, verificando-se o surgimento de organizações especializadas neste domínio: os *Convention & Visitors Bureaux*.

O surgimento do primeiro *Convention Bureau* deve-se à publicação de um artigo de jornal a 6 de fevereiro de 1896, escrito por um jornalista do *The Detroit Journal* chamado Milton Carmichael, no qual questionava a passividade dos empresários de Detroit em relação aos benefícios resultantes da vinda de visitantes para esta cidade, pois devido à sua poderosa economia, assente principalmente na indústria automóvel (aqui localiza-se, por exemplo, a sede mundial da General Motors, da Ford Motor Company e da Chrysler), esta cidade era muito procurada por homens de negócios que aí se deslocavam para realizarem reuniões de trabalho ou participarem em congressos ou outros eventos de negócios. O artigo referia o seguinte:

“Ao longo dos últimos anos Detroit construiu o nome de cidade de convenções. Delegados vêm de milhares de quilómetros de distância para participar em eventos de negócios, fabricantes de todo o país usam os nossos hotéis para promover reuniões de trabalho, e tudo isto sem qualquer esforço por parte da comunidade, ou qualquer atenção especial que vise dar-lhes algum apoio após a sua chegada. Eles simplesmente vêm para Detroit porque querem... Será que Detroit, através de um esforço conjunto, não conseguiria garantir a realização de 200 ou 300 convenções nacionais ao longo do ano de 97? Isto significaria a captação de milhares e milhares de pessoas de todas as cidades americanas... e elas gastariam milhões de dólares com os comerciantes e a população local.” (DMCVB, 2013<sup>16</sup>).

---

<sup>16</sup> Tradução nossa, a partir do texto “117 Years of Service for Detroit Metro Convention & Visitors Bureau”, disponível em [www.visitdetroit.com](http://www.visitdetroit.com).

Com este artigo, Carmichael conseguiu despertar o interesse de alguns empresários e comerciantes locais que, por sua vez, através de contactos com hoteleiros, agentes de venda do sistema ferroviário e outros comerciantes, decidiram fundar uma organização para promover, de forma coordenada e conjunta, a captação de convenções para a cidade, nascendo desta forma o *The Detroit Convention and Businessmen's League*<sup>17</sup>, que em 1907 passou a designar-se de *Detroit Convention & Tourism Bureau*. Os benefícios económicos gerados pelas convenções e a importância do papel desempenhado pelos CVB na captação destes eventos começaram a ser largamente reconhecidos e, como tal, foram surgindo outras estruturas organizativas deste tipo noutras cidades, como Cleveland em 1904, Atlantic City em 1908, Denver e Saint Louis em 1909 e Louisville e Los Angeles em 1910 (Spiller, 2002; Gartrell, 1994; Swarbrooke e Horner, 2001; Rogers, 2008). Na Europa, o primeiro CVB terá surgido em Londres em 1905, poucos anos antes de acolher pela primeira vez os Jogos Olímpicos de Verão (1908). Em 1800 Londres era considerada a maior cidade do mundo, transformada e desenvolvida pela Revolução Industrial

O surgimento dos primeiros CVB nos Estados Unidos associa-se assim a um conjunto de cidades que se diferenciavam pela existência de importantes indústrias, nalguns casos, e de importantes recursos turísticos noutros (equipamentos e infraestruturas ligadas ao jogo e ao desporto, paisagem e recursos naturais), ou devido à realização de importantes eventos. Essas cidades tinham, por isso, características que originavam uma elevada propensão para a captação de visitantes (de negócios ou outros), potencial que importava desenvolver e valorizar através da atuação dos CVB. Cleveland consistia num importante centro manufatureiro devido à sua localização na margem do lago Erie e junto à foz do rio Cuyahoga, com vários canais e entroncamentos ferroviários. Com o declínio da indústria manufatureira pesada, Cleveland diversificou sua economia, com ênfase no setor financeiro, nos seguros, na área da advocacia e na saúde. Atlantic City localiza-se na costa atlântica, entre praias, pântanos e ilhas. Características essas que juntamente com o desenvolvimento da atividade associada ao jogo e aos casinos potenciaram o seu desenvolvimento como *cidade resort*, ou seja, um destino fortemente associado à existência de infraestruturas e serviços dedicados ao turismo, ao jogo e ao entretenimento. Denver deve a sua existência à descoberta de ouro na região, em 1858, o que provocou uma forte corrente migratória para este território e permitiu o estabelecimento dos primeiros núcleos de colonização (um desses núcleos deu origem precisamente à cidade atual de Denver). O desenvolvimento económico, proveniente do desenvolvimento da atividade extrativa de minérios, permitiu a Denver assumir uma posição de liderança no Oeste americano, tanto como centro de decisões políticas e administrativas, como principal núcleo comercial e financeiro da região. Saint Louis localiza-se na confluência do rio Mississippi e do rio Missouri, tendo sido fundada pelos franceses em 1763 como entreposto comercial. Mais tarde converteu-se num ponto de partida de exploradores do Oeste americano (como a já mencionada expedição de Lewis e Clark<sup>18</sup>), de

---

<sup>17</sup> Cujas tradução à letra significa Liga de Convenções e Homens de Negócio de Detroit.

<sup>18</sup> Meriwether Lewis e William Clark formaram uma dupla de exploradores que lideraram a primeira grande expedição exploratória do continente norte-americano, partindo do Leste e indo em direção ao Oeste até a costa do Oceano Pacífico, com posterior retorno.

garimpeiros (como os chamados "Cem de Ashley" - *Ashley's Hundred*<sup>19</sup>) e de colonizadores que emigraram para o Oeste. Em 1904, entre 30 de abril e 1 de dezembro, esta cidade albergou a Exposição Universal de Saint Louis, que foi um enorme êxito na altura, e no mesmo ano acolheu os Jogos da III Olimpíada. Louisville localiza-se na margem do rio Ohio, tendo-se tornado num importante entreposto fluvial no séc. XIX, sendo também muito conhecida pela realização das corridas anuais de cavalos puro-sangue Kentucky Derby, que atraem milhares de pessoas para assistir a este evento. A cidade de Los Angeles deve sua importância estratégica à construção de uma importante baía portuária entre 1889 e 1913, que associada à abertura logo de seguida do Canal do Panamá levou a que Los Angeles se tornasse assim no principal centro portuário do Oeste do continente americano, devendo o seu rápido crescimento económico principalmente à indústria do petróleo, encontrado pela primeira vez na cidade em 1892, e à indústria cinematográfica, onde se localiza o expoente máximo deste setor no mundo – Hollywood.

Em Portugal o primeiro CVB surgiu bastante mais tarde, num primeiro momento através da criação em 1990 do *Gabinete de Incentivos e Congressos de Lisboa* e depois em 1997 reenquadrado na *Associação Turismo de Lisboa – Visitors & Convention Bureau*, numa década que ficou marcada pela realização de um importante evento internacional: a Exposição Mundial de 1998 (Expo 98).

Se nos Estados Unidos, por volta do final do séc. XIX e início do séc. XX, a realização de convenções crescia rapidamente, tornando-se num setor cada vez mais relevante, na Europa tinha ainda pouco significado. Todavia, foi na Europa que se registou o maior marco na história recente das convenções ou congressos internacionais e, conseqüentemente, do fenómeno que hoje associamos ao *Turismo de Negócios*. Estamos a falar do Congresso de Viena, que decorreu entre 2 de maio de 1814 e 9 de junho de 1815, convocado para restabelecer as divisões territoriais na Europa após as guerras Napoleónicas. Neste congresso estiveram representantes de algumas das maiores potências mundiais da altura, tais como o Imperador da Rússia Alexander I ou o representante britânico Duke de Wellington. Cada representante fez-se acompanhar de uma vasta delegação de profissionais das mais diversas áreas. Estas delegações, pela sua dimensão e nível de exigências, movimentaram significativamente a economia em torno do alojamento, restauração, animação, estruturas e equipamentos para conferências, entre outras atividades (Rogers, 2008). A sua duração levar-nos-ia, desde logo, para uma situação de presença fora da residência habitual de mais de um ano e, por isso, para fora da alçada do que hoje se designa por turismo. Todavia, tratava-se de recriar as fronteiras da Europa, depois das guerras napoleónicas, restaurar o poder real e assumir a importância da burguesia na socioeconomia, assuntos de demoradas e ponderadas conversações. O congresso contou com a presença da maior parte dos estadistas europeus, embora tenha sido a Áustria, a Prússia, o Reino Unido, a Rússia e também os franceses,

---

<sup>19</sup> Em 1822, Williem Henry Ashley e o seu sócio Andrew Henry fundaram a Companhia de Peles das Montanhas Rochosas (Rocky Mountain Fur Company) e publicaram um famoso anúncio nos jornais de Saint Louis, em que procuravam uma centena de jovens empreendedores para subir o rio Missouri até à sua origem, com o objetivo de capturar peles nas montanhas ocidentais. Os homens que responderam a esta chamada ficaram conhecidos como os «Cem de Ashley» (*Ashley's Hundred*). Entre 1822 e 1825, a Companhia de Peles das Montanhas Rochosas organizou várias expedições de grande escala.

inicialmente excluídos das negociações, os principais interlocutores. Também Portugal, Espanha, Suécia e os estados alemães estiveram presentes. Perante uma organização não plenária dos trabalhos muitas delegações tinham muito tempo disponível (tempo livre) e para ajudar a passar o tempo foram realizadas, pelo anfitrião, Francisco II (Imperador do Sacro Império Romano-Germânico), festas e realizações para entretenimento dos presentes o que levou um aristocrata, o Príncipe de Ligne, a dizer que “o congresso não anda, ele dança”. Esta situação revela-se de grande interesse, já que é o sustentáculo da lógica do *Turismo de Negócios* na atualidade. Os tempos “vazios” devem ser preenchidos com atividades que possam manter os participantes ocupados e de preferência com boa disposição para os trabalhos que tiverem que efetuar. Pensar no Congresso de Viena de 1814/1815 como o evento que despoletou o conceito atual de *Turismo de Negócios* parece pois muito adequado.

No final do séc. XIX e início do séc. XX surgia então um novo paradigma associado às deslocações motivadas pelos negócios ou profissões: as cidades, regiões e países (destinos) começavam a competir para atrair o maior número de eventos e de visitantes, através da promoção dos seus recursos e atrativos. É, provavelmente, a partir desta altura que se começa a desenvolver em maior escala aquilo a que hoje designamos de *Turismo de Negócios*, onde as atividades ligadas à cultura, entretenimento e lazer, cuja evolução acompanha a própria evolução das sociedades, têm um importante papel durante a permanência dos visitantes.

Na Europa, a *Belle Epoque* (que despoletou nos finais do séc. XIX e durou até à eclosão da I Guerra Mundial em 1914) veio originar um conjunto de novas transformações nas sociedades, a nível cultural, tecnológico e social. Esta nova época, associada ao espetáculo, ao divertimento, às expressões artísticas, proporcionou não só novas formas de lazer e entretenimento (quer para os residentes, quer para os visitantes), mas também de negócio e de atividades profissionais (como por exemplo, ligadas ao cinema, aos cabarés, aos espetáculos).

Todavia, na primeira metade do séc. XX as duas Guerras Mundiais vieram travar o rápido crescimento das viagens de negócios na Europa. À semelhança do que se verificou com o turismo em geral, o grande *boom* das viagens e do *Turismo de Negócios* surgiu após o final da Segunda Guerra Mundial, impulsionado fortemente pelo desenvolvimento da aviação comercial (Shone, 1998) e coincidindo com o início da época a que Fourastié (1979) designou de “trinta anos gloriosos”, caracterizada pela prosperidade económica e por um consumo *fordista* massificado sustentado no pleno emprego e no estado providência, originando aquilo a que alguns autores se referem como sociedade de consumo (Braudillard, 1970) ou da abundância (Galbraith, 1958). Como refere Santos (2011), “como o emprego é a fonte de rendimento necessária para dar significado a outros valores, sabe-se que a atuação das pessoas tem uma relação obrigatoriamente próxima com a produção.” (Santos, 2011: 84) Maior consumo significa maior produção (e vice-versa), o que representa um maior volume de atividades profissionais e, conseqüentemente, mais deslocações motivadas pelos negócios.

Alguns autores (Swarbrooke e Horner, 2007; Swarbrooke e Horner, 2001; Lawson, 2000) identificam o conjunto de principais fatores que originaram o desenvolvimento das viagens de negócios no pós-guerra: i) o avanço tecnológico nos transportes; ii) a ascensão da

economia global; iii) a redução dos obstáculos à livre comercialização através do surgimento de blocos comerciais transnacionais, como a União Europeia e a North American Free Trade Agreement<sup>20</sup> (NAFTA); iv) o desenvolvimento das capacidades de comunicação através do aumento das competências linguísticas das populações (maior nível de formação e educação); v) o crescimento do número de associações profissionais, comerciais ou outras, com interesses comuns e que proporcionam a realização de reuniões ou outros eventos; vi) a relativa paz mundial, que propicia maior vontade e segurança para viajar; vii) o crescimento de novas indústrias relacionadas com a informação e tecnologia, que impulsionaram deslocações para comercializar novos produtos e prestar assistência a clientes; viii) o grande crescimento demográfico no mundo; ix) os esforços encetados pelos governos no sentido de atrair turistas de negócios com elevado poder de compra; x) o desenvolvimento de novas formas de viagens e turismo, associadas aos negócios e profissões, como por exemplo as viagens de incentivo ou o lançamento de produtos. Alguns destes fatores relacionam-se, direta ou indiretamente, com um conjunto de transformações económicas e políticas que ocorreram neste período e que influenciaram o desenvolvimento económico, científico, tecnológico e social, principalmente na Europa, como foi o caso da implementação do Plano Marshall, da criação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE<sup>21</sup>), da criação da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN<sup>22</sup>) e da assinatura do Pacto de Varsóvia.

A segunda metade do séc. XX corresponde a um período marcado fortemente pelo aumento na procura de reuniões e outros eventos de negócios, evidenciando ainda mais o potencial económico que este setor representa para os destinos que, por sua vez, começaram a investir fortemente na criação de infraestruturas específicas e de apoio e na promoção dos seus recursos e atributos (Lawson, 2000). O progressivo aumento no investimento em infraestruturas especificamente vocacionadas para os eventos de negócios verificou-se principalmente a partir da década de 60 (Rogers, 2008; Shone, 1998) e atingiu o seu auge na década de 90 (Rogers, 2008). Todavia, ainda na atualidade são feitos avultados investimentos em infraestruturas vocacionadas especificamente para a *Meetings Industry*. Embora numa escala relativamente mais reduzida em comparação com outros destinos, podemos dar o exemplo do investimento que está a ser feito com a construção do Centro de Convenções e Espaço Cultural do Convento de São Francisco, em Coimbra, resultante da recuperação e reconversão do antigo Convento de São Francisco. O projeto prevê a construção de um grande auditório com cerca de 1.147 lugares, a recuperação do mosteiro, a construção de uma praça pedonal a implementar numa área de 27.499 m<sup>2</sup>, de um parque de estacionamento sob a praça, com quatro pisos e capacidade para 557 lugares, e de um restaurante.

Por outro lado, é bem evidente a grande importância que a evolução do transporte aéreo teve para o desenvolvimento das viagens de negócios e para a formação da figura do “homem de negócios”. Para além do desenvolvimento tecnológico (maiores aviões, mais

<sup>20</sup> Cujá tradução é “Tratado Norte-Americano de Livre Comércio” e inclui Estados Unidos da América, Canadá e México.

<sup>21</sup> Teve origem em 1948 e era inicialmente designada por “Organização para a Cooperação Económica (OCE)”

<sup>22</sup> Traduzido do inglês “North Atlantic Treaty Organization (NATO)”.



rápidos, mais seguros, etc.), a desregulamentação do transporte aéreo na década de 70 abriu novos mercados que, por sua vez, originaram uma maior discriminação do fator preço. Em 1978, a companhia aérea norte americana Pam Am tornou-se a primeira no mundo a introduzir a classe executiva (*business class*), situando-a entre classe económica e primeira classe (Bowen, 2010). Poucos meses depois esta tendência já tinha sido seguida por muitas outras companhias aéreas (Gimes, 1980, citado por Bowen 2010). Atualmente, a classe executiva é associada a um nível de qualidade elevado, incluindo geralmente algumas características diferenciadoras, tais como: i) maior flexibilização na marcação/alteração da viagem (possibilidade de alterações de última hora sem custos adicionais, menos restrições no transporte de bagagem, etc.); ii) maior conforto e melhores comodidades durante o voo (lugares mais espaçosos, melhores refeições, fontes de energia individualizadas para ligação de computadores portáteis, etc.); iii) ambiente propício à realização de negócios (*business-friendly environment*) entre o *check-in* e o embarque (*lounges* com acesso à Internet, salas de reuniões, etc.) (Derudder *et al.*, 2010). Em contrapartida, os atentados terroristas do 11 de Setembro de 2001 representam um marco importante no desenvolvimento do transporte aéreo e também na evolução do *Turismo de Negócios*, representando significativas quebras económicas em ambos os casos devido à insegurança e medo que se instalaram nos tempos que se seguiram e que mais tarde se alastraram a outros meios de transporte (atentados terroristas de 11 de Março de 2004 no terminal ferroviários de Atocha, em Madrid) (Boniface e Cooper, 2005).

Mas não só no transporte aéreo se verificaram importantes mudanças. A abertura do túnel do Canal da Mancha em 1994 (Eurotúnel), o desenvolvimento do transporte ferroviário de alta velocidade (TGV), a abolição das fronteiras no espaço europeu e a introdução da moeda única (Euro) vieram também impulsionar as deslocações em negócios (Boniface e Cooper, 2005).

A evolução do *Turismo de Negócios* deve-se, por um lado, ao crescente desenvolvimento das sociedades e ao progressivo aumento das deslocações e eventos relacionados com as atividades profissionais e os negócios, que por sua vez potenciam as atividades relacionadas com o alojamento, a restauração, os transportes mas também o entretenimento e o lazer, e, por outro, à identificação deste setor económico por parte dos destinos como uma importante atividade económica que importa valorizar. A tudo isto se junta o desenvolvimento e a atuação dos CVB de forma a potenciar os territórios onde se localizam como destinos de *Turismo de Negócios*, através da promoção não só da oferta específica relacionada com este segmento mas também da oferta associada à componente de lazer que os destinos têm para oferecer, como forma de aumento de atratividade do destino e valorização da experiência turística.

## 4.2 O surgimento das associações e das feiras ligadas ao setor

A proliferação dos *Convention Bureaux* nos Estados Unidos levou à criação da International Association of Convention Bureaux<sup>23</sup> (IACB) em 1914, que surgiu com o intuito de proporcionar a troca de informação e conhecimento entre os seus membros de modo a tornar esta atividade económica mais forte e profissionalizada. O interesse crescente na captação de um maior número de visitantes, para além da captação de eventos relacionados com os negócios, levou a que em 1974 esta organização se passasse a designar de International Association of Convention and Visitors Bureaux (IACVB) (Schweitzer, 1997 citado por Spiller, 2002). Deste modo, verificou-se o acréscimo da designação de “*visitors*” pois para além do objetivo de conseguir captar o maior número de eventos, existia também o interesse em captar o maior número possível de visitantes e, como tal, a necessidade de tornar os destinos mais atrativos para este segmento de visitantes. Atualmente esta associação denomina-se Destination Marketing Association International (DMAI) e representa cerca de 4.100 profissionais de cerca de 600 organizações de *marketing* de destinos, em mais de 15 países (DMAI, 2013). Efetivamente, a criação de associações tem como principal objetivo o fortalecimento dos respetivos setores de atividade. Ligadas ao *Turismo de Negócios* foram surgindo outras importantes associações internacionais que vieram ajudar ao crescimento deste ramo da atividade turística. No Quadro 11 são apresentadas as mais importantes associações do setor.

Quadro 11: Principais associações internacionais ligadas ao *Turismo de Negócios*

| Designação   | Ano de fundação |
|--|-----------------|
| International Association of Convention Bureaux (IACB)   | 1914            |
| Union des Foires Internationales (UFI)   | 1925            |
| International Association of Exhibitions and Events (IAEE)   | 1928            |
| Professional Convention Management Association (PCMA)  | 1957            |
| Association Internationale des Palais de Congrès (AIPC)  | 1958            |
| International Congress and Convention Association (ICCA)   | 1963            |
| European Federation of Conference Towns (EFCT)   | 1964            |
| International Association of Professional Congress Organisers (IAPCO)  | 1968            |
| Meetings Professional International (MPI)  | 1972            |
| Society of Incentive Travel Executives (SITE)  | 1973            |
| International Association of Convention and Visitors Bureaux (IACVB), originalmente designada IACB           | 1974            |
| Meetings & Events Australia (MEA), originalmente designada Meetings Industry Association of Australia (MIAA) | 1975            |
| Association of British Professional Conference Organizers (ABPCO)  | 1981            |
| Association of Corporate Travel Executives (ACTE)  | 1988            |
| Meetings Industry Association (MIA)  | 1990            |
| European Major Exhibition Centres Association (EMECA)  | 1992            |
| European Federation of the Associations of Professional Congress Organisers (EFAPCO)                         | 2004            |

Fonte: elaboração própria.

<sup>23</sup> Cujá tradução é “Associação Internacional de *Convention Bureaux*”.

Em Portugal existem duas associações ligadas especificamente a este setor, a Associação Portuguesa de Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos (APECATE) e a Associação Portuguesa de Feiras e Congressos (APFC). A APECATE, atualmente membro da European Federation of the Associations of Professional Congress Organisers (EFAPCO), foi constituída em 2007 e resultou da fusão entre a Associação Portuguesa de Empresas de Animação Cultural e Turismo de Natureza e Aventura (PACTA), a Associação Portuguesa de Organizadores Profissionais de Congressos (APOPC) e a Associação dos Organizadores Profissionais de Eventos (AOPE).

A APFC, que integra a União de Feiras Ibero-Americanas (UNIFIB) juntamente com a Associação Internacional de Feiras das América (AFIDA) e a Associação de Feiras Espanhola (AFE), foi criada com o intuito de valorizar o conceito de feiras de negócios, reivindicar a importância deste setor na promoção da economia e reforçar a ligação com associações congéneres internacionais.

Por sua vez, a realização de feiras (ou exposições) dedicadas ao setor permite que os destinos promovam a sua oferta e serviços relacionados através de organizações e empresas especializadas, como os *Convention & Visitors Bureaux* e as empresas gestoras de destinos, entre outras. A realização deste tipo de eventos internacionais é, de resto, relativamente recente, como se pode verificar no Quadro 12 que resume os principais eventos internacionais que se realizam atualmente com o objetivo específico de promover o segmento do *Turismo de Negócios*.

Somente na década de 80 é que se regista a realização da primeira feira internacional (Confex). A crescente importância que o *Turismo de Negócios* foi assumindo ao longo dos últimos anos levou a que muitos mais eventos deste género tivessem surgido e, muito provavelmente, continuarão a surgir, pois só entre 2008 e 2013 foram criadas doze novas feiras internacionais.

Em Portugal realizam-se anualmente dois eventos que, apesar de ainda não terem uma projeção muito significativa a nível internacional, não deixam de ser importantes para a projeção e desenvolvimento do setor. Trata-se da ExpoEventos, realizada pela primeira vez em 2005, e o Salão de Viagens de Negócios (SVN), cuja primeira edição data de 2008.

Na edição de 2012, a ExpoEventos reuniu mais de 500 profissionais, clientes e promotores durante dois dias de atividades que englobaram ações de formação, debates, troca de informação e contactos diretos entre os participantes, para além da atribuição de prémios aos agentes e eventos que mais se destacaram no ano anterior (Gala dos Eventos).

No SVN é geralmente apresentado o panorama atual e perspetivas futuras do *Turismo de Negócios* nacional sob a forma de Barómetro Travelstore American Express e que consiste num importante documento de suporte ao planeamento e gestão deste segmento em Portugal.

Quadro 12: Principais feiras internacionais de *Turismo de Negócios*

| Designação  | Local de realização    | Data da primeira edição |
|---|------------------------|-------------------------|
| International CONFEX exhibition   | Reino Unido            | 1984                    |
| BTC International   | Itália                 | 1985                    |
| European Incentive and Business Travel and Meetings Exhibition (EIBTM)        | Espanha                | 1988                    |
| Asia-Pacific Incentives & Meetings Expo (AIME)                                | Austrália              | 1993                    |
| Salon Bedouk  | França                 | 1999                    |
| Salon Heavent   | França                 | 2001                    |
| Evento Business Show (EBS)  | Brasil                 | 2003                    |
| IMEX Frankfurt  | Alemanha               | 2003                    |
| The China Incentive, Business Travel & Meetings Exhibition (CIBTM)            | China                  | 2005                    |
| Meetings Africa   | África do Sul          | 2006                    |
| Meeting Place Berlin  | Alemanha               | 2007                    |
| Incentive Travel & Conventions, Meetings China (IT&CM China)                  | China                  | 2007                    |
| The Gulf Incentive, Business Travel and Meetings Exhibition (GIBTM)           | Emirados Árabes Unidos | 2007                    |
| FIEXPO – The Latin America and Caribbean Meeting and Incentive Exhibition     | Uruguai                | 2008                    |
| Business Travel Market (BTM)  | Reino Unido            | 2009                    |
| CONVENTA – South East European Exhibition for Meetings, Events and Incentives | Eslovénia              | 2009                    |
| Best of Events International  | Alemanha               | 2010                    |
| ICOMEX – Latin America  | México                 | 2010                    |
| EMEC - European Meetings and Events Conference                                | Rotativo               | 2010                    |
| The Americas Incentive, Business Travel & Meetings Exhibition (AIBTM)         | E.U.A.                 | 2011                    |
| IMEX America  | E.U.A.                 | 2011                    |
| MEEDEX  | França                 | 2012                    |
| The Meetings Show UK  | Reino Unido            | 2013                    |
| CONVENE - Baltic Sea Region Exhibition for Meetings, Events and Incentives    | Lituânia               | 2013                    |
| The India Incentives, Business Travel & Meetings Expo (IBTM)                  | Índia                  | 2013                    |

Fonte: Elaboração própria

Para além das feiras internacionais especificamente direcionadas para o *Turismo de Negócios*, importa salientar outras feiras de turismo com carácter mais geral e que também incluem a divulgação e promoção do *Turismo de Negócios*. Estamos a falar, por exemplo, da Feira Internacional de Turismo de Lisboa (BTL) que na edição de 2013 contabilizou cerca de 65 mil visitantes e contou com a participação de 2.500 profissionais estrangeiros, 350 *hosted buyers*<sup>24</sup> oriundos de 25 mercados, 950 empresas do setor e 36 destinos/regiões internacionais<sup>25</sup>, da FITUR (Feria Internacional de Turismo de España), que na edição de 2013 contou com 8.979 empresas expositoras de 167 países (Portugal esteve presente com 24 empresas), 116.157 participantes do meio profissional, 91.082 pessoas de público em geral e 7.212 jornalistas procedentes de 59 países<sup>26</sup>, da ITB Berlim, que na edição de 2013 recebeu

<sup>24</sup> Profissionais decisores ou compradores que têm responsabilidade no planeamento, organização ou financiamento de eventos fora do seu país de origem e onde se incluem reuniões e outros eventos *corporate* (empresariais), reuniões associativas, programas de incentivo, entre outros.

<sup>25</sup> De acordo com notícia publicada em: <http://www.presstur.com/site/news.asp?news=41329>, acedida em 04/04/2013.

<sup>26</sup> [http://www.ifema.es/fitur\\_01/Informacion\\_general/Presentacion/index.htm](http://www.ifema.es/fitur_01/Informacion_general/Presentacion/index.htm), consultada em 04/04/2013.

110.000 visitantes profissionais, dos quais 43% provenientes do estrangeiro, e contou com a participação de 10.086 empresas oriundas de 188 países e/ou regiões (onde se inclui Portugal, com a participação de 55 empresas)<sup>27</sup> ou da World Travel Market (WTM), realizada anualmente em Londres<sup>28</sup>, e cuja edição de 2012 contou com a presença de cerca de 29.000 profissionais do setor, onde se incluíram 46 empresas Portuguesas<sup>29</sup>.

### 4.3 Os eventos como elemento fulcral no *Turismo de Negócios*

Na sociedade contemporânea participar em eventos tornou-se central na vida da maioria das pessoas. Isto deve-se, em parte, ao aumento do tempo de lazer e à melhoria das condições de vida humana, mas também ao desenvolvimento de novas formas e lugares de trabalho. Neste contexto, podemos entender a participação em festivais e concertos de música, espetáculos, casamentos e outros eventos sociais, mostras e feiras, exposições, provas desportivas, recriações históricas, festivais gastronómicos, congressos, *workshops*, lançamento de produtos, entre muitos outros, como acontecimentos relativamente comuns na vida quotidiana, fortemente influenciados pelos nossos gostos, estilos de vida e atividade profissional. Deste modo, quando falamos de *Turismo de Negócios* estamos a falar frequentemente de pessoas que se deslocam para participar em eventos de negócios. Muitas vezes, inseridos na organização dos eventos de negócios estão outros eventos que são realizados com o objetivo de distrair e entreter os seus participantes ou até de captar um maior número de visitantes. Algo que é cada vez mais frequente, por exemplo, na realização de feiras e exposições, certames, mostras gastronómicas e outros eventos de carácter local e regional realizados com o intuito de promover as atividades e produtos locais e regionais. Um caso que ilustra bem esta perspetiva é a realização anual da Expofacic – Exposição e Feira Agrícola, Comercial e Industrial de Cantanhede, entre julho e agosto. Este evento, que é um evento de negócios suportado pela presença de um elevado número de *stands* e expositores das mais variadas empresas da região e de espaços de restauração, é também um evento cultural assente numa forte agenda de espetáculos com nomes sonantes, como o comprova o cartaz da Expofacic 2013 (Figura 27) e um espaço de recreio devido à presença de equipamentos de entretenimento, como os carrosséis, os carrinhos de choque, etc. Os espetáculos servem principalmente para captar um maior número de visitantes que irá originar um aumento nas receitas de bilheteira, dos espaços de restauração e também das próprias empresas representadas nos *stands*/expositores. Estamos, por isso, em presença de um evento misto, que engloba uma forte componente profissional mas também uma forte vertente recreativa e cultural que beneficia também a população local.

---

<sup>27</sup> De acordo com notícia publicada em: <http://www.publituris.pt/2013/03/11/itb-berlim-2013-teve-menos-visitantes-profissionais/>, acedida em 04/04/2013.

<sup>28</sup> O ano de 2013 marca a realização da primeira edição da World Travel Market América Latina, em São Paulo.

<sup>29</sup> De acordo com notícia publicada em: <http://www.publituris.pt/tag/wtm/>, acedida em 04/04/2013.



Figura 27: Cartaz da Expofac 2013

Fonte: www.expofac.pt

Importa por isso, tentar compreender um pouco melhor a temática associada aos eventos e a sua contextualização no *Turismo de Negócios*. Até porque os eventos (de negócios e outros) assumem um papel de destaque na promoção e valorização da oferta dos destinos. Por isso, o setor público e outras organizações responsáveis pela gestão dos destinos normalmente contemplam nas suas estratégias de planeamento e desenvolvimento a importância da criação e organização de eventos, como de resto é preconizado no PENT (como já referimos anteriormente). Neste contexto, os eventos surgem como elementos-chave na imagem de qualquer destino turístico, onde se incluem não só os eventos de negócios mas também os eventos desportivos, gastronómicos e culturais, que tentaremos explorar ao longo deste trabalho como forma de valorização da atividade turística no território que nos propomos estudar, ainda que de um modo não exaustivo. A este respeito, Getz (1997) considera os eventos como um fator motivador e potenciador do turismo, desempenhando um papel importante no desenvolvimento estratégico dos destinos. Considera ainda que os impactos dos eventos planeados como forma de desenvolvimento turístico têm vindo a apresentar-se como fatores diferenciadores e de competitividade entre destinos.

A designação de evento provém do latim *eventu*, que define acontecimento, ocorrência, eventualidade, sucesso ou êxito. Hall (1992) descreve os eventos como acontecimentos invulgares que realçam, marcam e identificam realidades sociais coletivas e individuais. Getz (1997) define este conceito como sendo uma ocorrência temporária, que pode ser ou não planeada. De acordo com Silvers (2008), podemos considerar um evento como um encontro de pessoas numa determinada data e local com o objetivo de comemorar, celebrar, ensinar, comunicar, trabalhar ou divertir. Os motivos que levam as pessoas a frequentar os eventos

podem relacionar-se com a possibilidade de obterem experiências educacionais, culturais, de entretenimento, enriquecimento pessoal e profissional, ou mesmo para satisfação de obrigações sociais, políticas ou profissionais. Dentro do conceito de evento, muitas vezes encontramos ainda referências aos eventos especiais. Getz (1991) apresenta duas definições para este conceito, uma sob o ponto de vista do organizador e outra sob a perspectiva do cliente. Para o organizador, um evento especial é um evento que ocorre uma ou poucas vezes e que não se enquadra no programa ou atividades normais da entidade patrocinadora ou organizadora. Na perspectiva do cliente, um evento especial é uma oportunidade para viver uma experiência cultural, social ou de lazer, diferente das oportunidades e experiências habituais. Allen *et al.* (2002) definem este conceito como sendo um ritual específico, uma apresentação, uma sessão ou uma celebração conscientemente planeada e criada para assinalar ocasiões especiais ou alcançar objetivos de natureza social, cultural ou empresarial. Em última análise, podemos considerar que qualquer evento poderá ser considerado especial, dependendo da motivação e dos objetivos de quem o organiza ou de quem o atende.

A revisão da literatura mostra-nos que não existe uma única definição para o conceito de evento, nem tão pouco um modelo universal para classificar as suas tipologias. Todavia, existem duas formas de classificação dos eventos que surgem com mais frequência citados na bibliografia e que têm a ver com a dimensão/escala dos impactes e com a temática do evento.

A dimensão do evento e escala dos impactes baseia-se na interação entre a dimensão do evento e a escala de impactes positivos e negativos que estes representam para a região onde se realizam, como é ilustrado na Figura 28.

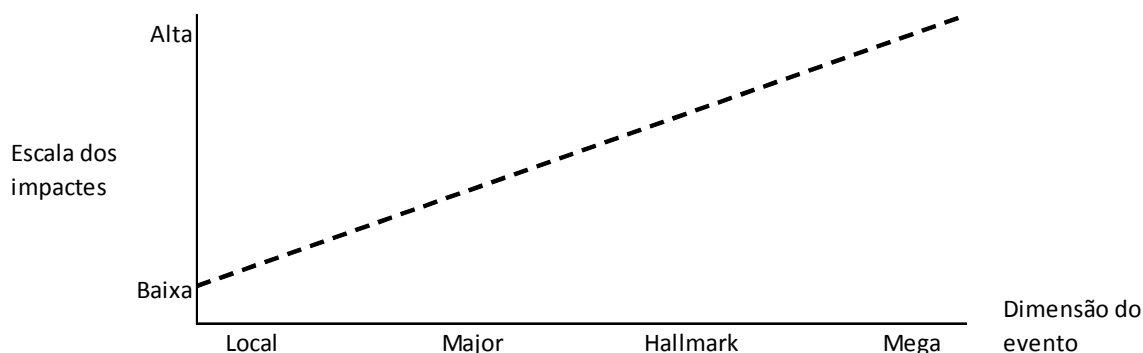


Figura 28: Tipos de eventos de acordo com a dimensão e escala segundo Allen *et al.*

Fonte: Adaptado de Allen *et al.*, 2002

De acordo com Allen *et al.* (2002), aos eventos locais estão associados impactes que apresentam uma dimensão local e uma capacidade de atração de visitantes muito reduzida. Por sua vez, os eventos *major* implicam impactes maiores para a região, pois são capazes de atrair um número significativo de visitantes e a atenção da comunicação social, proporcionando, conseqüentemente, relevantes benefícios económicos para a área geográfica em questão (ex.: campeonatos desportivos internacionais). Os eventos *hallmark* incluem

eventos que ocorrem frequentemente. Estes eventos são detentores de um grande significado em termos de tradição, atração, imagem ou publicidade relativamente a um determinado destino, como é o caso do Carnaval do Rio de Janeiro, símbolo da vitalidade e exuberância dessa cidade, do Mardi Gras, festa carnavalesca que decorre todos os anos em Nova Orleans, nos Estados Unidos ou o Oktoberfest que consiste no famoso festival de cerveja realizado anualmente em Munique, na Alemanha. Nestes casos, o evento e o destino são inseparáveis. Este tipo de eventos representa elevados impactos para a região em questão, devido à projeção internacional inerente ao mesmo. Por fim, os megaeventos referem-se a eventos com dimensão e projeção mundial que afetam fortemente a economia mundial e que atraem a atenção da comunicação social de todo o mundo, como por exemplo a realização dos Jogos Olímpicos, dos Campeonatos Mundiais e Europeus de Futebol, as Exposições Mundiais (Expo's).

Quanto ao tema associado ao evento, vários autores propõem classificações muito semelhantes entre si. Shone e Parry (2004) sugerem uma classificação que engloba eventos de lazer, eventos pessoais (casamentos, batizados, festas de aniversário, entre outros), eventos culturais e eventos organizacionais (de beneficência, comerciais, políticos e comerciais). Getz (2008) propõe 8 tipos de eventos: celebrações culturais, eventos políticos, eventos artísticos e de entretenimento, eventos de negócio/comércio, eventos educacionais/científicos, competições desportivas, eventos recreativos e eventos privados (Figura 29).

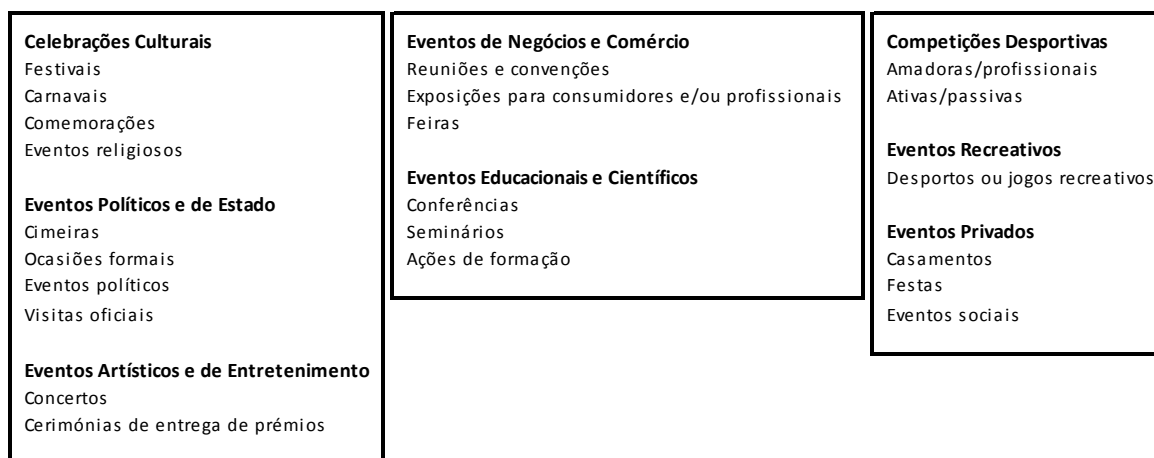


Figura 29: Tipologias de eventos segundo Getz

Fonte: Adaptado de Getz, 2008

Podemos verificar que por vezes as tipologias apresentadas pelos diversos autores assemelham-se de um modo geral, todavia, tal como refere Mair (2009), mesmo nestas situações existe alguma falta de consenso na forma exata como devem ser agrupados os eventos. Para suportar esta ideia Mair (2009) explora as perspetivas de Van der Wagen (2005), O'Hara e Beard (2006) e Ali-Knight e Robertson (2004). A título de exemplo, Van der Wagen (2005) sugere a categoria de eventos de “entretenimento, arte e cultura”. O'Hara e



Beard (2006) por sua vez sugerem uma categoria denominada “música, artes e entretenimento”. Para Ali-Knight e Robertson (2004), os eventos culturais e relacionados com as artes estão agrupados em conjunto, no entanto, não incluem os eventos de entretenimento na mesma categoria. Como tal, verifica-se que qualquer tentativa de classificação de eventos quanto à sua temática poderá ser muito subjetiva. Veja-se o caso dos eventos de negócios. Uma feira como a Expofacic, que referenciamos atrás, na sua temática poderá ser associada a um evento de negócios (feira comercial), a um evento cultural (espetáculos musicais), a um evento gastronómico (restauração, onde predomina a comida típica local) ou a um evento de entretenimento (toda a parte recreativa associada ao parque de diversões). Nas tipologias apresentadas por Getz (2008), por exemplo, podemos argumentar que alguns dos eventos educacionais e científicos, das competições desportivas profissionais, dos eventos políticos e de Estado, dos eventos artísticos e de entretenimento (como as cerimónias de entrega de prémios) ou até no caso dos eventos religiosos, poderão ser considerados eventos de negócios ou profissionais, visto associarem-se, de forma mais ou menos direta, às atividades profissionais dos seus participantes. Por exemplo no caso da cerimónia de entrega dos Óscares da Academia de Hollywood, apesar de estarmos em presença de um importante evento cheio de *glamour* e sensacionalismo onde as personalidades famosas de Hollywood querem marcar presença, não deixa de estar intimamente ligado à atividade profissional dos seus participantes (ligados à indústria cinematográfica), que pela sua presença ambicionam reconhecimento profissional e artístico, promoção de carreiras, valorização de contratos promocionais, promoção dos seus filmes, etc.

Como tal, e para efeitos da presente dissertação, importa compreender que toda esta temática associada aos eventos não é estanque. No caso concreto dos eventos de negócios podemos estar a falar frequentemente de eventos mistos que englobam várias componentes distintas, mas que no seu conjunto e na sua finalidade principal dizem respeito a eventos criados e organizados com objetivo de promover atividades relacionadas com as profissões, atividades comerciais e industriais e o desenvolvimento e a concretização de negócios, entre pessoas, empresas e outras entidades. As feiras comerciais e industriais desde há muito que desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de lugares de negócios, como tivemos oportunidade de discutir no ponto anterior, mas referem-se a apenas um dos segmentos da *Meetings Industry*. Por isso, importa agora aprofundar toda a temática associada às definições de *Turismo de Negócios* e às principais tipologias de eventos ou segmentos que lhe estão geralmente associados.

#### 4.4 Conceito de *Turismo de Negócios*

Constata-se que é insuficiente a literatura existente neste domínio e verifica-se, todavia, a existência de informação sobre o *Turismo de Negócios* (quer a nível estatístico, quer a nível conceptual) se bem que de modo disperso e fragmentado. A grande heterogeneidade de conceitos e falta de terminologia estandardizada, consequência da

multiplicidade e heterogeneidade dos eventos de negócios, constata-se através de vários acrónimos utilizados ao longo dos últimos tempos para definir o conjunto de eventos ou atividades associadas ao *Turismo de Negócios*. Referimo-nos a MECE (*Meetings, Events, Conventions, Exhibitions*<sup>30</sup>), a MCE (*Meetings, Conventions, Exhibitions*<sup>31</sup>), a CEMI (*Conventions, Exhibitions, Meetings, Incentives*<sup>32</sup>), a MC&IT (*Meetings, Conventions & Incentive Travel*<sup>33</sup>), a MICE (*Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions*<sup>34</sup>) ou a *Meetings Industry* (MI). Este último conceito, cuja tradução à letra é “indústria das reuniões”, foi introduzido em 2006 de acordo com uma decisão levada a cabo pela International Congress & Convention Association (ICCA), a Meeting Professionals International (MPI), a Reeds Travel Exhibitions e a Organização Mundial de Turismo (United Nations World Tourism Organization - UNWTO), como tentativa de uniformização de conceitos e criação de uma imagem mais forte do setor (Weber e Chon, 2002; Davidson e Cope, 2003; Swarbrooke e Horner, 2001; OMT, 2006; Rogers, 2008).

Durante muitos anos, a própria inclusão das viagens motivadas pelos negócios na esfera conceptual do turismo foi deixada de parte. A definição de turismo de Krapf e Wunziker (1942), que já tivemos oportunidade de apresentar anteriormente, apresenta uma das primeiras abordagens ao tipo de atividade desenvolvida na deslocação e permanência do turista, fazendo uma referência clara ao aspeto relacionado com as viagens de negócios ou por motivos profissionais. Para estes autores o turismo exclui todas as deslocações e permanências que sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária (Krapf e Wunziker, 1942, citado por Cunha, 2003).

Contudo, esta definição levanta algumas dúvidas sobre o conceito de atividade lucrativa principal. Por exemplo, um conferencista que ganha a vida a viajar para palestrar em conferências, por se tratar da sua atividade lucrativa principal, não se insere na esfera do *Turismo de Negócios*. No entanto, se esse conferencista fosse, por exemplo, um professor e se essa fosse a sua atividade lucrativa principal (a de professor), quando viajava para participar numa conferência, obtendo remuneração ou não pela participação no evento, já poderia ser incluído na esfera do *Turismo de Negócios*. Por outro lado, ao referir “local de residência” esta definição apresenta uma perspetiva demasiado restrita, visto poder dar-se o caso, por exemplo, de alguém que visita frequentemente um familiar (por motivos de saúde, ou outros) fora do seu local de residência não estará necessariamente enquadrado na atividade turística. Em 1991, a Organização Mundial de Turismo (OMT) deu um dos primeiros passos para o esclarecimento desta questão associada ao local de residência e para o reconhecimento das deslocações motivadas pelos negócios e profissões na esfera da atividade turística ao definir turismo como o conjunto das atividades desenvolvidas por indivíduos (visitantes) no decurso das suas viagens e estadas para e em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano para fins recreativos, de negócios e outros que

<sup>30</sup> Reuniões, Eventos, Convenções, Exposições.

<sup>31</sup> Reuniões, Convenções, Exposições.

<sup>32</sup> Convenções, Exposições, Reuniões, Incentivos.

<sup>33</sup> Reuniões, Convenções e Viagens de Incentivo.

<sup>34</sup> Reuniões, Incentivos, Convenções, Exposições.

não estejam relacionados com o exercício de uma atividade remunerada no local visitado (OMT, 1991). A partir daqui, surge o conceito de “ambiente habitual” em vez de “local de residência” e é estabelecida a categoria de “negócios e motivos profissionais” na forma de classificar o turismo através da motivação principal da viagem, clarificando, no entanto, que o motivo principal da visita deve excluir o exercício de uma atividade remunerada no lugar visitado. Conforme referido anteriormente, as restantes categorias apresentadas pela OMT incluíam lazer, recreio e férias, visita a familiares e amigos, saúde, religião e outros Motivos (OMT, 1995). Mais recentemente a OMT apresentou um documento intitulado *2008 International Recommendations for Tourism Statistics* (Recomendações Internacionais para as Estatísticas do Turismo) onde é apresentada a seguinte recomendação para a classificação das viagens de turismo de acordo com a motivação: motivos pessoais (férias, lazer e recreio, visita a familiares e amigos, educação e formação, saúde e assistência médica, religião, compras, trânsito, outros motivos); e motivos profissionais ou de negócios (OMT, 2010).

No entanto, nem todos os autores têm concordado com a inclusão das viagens realizadas por motivos profissionais ou de negócios no conceito de turismo. Barretto (2008) defende que a viagem turística deve estar associada a um ato de prazer e a atividades de lazer, por isso, quando existe obrigatoriedade ou finalidade lucrativa na realização da viagem, esta não pode ser considerada turística (Barretto, 2008). Segundo esta perspetiva, para além do *Turismo de Negócios* outros segmentos deveriam ser excluídos da esfera do turismo, como por exemplo o turismo associado à saúde (tratamentos médicos, convalescença, etc.), que poderá não estar associado necessariamente um ato de prazer ou atividades de lazer. Contudo, importa não esquecer que as viagens de negócios estruturam-se, em termos de serviços necessários e equipamentos utilizados, de uma forma idêntica às viagens de lazer, estejam elas associadas ou não à obrigatoriedade e finalidade lucrativa referidas atrás. Alguns autores, como Lage e Milone (2000) e Boniface e Cooper (2005), reforçam esta ideia considerando que o *Turismo de Negócios*, mesmo implicando remuneração, traduz-se na utilização dos mesmos serviços e facilidades e, como tal, deverá ser englobado no conceito global de turismo (Lage e Milone, 2000; Boniface e Cooper, 2005). Ainda mais tendo em conta que muitas vezes o *Turismo de Negócios* se transforma única e exclusivamente em *Turismo de Lazer*, nomeadamente quando se verifica o prolongamento da estada no destino para além das obrigações profissionais, entre outros exemplos.

Explorando o tipo de negócio ou atividade a desenvolver do destino, Andrade (2000) refere-se ao *Turismo de Negócios* como um conjunto de atividades que englobam as viagens, o alojamento, a alimentação e o lazer realizados por quem viaja em negócios referentes aos diversos setores da atividade comercial ou industrial com o objetivo de conhecer mercados, estabelecer contactos, assinar contratos, treinar novas tecnologias, vender ou comprar bens e serviços.

Uma outra perspetiva, defendida por Beni (2001), refere-se ao *Turismo de Negócios* como a deslocação de executivos e homens de negócios que afluem aos grandes centros empresariais e cosmopolitas com o propósito de efetuarem transações e atividades profissionais, comerciais e industriais, empregando o seu tempo livre no consumo de

atividades recreativas e de entretenimento típicas desses grandes centros, onde se inclui também a frequência aos restaurantes locais.

Cunha (2006), citando Vellas (s.d.), define o *Turismo de Negócios* como o “conjunto de viagens realizadas no âmbito de atividades profissionais qualquer que seja a sua natureza: económica, científica, política e social” (Cunha, 2006:231). O mesmo autor salienta a importância económica deste setor ao referir que:

“Os negócios e as profissões têm como consequência a deslocação de grande número de pessoas dando origem a importantes movimentos turísticos de grande significado económico. Por razões ligadas aos negócios e ao exercício de profissões as pessoas deslocam-se para participar em reuniões, congressos, missões, exposições, feiras, para estabelecer contactos com empresas ou realizar negócios (...). Os destinos privilegiados são os que dispõem de centros de congressos e exposições e os grandes centros urbanos ou industriais.” (Cunha, 2003:51-52).

Para além de um maior gasto geralmente associado ao turista de negócios, podemos encarar também a importância económica através da rentabilização de espaços e da atenuação da sazonalidade que este segmento proporciona nos destinos, daí a sua grande importância estratégica.

Considerando que o *Turismo de Negócios* implica deslocações principalmente motivadas pela profissão ou negócios, podemos constatar, todavia, que existem eventos que se inserem na esfera do *Turismo de Negócios* e que podem não estar relacionados diretamente com a profissão ou os negócios dos participantes (Davidson e Cope, 2003). Como exemplo, a 1ª Convenção Nacional de Dadores de Sangue realizada Aveiro em julho de 2011<sup>35</sup>. Neste caso, o objetivo consistiu em reunir um grande número de pessoas dadoras de sangue, para fomentar o debate de ideias e de medidas a implementar, para além da presença de inúmeros profissionais ligados ao setor da saúde.

Por outro lado, verifica-se também uma maior apetência dos centros urbanos e/ou empresariais/industriais como principais destinos de *Turismo de Negócios*, no entanto, muitas estruturas hoteleiras situadas em territórios não urbanos têm sabido adaptar-se às exigências deste segmento e cada vez mais é possível constatar a realização de reuniões em locais mais calmos e afastados dos centros urbanos, como por exemplo em hotéis rurais, *resorts* ou até estâncias termais.

Tal como já vimos, podemos então entender o *Turismo de Negócios* como o conjunto das atividades desenvolvidas por indivíduos no decurso das suas viagens e estadas para e em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, com o intuito de participar em reuniões, congressos, exposições, eventos empresariais, viagens de incentivo, hospitalidade empresarial ou outros eventos de negócios, e desde que não sejam remuneradas no local de destino.

---

<sup>35</sup> <http://www.adasca.pt/node/157>

#### 4.5 Segmentos do *Turismo de Negócios*

Como analisado anteriormente, o *Turismo de Negócios* é um conceito “chapéu” que abrange, para além das atividades e serviços inerentes ao turismo em geral, um variado leque de eventos ou atividades específicas a realizar no destino. Como tentativa de uniformização de conceitos e criação de uma imagem mais forte do setor surgiu em 2006 o conceito de *Meetings Industry*, como já tivemos oportunidade de referir. Este conceito veio tentar substituir, de um modo geral, a utilização da expressão MICE (e outras expressões similares) e começou a ser utilizado em novembro desse ano. De acordo com a definição inicialmente proposta, a *Meetings Industry* inclui atividades baseadas na organização, promoção, venda e entrega de reuniões e outros eventos. Engloba os produtos e serviços relacionados com reuniões corporativas ou empresariais, associativas e governamentais, incentivos empresariais, seminários, congressos, conferências, convenções, exposições e feiras, cujos objetivos se relacionam com a motivação dos participantes, a realização de negócios, a troca de ideias, a aprendizagem, a socialização e a realização de debates ou discussões (OMT, 2006).

De seguida apresentamos algumas perspetivas de diferentes autores sobre o tipo de eventos implicados no setor, de modo a tentar esclarecer conceitos.

Shone (1998) prefere utilizar a designação de conferência, em vez de reunião, definindo-a como uma forma de partilhar informações e como espaço de discussão dos mais variados assuntos intersociais. Considerando que poderão ter vários formatos ou tamanhos, Shone subdivide as conferências em: i) pequenas reuniões executivas; ii) eventos de formação; iii) administrações gerais; iv) vendas e lançamentos de produtos; v) conferências com exposições e feiras; vi) conferências de incentivo; vii) eventos geradores de receitas.

Swarbrooke e Horner (2001) apresentam uma diferenciação entre o conceito de *Viagem de Negócios*, que compreende as atividades e serviços relacionados com a deslocação de viajantes do local “A” para o local “B”, e de *Turismo de Negócios*, que inclui todos os elementos da experiência turística e implica a estada de, pelo menos, uma noite fora do ambiente habitual de residência. Agrupam o mercado do *Turismo de Negócios* nos seguintes subsegmentos: i) reuniões, conferências e convenções; ii) exposições; iii) cursos de formação; iv) lançamento de produtos; v) viagens de incentivo. Ao agruparem reuniões, conferências e convenções na mesma tipologia, os autores exploram as variações de conceitos dependendo do tamanho da reunião ou da área geográfica onde se realiza. A designação “reunião” é, muitas vezes, utilizada quando se trata de um encontro entre um pequeno grupo de pessoas. As designações “conferência”, “convenção” e “congresso” são as mais utilizadas no Reino Unido, Estados Unidos da América e grande parte do continente Europeu, respetivamente, para definir encontros de grandes grupos de pessoas.

Davidson e Cope (2003) segmentam as deslocações em negócios em dois grupos: viagens de negócios individuais e *Turismo de Negócios*. As viagens de negócios individuais incluem as deslocações de base regular e necessárias para que um indivíduo possa executar as tarefas ou atividades inerentes à sua profissão, ou seja, viajar para o local onde um problema

tem de ser resolvido ou um determinado assunto resolvido (ex.: um engenheiro informático que viaja para resolver um problema numa sucursal da sua empresa). Estas viagens caracterizam-se como “não discricionárias” (*nondiscretionary*), isto porque o destino da viagem não é escolhido mas sim imposto pelas exigências do trabalho ou tarefa a desenvolver. O *Turismo de Negócios*, considerado “discricionário” (*discretionary*), subdivide-se em reuniões, exposições, viagens de incentivo e hospitalidade empresarial. A decisão de escolha do local para a realização deste tipo de eventos geralmente é flexível e, frequentemente, estão associados a viagens em grupo (ex.: um grupo de professores universitários que viaja para participar num congresso).

Uma segmentação similar é feita por Rogers (2008). No entanto, este autor inclui as viagens de negócios individuais como parte integrante do *Turismo de Negócios* e substitui o conceito de “reuniões” por “conferências”. Considera o *Turismo de Negócios* como um subsetor do turismo global e segmenta-o em: i) conferências; ii) exposições e feiras; iii) viagens de incentivo; iv) eventos ou hospitalidade empresarial (discricionários); v) viagens de negócios individuais (não discricionários). Este autor considera que as viagens de negócios inserem-se no conceito de *Turismo de Negócios*, contudo salienta que as reuniões (conferências), exposições, viagens de incentivo e eventos ou hospitalidade empresarial consistem nos quatro eixos principais do *Turismo de Negócios* que merecem uma atenção especial nas atividades de *marketing* e de captação por parte dos destinos e locais para realização de eventos (*venues*), devido ao facto de o local de realização poder variar e, consequentemente, ser influenciável.

Após a exploração das diferentes perspetivas, podemos considerar que o *Turismo de Negócios* se divide em duas vertentes: uma vertente individual, constituída pelos indivíduos que viajam frequentemente devido às suas obrigações profissionais; e uma vertente grupal ou coletiva onde podemos incluir eventos como reuniões, viagens de incentivo, congressos ou convenções e feiras ou exposições (Swarbrooke e Horner, 2001; Davidson e Cope, 2003; Cunha, 2006; Rogers, 2008) e que surge frequentemente associada ao conceito MICE (*Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions*), agora substituído pela designação *Meetings Industry*.

Deste modo, e para efeitos do presente trabalho de investigação, iremos considerar como principais segmentos do *Turismo de Negócios* as viagens de negócios individuais e os eventos da *Meetings Industry* (reuniões, exposições/feiras, incentivos, hospitalidade corporativa) (Figura 30).

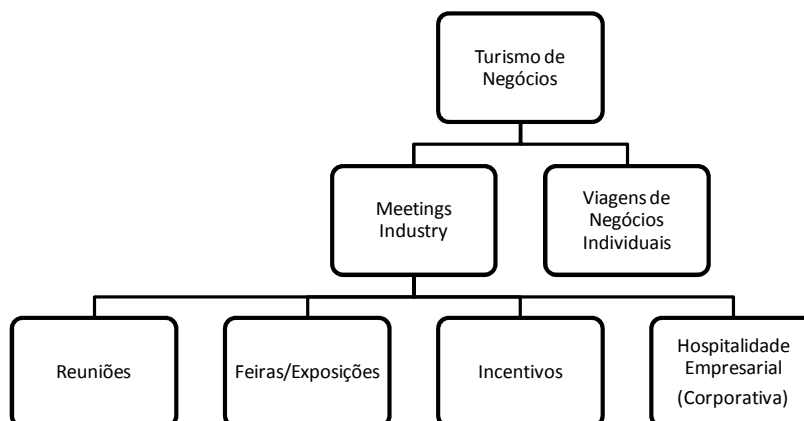


Figura 30: Estrutura do *Turismo de Negócios*

Fonte: Elaboração própria, com base em Davidson e Cope (2003) e Rogers (2008).

Apesar da importância da vertente individual, é na vertente grupal ou coletiva que reside o principal foco das estratégias de *marketing* e promoção por parte dos destinos (Swarbrooke e Horner, 2001; Cunha, 2006; Davidson e Cope, 2003; Rogers, 2008; OMT, 2006), devido à possibilidade de captação de eventos que representam para os destinos. Importa realçar também que, devido à sua maior representatividade, é precisamente o segmento das reuniões que tem sido o principal alvo de estudos e análises estatísticas apesar de muitas vezes não existir consistência na caracterização do tamanho e tipologia das reuniões (OMT, 2006).

De seguida iremos analisar com mais atenção cada um dos segmentos principais do *Turismo de Negócios*.

#### 4.5.1 Viagens de Negócios Individuais

Frequentemente associadas aos homens e mulheres de negócios, também designadas como “viagens corporativas<sup>36</sup>”, consistem nas viagens realizadas no exercício de funções regulares e necessárias ao trabalho do indivíduo. Trata-se, geralmente, de viajantes sós (que viajam individualmente) e o destino é pré-determinado pelas próprias exigências do trabalho ou funções a serem desenvolvidas (Davidson e Cope, 2003; Rogers, 2008), onde podemos incluir desde viagens de executivos que se deslocam para fechar um negócio, a representantes comerciais que se deslocam com o objetivo de angariar novos clientes, consultores financeiros ou técnicos especializados que se deslocam a determinado destino para prestar apoio local ou ministros e outros órgãos de governo que viajem para participar por exemplo numa conferência de imprensa. Neste contexto, Davidson e Cope (2003) referem que as viagens de negócios individuais ou viagens corporativas podem incluir não só a deslocação de indivíduos que trabalhem em empresas, mas também a deslocação de representantes de outras

<sup>36</sup> Tradução de “corporate travel”, que também pode ser traduzido como “viagens empresariais”.

organizações, como organizações governamentais ou universidades, podendo incluir estada de uma ou mais noites no destino e a aquisição de serviços extra, como aluguer de viaturas ou serviços de interpretação ou secretariado.

As viagens de negócios individuais, apesar de não permitirem grande flexibilidade no processo de decisão de escolha do destino (como já referimos, a escolha do destino é “imposta” pelas exigências da profissão ou tarefa a executar) e de se caracterizarem geralmente por viagens de carácter individual, implicam o consumo de serviços e atividades inerentes ao turismo, como transportes, alojamento e restauração (e, muitas vezes, o consumo de serviços extra, conforme referido anteriormente). Durante a estada, poderá mesmo surgir a oportunidade de ir ao cinema e ao teatro ou visitar os principais monumentos culturais do destino. Apesar da “imposição” do destino turístico, quanto mais satisfeito ficar o visitante com a experiência global, maior será a probabilidade de, por exemplo, prolongar a estada por mais uns dias ou voltar noutra ocasião com a família ou amigos por motivos de lazer. Por outro lado, representam um peso significativo na ocupação hoteleira, principalmente quando esta oferta hoteleira se associa à presença de importantes tecidos empresariais.

À medida que as barreiras comerciais internacionais foram desaparecendo e os efeitos da globalização se foram fazendo sentir (como por exemplo, através da internacionalização das empresas) também o mercado das viagens de negócios individuais se foi expandindo e, prevê-se, continuará a expandir nos próximos anos (Beaverstock *et al*, 2010; Kellerman, 2010; Davidson e Cope, 2003).

Apesar do importante peso que representam as viagens de negócios individuais, não existem dados estatísticos suficientes que permitam caracterizar de um modo real este segmento. A exceção consiste no mercado do *Turismo de Negócios* no Reino Unido, que tem dado especial atenção também a este segmento específico, como podemos comprovar através do estudo *Business Tourism Leads the Way* publicado em 2005 pela organização Business Visits & Events Partnership<sup>37</sup> onde é feita uma análise ao *Turismo de Negócios* no Reino Unido. Segundo os dados publicados, as viagens de negócios individuais (ou *Turismo de Negócios* “não discricionário”) representam um impacte económico no Reino Unido de cerca de 7 mil milhões de libras por ano. Comparando com o impacte gerado pelas reuniões e conferências (11.7 mil milhões), feiras/exposições (1.69 mil milhões), viagens de incentivo (165 milhões) e hospitalidade corporativa (mil milhões), verifica-se que as viagens de negócios individuais representam o segundo segmento com maior impacte no Reino Unido.

#### 4.5.2 Reuniões

Apesar de se verificar a utilização da designação de reunião para definir qualquer encontro entre pessoas independentemente do carácter ou das características do evento, podendo englobar eventos como feiras/exposições, programas de incentivos ou eventos de

---

<sup>37</sup> Trata-se de uma associação que representa um conjunto de organizações profissionais e de comércio, agentes governamentais e outras entidades com poder de influência no setor dos eventos e visitas de negócios no Reino Unido (<http://www.businessvisitsandeventspartnerhip.com/>, consultado em 30 de agosto de 2013).



hospitalidade empresarial, como surge na própria definição de *Meetings Industry*, importa aqui clarificar conceptualmente as reuniões como segmento específico da MI e diferenciado dos restantes subsegmentos. Ou seja, estamos a falar de eventos que se diferenciam das exposições/feiras, das viagens de incentivos e da hospitalidade empresarial e onde podemos incluir desde reuniões entre pequenos grupos de pessoas a grandes eventos como conferências, congressos ou convenções.

Davidson e Cope (2003) definem o conceito de reunião como um vasto leque de eventos, como conferências, seminários de formação, lançamento de produtos e reuniões gerais anuais, realizadas por empresas e associações a fim de facilitar a comunicação com (e entre) os seus empregados, clientes, acionistas e membros (Davidson e Cope, 2003).

A OMT define o conceito de reunião como um encontro de um grupo de pessoas num determinado local, para conferenciar ou desenvolver alguma atividade específica. Os objetivos fundamentais das reuniões são para motivar os participantes e para conduzir os negócios. A frequência pode ser pontual/espórádica ou de acordo com um padrão definido, como por exemplo, assembleias gerais anuais. Devem ter uma duração mínima de quatro horas e no mínimo 10 participantes. Ainda quanto ao número de participantes, a OMT classifica de pequena dimensão as reuniões entre cerca de 10 e 300 participantes, de média dimensão as reuniões entre cerca de 300 e 1.000 participantes e de grande dimensão as reuniões com mais de 1.000 participantes (OMT, 2006).

Como já referido, as reuniões podem assumir variadas denominações como *workshop*, seminário, congresso, convenção, conferência, entre outras. A primeira tentativa para definir os conceitos e tipologias específicas surgiu em 1990 com a criação do *Meetings Industry Glossary*, cuja versão final foi publicada em 1993 com o título de *International Meetings Industry Glossary* (IMIG), sob os auspícios da Convention Liaison Council (atualmente Convention Industry Council) e da Joint Industry Council (atualmente Joint Meetings Industry Council). Posteriormente surgiu um outro glossário, também publicado pela Convention Industry Council (CIC) como parte da iniciativa Accepted Practices Exchange (APEX) denominado *APEX Industry Glossary* (Rogers, 2008).

De acordo com a edição de 2011 do *APEX Industry Glossary*, apresentamos no Quadro 13 a definição de alguns dos principais eventos inseridos no segmento das reuniões.

As reuniões podem, portanto, ser classificadas de acordo com vários critérios como o tamanho, o objetivo específico ou o tipo de pessoas que as frequentam, entre outros. A classificação utilizada mais frequentemente baseia-se no tipo de comprador envolvido, ou seja, quem origina o evento. Neste caso, podemos ter compradores associativos, empresariais (corporativos), órgãos de governo, estruturas intergovernamentais, grupos religiosos ou agências sindicais (Davidson e Cope, 2003). Os compradores associativos podem incluir organizações dos mais diversificados setores, nomeadamente associações empresariais ou comerciais (os membros juntam-se devido à sua profissão ou negócio), associações ou sociedades voluntárias (membros juntam-se devido a interesses ou *hobbys* comuns), associações de caridade, associações religiosas, associações políticas e associações sindicais (Rogers, 2008). Alguns autores (Kotler *et al.*, 1996; Pike, 2008; Davidson e Rogers, 2006;

Rogers, 2008) utilizam o acrónimo SMERF (*Social, Military, Educational, Religious, Fraternal*) para agrupar as reuniões associativas de carácter social, militar, educacional, religioso e fraternal.

Quadro 13: Tipologias de reuniões

| <b>Designação</b>  | <b>Descrição</b>  |
|--------------------|---|
| <b>Assembleia</b>  | Reunião geral ou formal de uma organização, na qual participam os representantes dos seus membros, com o objetivo de decidir aspetos legais, políticos, financeiros e económicos (como por exemplo, realização de eleições, aprovação de contas e orçamentos, etc.). Geralmente, as assembleias decorrem respeitando as regras ou normas dos estatutos das respetivas organizações.   |
| <b>Colóquio</b>    | Encontros informais com o objetivo de discutir um assunto. Geralmente de carácter académico ou científico a fim de analisar áreas de interesse mútuo através de troca de ideias. Realizadas como e quando for conveniente, mas com pouca regularidade.  |
| <b>Conferência</b> | 1) Refere-se a um encontro com carácter participativo cujos objetivos se podem relacionar com a discussão, esclarecimento, resolução de problemas ou consulta sobre determinados assuntos. 2) Evento levado a cabo por uma organização com o intuito de propiciar a troca de ideias e pontos de vista, transmitir uma mensagem, abrir um debate ou publicitar algo a determinado público-alvo (como por exemplo, conferência de imprensa). Não implica historial na sua realização, continuidade ou periodicidade. Geralmente tem uma duração curta e objetivos específicos. Comparativamente, a conferência é, habitualmente, numa escala menor que um Congresso ou Convenção. |
| <b>Congresso</b>   | 1) Encontro realizado regularmente com elevado número de participantes que se juntam com o intuito de discutir um determinado assunto ou área temática. Geralmente decorre em vários dias, ao longo dos quais se realizam sessões paralelas. A periodicidade é geralmente anual ou com menor frequência. Os Congressos nacionais são tendencialmente anuais, enquanto os Congressos internacionais ou mundiais são tendencialmente com menor periodicidade. 2) Designação utilizada na Europa para Convenções.  |
| <b>Convenção</b>   | Encontro de delegados, representantes e membros de associações ou organizações empresariais convocado para uma finalidade comum. As características mais comuns incluem sessões educativas, comissões, funções sociais e reuniões para conduzir os negócios de governação das organizações. As Convenções são eventos geralmente frequentes com <i>timings</i> específicos e previamente estabelecidos.   |
| <b>Fórum</b>       | Discussão aberta com audiência, painel e moderador, realizada para debater abertamente sobre determinado assunto ou área, por participantes com conhecimento reconhecido na respetiva área.   |
| <b>Seminário</b>   | 1) Palestra e diálogo que permite aos participantes a partilha de experiências numa determinada área ou assunto, sob a orientação de um especialista. 2) Encontro de um pequeno grupo de especialistas que, apesar de poderem ter conhecimentos ou especialidades diferentes, têm um interesse específico comum, e que se juntam para atividades de formação ou aprendizagem.   |
| <b>Workshop</b>    | 1) Encontro de várias pessoas com o intuito de discutir um assunto intensivamente. Conceito de evento criado para compensar pontos de vista divergentes sobre determinadas matérias ou assuntos específicos. 2) Debate público, informal e de participação livre que pode organizado entre sessões plenárias ou entre comissões de congressos ou conferências, sobre um tema escolhido pelos participantes ou sugerido pelos organizadores do evento. 3) Sessão de formação na qual os participantes, muitas vezes através de atividades práticas, desenvolvem capacidades e conhecimentos em determinada área ou assunto.  |

Fonte: CIC, 2011

Os dois principais subsegmentos, e aqueles que mais estão presentes na bibliografia, são o segmento empresarial e o segmento associativo, que representam a maior parte da procura total (Davidson e Cope, 2003). Tal pode ser constatado, por exemplo, através da

análise ao PENT (2007) onde é utilizado este critério para caracterizar o mercado das reuniões em Portugal (Quadro 14).

Quadro 14: Características das Reuniões Corporativas e Reuniões Associativas

| <b>Reuniões Associativas</b>   | <b>Reuniões Empresariais</b>  |
|--|---|
| Geralmente convocadas por organizações nacionais/internacionais, associações e organismos públicos: Congressos, Assembleias, Conferências, Encontros, Fóruns, Simpósios, etc.  | Geralmente convocadas por grupos empresariais, companhias multinacionais e empresas: Convenções, Jornadas, Seminários, Apresentações, Cursos, <i>Workshops</i> , Conselhos de Administração, etc.   |
| Repetem-se no tempo com periodicidade variável;<br>Heterogeneidade de participantes;<br>Processo de decisão lento e complexo;<br>Processo de preparação longo;<br>Duração habitual: 3-5 dias;<br>De maior dimensão;<br>Variedade na escolha dos destinos/ sedes;<br>Maior importância relativa de aspetos alheios às instalações da reunião. | A frequência está dependente da necessidade;<br>Maior homogeneidade de participantes;<br>Processo de decisão mais rápido;<br>Processo de preparação mais curto;<br>Curta duração;<br>De menor dimensão;<br>Maior repetição do lugar/sede;<br>Maior importância relativa de equipamentos e serviços específicos. |

Fonte: PENT, 2007

É ao nível do mercado das reuniões associativas internacionais que existem mais dados e relatórios publicados. No entanto, também a este nível se verificam significativas diferenças conceptuais. Como exemplo, a ICCA considera que para se incluir na categoria de reunião associativa internacional o evento deverá ter um mínimo de 50 participantes, ser organizado numa base regular, excluindo deste modo eventos que ocorram apenas uma vez, e ter uma rotatividade de pelo menos três países diferentes no que diz respeito ao local de realização. Por outro lado, a Union of International Associations (UIA) apresenta os seguintes critérios para a mesma categoria: i) reuniões organizadas ou patrocinadas por organizações internacionais que façam parte do Anuário das Organizações Internacionais da UIA e que tenham no mínimo 50 participantes, ou número incerto de participantes; ii) reuniões não organizadas ou patrocinadas por organizações internacionais, mas ainda assim de significativo carácter internacional, nomeadamente aquelas que são organizadas por organizações nacionais e as sucursais nacionais de organizações internacionais que tenham, no mínimo, 40% de participantes provenientes de países diferentes daquele onde decorre o evento e pelo menos cinco nacionalidades diferentes representadas. Devem ter uma duração mínima de três dias (ou duração incerta) e incluir uma exposição/feira concomitante ou, pelo menos, 250 participantes.

Para efeitos da presente investigação, utilizaremos predominantemente as estatísticas apresentadas pela ICCA nos seus relatórios anuais para caracterizar as reuniões associativas internacionais, por apresentar critérios mais abrangentes e englobarem uma maior representatividade do mercado.

#### 4.5.2.1 O mercado das reuniões associativas

Segundo os dados da ICCA (2013), das cerca de 11.210 reuniões associativas internacionais contabilizadas em 2012, 54,1% tiveram lugar na Europa, 22% realizaram-se na América Latina e do Norte, 21,1% na região que engloba Ásia, Pacífico e Médio Oriente e 2,7% em África. A Europa representa também a maior percentagem no que diz respeito ao local da sede dos organizadores das reuniões (59,4%).

Quanto ao *ranking* de países a nível mundial, em primeiro lugar surgem os Estados Unidos da América com 833 reuniões contabilizadas, seguindo-se a Alemanha com 649 e a Espanha com 550 reuniões. Portugal surge na 17ª posição com 213 reuniões contabilizadas. No caso português, apesar de se verificar um aumento do número de reuniões relativamente ao ano anterior (no qual tinha contabilizado 194 reuniões), constatou-se uma descida de duas posições no respetivo *ranking*. Se tivermos em conta apenas o *ranking* europeu, Portugal surge na 10ª posição numa lista liderada por Alemanha, Espanha e Reino Unido (tendo descido uma posição relativamente ao ano anterior).

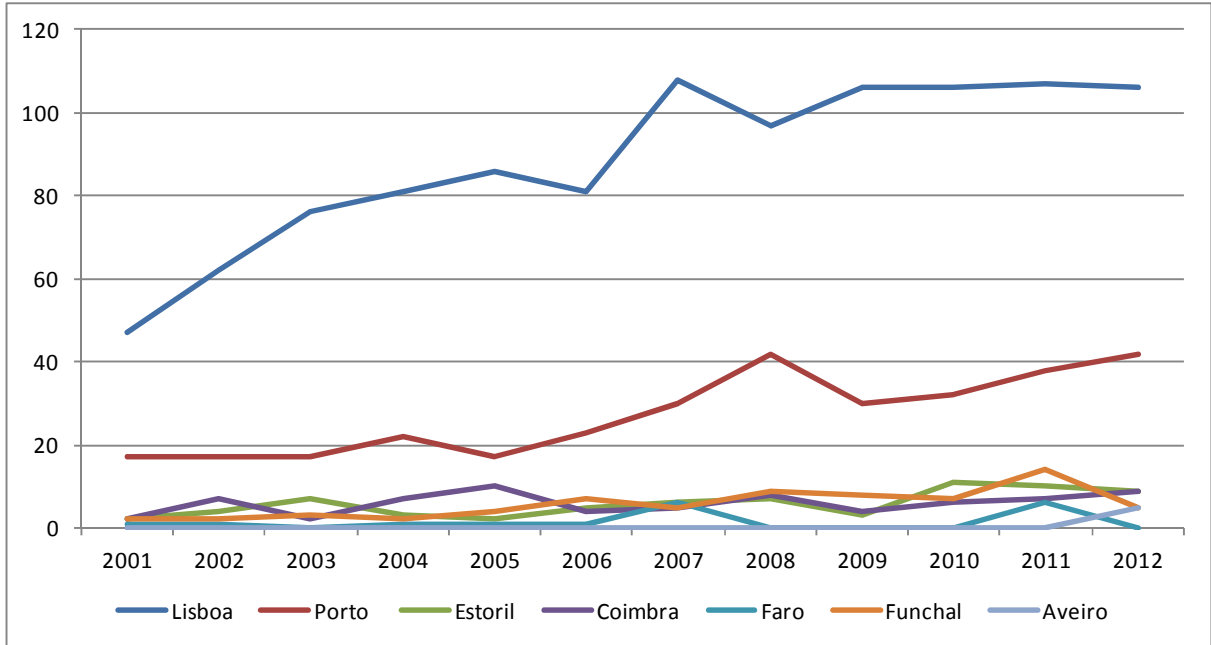
Quanto ao número de reuniões por cidade, no contexto mundial as três primeiras posições são ocupadas por Viena (195 reuniões), Paris (181 reuniões) e Berlim (172 reuniões). Lisboa posiciona-se como a melhor cidade portuguesa, ocupando a 15ª posição com 106 reuniões contabilizadas (desceu seis posições), seguindo-se Porto na 52ª posição com 42 reuniões (subiu quatro posições), Coimbra e Estoril na 241ª posição com 9 reuniões cada e Funchal e Aveiro na 363ª posição com cinco reuniões (Aveiro surge pela primeira vez no *ranking*). No *ranking* europeu, temos Lisboa na 13ª posição, Porto na 26ª, Coimbra e Estoril na 128ª posição e Aveiro e Funchal na 181ª posição.

No caso da cidade de Coimbra verifica-se um progressivo aumento do número de reuniões realizadas nos últimos três anos, no caso de Aveiro trata-se de uma estreia no respetivo *ranking*. Estas duas cidades, juntamente com a cidade do Porto, contrariam desta forma a tendência de decréscimo no número de reuniões evidenciada por Estoril, Faro e Funchal (Gráfico 19). A presença das cidades de Coimbra e Aveiro no *ranking* da ICCA evidencia bem a importância da *região CAV* para o desenvolvimento do *Turismo de Negócios* na Região Centro e a sua importância para o desenvolvimento estratégico do produto *Turismo de Negócios* nos contextos nacional e internacional. Estará, por isso, na altura das entidades públicas competentes olharem de outra forma para a Região Centro e para a importância deste produto estratégico para o desenvolvimento turístico deste território. No nosso entender urge colmatar a falha existente no PENT (2007) que não contempla este produto como estratégico para a Região Centro.

Quanto ao número médio de participantes por reunião, e tendo em conta que o último relatório completo disponibilizado pela ICCA é referente a 2011, temos uma média de 571 pessoas por reunião (a nível mundial), tendo Portugal acolhido nesse ano cerca de 80.627 participantes, abarcando a cidade de Lisboa cerca de 51,6% desses participantes. Quanto ao tamanho das reuniões, podemos constatar que o maior número de reuniões realizadas são as de menor dimensão. A maior percentagem (26,6%) vai para as reuniões com 50 a 149

participantes. Se tivermos em conta todas as reuniões até 499 participantes podemos verificar que estas representam 71,8% do total (Gráfico 20).

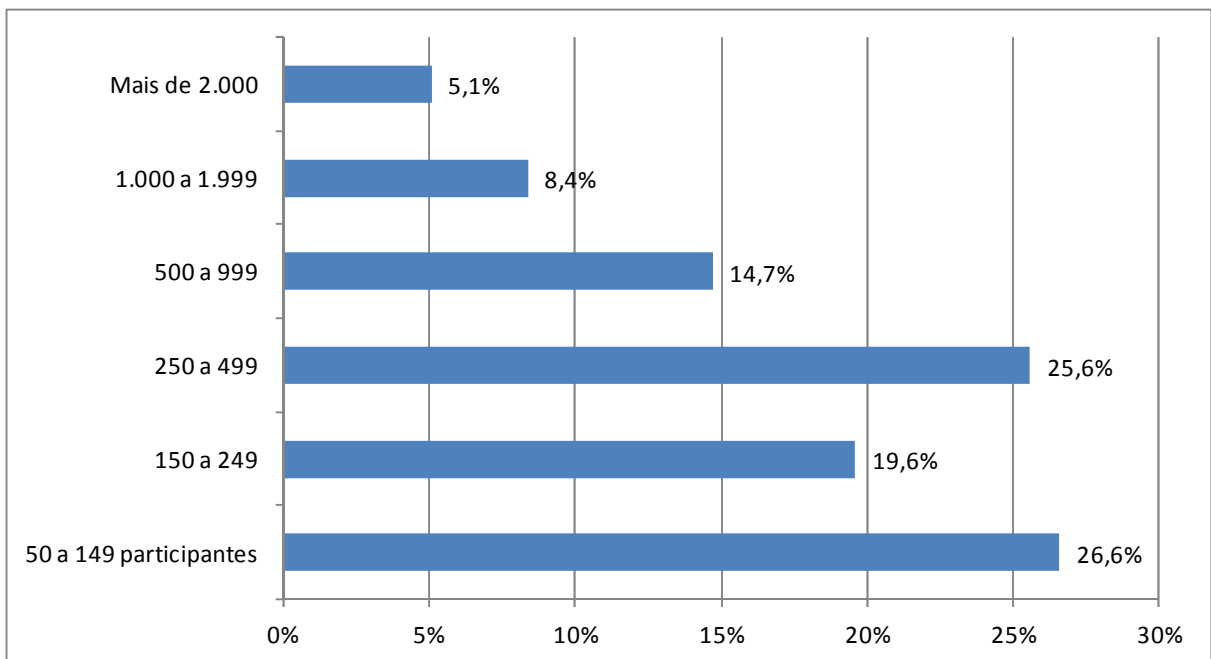
Gráfico 19: Evolução do número de reuniões associativas em Portugal



Nota: Os valores zero atribuídos às cidades de Aveiro e Faro devem-se ao facto de nos anos a que se referem esses dados as respetivas cidades não estarem representadas no *ranking* da ICCA.

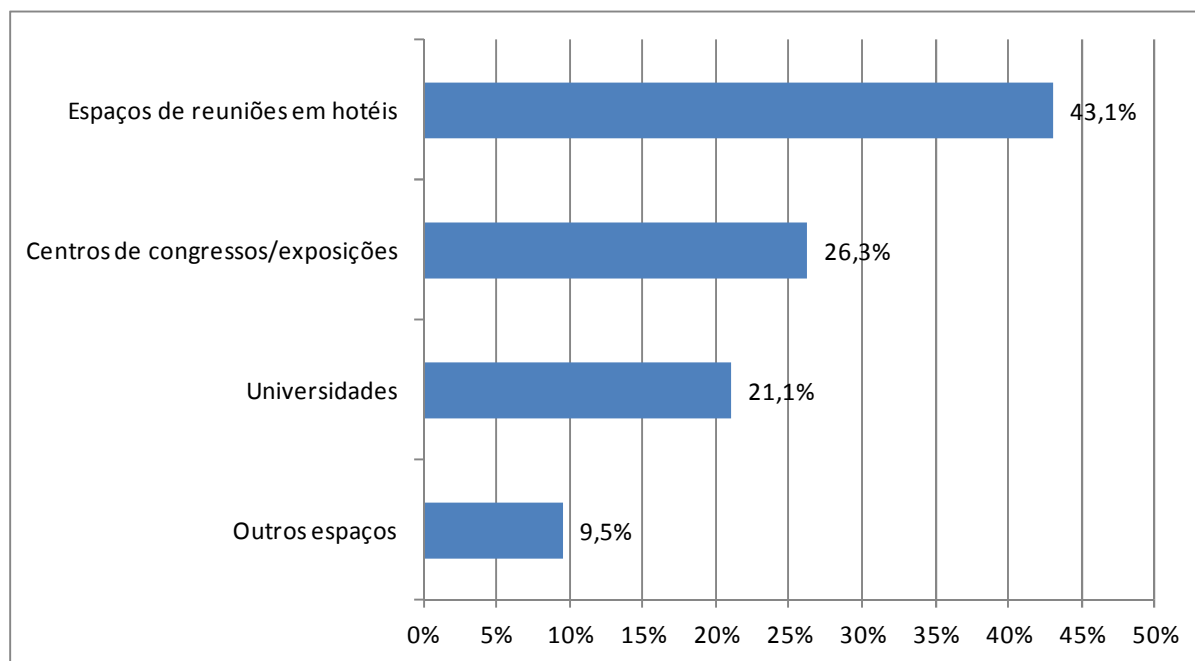
Fonte: ICCA, 2013

Gráfico 20: Número de participantes nas reuniões associativas, por tamanho.



Fonte: ICCA, 2011

Gráfico 21: Principais espaços utilizados nas reuniões associativas.



Fonte: ICCA, 2011

O mês com maior frequência de reuniões realizadas é setembro (16%), seguindo-se junho (14%), outubro (13%) e maio (12%), o que evidencia a importante contribuição do *Turismo de Negócios* para atenuar a sazonalidade dos destinos turísticos, principalmente os destinos de sol e mar que têm nos meses de julho e agosto uma maior procura. Quanto à frequência de realização, cerca de 57% realizam-se numa base anual e cerca de 22,8% são de base bianual. Os espaços (*venues*) mais utilizados foram as salas de reuniões em hotéis (43,1%). Na categoria de “outros espaços” incluem-se aqueles que, pela sua originalidade ou tipicidade, poderão ser interessantes para a realização de variados tipos de eventos, como por exemplo, castelos, barcos, museus, teatros, bibliotecas, entre outros (Gráfico 21).

Como principais áreas de atividade geradoras de reuniões, temos as Ciências Médicas com 18,1% do total das reuniões realizadas, seguindo-se a tecnologia (14,5%) e a ciência (13,4%). Os gastos médios realizados por cada participante das reuniões associativas internacionais realizadas em 2011 foram de 2.655 dólares americanos, dos quais 584 dólares correspondem, em média, ao valor de inscrição (cerca de 22% do gasto total). O gasto médio diário por participante ter-se-á situado nos cerca de 736 dólares. O gasto médio gerado pelo total das reuniões realizadas em 2011 ter-se-á situado nos cerca de 13,8 mil milhões de dólares, o que dará uma média de cerca de 1,5 milhões de dólares por reunião. O impacto económico gerado é, como se constata, muito significativo.

4.5.2.2 O mercado das reuniões empresariais

Sendo as reuniões corporativas (ou empresariais) um pouco difíceis de contabilizar, devido às suas características específicas, os dados que a seguir apresentamos foram obtidos a partir do estudo levado a cabo pela THR (Asesores en Turismo Hotelaría y Recreación, S.A.) para o Turismo de Portugal (Turismo de Portugal, 2006).

Quadro 15: Estimativa do volume de reuniões corporativas na Europa

| País         | Número total de reuniões (em milhares) | Reuniões Empresariais (em milhares) | Reuniões Empresariais no estrangeiro (em milhares) |
|--------------|--|-------------------------------------|--|
|              |  | Média: 60% do total                 | Média: 30% do total                                |
| Alemanha     | 1.300                                  | 780                                 | 234  |
| Reino Unido  | 900                                    | 540                                 | 162  |
| França       | 800                                    | 480                                 | 144  |
| Itália       | 700                                    | 420                                 | 126  |
| Espanha      | 500                                    | 300                                 | 90   |
| Holanda      | 300                                    | 180                                 | 54   |
| Bélgica      | 100                                    | 60                                  | 18   |
| Escandinávia | 200                                    | 120                                 | 36   |
| Outros       | 300                                    | 180                                 | 54   |
| <b>Total</b> | <b>5.100</b>                           | <b>3.060</b>                        | <b>918</b>   |

Fonte: Turismo de Portugal, 2006

Estimando-se que, em média, 60% das reuniões organizadas em cada país são de caráter empresarial e 30% destas têm lugar fora do país (Quadro 15), obtém-se um volume de cerca de um milhão de reuniões corporativas na Europa (Turismo de Portugal, 2006).

As previsões para o mercado das reuniões empresariais apontavam para um crescimento devido à existência de um conjunto principal de fatores potenciadores e facilitadores da tendência para celebrar reuniões corporativas fora do país-sede das empresas: internacionalização das empresas, facilidade de deslocação (aumento das ligações aéreas e terrestres), consolidação de um espaço europeu comum (facilidade nas deslocações de pessoas e bens dentro desse espaço comum) e a introdução da moeda única europeia.

Como principais setores de atividade ou áreas económicas geradoras de reuniões empresariais temos os setores médico-farmacêutico (23%), indústria (18%), serviços financeiros (17%) e tecnologias de comunicação e informação (15%).

No que se refere à frequência e tamanho das reuniões, em média cada companhia organiza 7 reuniões ao ano e quase todas as empresas já organizaram, em determinada altura, reuniões que não ultrapassaram os 20 participantes. Mais de metade das empresas organizará frequentemente reuniões com um número de participantes entre 20 e 50 e praticamente metade já celebrou reuniões com um número de participantes entre 50 a 100.

Existem três tipologias principais de participantes nas reuniões empresariais, que são os clientes, os fornecedores e os diretores/administradores das próprias empresas. Os

objetivos das reuniões relacionam-se geralmente com informação sobre novos produtos ou serviços, motivação de pessoas e colaboradores, incentivar ou premiar resultados ou objetivos estratégicos alcançados, educar, formar ou requalificar recursos humanos, comunicar alterações na companhia e celebrar reuniões de direção.

Os locais de realização deste tipo de reuniões distribuem-se entre os 63% correspondentes às realizadas no próprio país da empresa e os 37% das realizadas no estrangeiro, utilizando os mesmos tipos de instalações ou *venues* correspondentes às reuniões associativas.

#### 4.5.3 Feiras/Exposições

Feiras, exposições ou exibições são designações frequentemente utilizadas para definir o mesmo tipo de eventos (Rutherford, 1990; Ladkin in Webwer, 2002; Davidson e Cope, 2003; Swarbrooke e Horner, 2001; Rogers, 2008).

Rutherford (1990) define feiras como eventos de *marketing* organizados para reunir fornecedores de produtos, equipamentos e serviços num ambiente em que possam demonstrar os seus produtos e serviços a um grupo de participantes numa convenção, reunião ou feira profissional. Ladkin (2002), citando Goldblatt (1997), define este evento como o conjunto de atividades nas quais *stakeholders* ou fornecedores demonstram ou promovem os seus produtos, equipamentos e serviços a um mercado específico. Para Davidson e Cope (2003) as feiras consistem em eventos realizados para a comercialização de produtos e serviços que juntam num espaço dois grupos de pessoas: aquelas que querem vender (empresas e organizações expositoras) e aquelas que pretendem comprar ou obter informações (visitantes). Em ambos os casos, cria-se um elevado nível de procura no destino por serviços relacionados com transportes, alojamento e restauração. A estes dois grupos de pessoas, poderá juntar-se ainda um terceiro grupo relacionado com os profissionais dos meios de comunicação, pois muitas vezes estes eventos servem para a apresentação ou lançamento de novos produtos ou serviços no mercado, atraindo grande atenção da sociedade. Estes autores distinguem ainda dois principais tipos de feiras: as que são direcionadas apenas para o meio profissional (*business-to-business*), em que os visitantes consistem em profissionais à procura de serviços e produtos para o desempenho da sua profissão; e as que são direcionadas ao público em geral (*business-to-consumer*). Estas atraem geralmente um maior número de visitantes, verificando-se, no entanto, que muitos desses visitantes são provenientes da própria região ou localidade, o que resulta numa permanência mais curta no destino. Por outro lado, apesar dos eventos vocacionados para o meio profissional atraírem menos visitantes, geralmente trata-se de visitantes de outros países ou regiões, acabando por ficar mais tempo no destino (Davidson e Cope, 2003). Poderá verificar-se, ainda, a realização de eventos que tenham as duas componentes (*business-to-business* e *business-to-consumer*), geralmente em dias separados, como é o caso da BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa que se realiza anualmente em Lisboa e que reserva os três primeiros dias para acesso exclusivo a profissionais.



Segundo dados da EMECA (European Major Exhibition Centres Association<sup>38</sup>) relativamente aos seus associados, em 2010 foram realizadas 1.103 feiras/exposições, correspondendo a 327.737 empresas/organizações expositoras, 36.231.159 visitantes, 32.315.033 m<sup>2</sup> de área de exposição bruta total alugada, tendo gerado um volume de negócios de cerca de 2,5 mil milhões de euros. Cerca de 39% consistiram em feiras abertas ao público em geral e cerca de 61% consistiram em feiras de acesso exclusivo a profissionais. Quanto à proveniência dos visitantes, cerca de 13% consistiram em visitantes estrangeiros e cerca de 87% consistiram em visitantes originários do país onde se realizou o evento.

Considerando os dados a nível mundial e relativos ao ano de 2011, segundo a UFI (Union of International Fairs<sup>39</sup>) foram contabilizados 1.197 centros de exposições com um mínimo de 5.000 m<sup>2</sup> de área de exposição coberta<sup>40</sup>, correspondendo a uma área total de exposição de cerca de 32.6 milhões de metros quadrados. A Europa congrega a maior parte da oferta deste tipo de equipamentos com cerca de 48%, seguindo-se América do Norte (24%) e Ásia/Oceania (20%) (Figura 31).

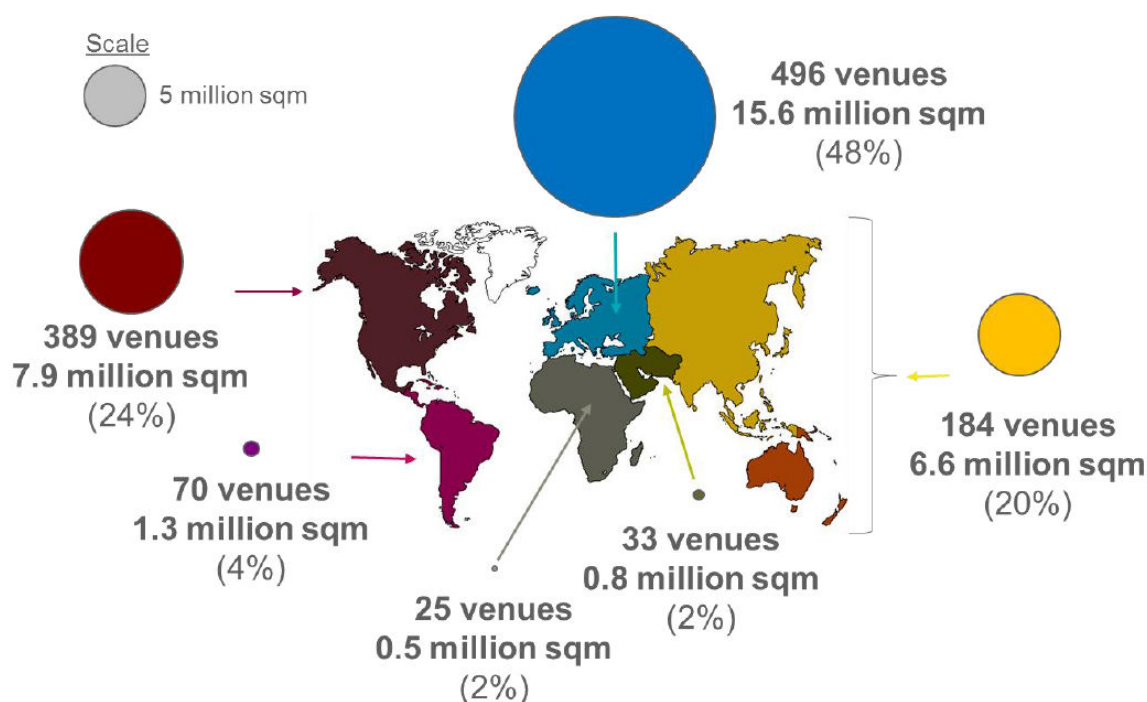


Figura 31: Recintos de feiras e de exposições, por número e área total coberta

Fonte: UFI, 2011

Quanto à tipologia de espaços/centros de exposições, verifica-se uma maior predominância dos de dimensão entre 5.000 e 19.999 m<sup>2</sup>. Relativamente a espaços com mais

<sup>38</sup> A Associação dos Maiores Centros de Exposições Europeus conta com 20 membros associados que geram, em média, cerca de 1200 feiras/exposições por ano, correspondendo a cerca de 321.000 organizações/empresas expositoras e a cerca de 37,7 milhões de visitantes. O único associado em Portugal é a FIL – Feira Internacional de Lisboa (em <http://www.emeca.com>, consultado em 17 de fevereiro de 2012).

<sup>39</sup> Associação de nível mundial que representa 586 organizações associadas (incluindo centros de exposições com área de exposição coberta de 5.000 m<sup>2</sup> ou mais e empresas organizadoras de exposições, entre outras entidades) presentes em 218 cidades e 85 países (<http://www.ufi.org>, consultado em 17 de fevereiro de 2012). Em Portugal conta com quatro associados (AIP, BDO & Associados, Exponor, Parque de Exposições de Braga).

<sup>40</sup> Onde se incluem variados tipos de estruturas ou equipamentos onde se realizem feiras ou exposições numa base regular e que podem incluir centros de congressos, parques de exposições, equipamentos desportivos, entre outros.

de 100.000 m<sup>2</sup> de área coberta de exposições, os 36 contabilizados na Europa contrastam com África e Médio Oriente onde contabilizamos apenas 1 local em cada região (Figura 32).

A nível de países, apenas 5 contabilizam cerca de 59% do espaço total mundial de área total de exposições coberta (EUA, China, Alemanha, Itália e França). Nos últimos anos tem-se verificado um aumento da área total de exposições, representando um aumento de 2,3% entre 2006 e 2011 e correspondendo um acréscimo de cerca de 3.4 milhões de m<sup>2</sup> de área de exposições no mesmo período, com 54% deste valor a ser referente à construção de novos espaços e 46% correspondendo ao aumento de espaços já existentes.

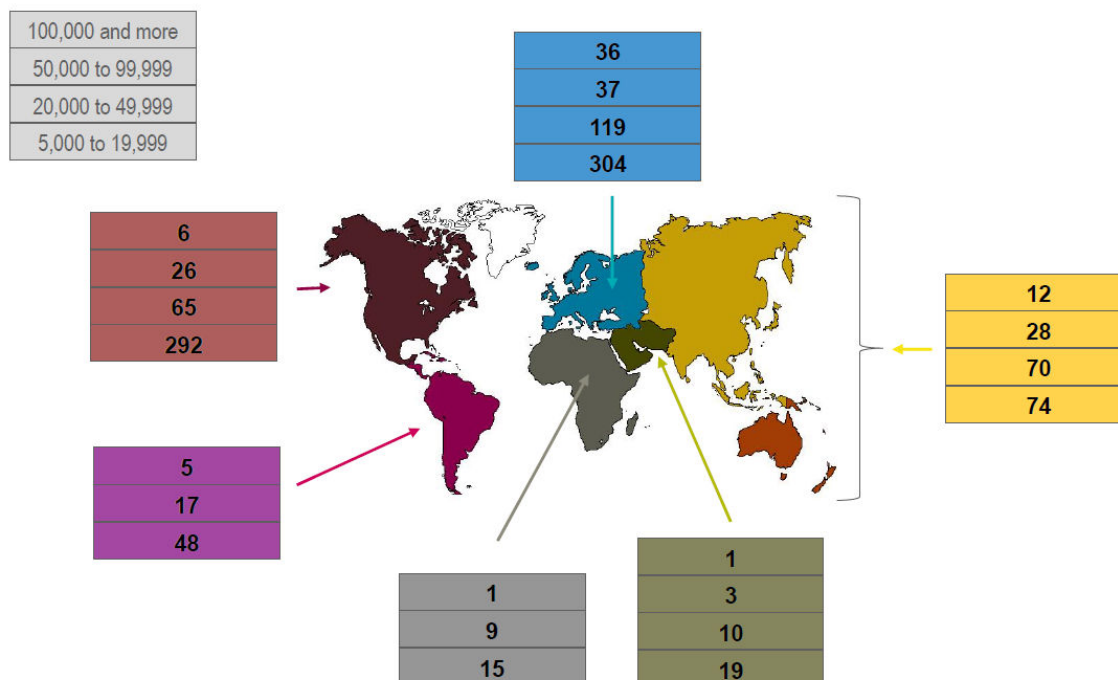


Figura 32: Recintos de feiras e de exposições, por tamanho

Fonte: UFI, 2011

Ao analisarmos os dados apresentados facilmente constatamos, por um lado, a grande importância deste segmento da *Meetings Industry*, e por outro, as lacunas existentes na oferta e promoção de grandes espaços para exposições (com mais de 5.000 m<sup>2</sup>) em Portugal, refletida através da baixa representatividade de associados na UFI e na EMECA.

Desde pequenos eventos como feiras locais/regionais (como são exemplo a Expofacic, em Cantanhede, a Feira de São Mateus, em Viseu ou a Agrovouga, em Aveiro, entre muitos outros exemplos) a grandes eventos internacionais (como o SISAB – Salão Internacional do Setor Alimentar e Bebidas ou a BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa, ambos realizados anualmente em Lisboa) ou até a megaeventos (Exposições Mundiais, como por exemplo a Expo 98 realizada em Lisboa ou a Expo 2012 realizada em Yeosu, na Coreia do Sul), todos implicam uma significativa afluência de visitantes no destino e um consequente impacto nas economias locais, regionais e nacionais, dependendo da escala do evento, que abrangem os gastos originados pelos organizadores do evento, pelas entidades expositoras e pelos próprios

visitantes em viagens, alojamento, atividades recreativas e entretenimento (Davidson e Cope, 2003).

#### 4.5.4 Viagens de Incentivo

De acordo com a Society of Incentive & Travel Executives (SITE, 2010), as viagens de incentivo consistem numa ferramenta de gestão global que usa uma experiência de viagem excepcional para motivar e/ou reconhecer os seus participantes relativamente ao aumento do nível de produtividade, como forma de apoio aos objetivos da organização.

Davidson e Cope (2003) definem viagens de incentivo como um conjunto de viagens agradáveis e memoráveis pagas pelo empregador, com o objetivo explícito de encorajar os seus colaboradores a atingirem os objetivos de negócio da organização através do alcance ou superação de desafiantes metas individuais e/ou coletivas. Estas metas podem ocasionalmente envolver aspetos não comerciais das empresas, como a redução da rotatividade do pessoal. Mas a principal causa para o uso das viagens de incentivo reside no objetivo específico de fazer aumentar as vendas.

Witt *et al.* (1992), citados por Davidson e Cope (2003), referem outros dos objetivos principais que as empresas podem ter para aplicar programas de viagens de incentivo: para facilitar a comunicação e oportunidades de *networking* (trabalho em rede), particularmente com os executivos das empresas; para promover a cultura empresarial e a interação social; para gerar maior entusiasmo para o período de trabalho que se segue; para promover a lealdade para com a empresa. Podemos inclusivamente considerar que as viagens de incentivos funcionam como fatores motivadores não só para os colaboradores visados (por exemplo, os que ganharam uma viagem de incentivo devido à sua produtividade), mas também para os não visados que encontram aqui um potencial estímulo para aumentar a sua produtividade e serem os próximos contemplados.

As viagens de incentivo representam um dos segmentos do *Turismo de Negócios* menos reconhecidos e menos representados estatisticamente (Davidson e Cope, 2003). Esta situação prende-se, principalmente, com o facto de haver alguma dificuldade na identificação específica das viagens de incentivo, visto incluírem uma forte componente de *Turismo de Lazer*, e também devido à crescente introdução de diferentes elementos motivacionais neste setor, como por exemplo jantares de gala, participação em espetáculos ou atividades de *team building* (fortalecimento de espírito de equipa), podendo escapar ao âmbito das viagens de incentivo devido ao seu carácter “não turístico”, ou seja, nos casos em que não implique viagem (e estada) para fora do ambiente habitual.

A nível mundial, os Estados Unidos da América representam o maior mercado de viagens de incentivo do mundo, sendo inclusivamente reconhecido que as principais tendências e fatores que afetam este segmento têm origem nesta região, influenciando posteriormente outros países. A Europa representa o segundo maior mercado, onde se evidenciam o Reino Unido, a França, a Alemanha e a Itália como principais países geradores

de viagens de incentivo, verificando-se também uma tendência de crescimento nos países escandinavos, na Áustria, na Bélgica e em Espanha (Davidson e Cope, 2003).

Segundo Swarbrooke e Horner (2001), as viagens de incentivo correspondem a uma forma de turismo que envolve o *Turismo de Lazer* impulsionado pelo *Turismo de Negócios* e, com tal, os destinos devem ter *status*, características diferenciadoras, especiais e pouco usuais. Valoriza-se aqui a ideia de oferecer a quem merece o que há de muito bom e vai-se no sentido de valorização do turismo de elite/luxo com a procura da distinção social através da novidade, da sofisticação, da exclusividade, da raridade, dos lugares distantes e exóticos.

Num estudo levado a cabo pela Conference and Incentive Travel em março de 2001 (Swarbrooke e Horner, 2001), Portugal e a Região do Algarve surgem no *ranking* dos 10 destinos mais populares para os delegados Britânicos em 2000-2001 (Quadro 16).

Quadro 16: Principais destinos internacionais de viagens de incentivo para os delegados Britânicos

| Ranking | País          | Cidade/Resort      |
|---------|---------------|--------------------|
| 1       | Dubai         | 1 = Cidade do Cabo |
| 2       | África do Sul | 1 = Nova Iorque    |
| 3       | França        | 1 = Harare         |
| 4       | Espanha       | 4 Barcelona        |
| 5       | EUA           | 5 Dublin           |
| 6       | Hong Kong     | 6 Canes            |
| 7       | Itália        | 7 = Boston         |
| 8       | Singapura     | 7 = Hong Kong      |
| 9       | Portugal      | 7 = Paris          |
| 10      | Turquia       | 10 Algarve         |

Fonte: Swarbrooke e Horner, 2001

Num estudo mais recente, publicado em 2010 pela SITE International Foundation (*2010 Study of the German Incentive & Motivational Travel Market*) e realizado junto de agentes (intermediários) especializados no planeamento de viagens de incentivos, é feita uma análise ao mercado alemão, atualmente um dos principais mercados emissores neste segmento, possibilitando caracterizar a sua importância um pouco mais aprofundadamente e do qual salientamos alguns dos principais resultados: i) as viagens de incentivo duram, em média, 3,2 dias e a sua maioria contabiliza entre 20 a 99 participantes. Cerca de 1/4 dos agentes alemães organizaram programas com mais de 250 pessoas (incluindo destinos nacionais e internacionais); ii) em média, cada agente especializado organiza 15 viagens de incentivo por ano (incluindo destinos nacionais e internacionais), com um orçamento médio, por participante e por dia, de cerca de 435 € para destinos no próprio país e de cerca de 605 € para destinos internacionais (excluindo os custos das viagens/voos); iii) o principal motivo para a realização destas viagens consistiu em premiar funcionários pelo seu desempenho, seguindo-se o objetivo de melhorar o desempenho através da motivação e formação dos funcionários; iv) grande parte dos agentes especializados colaborou diretamente com os hotéis na organização do programa independentemente do destino ser bem conhecido ou não, verificando-se, no entanto, uma maior propensão à participação de outros agentes [como por

exemplo DMC e *Convention & Visitors Bureaux*] sempre que se tratou de destinos pouco ou nada conhecidos dos agentes especializados; v) as viagens de incentivo estão a tornar-se tendencialmente mais curtas, com maior propensão a serem realizadas na Europa e, dentro desta, maior tendência a serem realizadas na Alemanha [ou seja, no próprio país]; vi) os programas estão a tornar-se mais intensivos e concentrados, incluindo mais elementos, como por exemplo, a inclusão de reuniões/conferências, programas educativos, ações de formação ou realização de negócios aliada a programas de lazer, diversão, desportos ou atividades sociais; vii) variedade, originalidade e a inclusão de assuntos relacionados com estilos de vida terão maior relevância e importância no futuro.

O estudo conclui ainda que a Alemanha continua no topo dos principais mercados do segmento e que, apesar dos efeitos da crise económica que despoletou em 2008 e que introduziu algumas alterações verificadas ao nível da duração e escolha do destino, as viagens de incentivo continuam a representar um segmento importante do *Turismo de Negócios* e são consideradas como a melhor forma de recompensar e motivar pessoas.

A necessidade de estudos mais aprofundados e de um acompanhamento mais próximo deste segmento são aspetos que também merecem destaque para um desenvolvimento mais sustentado e adaptado às futuras exigências do mercado e da economia global.

#### 4.5.5 Hospitalidade Empresarial (Corporativa)

Segundo Davidson e Cope (2003), hospitalidade corporativa consiste no entretenimento que as empresas proporcionam aos seus clientes mais valiosos ou a potenciais clientes, geralmente através da participação em eventos desportivos e culturais. Trata-se de uma valiosa ferramenta usada pelas empresas para fomentar e fortalecer as relações com importantes *key players*, internos e externos, de modo a criar maior notoriedade da empresa ou da marca junto de mercados ou círculos influentes. Pretende a criação e fortalecimento de laços com as pessoas mais importantes para a competitividade e rentabilidade das empresas (ex.: fornecedores, potenciais investidores, clientes e potenciais clientes), sendo referida como uma ferramenta de *marketing* designada de “gestão de relacionamentos” e que geralmente complementa outras técnicas como relações públicas e publicidade, na tentativa de criar e manter uma imagem positiva das empresas e aumentar a sua produtividade. Os mesmos autores apresentam seis principais grupos-alvo da hospitalidade corporativa: i) atuais e potenciais clientes e fornecedores, que consistem no principal alvo deste segmento; ii) intermediários e agentes que são suscetíveis de comprar ou recomendar os produtos ou serviços da empresa anfitriã; iii) a comunidade financeira, onde se incluem os investidores e potenciais investidores; iv) principais agentes influenciadores, como os meios de comunicação generalistas ou especializados do setor; v) membros da comunidade local, que poderão afetar ou serem afetados pela operacionalização das empresas; vi) clientes internos, ou seja, os colaboradores ou empregados das empresas (Davidson e Cope, 2003).

Minnaert (2009) define hospitalidade corporativa como qualquer evento realizado com o objetivo de beneficiar a empresa que o organiza (e que cobre todos os custos associados), através do entretenimento de clientes, potenciais clientes ou *staff*, diferenciando deste modo os dois principais grupos-alvo: clientes e *staff*. Como principais atividades referem a participação ativa e passiva em eventos ou atividades desportivas e a participação em eventos culturais, entre outros.

Podemos verificar que dentro dos principais grupos-alvo deste segmento identificados anteriormente, existem alguns que diretamente pouco contribuem para o âmbito do turismo, como é o caso dos membros da comunidade local ou no caso dos clientes internos (Minnaert, 2009). Mesmo nos restantes casos, a sua importância turística só terá lugar se os participantes neste tipo de atividades vierem de outras regiões ou países e pernoitarem no destino onde essas atividades se realizam.

Podemos verificar também uma similaridade entre a hospitalidade corporativa direcionada para os clientes internos e as viagens de incentivo, em que os objetivos poderão ser os mesmos por parte do empregador ou da empresa (motivação, recompensa). Davidson e Cope (2003) salientam que a principal diferença reside na existência ou não de pernoita. Enquanto as viagens de incentivo implicam essencialmente a pernoita num destino diferente do ambiente habitual, a hospitalidade corporativa direcionada para os próprios empregados raramente envolve esta característica. Como tal, e visto que os clientes internos (*staff*, empregados ou colaboradores) estão contextualizados nas viagens de incentivo, para efeitos da presente investigação a hospitalidade corporativa será tida em conta principalmente como ferramenta de *marketing* direcionada para os clientes externos.

Devido à constatada inexistência de estudos suficientes sobre este setor a um nível mais global (Minnaert, 2009), que se reflete na falta de dados estatísticos que possibilitem a implementação de eventuais ajustes e/ou melhorias no setor, apenas será possível contextualizar brevemente este mercado a partir de dados relativos ao Reino Unido.

No ano de 2000, a hospitalidade empresarial no Reino Unido representou cerca de 600 milhões de libras e no ano seguinte representou entre 700 milhões e 1.000 milhões de libras (Davidson e Cope, 2003). Em 2007 a sua representatividade chegou aos 1.046 milhões de libras, verificando-se um crescimento de 5% nesse ano e que refletiu a tendência dos cinco anos anteriores com taxas de crescimento entre os 5% e os 7%. As previsões para 2008 apontavam para um crescimento de cerca de 2% (Minnaert, 2009).

Como principais tendências neste setor ao longo dos últimos anos, foram identificadas as seguintes referências: i) eventos cada vez mais pequenos e mais personalizados, permitindo um melhor relacionamento e comunicação entre os participantes; ii) eventos com maior carácter interativo e participativo, como forma de diferenciação e aumento do interesse dos participantes; iii) aumento do número de participantes do sexo feminino, devido ao progressivo aumento do número de mulheres a ocuparem cargos de gestão nas empresas; iv) tendência para as empresas organizarem as atividades fora do horário normal de trabalho, optando por fins de semana e horários ao fim do dia; v) utilização das novas tecnologias [TIC] por parte da procura [potenciais clientes, na procura de atividades e produtos] e por parte da

oferta [através da promoção e venda de espaços, produtos e serviços] (Davidson e Cope, 2003; Minnaert, 2009).

Esta relação entre procura e oferta importa efetivamente valorizar, não só neste segmento em concreto mas também em todos os restantes. Estamos em presença de dois elementos fundamentais de todo o sistema turístico no qual o *Turismo de Negócios* se insere e onde a atuação dos CVB é de grande importância para a gestão do produto associado ao território. Neste contexto, torna-se importante explorar no ponto seguinte todo este sistema de interligações, especialmente a relação entre a procura e a oferta.

#### 4.6 Estrutura do mercado do *Turismo de Negócios*

O *Turismo de Negócios* implica, como qualquer outro tipo de turismo, uma relação entre a procura e a oferta ou, mais especificamente, a relação entre compradores e fornecedores que geralmente é auxiliada ou facilitada por intermediários turísticos. Estamos a falar, portanto, de múltiplos agentes que poderão interferir a uma maior ou menor escala no mercado do *Turismo de Negócios*.

Swarbrooke e Horner (2001) apresentam a estrutura do *Turismo de Negócios* através da divisão em procura, intermediários e oferta, conforme se constata na Figura 33.

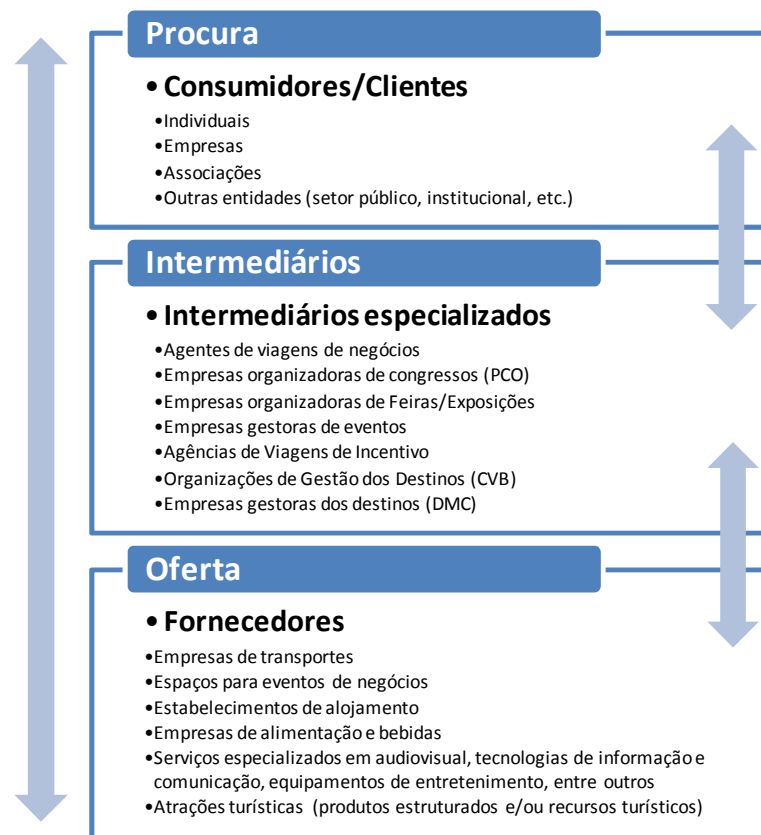


Figura 33: Estrutura do *Turismo de Negócios* segundo Swarbrooke e Horner

Fonte: Elaborado a partir de Swarbrooke e Horner (2001)

O esquema apresentado por Swarbrooke e Horner (2001) permite constatar, por um lado, a interdependência entre a procura, os intermediários e a oferta, onde se verifica a cooperação entre os três agentes para a construção do produto e, por outro lado, a possibilidade da procura contactar e interagir diretamente com a oferta, deixando de fora os intermediários. Outro aspeto a realçar é a inclusão de consumidores e clientes na procura. Os autores evidenciam as diferenças entre consumidores (quem consome) e clientes (quem paga ou dá origem ao evento). Em alguns casos poderá tratar-se da mesma pessoa (ex.: um empresário que paga todas as despesas relacionadas com a sua participação num evento de negócios), noutros casos estaremos a falar de entidades diferentes (ex.: empresa que paga todas as despesas relacionadas com a participação dos seus colaboradores num evento de negócios).

Quadro 17: Estrutura do *Turismo de Negócios* segundo Davidson e Cope (2003)

| Segmentos                              | Compradores  | Intermediários   | Fornecedores   |
|--|--|--|--|
| <b>Viagens de Negócios Individuais</b> | Setor empresarial e outros tipos de organizações (voluntariado, estruturas governamentais, universidades, etc.)  | Agências de viagens especializadas no segmento de negócios<br>Empresas de gestão de viagens  | Empresas de transportes<br>Unidades de alojamento e empresas de <i>catering</i><br>Recursos turísticos de lazer e entretenimento   |
| <b>Reuniões</b>                        | Setor empresarial<br>Setor governamental (local, regional, nacional, intergovernamental)<br>Setor associativo (profissional, comercial, social, religioso, etc.) | Organizadores Profissionais de Conferências (OPC)<br>Agentes especializados na localização de espaços para eventos<br>Empresas especializadas na organização e decoração dos espaços<br>Empresas gestoras de destinos ( <i>Destination Management Company</i> ou DMC)<br>Organizações de Gestão dos Destinos (OGD/CVB) | Empresas de transportes<br>Unidades de alojamento e empresas de <i>catering</i><br>Recursos turísticos de lazer e entretenimento<br>Centros de congressos<br>Centros de formação<br>Salas de reuniões/conferências dos hotéis<br>Universidades<br>Outros locais para eventos (pouco usuais)<br>Fornecedores de audiovisuais<br>Empresas de telecomunicações<br>Intérpretes |
| <b>Viagens de Incentivo</b>            | Setor empresarial  | Agências de Viagens de Incentivo<br>Agências de viagens especializadas no segmento de negócios<br>Empresas gestoras de destinos (EGD)<br>Organizações de Gestão dos Destinos (OGD/CVB)   | Empresas de transportes<br>Unidades de alojamento e empresas de <i>catering</i><br>Recursos turísticos de lazer e entretenimento   |
| <b>Feiras/Exposições</b>               | Fabricantes e fornecedores de produtos e serviços  | Empresas organizadoras e gestoras de Feiras/Exposições<br>Organizações de Gestão dos Destinos (OGD/CVB)  | Empresas de transportes<br>Unidades de alojamento e empresas de <i>catering</i><br>Recursos turísticos de lazer e entretenimento<br>Centros/parques de Feiras/Exposições<br>Empresas de <i>stands</i> e expositores  |
| <b>Hospitalidade Corporativa</b>       | Setor empresarial  | Agências especializadas em hospitalidade empresarial<br>Empresas ou agências de Relações Públicas<br>Empresas gestoras de eventos  | Fornecedores de tendas e estruturas amovíveis<br>Unidades de alojamento e empresas de <i>catering</i><br>Locais de eventos históricos e pouco usuais<br>Promotores de eventos desportivos e culturais<br>Operadores de atividades lúdicas e recreativas  |

Fonte: Elaborado a partir de Davidson e Cope (2003)



Também Davidson e Cope (2003) apresentam uma proposta para estruturar o mercado do *Turismo de Negócios*, detalhando os principais intervenientes em cada segmento. Neste caso os autores fazem referência aos compradores, aos intermediários e aos fornecedores (Quadro 17). Os compradores referem-se às entidades que pagam a realização dos eventos (ex.: quem aluga as salas e subcontrata intermediários especializados) e/ou as despesas dos seus funcionários, colaboradores ou associados inerentes à participação nos mesmos. Davidson e Cope (2003) consideram que, à exceção dos trabalhadores por conta própria e de alguns tipos de associados que pagam as despesas relativas às suas viagens e participações nos eventos, a pessoa que viaja raramente é a pessoa que paga as respetivas despesas.

Algumas características principais podem ser destacadas neste modelo: i) existem segmentos caracterizados por uma procura proveniente principalmente do mercado empresarial, como é o caso das viagens de incentivo ou da hospitalidade empresarial; ii) alguns fornecedores e intermediários são comuns a todos ou praticamente todos os segmentos [ex.: empresas de transportes, estabelecimentos de alojamento e empresas de *catering*, recursos turísticos de lazer e entretenimento]; iii) em quase todos os segmentos verifica-se uma forte inter-relação entre agentes públicos e privados, principalmente ao nível de intermediários e de fornecedores. Como exemplo, temos as OGD, onde se inserem os CVB, e as autoridades turísticas [locais, regionais e nacionais] que são comuns às reuniões, viagens de incentivo e feiras/exposições. Por outro lado, do lado da oferta podemos ter recursos turísticos de lazer e entretenimento e locais para eventos que são geridos pelos poderes públicos locais.

No modelo apresentado por Rogers (2008), podemos identificar quatro categorias de intervenientes: compradores; fornecedores; agentes e intermediários; e outras organizações importantes (Quadro 18).

Quadro 18: Estrutura do *Turismo de Negócios* segundo Rogers (2008)

| <b>Compradores</b> | <b>Agências e Intermediários</b>               | <b>Outras Organizações Importantes</b>                       | <b>Fornecedores</b> |
|--------------------|--|--|---------------------|
| Empresas           | Organizadores Profissional de                  | Associações específicas do                                   | Locais para eventos |
| Associações        | Congressos (OPC)                               | setor dos eventos de   | Destinos            |
| Setor público      | Organizações de Gestão dos Destinos            | negócios   | Outros fornecedores |
| Empreendedores     | (OGD)  | Comunicação social   |                     |
|                    | Agentes localizadores de locais para eventos   | especializada  |                     |
|                    | Agentes especializados na produção de eventos  | Organizações turísticas nacionais                            |                     |
|                    | Agências de Viagens de Incentivos              | Empresas de consultoria                                      |                     |
|                    | Organizadores de eventos de negócios           | Instituições de Ensino especializadas no Turismo de Negócios |                     |
|                    | Agências especializadas em viagens de negócios |  |                     |
|                    | Organizadores de Feiras/Exposições             |  |                     |
|                    | Outros agentes                                 |  |                     |

Fonte: Elaborado a partir de Rogers (2008)

O modelo de Rogers (2008) assemelha-se ao de Davidson e Cope (2003) ao considerar como compradores as entidades que dão origem aos eventos, ou seja, quem paga pela utilização de um espaço e por outros serviços associados para a realização de um evento.

Neste caso temos o setor empresarial, o setor associativo (associações profissionais/comerciais, SMERF), o setor público (ou governamental e que muitas vezes surge englobado no setor associativo, inclui entidades de governo locais, regionais e nacionais, instituições de ensino e instituições de saúde) e o setor empreendedor. Nesta última categoria o autor inclui os empreendedores como indivíduos que identificam temas relevantes no mundo profissional ou académico, planeando e realizando eventos onde esses temas são apresentados, colocados em discussão e debatidos por indivíduos conceituados e reconhecidos nas temáticas em questão. O empreendedor esforça-se por vender o maior número de inscrições possível no evento junto do público interessado, implicando algum risco financeiro na medida em que implica vários investimentos (aluguer de espaços, custos promocionais, eventuais custos associados a cancelamentos de serviços, entre outros) sem a garantia de pleno sucesso do evento e, conseqüentemente, obtenção de lucro (Rogers, 2008).

Todavia, este modelo distingue-se dos anteriores ao contemplar mais uma categoria de intervenientes. Consiste na categoria de outras organizações importantes, onde inclui as associações profissionais e comerciais, a comunicação social, organizações turísticas nacionais, consultoras e instituições de ensino. Comparando com as agências e intermediários, podemos verificar que enquanto nesta última categoria surgem principalmente as empresas especializadas na organização e gestão de eventos de negócios, nas outras organizações importantes podemos identificar organizações intermediárias mais abrangentes (outros segmentos turísticos, outros setores de atividade), como é o caso das organizações turísticas nacionais. Em agências e intermediários faz-se ainda referência a outros agentes onde se incluem agências de relações públicas e publicidade, empresas de consultoria e empresas de formação.

Na categoria de fornecedores, para além de locais para eventos e áreas-destino (onde se incluem, por exemplo, vilas, cidade ou regiões), temos a categoria de outros fornecedores que incluem os vários tipos de serviços ou equipamentos mais ou menos específicos, como transportes, equipamentos audiovisuais e de telecomunicações, intérpretes, empresas de *catering* e de decoração de espaços, entre outros.

Comparando os três modelos, verifica-se a referência frequente a três elementos muito específicos no que ao *Turismo de Negócios* diz respeito: i) os compradores, onde conforme já vimos, se incluem as entidades que dão origem aos eventos, englobando empresas [organizações empresariais, comerciais e industriais que trabalham com o objetivo de obter lucro para os seus proprietários e administradores], associações [onde se incluem associações empresariais ou comerciais, associações ou sociedades voluntárias, associações de caridade, associações religiosas, associações políticas e associações sindicais] e o setor público/governamental [autoridades locais e municipais, departamentos e agências governamentais, instituições de ensino, instituições de saúde, entre outros]; ii) os agentes intermediários, onde podemos ter entidades públicas [entidades turísticas locais, regionais, nacionais], privadas [agências de viagens, agentes localizadores de locais para eventos, agentes especializados na produção e gestão de eventos, agências de viagens de incentivos, organizadores de eventos de negócios, agências especializadas em eventos de negócios,

organizadores de feiras/exposições, agências especializadas em hospitalidade empresarial, agências de relações públicas, agências de publicidade] e público-privadas [OGD/CVB], que funcionam como facilitadores da ligação e da relação comercial entre os compradores e os fornecedores e potenciadores do aumento da procura, podendo ter uma maior ou menor especialização e, conseqüentemente, maior ou menor intervenção direta; iii) os fornecedores, onde se incluem os principais elementos de suporte associados à viagem, estada e atividades desenvolvidas no destino, nomeadamente estabelecimentos de alojamento, que poderão ser também o local do evento [cada vez mais as unidades hoteleiras estão dotadas de salas de reuniões/conferências devidamente equipadas], empresas de alimentação e bebidas, empresas de transportes para e no destino, locais para eventos, que podem ter as mais diversas características, dependendo do tipo de evento, fornecedores de equipamentos especializados, como equipamento audiovisual, telecomunicações, tradução, secretaria, entre outros, e recursos turísticos de lazer e entretenimento, onde podemos incluir todos os locais de interesse para visitar ou frequentar antes, durante [por exemplo através da realização de programas sociais] ou após o evento de negócios [ex.: monumentos, museus, espaços de natureza, equipamentos desportivos, casinos, entre outros].

Para melhor compreendermos a estrutura deste mercado será importante clarificarmos um pouco melhor duas componentes importantes: o consumidor final e o destino-tipo (Davidson e Cope, 2003).

Quando falamos de consumidor final, não implica necessariamente que estejamos a falar de cliente. Como exemplo, podemos ter uma empresa que decide possibilitar a participação de um colaborador numa determinada conferência, custeando todas as despesas diretamente associadas. Neste caso temos a empresa como cliente (quem compra o serviço) e o colaborador como consumidor final (quem usufrui). Para além da importância de direccionar as estratégias de *marketing* para os potenciais clientes é também fundamental tentar captar os consumidores finais que, por sua vez, poderão exercer influência nas suas organizações (potenciais clientes).

Relativamente aos destinos do *Turismo de Negócios*, os principais correspondem a cidades ou importantes centros urbanos que geralmente estão associados à localização das empresas (escritórios, fábricas, armazéns) e aos principais fatores de suporte (hotéis, restaurantes, transportes, centros de congressos, salas de reuniões). Enquanto o *Turismo de Lazer* incide sobre os destinos com maior número de recursos culturais ou de entretenimento, o *Turismo de Negócios* implica a afluência a locais que, apesar de poderem estar pouco explorados no segmento de lazer, apresentam importantes características comerciais ou industriais. Neste contexto Davidson e Cope (2003) consideram que o *Turismo de Negócios* aporta benefícios económicos para locais pouco explorados pelo *Turismo de Lazer*, promovendo o desenvolvimento destes. Todavia, não só para os destinos pouco explorados pelo *Turismo de Lazer* este segmento é importante, pois acarreta um conjunto de benefícios muito importante que poderá contribuir para uma gestão mais sustentável e organizada dos destinos mais massificados. Benefícios esses que exploramos de seguida.

#### 4.7 Principais benefícios do *Turismo de Negócios* para o destino

Segundo vários autores (Rogers, 2008; Davidson, 2008; Swarbrooke e Horner, 2001) o *Turismo de Negócios* representa um conjunto variado de benefícios específicos para os destinos, quando comparado com outros produtos ou segmentos turísticos, como passamos a explorar de seguida.

Implica um maior gasto por parte do turista de negócios. As despesas relacionadas com viagens, alojamento, refeições e participação direta nos eventos são geralmente pagas pela empresa ou organização à qual o participante pertence, originando uma maior disponibilidade por parte deste para realizar despesas adicionais (por exemplo em atividades lúdicas ou de entretenimento, compra de produtos locais, entre outros). Por outro lado, o *Turismo de Negócios* está associado a equipamentos e serviços de gama média/alta (hotéis, restaurantes, transportes).

Tem um efeito multiplicador na economia local, através do impacte nos produtores e fornecedores locais de outros bens e serviços que beneficiarão com o aumento da afluência de visitantes (produtores e fornecedores de alimentos, empresas de *catering*, empresas de transportes locais, comércio local, entre outros) e da captação de investimento, através da construção de equipamentos específicos (hotéis, centros de congressos, entre outros) ou de atividades/serviços complementares (restaurantes, empresas de transportes, intermediários turísticos).

Origina um aumento da qualidade de vida para as populações locais, através da criação de novos espaços, como centros culturais e de congressos, que geralmente têm outras utilizações para além dos eventos de negócios, proporcionando, por exemplo, uma maior e melhor oferta cultural às populações locais. O aumento da atividade económica, referido anteriormente, vai aumentar o poder de compra, melhorando assim as condições de vida. A captação de investimento e a construção de novos equipamentos implica muitas vezes a regeneração dos centros urbanos através da reconversão de espaços degradados em hotéis ou centros de congressos, a requalificação das acessibilidades e a criação de novos espaços de lazer, beneficiando também desta forma a população local.

Caracteriza-se por uma baixa sazonalidade. O *Turismo de Negócios* é uma atividade característica praticamente do ano inteiro, o que significa uma maior rentabilização de espaços e equipamentos durante o ano e, conseqüentemente, a garantia de emprego mais estável neste setor, quando comparado com outros segmentos turísticos.

Representa menores impactes ambientais e sociais, devido ao facto dos participantes em eventos de negócios se deslocarem frequentemente em grupo (utilizando transportes públicos ou transferes coletivos) e utilizarem estruturas e equipamentos que servem também outros segmentos turísticos ou outros setores de atividade, minimizando deste modo os impactes ambientais. A predominância de destinos urbanos faz com que haja menor impacte em ambientes naturais frágeis, fator característico de outros segmentos turísticos. Em grupo também é mais facilitada a informação e a sensibilização sobre as comunidades onde são realizados os eventos.

Contribui para o fortalecimento da imagem de destino, através da organização de importantes eventos que poderão servir para projetar a imagem do destino no exterior. Por outro lado, as visitas em negócios poderão deixar uma forte imagem positiva no visitante, possibilitando o regresso com familiares ou amigos por motivos relacionados com o lazer ou mesmo originando o interesse para outros investimentos no destino, no âmbito profissional ou de negócios. Também a divulgação do destino junto do círculo de influências dos visitantes de negócios poderá contribuir para o fortalecimento da respetiva imagem e para o aumento no fluxo de visitantes.

É complementar ou impulsionador do *Turismo de Lazer*. Frequentemente o visitante de negócios desenvolve atividades de lazer nos destinos, antes ou após os programas dos eventos de negócios ou das obrigações profissionais. Na organização de congressos ou conferências é frequente associar um programa social ao programa geral do evento e que geralmente mostra os principais atrativos da região, valorizando-a turisticamente.

#### 4.8 Tendências e perspectivas de futuro no *Turismo de Negócios*

Como qualquer outro setor de atividade ou segmento turístico, o *Turismo de Negócios* é influenciado direta e indiretamente pela conjuntura económica global. No entanto, quando comparado com o *Turismo de Lazer*, apresenta uma maior resiliência e estabilidade em tempos de crise. Se, por um lado, as dificuldades económicas levam à redução dos gastos relacionados com a organização e participação em eventos de negócios, por outro, é nos períodos mais difíceis que muitas empresas decidem planear e organizar encontros, conferências, *workshops* ou viagens de incentivo (entre outros tipos de eventos) de forma a contribuir para a revitalização dos negócios e motivação das suas equipas (Duffy e McEuen, 2010; Rogers, 2008; Davidson e Cope, 2003). Tudo isto associado aos fenómenos de globalização e internacionalização que o desenvolvimento das empresas implica.

Para além da crise económica despoletada em 2008, nos últimos anos verificaram-se outras situações muito relevantes cujas repercussões se verificaram também no turismo, como por exemplo: i) ações terroristas, como os atentados de 11 de Setembro de 2001 às torres gémeas do *World Trade Center* em Nova Iorque, os atentados de 2002 em Bali na Indonésia, os atentados de 2005 em Madrid, os atentados no Metro de Londres em 2005, os atentados no Egito em 2005 e 2006, os atentados na Índia em 2011, entre outros; ii) epidemias e desastres naturais, como é o caso do surto da Síndrome Respiratória Aguda Severa, conhecida como pneumonia atípica ou asiática ou SARS que surgiu em 2003, o surto de gripe das aves ou H5N1 que surgiu em 2005, o *tsunami* que em 2004 abalou o Sudoeste Asiático, o furacão Katrina que em 2005 devastou várias cidades dos Estados Unidos da América, o *tsunami* que em 2011 assolou o Japão, entre outros; iii) revoluções e guerras, como por exemplo o recente fenómeno da Primavera Árabe, designação dada aos protestos e revoluções que têm ocorrido em vários países árabes desde finais de 2010.

Todos estes acontecimentos originaram fortes impactos negativos no turismo dos respetivos destinos. Paradoxalmente, e apesar de tudo, estes acontecimentos podem estimular também a procura pelos mais diversos tipos de reuniões relacionadas com gestão de crises, apoio e auxílio às comunidades locais, entre outros motivos (Rogers, 2008).

Também os avanços tecnológicos têm afetado o *Turismo de Negócios*. O desenvolvimento das comunicações via satélite veio permitir a participação ou realização de eventos à distância através de videoconferências, utilizando ferramentas de comunicação sem custos ou com custos muito reduzidos, como é o caso do Skype ou do Voip. Por outro lado, o desenvolvimento tecnológico veio permitir aumentar a qualidade no planeamento, organização e realização dos eventos possibilitando, por exemplo, a divulgação dos eventos e inscrição nos mesmos através da Internet, disponibilizando acesso à Internet sem fios durante o evento ou permitindo a tradução simultânea em eventos internacionais. Segundo Rogers (2008), os diversos espaços para eventos de negócios têm investido na instalação de equipamentos tecnológicos que lhes permitam adaptar-se a estas novas tendências do mercado.

Apesar dos constantes avanços tecnológicos e do aumento do número de reuniões realizadas à distância (e às quais os fornecedores já não poderão passar despercebido, devendo dotar os seus espaços de equipamentos tecnológicos adequados) a necessidade de realizar reuniões frente a frente (*face-to-face meetings*) tende a predominar devido ao caráter de socialização, fortalecimento relacional, rutura com o quotidiano e oportunidades de atividades de lazer e recreio que representam para os participantes (Graham, 2010; Rogers, 2008; Davidson, 2008; Ladkin, 2006).

Rogers (2008) identifica ainda os fatores sociais e os padrões de trabalho como influenciadores do *Turismo de Negócios*. Este autor refere que à medida que vai aumentando a tendência para as pessoas trabalharem a partir de casa (trabalho à distância), também vai aumentando, por parte dessas pessoas, a procura de conferências e outros eventos, como necessidade primária de socialização. Também algumas alterações que vão ocorrendo no tecido empresarial e comercial dos países, como por exemplo fusões de empresas, organizações ou associações, podem-se refletir ao nível da organização de menos eventos mas com maior afluência ou dimensão.

Ladkin (2006) explora as diversas alterações nos padrões de consumo e tendências que se estão a verificar no *Turismo de Negócios*. Fatores como o desenvolvimento do comércio internacional e aumento do número de empresas a operar além-fronteiras, o aumento da necessidade de formação e transferência de conhecimentos, o aumento da necessidade de trabalhar em grupos multinacionais, a criação de novas associações e sociedades empresariais, comerciais ou outras, a necessidade constante de promover as vendas e divulgação de novos produtos e a crescente utilização de viagens de incentivo, como forma de recompensa ou motivação que as empresas proporcionam aos seus colaboradores, levam a uma crescente procura por diferentes tipos de serviços e, conseqüentemente, a um aumento da diversidade do lado da oferta no que diz respeito à localização dos destinos e tipologia de locais para eventos, evidenciando uma procura crescente de destinos exóticos e distantes e de locais para os

eventos diferentes do habitual, como equipamentos desportivos, museus, edifícios históricos, entre outros, como forma de criar uma experiência turística diferente e mais valorizada. Também as expectativas e os padrões de qualidade por parte dos consumidores são cada vez mais elevados e, como tal, será fundamental criar eventos com excelentes condições de acolhimento, ambiente adequado e serviços de elevada qualidade, de modo a satisfazer uma procura cada vez mais exigente, o que levará a uma crescente importância do papel dos intermediários especializados, como os PCO e os CVB, na organização dos eventos e na promoção e gestão dos destinos. O desenvolvimento tecnológico, já explorado anteriormente noutra perspetiva, assume aqui um papel relevante. O aumento das comunicações à distância através das redes sociais e outras ferramentas digitais podem ser vistas também como importantes elementos de apoio e suporte aos encontros de negócios ou reuniões de trabalho realizadas. Os fornecedores de serviços, os intermediários e outros intervenientes utilizam as tecnologias disponíveis para disponibilizarem informação e promoverem e comercializarem os seus produtos e serviços, tornando mais fácil o processo de escolha de um destino ou de um local específico para o evento. O próprio planeamento, organização e gestão dos eventos encontra nas TIC importantes ferramentas de apoio que permitem reduzir custos operacionais. Como tal, as tendências deverão levar a uma maior necessidade no domínio das TIC por parte dos fornecedores e agentes intermediários, originando uma maior procura de mão-de-obra qualificada nesta área. A necessidade das estruturas e equipamentos de suporte estarem constantemente atualizados com a mais recente tecnologia como forma de aumentar a sua competitividade. Importa referir ainda a crescente importância das OGD (ex.: CVB) e dos esforços que desenvolvem no fortalecimento da imagem e identidade do destino, onde o *marketing* relacional assume especial evidência como forma de potencializar e fortalecer uma relação de confiança e benefício mútuo entre a oferta e a procura (Ladkin, 2006).

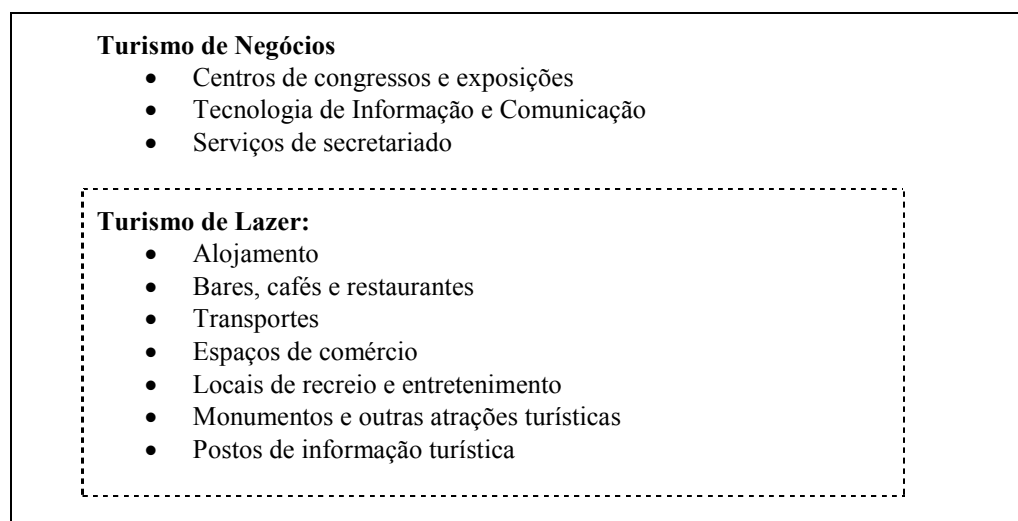
Davidson (2008) explora também algumas tendências principais que têm caracterizado o setor, nomeadamente: i) o surgimento de mercados emergentes, como é o caso de países como China e Índia [que fazem parte do grupo BRICS, como referimos anteriormente], duas das economias com crescimento mais acentuado nos últimos tempos, e que têm impulsionado o lado da procura; ii) uma maior consciência do setor empresarial relativamente à relação qualidade-custo constatada através do aumento da competitividade entre os destinos e os próprios fornecedores de locais para eventos, originando um maior poder negocial por parte do setor empresarial e, conseqüentemente, mais vantagens ao nível da redução de custos, mantendo os níveis de qualidade exigidos, o que tem originado a tendência para se organizarem mais eventos com orçamentos mais reduzidos por participante, originando um maior retorno do respetivo investimento; iii) aumento crescente na proporção de mulheres a participarem nos eventos de negócios, devido ao crescente aumento de cargos desempenhados ao nível da gestão e administração nas empresas [entre outras funções] que se tem verificado nos últimos anos e que tem originado alterações também ao nível da organização dos eventos, como por exemplo ao nível das instalações sanitárias [maior número de instalações sanitárias para mulheres] e da alimentação [comida mais leve e saudável]; iv) aumento da faixa etária dos participantes, devido ao crescente envelhecimento da população e do aumento da idade de

reforma; v) tendência, verificada no setor associativo, para as gerações mais novas encararem com menor importância a participação em eventos *face-to-face*, devido à forte influência que as TIC exercem no seu quotidiano; vi) maior responsabilidade social por parte do setor empresarial, na medida em que cada vez mais as empresas estão sensibilizadas para atingirem os seus objetivos de negócio respeitando os valores éticos, sociais, culturais e ambientais das sociedades onde se inserem ou onde atuam. Deste modo, cada vez mais os eventos de negócios são organizados tendo em conta os benefícios que podem aportar também para as populações locais (Davidson, 2008).

#### 4.9 Relação entre *Turismo de Negócios* e *Turismo de Lazer*

Apesar das diferenças conceptuais existentes entre o *Turismo de Negócios* e o *Turismo de Lazer*, estes dois segmentos partilham muitos aspetos em comum. Em ambos os casos os turistas poderão usufruir de serviços de suporte comuns, como alojamento, transportes e comunicações, restaurantes e bares, espaços de lazer e de consumo (museus, teatros, centros comerciais, casinos, entre outros), bem como serviços relacionados com a informação e o apoio no destino (ex.: postos de informação turística) ou assistência médica, entre outros. Pese embora o facto de alguns segmentos exigirem mais serviços que outros, como por exemplo no caso da visita a familiares e amigos que muitas vezes está associado a um baixo consumo de alojamento turístico, como já tivemos oportunidade de referir.

Figura 34: Elementos comuns entre *Turismo de Lazer* e *Turismo de Negócios*



Fonte: Adaptado de Swarbrooke e Horner (2001).

Swarbrooke e Horner (2001) evidenciam os principais elementos comuns aos dois segmentos, conforme se pode constatar na Figura 34. Os autores salientam, no entanto, algumas diferenças na utilização dos mesmos serviços ou equipamentos. Como por exemplo, os turistas de lazer visitam os museus, monumentos históricos ou outras atrações durante o



seu horário de funcionamento normal, enquanto os turistas de negócios muitas vezes visitam os mesmos espaços após o horário de funcionamento através de *tours* inseridos em programas sociais ou de eventos especiais, como um *cocktail* de boas vindas ou um jantar de gala.

Outro aspeto explorado é o facto de os turistas de negócios geralmente pagarem mais pelos mesmos hotéis ou transportes aéreos que os turistas de lazer, por exigirem maior qualidade nos serviços ou necessitarem de serviços extra, conjugado com o facto de o pagamento não ser, muitas vezes, suportado pelo turista mas pela empresa ou entidade que representa.

Davidson e Cope (2003) exploram a relação entre os dois segmentos evidenciando as principais diferenças, mas desta vez numa perspetiva do lado da procura (Quadro 19).

Quadro 19: Principais diferenças entre *Turismo de Negócios* e *Turismo de Lazer*

|  | <b>Turismo de Lazer</b>  | <b>Turismo de Negócios</b>  | <b>Mas...</b>   |
|--|--|---|---|
| <b>Quem é responsável pelo pagamento?</b>                      | Quem viaja   | O empregador de quem viaja  | Empregados por conta própria e participantes em eventos associativos pagam as suas próprias despesas                  |
| <b>Quem decide o destino?</b>                                  | Quem viaja   | O organizador do evento ou o trabalho específico que tem de ser desenvolvido em determinado local                                     | Muitas vezes os organizadores têm em conta as preferências dos delegados no momento de escolha do local do evento     |
| <b>Quando se realizam as viagens?</b>                          | No tempo livre (em períodos de férias ou aos fins de semana)<br>Geralmente menos frequentes e mais prolongadas (no caso das férias)                  | No tempo de trabalho (geralmente fora do período de férias e de segunda a sexta).<br>Geralmente mais frequentes mas menos prolongadas | Muitas vezes os turistas de negócios prolongam as suas estadas pelos fins de semana                                   |
| <b>Com quanto tempo de antecedência é feito o planeamento?</b> | Férias geralmente reservadas com alguns meses de antecedência; fins de semana ou férias curtas geralmente reservadas com poucos dias de antecedência | Grandes eventos organizados com anos de antecedência  | A necessidade de realizar viagens de negócios individuais pode surgir num curto espaço de tempo                       |
| <b>Quem viaja?</b>   | Qualquer pessoa com tempo livre e recursos económicos para viajar  | Adultos; geralmente de quadros superiores ou aqueles que tenham capacidades/conhecimentos que não existam no destino                  | Os membros associativos podem abarcar um vasto leque de pessoas com idades e origens diferentes                       |
| <b>Que tipo de destinos são escolhidos?</b>                    | Principalmente zonas costeiras, montanhas, meios urbanos e meios rurais  | Principalmente centros urbanos e cidades em países industrializados   | Os destinos das viagens de incentivo são semelhantes aos destinos do Turismo de Lazer                                 |
| <b>Quem acompanha nas viagens?</b>                             | Família e amigos   | Geralmente viajam sozinhos nas viagens de negócios individuais; com colegas no caso das restantes formas de Turismo de Negócios       | Por vezes a família pode acompanhar nas viagens de incentivo ou aquando da participação em conferências ou congressos |

Fonte: Adaptado de Davidson e Cope, 2003

A principal dificuldade apontada pelos autores é a impossibilidade de generalizar conceitos sobre as características do *Turismo de Negócios*, na medida em que cada segmento ou diferente tipo de evento significa exceções à regra (Davidson e Cope, 2003), como aliás sucede com a maior parte das situações de lazer e turismo.

Também Swarbrooke e Horner (2007) exploram o lado da procura, analisando o comportamento do consumidor nos diferentes segmentos (Quadro 20).

Quadro 20: O consumidor do *Turismo de Negócios* e do *Turismo de Lazer*

| <b>Turismo de Negócios</b>   | <b>Turismo de Lazer</b>   |
|--|---|
| O consumidor é quem usufrui do serviço mas geralmente não é ele que paga. Consumidor e cliente não são necessariamente a mesma pessoa.                   | É o consumidor que usufrui e paga pelos serviços. Consumidor e cliente são geralmente a mesma pessoa. |
| Geralmente não escolhe o destino   | Quase sempre escolhe o destino  |
| Viaja com bastante frequência  | Viaja com pouca frequência  |
| Realiza viagens geralmente de curta duração  | Realiza viagens geralmente de maior duração que as viagens de negócios                                |
| O período de planeamento das viagens pode ser muito curto (com poucas horas de antecedência) ou muito longo (vários anos no caso de grandes congressos). | O período de planeamento das viagens é geralmente de média duração (entre poucas semanas a um ano)    |
| Menos sensível aos preços por não pagar as despesas de transportes e alojamento.   | Mais sensível aos preços por ter de pagar todas as despesas.  |
| Geralmente mais experiente e mais exigente.  | Geralmente menos experiente e menos exigente.   |

Fonte: Elaborado a partir de Swarbrooke e Horner (2007)

Os autores evidenciam a importância da primeira característica apresentada no Quadro 20 na medida em que, por vezes, podem surgir situações de tensão entre quem paga a viagem, quem efetivamente a realiza e os fornecedores de serviços. É dado o exemplo concreto das companhias aéreas que geralmente oferecem interessantes benefícios a quem viaja, como é o caso dos programas de oferta de milhas aéreas. Aqui o benefício atribuído ao consumidor poderá não ser visto como positivo por parte do seu empregador que preferia obter mais vantagens, por exemplo, ao nível de preços de tarifas.

Também a maior exigência por parte do consumidor de *Turismo de Negócios* é salientada devido à influência de diversos fatores como uma maior experiência devido a um maior número de viagens, orçamentos disponíveis mais elevados e reconhecimento estratégico deste segmento por parte dos fornecedores e intermediários (Swarbrooke e Horner, 2007).

Após a análise às diferentes perspetivas podemos constatar que o *Turismo de Negócios* proporciona o desenvolvimento de atividades turísticas intimamente relacionadas com o lazer. Como exemplo, após a realização das obrigações profissionais o turista de negócios pode “converter-se” em turista de lazer através da visita aos principais monumentos histórico-culturais do destino, através da participação nos programas sociais que muitos congressos apresentam no final do seu programa geral ou através do prolongamento da estada para conhecer os atrativos da região. Frequentemente poderá verificar-se o caso dos visitantes se

fazerem acompanhar de familiares ou amigos que, por sua vez, aproveitam para fazer *Turismo de Lazer* no destino (Swarbrooke e Horner, 2007). Verifica-se também que alguns segmentos do *Turismo de Negócios*, como as viagens de incentivo ou eventos de hospitalidade empresarial, poderão revestir-se de caráter essencialmente de lazer e recreio, com pouca ou nenhuma atividade profissional pelo meio (Rogers, 2008; Davidson e Cope, 2003).

A gestão estratégica dos destinos assume, assim, um papel muito importante para o desenvolvimento competitivo da atividade turística no território, de forma a explorar os recursos e atrativos turísticos existentes da melhor forma e potenciar um maior desenvolvimento económico-social sustentável. Em todo este processo, a formação da imagem e da perceção em relação ao destino é muito importante, aspetos que iremos abordar nos pontos seguintes.

## 5 O TURISMO DE NEGÓCIOS E A GESTÃO COMPETITIVA DOS DESTINOS

### 5.1 Conceito de destino turístico

Segundo a Organização Mundial do Turismo (2008), destino turístico consiste no espaço físico no qual o turista passa pelo menos uma noite. O destino, enquanto espaço de suporte ou produto associado ao espaço, inclui os serviços de apoio, as atrações turísticas e os recursos que suportem, pelo menos, um dia de viagem completo do turista nesta área. Pode ser definido pelas fronteiras físicas, administrativas, comunitárias, económicas, geográficas, históricas (continentes, países, regiões, distritos, lugares) e a sua gestão envolve todos os agentes públicos e privados direta ou indiretamente ligados ao setor do turismo que o potenciam como destino turístico, não esquecendo o envolvimento da população local. É através da análise do destino que as complexas dimensões do turismo são compreendidas, possibilitando desse modo a criação e o desenvolvimento de produtos turísticos e da execução de políticas de desenvolvimento turístico adequadas com o intuito de promover a sua atratividade. Pode ser considerado como um espaço geográfico visitado pelos turistas/visitantes e pode compreender uma aldeia, uma vila ou cidade, uma região, uma ilha ou um país ou, mais especificamente, um ponto geográfico dentro de cada um dos locais enumerados (por exemplo, um empreendimento hoteleiro situado numa determinada região). Considera-se ainda que o destino pode ser composto por uma única localização ou, por outro lado, por um conjunto de localizações, como por exemplo no caso de uma rota turística que passa por diversas cidades ou um cruzeiro que baixa âncora em diferentes países. Efetivamente pode ser uma qualquer expressão espacial que sirva de suporte às atividades turísticas, não esquecendo que o espaço em si pode ser motivo de atração. Neste âmbito pode surgir a necessidade de dar alguma expressividade não apenas às localizações (latitude, longitude, altitude ou profundidade) mas também aos lugares. Estes podem apresentar características próprias que podem induzir nos visitantes (turistas ou excursionistas) um conjunto de comportamentos e sentimentos, aspetos muito importantes para a valorização dos destinos turísticos.

Os lugares revestem-se de características simbólicas, importantes na atratividade turística, ao mesmo tempo que precisam também de ser espaços de participação, para que o visitante sinta que ficou ou ganhou um “bocadinho” do lugar que visitou para si, dando lugar à criação de uma imagem associada ao destino e à experiência vivida. Urry (2002) explora toda esta temática associada ao espaço de participação de uma forma muito pertinente em *The Tourist Gaze* (o olhar do turista), referindo que o turismo se relaciona com o consumo de bens e serviços que de certa forma são desnecessários ou prescindíveis. Todavia, são consumidos porque supostamente proporcionam experiências e sensações de prazer diferentes daquelas que se encontram na vida quotidiana. E parte dessas experiências e sensações provêm de ações tão simples como olhar ou admirar cenários e paisagens urbanas ou naturais que são de

alguma forma diferentes ou únicas quando comparadas com os lugares habituais de residência e trabalho dos turistas. Desta forma, para além do simbolismo que lhe está associado e do espaço de participação que representa, o destino é também um ponto de consumo, tal como defendem Ashworth e Voogdt (1991) ao referirem que um destino turístico consiste num ponto de consumo de um conjunto complexo de atividades que compreendem a experiência turística e que são aquilo que é verdadeiramente vendido pelas agências de promoção no mercado turístico. Neste contexto, os destinos turísticos são considerados frequentemente como uma amálgama de produtos turísticos que oferecem uma experiência integrada aos consumidores, tal como referem Hall (1997) e Davidson e Maitland (2000), citados por Buhalis (2000).

Leiper (2004) refere que os destinos são locais para onde as pessoas viajam e onde escolhem ficar por um tempo com o objetivo de usufruir de certos recursos ou características que percecionam como tendo um certo tipo de atração. Por outro lado, Ritchie e Crouch (2003) realçam que embora o usufruto do destino turístico seja o motivo central da visita, como no caso dos turistas de lazer, por vezes acaba por se revelar como um fator secundário. Como exemplo desta reflexão temos o *Turismo de Negócios*, no qual a deslocação do visitante é realizada por motivos profissionais, ou seja, a motivação principal muitas vezes não está diretamente relacionada com o usufruto do destino turístico mas sim com as suas obrigações profissionais ou motivos de interesse também neste domínio. Contudo, um delegado poderá escolher as conferências ou congressos a que pretende assistir influenciado pelo local onde se realizam e pela maior ou menor atratividade que esse local exerce. Em qualquer dos casos, o visitante que se desloca por motivos relacionados com os negócios irá usufruir das várias componentes e serviços turísticos como qualquer outro visitante.

De acordo com Murphy (1985), o turismo consiste numa atividade voluntária e, como tal, uma área-destino deverá ter atrações que apelem a pelo menos um tipo de turistas. As atrações, no entanto, podem ser tão variadas quanto os inúmeros tipos de turismo existentes e são normalmente divididas em duas categorias principais: atrações naturais (ex.: clima, paisagem) e atrações criadas pelo Homem (ex.: parques temáticos, exposições, museus, eventos). Murphy (1985) destaca ainda a hospitalidade como um terceiro elemento importante para atratividade dos destinos referindo que a maneira como os visitantes são recebidos e a qualidade dos serviços disponibilizados formam uma das principais componentes da imagem dos destinos turísticos.

Para Leiper (2004) um destino deve ser visto como um conjunto de produtos, serviços, atrações naturais e construídas capazes de atrair turistas para um determinado lugar. De acordo com Buhalis (2000), os destinos turísticos representam amálgamas de produtos e de ofertas, constituindo uma experiência integrada para o consumidor, e incluem as atrações, as acessibilidades, os equipamentos, os pacotes turísticos disponíveis, as atividades e os serviços de apoio. Podem corresponder a áreas geograficamente definidas compreendidas pelos visitantes como uma entidade única, como um quadro legal e político de gestão de *marketing* e do planeamento turístico ou, por outro lado, podem constituir conceitos perçetuais, interpretados de forma subjetiva pelos turistas em função do seu itinerário de viagem, da

experiência cultural, dos motivos da visita, do nível educacional e de experiências anteriores noutros destinos (Buhalis, 2000).

Numa perspetiva semelhante, Cooper *et al.* (2005) definem o destino turístico como uma amálgama de produtos turísticos, equipamentos, infraestruturas e serviços de apoio que compõem a experiência total do turismo e que existem para satisfazer as necessidades dos consumidores.

Ejarque (2005) distingue os principais tipos de destinos turísticos de acordo com o tipo de atividade principal que os visitantes aí realizam e o tipo de atrações e recursos existentes (Quadro 21). Neste contexto, os destinos de *Turismo de Negócios* são aqueles onde existe uma maior propensão para a realização de atividades relacionadas com as profissões e com os negócios, quer seja pela existência de importantes centros industriais, empresariais e/ou universitários, que potenciam as trocas comerciais, as reuniões, as feiras e exposições de produtos, a troca de ideias e a transferência de conhecimento científico, entre outras atividades, ou pela existência de importantes infraestruturas e equipamentos que potenciam o desenvolvimento de atividades relacionadas com a *Meetings Industry*, ou ainda pelas características únicas e diferenciadoras do destino turístico que o permitam posicionar-se no mercado das viagens de incentivos.

Quadro 21: Tipos de destinos turísticos.

| Tipos de destinos                      | Definições   |
|--|--|
| <b>Destinos de lazer</b>               | Destinos cujos elementos atrativos residem na cultura, nas compras, na gastronomia e nos espetáculos   |
| <b>Destinos de sol e praia</b>         | Destinos que se têm vindo a alterar. Para combater a sazonalidade tentam atrair o <b>Turismo de Negócios</b> na estação baixa. Podem oferecer preços mais reduzidos que os destinos urbanos, tornando-se bastante competitivos. Muitos destes destinos especializam-se em desportos, desde o golfe ao <i>windsurf</i> , vela ou equitação, entre outros                        |
| <b>Destinos de montanha</b>            | Tradicionalmente frequentados no inverno, hoje os destinos de montanha atraem turistas com outras motivações, como, por exemplo, a saúde, o bem-estar, o desporto ou a vida ao ar livre. Alguns destinos de montanha têm-se especializado em desportos específicos, atraindo segmentos de turistas com uma despesa média superior ao turista habitual que busca apenas repouso |
| <b>Destinos de negócios</b>            | Destinos que registam fluxos turísticos relacionados com o objetivo de realizar reuniões, viagens de incentivos, participação em feiras e congressos   |
| <b>Destinos rurais</b>                 | Correspondem geralmente a pequenas localidades que oferecem tranquilidade e bem-estar  |
| <b>Destinos ecológicos</b>             | Destinos onde o turista procura novas experiências ao nível do ecoturismo, nomeadamente o contacto com a fauna e flora. A variedade e qualidade dos serviços não é, normalmente, importante, uma vez que o fator de atração é a natureza. Estes destinos possuem um equilíbrio delicado, pois a sua atratividade reside na natureza intocada                                   |
| <b>Destinos exóticos ou exclusivos</b> | Destinos normalmente eleitos por turistas em lua de mel ou que se visitam apenas uma vez na vida. Este conceito varia em função das motivações, da origem e do nível socioeconómico dos diferentes tipos de turistas   |

Fonte: Adaptado de Ejarque, 2005

Será importante abordar também a perspectiva geográfica na definição dos destinos, na medida em que na maioria das vezes as regiões, cidades, e comunidades locais em geral são usados como sinónimos de destinos turísticos (Inskeep, 1991). A Organização Mundial de Turismo tem vindo a conceder particular importância aos destinos turísticos de base local (município ou conjunto de municípios), considerando que estes constituem o ponto central de avaliação da atividade turística, do desenvolvimento de produtos turísticos e de implementação de políticas de turismo, definindo destino turístico como um espaço físico onde o visitante passa pelo menos uma noite. Inclui produtos turísticos, onde se incluem serviços de apoio, atrações e recursos turísticos, com limites físicos e administrativos que definem a sua gestão, e imagens e perceções que definem a sua competitividade no mercado. Os destinos turísticos locais incorporam vários *stakeholders*, incluindo a comunidade recetora, e podem agrupar-se e criar redes de forma a constituírem destinos de maior dimensão (OMT, 2005 citado por Martins, 2010). A este respeito, Keller (2000) refere que os turistas percebem o destino, ou o conjunto de serviços aí disponibilizados, como um todo, sendo o conjunto de serviços turísticos disponibilizados impossível de separar do seu contexto geográfico. Neste contexto, e tendo em conta o lado da procura, Manente e Minghetti (2006) referem que um destino turístico poderá ser definido de acordo com duas perspetivas distintas: i) como um lugar turístico, correspondendo a um lugar onde se desenvolvem atividades turísticas e onde os produtos turísticos são elaborados e consumidos; e ii) como um produto turístico ou oferta turística específica, que envolve um conjunto de recursos, atividades e agentes que atuam em determinado território juntamente com a comunidade local.

Podemos então considerar que os destinos de *Turismo de Negócios* poderão ter características muito diferentes entre si. Desde centros urbanos, a *resorts* costeiros, de montanha, termas ou outros, passando pelas áreas rurais, são muitos os destinos que apostam cada vez mais neste segmento turístico. Podemos estar a falar de um país, de uma cidade ou de um equipamento específico num determinado local. Vejamos então alguns exemplos que ajudam a elucidar esta perspetiva. A cidade de Londres posiciona-se como um dos principais destinos de *Turismo de Negócios*, facto evidenciado através da sua presença constante nos primeiros lugares do *ranking* da ICCA ao longo dos anos. Neste caso, o aeroporto internacional de Heathrow assume especial relevo porque conglomera no seu perímetro um número significativo de hotéis especialmente vocacionados para este segmento<sup>41</sup>, dotados com uma grande capacidade de alojamento (só nas imediações do aeroporto existem cerca de 20 hotéis com um total de cerca de 8.600 camas) e uma oferta significativa de salas de reuniões, o que poderá originar a que muitas vezes os visitantes de negócios nem cheguem a sair do aeroporto, pois nesse espaço têm acesso ao conjunto de infraestruturas e equipamentos necessários para viajar, alojar-se e realizar os mais variados eventos de negócios. Realidade diferente da tipicidade e ruralidade associada a alguns centros urbanos de menor dimensão localizados a sudeste de Londres, como Newbury, Grove ou Lambourgn<sup>42</sup>. Nestes casos, a boa rede de acessibilidades rodoviárias e ferroviárias que ligam estas localidades ao aeroporto

---

<sup>41</sup> “Heathrow Hotels”, in Business Traveller Magazine de abril de 2006.

<sup>42</sup> “Unusual Newbury”, in Business Traveller Magazine de dezembro 2005/janeiro de 2006.

de Heathrow e ao restante território inglês possibilitaram o desenvolvimento de um ambiente propício ao *Turismo de Negócios*, originando, por um lado, a implementação de grandes empresas multinacionais neste território, como são exemplo, a Vodafone, a PepsiCo, a Unilever ou a GlaxoSmithKline, e, por outro, o desenvolvimento de centros de congressos de dimensão relevante associados a temáticas específicas e diferenciadoras, como é o caso do RBS Williams F1 Conference Centre, construído à volta da temática associada ao desporto automóvel de Fórmula 1 e aberto ao público em 2002 no local onde se situa a sede da marca desportiva Williams (Grove, Oxfordshire), e do Kindersley Centre, localizado numa quinta orgânica em Lambourn (Berkshire) e construído totalmente numa base de auto sustentabilidade e de reciclagem de materiais, aberto ao público em outubro de 2003. Noutros destinos, originalmente e fortemente marcados por uma imagem turística distinta do *Turismo de Negócios*, têm-se verificado apostas claras neste segmento de forma a diversificar os potenciais mercados de atuação e a rentabilizar ao máximo espaços de alojamento e de eventos de qualidade superior e capacidade acima da média, como por exemplo nos destinos associados ao jogo, como Las Vegas, Macau ou Mónaco, ou destinos de Sol e Mar, como por exemplo Palma de Maiorca (Ilhas Baleares) ou Vilamoura, no Algarve. Um destino de *Turismo de Negócios* pode assumir contornos ainda mais delimitados, como no caso dos *resorts* onde é possível conglomerar uma oferta de serviços e atividades variadas e complementares, como podemos constatar no caso do Troia Resort, inaugurado em setembro de 2008, entre outros exemplos. Este espaço engloba uma marina, um campo de golfe, um centro equestre, vestígios romanos e um centro arqueológico, um centro ambiental, praias, casino, restaurantes, bares e zonas comerciais, piscinas e outros equipamentos desportivos, posto médico, dois terminais de *ferries* (um para transporte de pessoas e outro para transporte de automóveis), apartamentos e moradias turísticas, tudo isto para além de hotéis de 4 e 5 estrelas e do centro de conferências e espetáculos.

Importa assim salientar a existência de alguns denominadores comuns que contribuem para o desenvolvimento dos respetivos territórios como destinos de *Turismo de Negócios*, ainda que em diferentes escalas, e que consistem na acessibilidade dos destinos, na existência de oferta qualificada de alojamento e locais para eventos e na existência de fatores de atratividade turística (cultural, patrimonial, paisagística, recreativa, entre outras).

## 5.2 Gestão estratégica dos destinos turísticos

O sucesso dos destinos turísticos depende, necessariamente, da implementação de estratégias de gestão eficazes e adequadas às características do destino, sendo fundamental a cooperação entre as autoridades públicas locais e os agentes privados e as organizações não-governamentais. De acordo com a OMT (1998), a gestão de destinos turísticos ao nível local e regional engloba um conjunto principal de funções, nomeadamente: i) estabelecer políticas de desenvolvimento turístico, elaboração de planos de turismo e coordenar todos os aspetos relacionados com a implementação das recomendações dos planos. Planos esses que deverão



ir sendo revistos e, sempre que necessário, deverão ser implementadas medidas para melhorar e/ou expandir os produtos turísticos, a fim de manter a vitalidade do destino turístico; ii) coordenar estratégias de desenvolvimento turístico juntamente com entidades responsáveis pelo planeamento e ordenamento do território, agências ambientais, agentes privados e outros agentes públicos de modo a assegurar que os planos de turismo respeitam as condicionantes locais e que os recursos, os equipamentos e as infraestruturas necessárias ao turismo sejam preservadas e desenvolvidas; iii) estabelecer e administrar normas para a instalação dos equipamentos e serviços turísticos, incluindo licenciamentos e vistorias, de modo a promover a uniformização dos *standards* de qualidade e segurança; iv) desenvolver e implementar ações de *marketing*, incluindo a realização de estudos de mercado e inventariação da oferta de serviços e equipamentos; v) desenvolver programas de educação e formação das populações locais para trabalharem no setor do turismo, de modo a proporcionar um maior conhecimento das características específicas deste setor, e informação dos turistas sobre os costumes locais; vi) monitorizar o desenvolvimento turístico de modo a garantir que os objetivos do plano de desenvolvimento sejam cumpridos; vii) responder a situações de crise quando elas surgem, como por exemplo desastres naturais, doenças epidémicas, acidentes, crimes, quebras acentuadas em determinados segmentos turísticos [procura], instabilidade política, entre outras, e proporcionar/assegurar segurança para o visitante.

As entidades públicas locais e regionais abarcam o grosso destas funções, através das Entidades Regionais de Turismo (ERT) e/ou através das empresas ou departamentos municipais de turismo criados para o efeito. Todavia, é fundamental a participação dos agentes privados em todo este processo e especialmente importante a organização de associações que representem os seus interesses específicos junto das entidades públicas e que valorizem o seu setor específico de atividade junto dos potenciais mercados-alvo (de que são exemplo os *Convention & Visitors Bureaux*), o que deverá resultar num trabalho conjunto (público-privado) com os objetivos principais de desenvolvimento sustentável do destino turístico e de aumento da sua competitividade de modo a manter a vitalidade do destino.

Uma ferramenta importante para o apoio à gestão estratégica das áreas-destino consiste no modelo do Ciclo de Vida de um Destino Turístico (TALC – *Tourist Area Life Cycle*), de Richard Butler (1980). Baseando-se no conceito de ciclo de vida do produto turístico, Butler sugere que a evolução dos destinos turísticos engloba seis fases principais distintas: i) exploração; ii) envolvimento; iii) desenvolvimento; iv) consolidação; v) estagnação e vi) declínio ou rejuvenescimento (Figura 35).

A fase de exploração é caracterizada por um número pequeno de visitantes que preferem visitar locais pouco ou nada explorados turisticamente e organizar eles próprios o itinerário, levando Butler (2001) a associar esta fase aos “turistas aloclétricos” de Plog e aos “turistas exploradores” de Cohen, que apresentámos anteriormente. Nesta fase ainda não existem equipamentos e serviços estruturados especificamente para os turistas no destino e, como tal, o contacto com a população local e a utilização dos mesmos serviços e equipamentos locais são elevados. Esta interação com a população local e os seus modos de vida é inclusivamente considerada como um fator de atratividade decisivo para muitos destes

turistas. Como o meio físico e social ainda não foi modificado pela atividade turística, a chegada e partida de turistas tem um impacto económico e social reduzido nas populações locais.

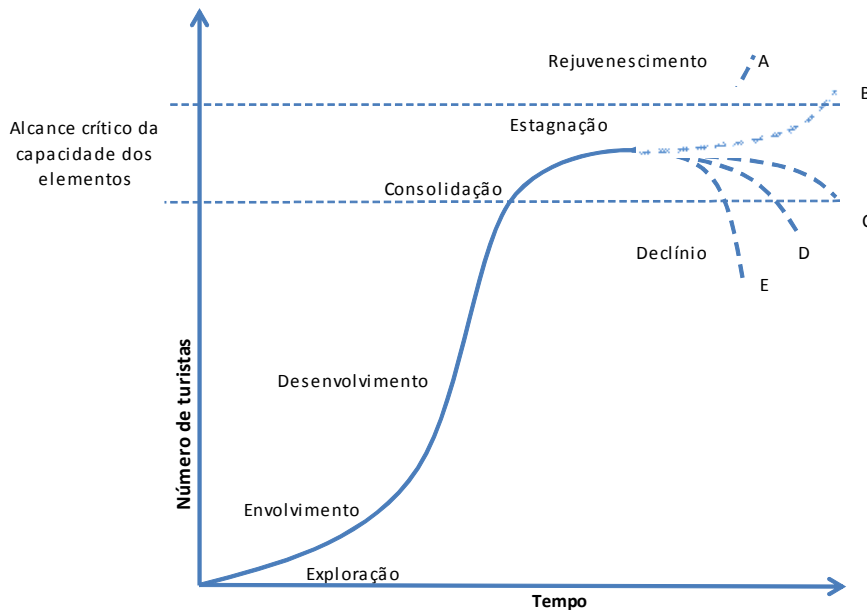


Figura 35: Ciclo de Vida de um Destino Turístico de Butler

Fonte: Adaptado de Butler, 1980

Na fase de envolvimento a afluência de visitantes aumenta em número e frequência e surgem os primeiros serviços e equipamentos turísticos criados especificamente para o efeito, ou seja, a população local começa a envolver-se ativamente na economia do setor turístico. Começa a ser feita a publicidade ao destino e a ser desenvolvida e aplicada a estratégia de *marketing* e percebe-se a necessidade de se criar ou desenvolver as infraestruturas existentes para poder dar resposta às necessidades dos visitantes. A partir daqui começa a ser definida a época turística no destino, ou seja, o (s) período (s) com maior afluência de visitantes (período de pico ou época alta), e a haver necessidade de ajuste das populações locais em função desses períodos.

A fase de desenvolvimento reflete uma área-destino bem definida formada através da promoção intensa do destino junto dos principais mercados emissores. Com o crescente desenvolvimento turístico alguns dos serviços e equipamentos de menor dimensão e de âmbito local começam a desaparecer e a serem substituídos por outros maiores, mais modernos e mais standardizados, implementados geralmente por entidades externas, como é o caso do alojamento e da restauração onde os pequenos estabelecimentos muitas vezes de carácter familiar dão lugar a *resorts* de grandes cadeias nacionais ou internacionais. O número de turistas em períodos de pico (ou épocas altas) poderá ser igual ou superior à população local permanente, levando à necessidade de importação de mão-de-obra e à criação de mais serviços complementares à atividade turística. Nesta fase é muito importante que haja um envolvimento a nível regional e nacional no planeamento e desenvolvimento turístico de

modo a melhor preservar os interesses das populações locais, pois os impactos do turismo no território são evidentes e nem sempre serão bem aceites pela população local. Devido ao mercado mais amplo que esta fase implica, Butler (2001) associa-a aos “turistas cênicos” de Plog e aos “turistas institucionalizados” de Cohen.

Na fase de consolidação o número de visitantes continua a aumentar e a exceder a população local em períodos de pico, mas proporcionalmente menos que na fase anterior. A maior parte da atividade económica do destino depende do turismo. As ações de promoção e *marketing* do destino estão globalizadas e são desenvolvidos esforços de modo a estender ao máximo a época alta de visitação e abarcar mais segmentos de mercado. A massificação do turismo provoca descontentamento na população local, principalmente naquela que não está envolvida diretamente na economia do turismo.

Na fase de estagnação o número de visitantes atinge o seu máximo devido à capacidade de carga do destino atingir t mbe m o seu limite, com consequências negativas para o ambiente, sociedade e economia. O destino tem agora uma imagem turística estabelecida e solidificada, no entanto, poderá ser visto como um destino fora de moda. Verifica-se, deste modo, uma grande necessidade de fidelizar os turistas que já visitaram o destino e uma aposta estratégica em alguns segmentos do *Turismo de Negócios*, como congressos ou viagens de incentivo, de forma a tentar rentabilizar a oferta de alojamento e outros equipamentos turísticos que claramente supera o número de visitantes fora dos períodos de pico. Para Butler (2001), os tipos de turistas que mais se assemelham a esta fase são o “turista organizado de massas” de Cohen e o “turista psicoc nico” de Plog.

Após esta fase poderá verificar-se a ocorrência de um de dois cenários possíveis: o declínio, quando o destino turístico deixa de conseguir manter a competitividade em rela o a novos destinos e/ou atrações, verificando-se a diminui o do número de visitantes e, conseqüentemente, um progressivo desaparecimento de estruturas e serviços que outrora foram criados especificamente para o turismo; e o rejuvenescimento que, segundo Butler (2001), geralmente implica uma mudança profunda dos fatores atrativos que sustentam a atividade turística. Para isso, o autor apresenta duas formas de o conseguir. Uma delas é através da cria o de novas atrações turísticas que possam contribuir para a diferencia o do destino turístico, como por exemplo casinos, centros de conferências, parques temáticos, monumentos emblemáticos, entre outros. A outra consiste em tirar proveito de recursos naturais que não tenham sido explorados anteriormente ou que tenham sido subvalorizados turisticamente. O crescente desenvolvimento de novas formas de recreio associadas ao contacto com a natureza, como são exemplo as atividades náuticas (fluviais e marítimas), o pedestrianismo, o BTT, o *birdwatching*, o *canyoning*, a escalada, entre muitas outras, sustenta esta perspectiva.

Com o rejuvenescimento do destino turístico muitas vezes verifica-se t mbe m uma mudança nos mercados-alvo, com a aten o a direcionar-se, por exemplo, para nichos de mercado em vez do turismo de massas. Todavia, h  que ter em conta que este processo de rejuvenescimento muito provavelmente terá de se repetir no tempo de modo a manter os

níveis de competitividade porque os gostos, as preferências e as tendências de consumo dos turistas também se vão alterando ao longo dos tempos.

Deste modo, a gestão dos destinos deve ser planeada e desenvolvida de acordo com a fase do ciclo de vida na qual o destino se encontra ou pretende atingir (Andriotis, 2001) e onde o *marketing* estratégico assume especial relevância para o aumento da competitividade. A este respeito, Buhalis (2000:106-109) identifica três modelos principais que podem ser usados na gestão estratégica dos destinos: i) o modelo das estratégias genéricas de Porter [1980]; ii) o modelo estratégico de Gilbert [1990]; e o iii) modelo estratégico de Poon [1993].

O modelo de Porter propõe três estratégias principais que pretendem contribuir para que uma empresa consiga superar a concorrência e são elas: i) a estratégia de liderança no custo total, que se baseia na minimização dos custos através da produção em massa e de um controle restrito dos fatores de produção, procurando deste modo obter vantagens competitivas através da oferta de produtos e serviços a preços mais reduzidos que os concorrentes; ii) a estratégia de diferenciação de produtos ou serviços, através da criação de valor que seja considerado pelo mercado como algo único e diferenciador, procurando deste modo obter vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifiquem preços mais elevados; iii) a estratégia de foco/segmentação, que consiste na atuação em mercados ou segmentos específicos, conquistando uma posição de liderança no custo ou diferenciação de produto junto desses mercados, procurando assim obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços com custos menores ou pela sua diferenciação, todavia, atuando em segmentos de mercado delimitados ou restritos. Apesar de aplicável aos destinos turísticos, este modelo apresenta algumas limitações pois ao contrário de outros setores produtivos que conseguem replicar em grande escala aquilo que produzem e fazer gestão de *stocks* e de preços, no turismo há que ter em conta que os recursos são limitados, quer na sua capacidade, quer no seu uso, e necessitam na sua grande maioria de consideráveis investimentos na sua preservação e conservação, como por exemplo no caso dos museus, do património arquitetónico ou de áreas naturais protegidas, entre outras.

O modelo de Gilbert (1990) baseia-se no conceito de que os destinos turísticos podem ser posicionados entre destino de massas (área de comodidade) e destino de prestígio (área de *status*) (Figura 36).

Um destino de prestígio caracteriza-se por uma procura intencional (*intentional demand*), resultado das características únicas e diferenciadoras associadas à imagem do destino e à perceção que o próprio mercado turístico tem do destino. Como tal, o destino é visto como algo único, o que por sua vez leva ao aumento da fidelização dos consumidores e a da sua propensão para pagar preços mais elevados. Por sua vez, um destino de massas caracteriza-se por uma procura incidental (*incidental demand*), resultado da sua elevada sensibilidade à questão do preço e da conjuntura económica. Os visitantes escolhem este destino baseando-se apenas na questão do preço, não esperando encontrar elementos verdadeiramente únicos ou diferenciadores e, por isso, o destino tem uma menor propensão a captar os turistas com poder de compra mais elevado.

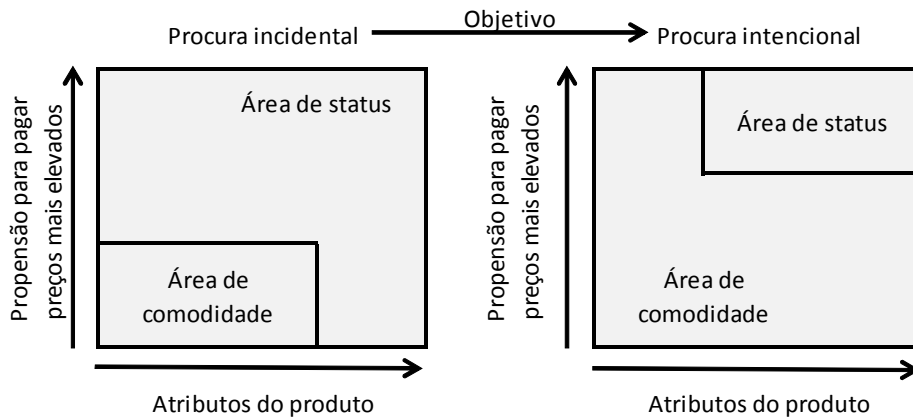


Figura 36: Modelo de Diferenciação Estratégica de Gilbert

Fonte: Adaptado de Gilbert, 1990

De acordo com Gilbert (1990), um destino turístico deve procurar tornar-se um destino de prestígio de modo a melhorar a sua imagem e a aumentar os seus benefícios económicos e a maneira de o conseguir será através da diferenciação dos produtos turísticos, o que por sua vez tornará a experiência turística global diferenciadora. Esta estratégia, segundo Gilbert (1990), irá permitir conquistar um posicionamento estratégico no mercado internacional levando a uma maior captação de turistas com elevado poder de compra. Todavia, importa salientar dois aspetos importantes. Ao considerar os dois posicionamentos limites que um destino pode atingir, este modelo falha na identificação dos diferentes posicionamentos que pode atingir ao longo do ciclo de vida. Um destino poderá situar-se entre um destino de massas e um destino de prestígio, por exemplo. Outro aspeto importante refere-se ao caminho inverso que poderá verificar-se em muitos casos, ou seja, um destino de prestígio passar para destino de massas, algo que não é previsto neste modelo.

O modelo estratégico Poon (1993) parte dos conceitos de “novo turismo” e “velho turismo”, como já explorámos anteriormente na análise que foi feita às motivações e tipos de turistas, e assenta na ideia de “flexibilidade” – dos consumidores, dos serviços e dos produtores – para que o novo turismo possa acompanhar a evolução do mercado (Poon, 1993). Sendo o “novo turismo” flexível, segmentado, customizado e integrado de acordo com as necessidades dos consumidores, existirá uma maior necessidade de pesquisa, análise e monitorização dos padrões e tendências de consumo. Como tal, o novo paradigma da gestão estratégica dos destinos, segundo Poon (1993), consiste em interligar o desenvolvimento dos produtos turísticos com as ações de *marketing* que, por sua vez, permitirão perceber as reais necessidades do mercado e tê-las em conta na produção turística. Deste modo, a customização em massa irá originar também a proliferação e fragmentação das marcas turísticas que pretendem chamar a atenção dos mais variados segmentos de mercado. Enquanto no “velho turismo” as práticas de gestão se focalizavam na maximização da capacidade de carga (dos aviões, dos autocarros, dos hotéis, etc.), típico do turismo massificado, hoje em dia dá-se uma maior atenção à maximização dos segmentos de mercados onde se possa atuar. Deste modo, a

competitividade estratégica dos destinos deverá ter em conta importantes fatores como inovação, segmentação do mercado, gestão da quantidade produzida, qualidade, valor acrescentado (*value for money*) e tecnologia, em detrimento de estratégias focadas na redução de custos e diminuição de preços (Poon, 1993). Como afirma Buhalis (2000), após definidas as estratégias de gestão dos destinos torna-se necessário desenvolver a sua política de *marketing* de modo a possibilitar que os destinos cheguem aos diferentes segmentos de mercado com propostas adequadas às suas necessidades e desejos. O desenvolvimento de um plano de *marketing mix* vai, por isso, depender das especificidades de cada destino, dos tipos de mercado-alvo que pretende atingir e de todo um conjunto de questões relacionadas com o ambiente externo onde atuam. De acordo com Kotler *et al.* (1999), o *marketing mix* consiste no conjunto de instrumentos controláveis do *marketing* que as empresas ou organizações usam para produzir a resposta desejada no seu mercado alvo. Os diversos elementos que fazem parte do *marketing mix* são frequentemente designados de “4 P”: *product* (produto), *price* (preço), *placement* (distribuição) e *promotion* (promoção).

De acordo com Goeldner e Ritchie (2006), o produto inclui não só os atributos físicos que o constituem mas também todas as questões relacionadas com o planeamento e desenvolvimento, a abrangência, a marca que lhe esteja associada e os diversos elementos que possa englobar. O produto deve ser desenvolvido de acordo com a imagem do destino e deve ser planeado para atender às necessidades do seu público-alvo; a distribuição refere-se aos meios a serem utilizados para colocar o produto no mercado, ou seja, quais os agentes turísticos, os canais de venda e as entidades ou organizações através das quais o produto será colocado ao alcance do consumidor; a promoção consiste na comunicação dos benefícios do produto turístico aos potenciais consumidores. Pretende transmitir imagens ao consumidor e geralmente são usadas técnicas de publicidade e relações-públicas dirigidas a um segmento de mercado definido; o preço refere-se a uma das variáveis críticas do *marketing mix*, pois deve ser estruturado de modo a agradar aos consumidores e a garantir as margens de lucro desejadas. O preço deverá ser determinado de forma indireta, considerando não só o preço dos diversos serviços que engloba mas também os custos e benefícios não monetários (Mill e Morrison (2002). A definição do preço pode ainda ter em conta os diversos picos da procura e, como tal, aumentar ou diminuir conforme aumenta ou diminui a procura. O preço também pode ser determinado conforme os concorrentes, conforme a procura ou conforme o objetivo do destino em querer ser de massa ou de elite (menos popular).

A esta perspetiva dos “4 P”, Mill e Morrison (2002) acrescentam mais três “P” que acreditam serem particularmente relevantes para o turismo: o primeiro refere-se a programação (*programming*), que consiste na criação de atividades complementares, eventos especiais ou outro tipo de programas que possam contribuir para um maior consumo turístico no destino ou para uma maior valorização do produto turístico global. Frequentemente vê-se esta tendência associada à organização de congressos ou outros eventos profissionais ou de negócios através da elaboração dos chamados programas sociais que têm como principal objetivo a valorização da experiência turística e o aumento da satisfação global do visitante; o segundo “P” diz respeito às pessoas (*people*), na medida em que o turismo deve ser encarado

como um negócio focalizado nas pessoas (turistas) e nas experiências e emoções que lhes podem proporcionar; o terceiro “P” consiste em parceria (*partnership*), refletindo deste modo a elevada interdependência entre os diferentes *stakeholders* do destino e a necessidade de cooperação estratégica de forma a aumentar a competitividade global do destino. O sucesso global de um destino irá traduzir-se no sucesso individual de cada agente envolvido e, como tal, será pertinente o desenvolvimento de esforços conjuntos.

Ao falarmos de *marketing* de destinos turísticos devemos ter em conta as especificidades deste setor de atividade, onde um produto turístico se estrutura na verdade através de uma amálgama de bens e serviços que devem ser vistos como um todo. Segundo Buhalis (2000), as entidades responsáveis pela gestão devem definir o destino como um produto único e integrado de forma a poder atrair os segmentos de mercado adequados às suas características através da criação de uma imagem exclusiva e diferenciada dos restantes destinos concorrentes. Como tal, importa salientar o *benchmarking* como uma ferramenta específica do *marketing* que frequentemente é aplicada no processo de gestão estratégica dos destinos. De acordo com Kozak (2004), o *benchmarking* refere-se ao processo através do qual se procura a melhor prática existente no mercado para então se identificar o melhor desempenho que deve ser seguido no futuro, baseando-se em três princípios fundamentais: i) qualidade; ii) satisfação do consumidor; iii) melhoria contínua. O *benchmarking* trata-se então de um processo contínuo de comparação entre o desempenho de uma empresa e o desempenho da [s] sua [s] concorrente [s] com mais sucesso de modo a se perceber em que é que pode ser melhorada. O uso desta ferramenta na gestão estratégica dos destinos tem sido cada vez mais frequente na medida em que permite ajudar a potenciar e desenvolver as vantagens competitivas dos destinos. Podemos deste modo ver o *benchmarking* como uma ferramenta que permite examinar as lacunas existentes entre o próprio desempenho e o de outros destinos, de forma a poderem ser implementadas as devidas correções ou melhorias, sempre com o objetivo de aumentar a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos destinos. É neste contexto que os CVB surgem como organizações especializadas na utilização destas ferramentas (*marketing, benchmarking*) ao serviço dos territórios onde estão inseridos de forma a aumentarem a sua competitividade enquanto destinos de *Turismo de Negócios*, trabalhando um melhor posicionamento possível neste mercado e uma imagem turística muito favorável associada ao território.

### 5.3 Posicionamento e imagem do destino

De acordo com Carneiro (2007), o conceito de posicionamento surgiu no campo do *marketing* em 1972 por intermédio de Ries e Trout. Estes autores consideraram o posicionamento como uma nova abordagem de comunicação que tem como objetivo assegurar uma posição de valor junto dos mercados-alvo e defendem que posicionamento não é o que se faz ao produto mas sim o que se faz à mente dos consumidores. Ou seja, consiste no processo de posicionar o produto na mente dos consumidores (Ries e Trout, 1986). A

mesma perspetiva é partilhada por Kotler e Armstrong (2004) que afirmam que o posicionamento consiste na forma como o produto e os seus atributos principais é definido pelos consumidores, referindo-se ao lugar que o produto ocupa na mente dos consumidores.

Quadro 22: Definições de Imagem do Destino

| <b>Autor</b>                     | <b>Definição de Imagem do Destino</b>   |
|----------------------------------|---|
| Hunt (1975)                      | Perceções dos visitantes potenciais de uma determinada área turística   |
| Lawson e Baud-Bovy (1977)        | Expressão do conhecimento, impressões, preconceitos, conceções e pensamentos emocionais do indivíduo acerca de um lugar                         |
| Crompton (1977)                  | Representações organizadas de um destino num sistema cognitivo  |
| Crompton (1979)                  | Soma das crenças, ideias e impressões de indivíduo sobre um destino turístico   |
| Gartner (1986)                   | Perceções dos turistas e fornecedores das atividades ou dos atrativos acessíveis num destino turístico  |
| Phelps (1986)                    | Perceções ou impressões sobre um lugar  |
| Fridgen (1987)                   | Representação mental de um lugar que não está fisicamente diante do observador  |
| Gartner e Hunt (1987)            | Impressões de uma pessoa sobre um estado no qual não reside   |
| Richardson e Crompton (1988)     | Perceções de atributos de férias  |
| Embacher e Buttle (1989)         | Ideias ou conceções possuídas, de forma individual ou coletiva, sobre o destino turístico   |
| Calantone, <i>et al.</i> (1989)  | Perceções de destinos turísticos potenciais   |
| Gartner (1989)                   | Uma combinação complexa de vários produtos e atributos associados   |
| Reilly (1990)                    | Não se trata de traços individuais mas sim da impressão total que uma entidade produz   |
| Chon (1990)                      | Resultado da interação das crenças, ideias, sentimentos, expectativas e impressões de uma pessoa sobre um lugar                                 |
| Um e Crompton (1990)             | <i>Gestalt</i> ou constructo holístico que deriva das atitudes acerca dos atributos turísticos percebidos do destino                            |
| Echtner e Ritchie (1991)         | Perceções dos atributos individuais do destino turístico, juntamente com a impressão holística deste último                                     |
| Fakeye e Crompton (1991)         | Constructo mental desenvolvido por um visitante potencial, tendo por base algumas impressões selecionadas de entre um fluxo total de impressões |
| Dadgostar e Isotalo (1992)       | Atitude ou impressão global do indivíduo sobre um destino turístico específico  |
| Kotler, <i>et al.</i> (1993)     | Soma das crenças, ideias e impressões que as pessoas têm de determinado local   |
| Milman e Pizam (1995)            | Impressão mental ou visual do público em geral acerca de um lugar, produto ou experiência   |
| Parenteau (1995)                 | Preconceito favorável ou desfavorável da audiência e dos distribuidores sobre um destino turístico  |
| MacKay e Fesenmaier (1997)       | Impressão global composta por várias atrações e atributos do destino que se apresentam entrelaçados   |
| Pritchard (1998)                 | Impressão visual ou mental acerca de um determinado lugar   |
| Baloglu e McCleary (1999)        | Representação mental das crenças, dos sentimentos e impressão global de um destino turístico  |
| Coshall (2000)                   | Perceções do indivíduo relativamente às características do destino  |
| Murphy, Pritchard e Smith (2000) | Soma de associações e fragmentos de informação relacionados com um destino turístico  |
| Tapachai e Waryszak (2000)       | Perceções ou impressões dos turistas sobre um destino, relativamente aos benefícios esperados e aos seus valores de consumo                     |
| Bigné, Sánchez e Sanhez (2001)   | Interpretação subjetiva do turista acerca da realidade do destino turístico   |
| Leisen (2001)                    | Representação verdadeira na mente do turista relativamente ao que uma região pode oferecer-lhe  |
| Kim e Richardson (2003)          | Totalidade de impressões, crenças, ideias, expectativas e sentimentos acerca de um lugar, acumulados ao longo do tempo                          |
| Hose and Wickens (2004)          | Qualquer representação visual, oral ou escrita de um destino turístico que é gravada e que pode ser transmitida a outros                        |
| Stepchenkova & Morrison, 2006    | Construção multifacetada e compósita, resultante de uma avaliação cognitiva e afetiva que assume um caráter de impressão geral                  |
| Della Corte and Micera (2007)    | Conjunto de crenças, ideias e impressões que um destino pode gerar nas mentes dos turistas e potenciais turistas                                |

Fonte: Elaborado a partir de Gallarza, Gil e Calderón, 2002; Echtner e Ritchie, 2003; e Di Marino, 2008

A revisão da literatura permite-nos verificar a existência de inúmeras definições do conceito de imagem de destino. Gallarza, Gil e Calderón (2002) referem inclusivamente que “existem tantas definições da imagem de destino como investigadores dedicados à sua conceptualização” (Gallarza, Gil e Calderón, 2002:59 citado por Almeida, 2010:32). No



Quadro 22 apresentamos um resumo das principais definições de imagem de destino encontradas na literatura.

Podemos diferenciar três fases distintas na formação da imagem do destino (Di Marino, 2008): i) a percepção *a priori*, que consiste na construção mental por parte do turista sem que este tenha tido um contacto físico com o destino, ou seja, conhecer um destino antes de o visitar efetivamente; ii) a percepção *in situ*, considerado o momento-chave na experiência turística, ao proporcionar a comparação entre o destino imaginado e o destino real; iii) a percepção *a posteriori*, que se relaciona com as memórias guardadas do destino e da experiência e que poderão ser evocadas e partilhadas a qualquer momento. Isto significa que a experiência turística não termina no final da viagem, podendo prolongar-se muito para além desta.

Já de acordo com Gunn (1988), a imagem do destino pode ser formada a dois níveis: a nível orgânico, no qual a imagem do destino é formada através da informação recolhida em fontes “não turísticas” e “não comerciais”, como meios de comunicação generalistas (jornais, revistas, livros, filmes, etc.), locais de ensino (escolas, universidades, etc.) e opiniões de familiares ou amigos; e a nível induzido, originado pela influência direta dos agentes de promoção e comercialização direta ou indiretamente associados ao destino (agentes e promotores turísticos, brochuras, guias turísticos, etc.). A este respeito, Echtner e Ritchie (2003) referem que enquanto na maioria dos produtos e serviços não turísticos as fontes de informação têm um carácter principalmente comercial, no caso dos destinos turísticos a construção da imagem é feita através de um leque muito mais abrangente de fontes de informação. Este facto deve-se à ligação existente entre a imagem do próprio território e a sua imagem como destino turístico. Ou seja, a informação adquirida em fontes não comerciais relativamente aos aspetos históricos, políticos, económicos, ambientais e sociais de determinado território associam-se à criação da sua imagem de destino turístico (Echtner e Ritchie, 2003). Gunn (1988) identifica ainda as várias fases do processo de formação da imagem do destino: i) acumulação de imagens mentais do destino [imagem orgânica]; ii) modificação da imagem inicial após obter mais informação [imagem induzida]; iii) decisão de visitar o destino; iv) visitar o destino; v) participação no destino; vi) regresso a casa, e vii) modificação da imagem com base na experiência.

Uma outra perspetiva é proposta por Baloglu e McCleary (1999) e Gartner (1993) na qual consideram que a formação da imagem é constituída por três componentes interligadas: i) componente cognitiva, que consiste em toda a informação que se tem de determinado destino; ii) componente afetiva, referente ao sentimento que se tem relativamente ao destino, podendo ter carácter positivo [excitante, estimulante, agradável e relaxante] ou negativo [aborrecido, triste, desagradável e angustiante]; iii) componente conativa, referente à probabilidade existente de visitar um destino num determinado período de tempo. Baloglu e McCleary (1999) referem que a imagem resultante da componente afetiva é das mais importantes e que deveria ser trabalhada com mais frequência pelos destinos turísticos. Propõem ainda a ideia de “imagens relativas” dos destinos, que seriam determinadas através da comparação entre destinos concorrentes, levando à necessidade da identificação das

fraquezas e forças, vantagens competitivas e competências distintas dos destinos relativamente aos seus concorrentes. Os autores referem também que o grau de satisfação e a qualidade dos produtos verificados durante a experiência turística vão influenciar a última fase da formação da imagem (Baloglu e McCleary, 1999).

Nesta linha de pensamento, Beerli e Martín (2004) referem que a imagem percebida do destino resulta da interação entre três perspetivas distintas (perspetiva cognitiva, perspetiva afetiva e perspetiva global) e da influência de dois conjuntos de fatores: i) as fontes de informação, que podem ser secundárias [induzidas, orgânicas, autónomas] ou primárias [experiência prévia, quantidade de visitas]; e ii) fatores pessoais, que incluem a motivação, a experiência obtida em viagens anteriores e as características sociodemográficas.

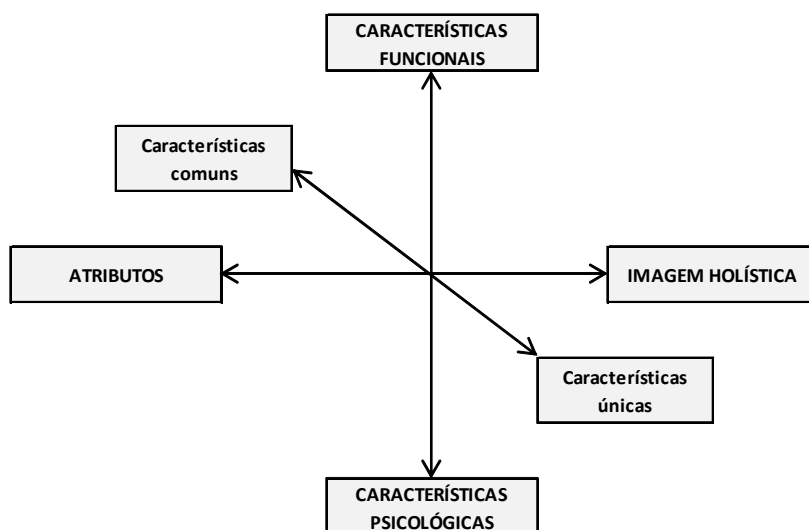


Figura 37: Componentes da Imagem de Destino

Fonte: Echtner e Ritchie, 2003

Echtner e Ritchie (2003) propõem um modelo de enquadramento da conceptualização da imagem de destino baseado em três dimensões: i) atributo-holístico; ii) funcional-psicológico; iii) comum-único (Figura 37). Segundo este modelo, a imagem de destino pode ser construída tanto a nível dos seus principais atributos como a nível holístico. Além disso, em alguns casos a imagem do destino poderá ser formada a partir das características mensuráveis e observáveis, como por exemplo paisagens, atrações turísticas, oferta de alojamento e restauração, fator preço, entre outras (características funcionais), enquanto noutros casos poderá ser baseada em características mais intangíveis, como hospitalidade, segurança ou atmosfera (características psicológicas). A criação da imagem do destino poderá ainda ser baseada em características funcionais e psicológicas mais comuns ou, por outro lado, basear-se em características únicas (também funcionais ou psicológicas). A conjugação dos dois conjuntos de características é fundamental para a eficácia do *marketing* dos destinos e da imagem percebida, criada e representada pelos turistas.

Podemos então considerar que a imagem do destino depende das experiências turísticas anteriores do indivíduo, do grau de familiaridade que possui relativamente a esse

destino, da sua origem geográfica, social e cultural e, mais importante, das suas expectativas relativamente ao destino (Beerli e Martín, 2004). Como refere Gartrel (1994), a decisão final na escolha de um destino turístico, por parte do visitante, é baseada no conjunto de benefícios que este espera obter através do consumo/experiência turística, o mesmo será dizer que são criadas expectativas no potencial consumidor, resultantes da formação de uma imagem prévia.

Neste contexto, as ações de *marketing* e promoção desempenham um papel fundamental na promoção dos destinos turísticos porque despertam a atenção para os destinos como potenciais locais a visitar, criando imagens positivas do destino e motivando os turistas para viajarem para esse destino (Di Marino, 2008). Aqui a função das OGD, e mais especificamente os *Conventions & Visitors Bureaux*, assume uma grande importância em toda esta dinâmica e onde as tecnologias de informação e comunicação (TIC) cada vez mais representam uma força motriz na cooperação ao nível do destino e uma ferramenta vital para o desenvolvimento e gestão de todo o sistema, contribuindo para melhorar a interação entre os agentes locais (públicos e privados), e entre estes e os potenciais consumidores e outros agentes externos (como por exemplo os operadores turísticos) através da disponibilização de novas ferramentas para a promoção e *marketing* (Keller, 2000; OMT, 2001; Buhalis, 2003 in Manente e Minghetti, 2006). Em toda esta interação terá que estar sempre presente o conceito de sustentabilidade que cada vez mais influencia a imagem dos destinos e é vista como um importante fator de competitividade entre eles, pois é cada vez mais frequente vermos empresas, organizações e outras entidades turísticas “ostentarem” os seus galardões de “amigo do ambiente”, “eco-hotel”, “*bio friendly*”, entre outros, tal como já foi referido anteriormente.

#### 5.4 Competitividade e sustentabilidade dos destinos turísticos

Para uma maior competitividade no setor, um destino turístico deve tentar assegurar que a sua atratividade geral e as experiências turísticas que oferece aos visitantes e potenciais visitantes superem aquilo que é oferecido pelos destinos concorrentes (Dwyer e Kim, 2003), sendo que a cooperação público-privada e o envolvimento da população local em todo este processo revelam-se fundamentais para o sucesso do desenvolvimento turístico do destino de um modo sustentável (Manente e Minghetti, 2006).

D’Hauterrel (2000) define competitividade como a capacidade do destino em manter o seu posicionamento face aos concorrentes. Esta definição surge no contexto da análise feita ao fornecedor de um produto turístico particular (neste caso um casino) e demonstra como uma visão empreendedora e a gestão estratégica partilhada podem assegurar a competitividade do destino ao longo dos anos, impedindo-o de entrar em declínio. A mesma perspetiva é partilhada por Hassan (2000) que afirma que a competitividade dos destinos passa por assegurar o seu posicionamento face aos concorrentes mais diretos. No entanto, este autor considera que a melhor forma de manter a competitividade é mediante a criação de produtos de valor acrescentado com capacidade para sustentar os recursos do destino.

Dwyer e Kim (2003) destacam as duas componentes da competitividade dos destinos turísticos que mais frequentemente surgem na literatura e que devem ser encaradas como igualmente importantes: i) vantagens comparativas, relacionadas com recursos endógenos ou herdados, tais como o clima, a paisagem, a flora, a fauna, entre outros; e ii) vantagens competitivas, que englobam os itens construídos ou desenvolvidos pela ação do homem como as infraestruturas (hotéis, atrações, rede de transportes), festivais e eventos, qualidade da gestão do setor, competências dos recursos humanos, políticas governamentais, entre outros.

O aumento da competitividade e o conseqüente crescimento económico não é um processo simples ou linear, pelo contrário, envolve variáveis interligadas entre si e influenciadas pelas alterações sociais, económicas, políticas ou institucionais que possam ocorrer. Segundo Dwyer, Forsyth e Rao (2000), a competitividade no turismo é um conceito geral que engloba diferenciais ao nível do preço, juntamente com as oscilações das taxas de câmbio, níveis de produtividade de várias componentes do setor turístico e fatores qualitativos que afetam a atratividade de um destino. Para d'Hartserre (2000) a competitividade consiste na capacidade dos destinos em manter a sua posição e quota de mercado e/ou melhorá-las ao longo do tempo. Numa aceção semelhante, Hassan (2000) define-a como a capacidade do destino para criar e integrar produtos de valor acrescentado que sustentem os seus recursos, mantendo a posição de mercado em relação aos concorrentes. Outros autores preferem evidenciar o desenvolvimento económico das populações dos destinos como fatores influenciadores da competitividade (Buhalis, 2000; Crouch, Ritchie e Brent, 1999).

Poon (1993) apresenta quatro elementos-chave que os destinos devem ter em conta de modo a tornarem-se competitivos: i) colocar o ambiente em primeiro lugar; ii) fazer do turismo um setor líder; iii) fortalecer os canais de distribuição no mercado; iv) construir um setor privado dinâmico.

Por seu turno, Hassan (2000) introduziu um modelo de competitividade que assenta nos fatores da sustentabilidade ambiental associados aos destinos turísticos. Aponta quatro determinantes fundamentais para a competitividade dos mercados que devem ser encarados numa perspetiva global: i) vantagens comparativas, que incluem os fatores associados aos micro e macro ambientes que são críticos para a competitividade dos destinos; ii) orientação na procura, referente à capacidade de resposta do destino face às alterações da procura; iii) estruturas turísticas, que consiste na existência ou não de uma oferta organizada de estruturas e serviços turísticos; iv) compromisso ambiental.

Ritchie e Crouch (2003) apresentam aquele que será o modelo de competitividade mais completo e mais utilizado na literatura. Para os autores, em termos absolutos, os destinos mais competitivos serão aqueles que atingirem o maior sucesso, numa perspetiva de maior bem-estar para os seus residentes numa base sustentável, considerando que a competitividade é ilusória sem sustentabilidade. Para ser competitivo, o desenvolvimento turístico do destino deve ser sustentável, não só ao nível económico e ecológico, mas também social, cultural e político (Crouch e Ritchie, 2000, citados por Dwyer e Kim, 2003). Importa, antes de mais, tentarmos compreender o conceito de sustentabilidade. De acordo com Goeldner e Ritchie (2006) a sustentabilidade refere-se à capacidade de um destino em manter a qualidade dos

seus recursos físicos, sociais, culturais e ambientais, ao mesmo tempo que mantem os seus níveis de competitividade elevados no mercado onde atua. Uma das principais preocupações a este respeito é a de evitar uma falsa aparência de rentabilidade económica, uma rentabilidade muitas vezes derivada do esgotamento subtil e muitas vezes invisível, pelo menos no curto prazo, dos recursos naturais no destino. Por outro lado, a sustentabilidade pode ser vista como um estímulo para o investimento na preservação dos recursos naturais, através da gestão da utilização dos recursos de modo a proteger o meio ambiente e assegurar a sua existência no futuro. Todavia, tal como referem Lickorish e Jenkins (1997), a sustentabilidade no turismo não se aplica apenas aos recursos limitados e ambientalmente frágeis. Deverá estar também diretamente relacionado com as comunidades locais. À medida que a atividade turística se vai desenvolvendo e crescendo, vai surgindo também a necessidade de se considerar as questões relacionadas com a capacidade de carga dos destinos. Geralmente são muitos os fatores considerados na estimativa de capacidade de carga dos destinos, mas frequentemente a capacidade de acolhimento por parte das comunidades locais nem sempre é devidamente considerada. Uma comunidade que é “inundada” pelo turismo é propensa a desenvolver antipatia e, possivelmente, a incompatibilidade com os visitantes, ameaçando assim a sustentabilidade a longo prazo do turismo nesse local específico. Por isso, importa destacar que a sustentabilidade deverá assentar também numa dimensão política, que deve assumir um papel de fomentadora de representatividade e participação e de regulação e orientação dos diversos intervenientes, propondo ou facilitando modos de ação dos grupos de interesse (*stakeholders*) e caminhando no sentido da valorização de formas de planeamento participativo, tal como referem Santos, Cravidão e Cunha (2010).

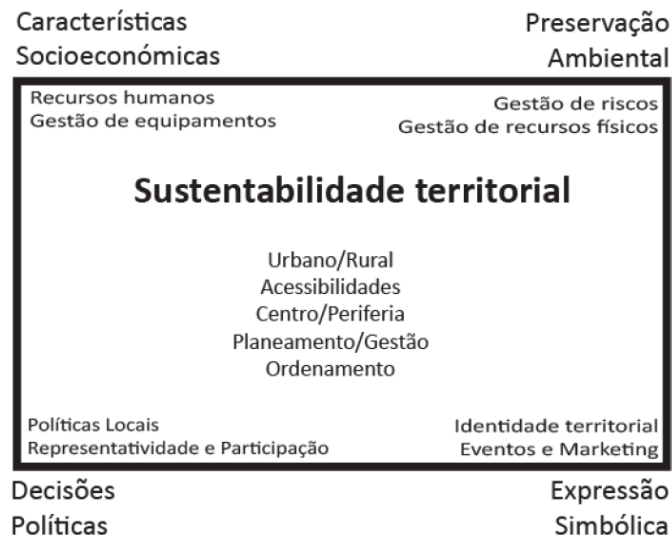


Figura 38: Modelo de Sustentabilidade Territorial de Santos

Fonte: Santos, Cravidão e Cunha, 2010

A Figura 38 procura precisamente evidenciar as relações do sistema de sustentabilidade territorial, entendendo que para além dos elementos relacionados com a

sustentabilidade ambiental, económica social e política, importa dar especial atenção também à expressão simbólica, já que o *marketing* associado ao território se tem revelado de especial interesse nos projetos de desenvolvimento, como forma de difundir um identidade territorial que tem no *saber-fazer* das populações, no património e na criação de eventos e/ou na recriação histórica suportes prioritários de divulgação.

A este respeito importa agora analisar o modelo de competitividade e sustentabilidade dos destinos, proposto por Ritchie e Crouch (2003) que, como mencionámos anteriormente, tem elevados níveis de aceitação nos meios académicos (Figura 39).

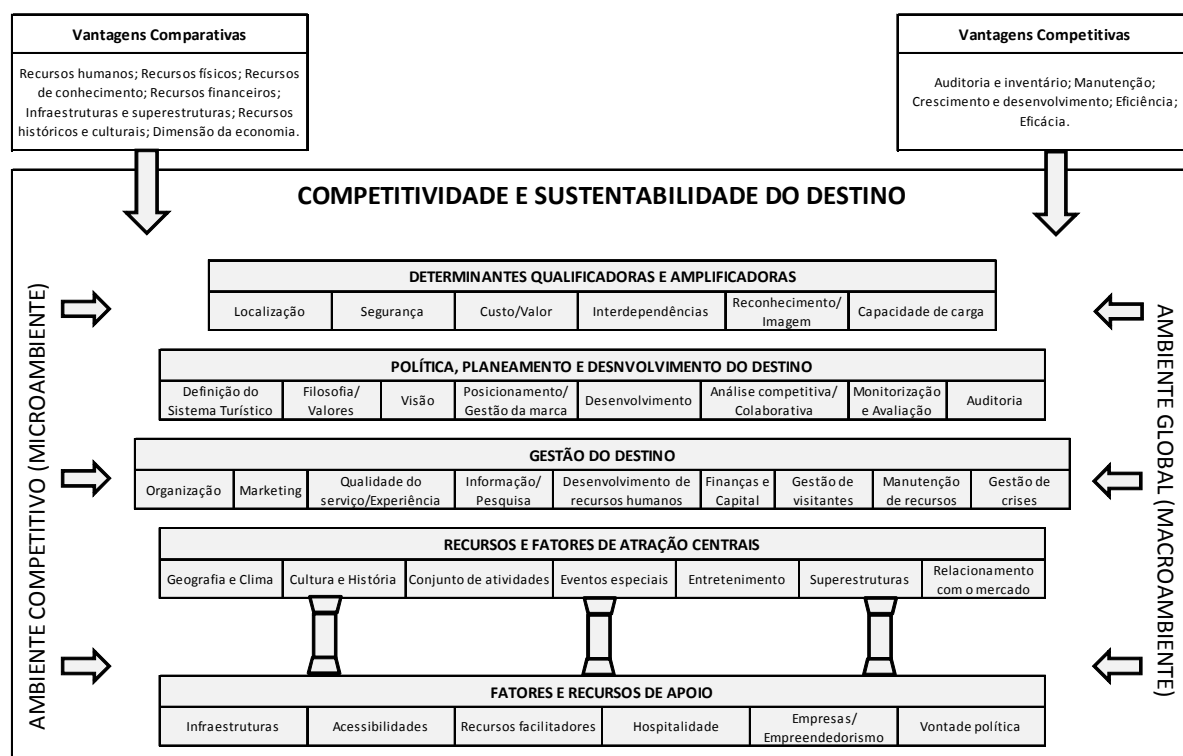


Figura 39: Modelo de Competitividade e Sustentabilidade de Ritchie e Crouch

Fonte: Adaptado de Ritchie e Crouch, 2003

O modelo proposto por Ritchie e Crouch (2003) estrutura-se em função de cinco categorias de fatores fundamentais para atingir a competitividade e sustentabilidade do destino que, por sua vez, são influenciados pelo ambiente global (macro ambiente) e pelo ambiente competitivo (micro ambiente). A competitividade e sustentabilidade do destino, objetivo máximo do modelo estrutural, são ainda influenciadas pelas vantagens comparativas (recursos existentes) e vantagens competitivas (processos que permitem a utilização e maximização dos recursos).

O ambiente global diz respeito à influência de forças e pressões incontrolláveis e externas ao sistema turístico, ou seja, os fenómenos que afetam todas as atividades humanas e que são categorizados em seis grupos relacionados com a economia, tecnologia, ecologia, desenvolvimentos políticos e legais, questões socioculturais e ambiente demográfico; o

ambiente competitivo relaciona-se com o sistema turístico e com as ações e atividades das entidades que pertencem ao sistema e que afetam diretamente os objetivos de cada elemento, sejam empresas individuais ou um conjunto de organizações que constituem o destino turístico. Ritchie e Crouch (2003) inserem neste grupo os fornecedores, os clientes (mercados turísticos), os destinos turísticos concorrentes, os *stakeholders* (entidades e interessados que constituem o destino turístico) e o público (*media*, departamentos governamentais, público em geral, residentes, instituições financeiras, sindicatos).

As cinco categorias referidas anteriormente incluem os i) recursos e fatores de atração centrais, a ii) gestão do destino, a iii) política, planeamento e desenvolvimento do destino, as iv) determinantes qualificadoras e amplificadoras e, na base destas, os v) fatores e recursos de apoio.

Os recursos e fatores de atração centrais são os elementos que constituem a motivação principal da visita a um determinado destino turístico, isto é, são os motivos que levam os visitantes a visitar um destino em detrimento de outro. A servir de base a estes atrativos e recursos estão, necessariamente, os fatores e recursos de apoio que funcionam como a estrutura que possibilita a atividade turística e o aumento do bem-estar no destino turístico. Aqui incluem-se as infraestruturas, as acessibilidades, os recursos facilitadores (serviços alfandegários, por exemplo), a hospitalidade (institucional e populacional), o dinamismo e empreendedorismo dos operadores do setor (agentes e operadores turísticos) e o apoio político ao setor do turismo.

A gestão do destino focaliza-se nas atividades necessárias à implementação das orientações formuladas ao nível da política, planeamento e desenvolvimento, de modo a aumentar a atratividade dos recursos de atração centrais, fortalecer a qualidade e eficácia dos recursos e fatores de apoio e encontrar as formas mais adequadas de adaptação aos constrangimentos e oportunidades decorrentes das determinantes qualificadoras e amplificadoras. As atividades incluem a organização eficaz dos vários agentes, o *marketing* do destino, a garantia de qualidade no serviço prestado ao visitante (experiência turística), a recolha e divulgação de informação, o desenvolvimento dos recursos humanos, a obtenção de financiamento e investimento de capitais, a gestão eficaz dos visitantes, a manutenção dos recursos disponíveis e a preparação para lidar com situações de crise.

A política, planeamento e desenvolvimento do destino tem como objetivo orientar, direcionar e estruturar o desenvolvimento turístico, garantindo que este promova um destino competitivo e sustentável, enquanto, simultaneamente, garante a qualidade de vida dos residentes. Aqui incluem-se alguns elementos como a necessidade de uma definição formal de todo o sistema turístico, a conceptualização de uma filosofia para o turismo (como o turismo deve servir a comunidade local), a idealização de uma visão de futuro, o posicionamento estratégico/gestão de marca relativamente aos destinos concorrentes, a implementação de um plano de desenvolvimento, a realização de uma análise competitiva/colaborativa à forma como o destino se compara e relaciona relativamente a outros destinos e ao próprio sistema turístico global, a monitorização e avaliação das políticas, programas e respetivos resultados, e, por último, a auditoria ao funcionamento e eficácia de todos os elementos anteriores,

possibilitando a identificação das forças, fraquezas, problemas, desafios e oportunidades do destino turístico.

As determinantes qualificadoras e amplificadoras afetam a competitividade e o sucesso de um destino turístico no que se relaciona com a sua escala, limite ou potencial. Estes fatores, que se encontram fora do controlo ou influência do setor do turismo por si só, moderam ou ampliam a competitividade e o sucesso do destino ao filtrarem a influência dos restantes grupos de fatores.

Dwyer e Kim (2003), baseando-se em alguns fatores de competitividade dos destinos turísticos já propostos por outros autores, conceberam um modelo que agrega os principais elementos de competitividade das nações e das empresas e os principais elementos de competitividade dos destinos turísticos. Segundo os autores, apesar de ter alguns fatores e variáveis semelhantes, este modelo difere do proposto por Ritchie e Crouch (2003) em alguns aspetos importantes. Dwyer e Kim (2003) dão especial importância às condições da procura, como determinante importante para a competitividade do destino e reconhecem que a competitividade do destino não é o objetivo final da formulação de políticas mas sim uma meta intermédia num processo cujo objetivo final é a prosperidade económica regional ou nacional (Dwyer e Kim, 2003): o desenvolvimento (Figura 40).

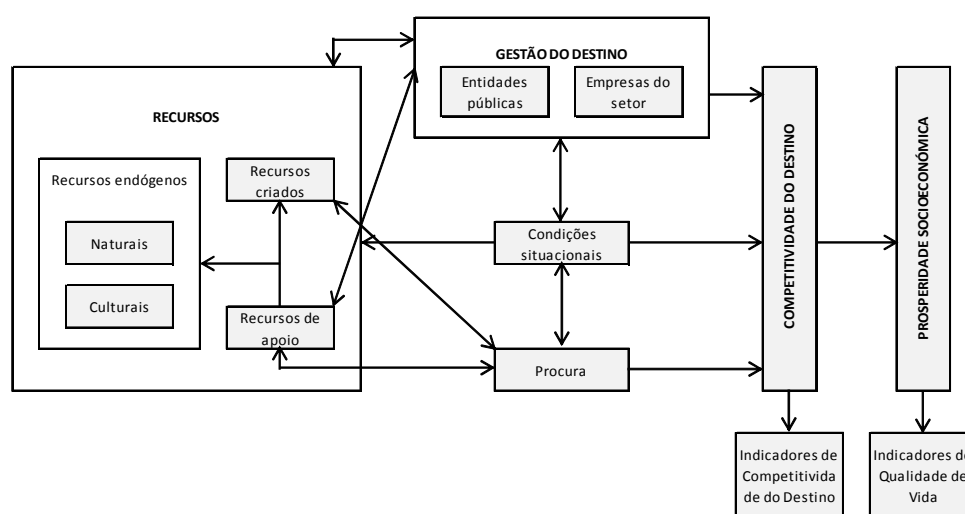


Figura 40: Modelo de Competitividade de Dwyer e Kim.

Fonte: Dwyer e Kim, 2003

A categoria de recursos engloba os recursos endógenos, os recursos criados ou construídos (infraestruturas turísticas, alojamento, restauração, eventos, atividades, entretenimento, centros comerciais, entre outros) e os recursos de apoio (infraestruturas gerais, qualidade do serviço, acessibilidade ao destino e hospitalidade) que servem de base aos dois anteriores. Os recursos endógenos podem ser classificados em naturais (montanhas, lagos, praias, rios, clima, etc.) ou culturais (gastronomia, artesanato, idiomas, costumes, religião, etc.).



Tal como é explorado no modelo de Ritchie e Crouch (2003), também aqui é evidenciada a importância dos fatores e recursos de apoio. Apesar dos recursos criados e endógenos constituírem as principais motivações turísticas dos destinos, os recursos de apoio posicionam-se como a estrutura de base necessária para a implantação bem-sucedida da atividade turística num destino (Dwyer e Kim, 2003; Ritchie e Crouch, 2003).

As condições situacionais referem-se às forças do ambiente externo global que poderão ter impacto na competitividade do destino e relacionam-se com fatores de ordem económica, social, cultural, política, ambiental, legal, tecnológica, demográfica ou governamental, correspondendo no modelo de Ritchie e Crouch às determinantes qualificadoras e amplificadoras (Dwyer e Kim, 2003).

Na procura, destacam-se três elementos principais: consciencialização, perceção e preferências. A visita efetiva dos turistas a um determinado destino dependerá da tomada de consciência da sua existência/importância e da conjugação entre as suas preferências e a perceção daquilo que o destino tem para oferecer. Neste sentido, para que um destino mantenha ou melhore a sua competitividade deverá assegurar que os produtos turísticos que desenvolve acompanham a evolução das preferências dos consumidores (Dwyer e Kim, 2003).

A gestão do destino relaciona-se com o aumento da atratividade dos recursos principais, o fortalecimento da qualidade e eficácia dos recursos de apoio e deve potenciar a melhor adaptação aos constrangimentos impostos pelas condições situacionais. Aqui incluem-se as atividades das OGD, a gestão de *marketing* dos destinos, planeamento e desenvolvimento, desenvolvimento dos recursos humanos e gestão do ambiente (Dwyer e Kim, 2003). Dwyer e Kim (2003) distinguem ainda as atividades desenvolvidas pelo setor público (entidades públicas) e pelo setor privado (empresas do setor). No setor público destacam-se as atividades relacionadas com o desenvolvimento de estratégias nacionais de turismo, atividades de *marketing* das entidades nacionais ou regionais de turismo e a criação de legislação de proteção ambiental. No setor privado destacam-se as atividades das associações ligadas ao setor do turismo (restauração, hotelaria, transportes, etc.), o envolvimento do meio empresarial no apoio e financiamento de programas de *marketing* do destino, em programas de formação e na implementação de políticas ambientais (*green tourism*).

Importa ainda destacar o modelo proposto por Heath (2002). Segundo este autor, os modelos existentes não parecem fornecer adequadamente tratamento integrado das diversas questões em torno do conceito de competitividade nem dão destaque merecido aos fatores-chave do sucesso (as pessoas) nem às ligações vitais (como por exemplo, a comunicação e a gestão da informação).

Heath (2002) conceptualizou um modelo de competitividade sustentável em forma de casa que integra os seguintes fatores chave: as i) fundações, que consistem nos elementos fundamentais para atingir a competitividade sustentável e que incluem o fornecimento e gestão dos atrativos-chave [ex.: história, cultura, clima, eventos, entretenimento, etc.], a consideração de fatores fundamentais não negociáveis [ex.: questões relacionadas com a

segurança e acesso a serviços de saúde], a garantia da existência de fatores ativadores [ex.: infraestruturas diversas, como aeroportos, vias rodoviárias e ferroviárias, sinalização, etc., e gestão da capacidade de carga], a capitalização de *value-adders* [ex.: localização, relação qualidade-preço, ligações estratégicas aos principais mercados e destinos vizinhos], a garantia da existência de facilitadores apropriados [ex.: capacidade dos transportes e do alojamento, canais de distribuição, etc.] e a focalização nos potenciadores da experiência [hospitalidade, excelência do serviço, autenticidade, etc.]; o ii) cimento, que permite conciliar e interligar as diferentes dimensões da competitividade e que engloba a comunicação contínua e transparente com todos os *stakeholders*, a gestão dos seus diferentes interesses e graus de envolvimento, a necessidade da existência de um sistema de gestão da informação, de pesquisa e investigação como base para o processo de tomada de decisão e a garantia da existência de indicadores e parâmetros de competitividade; os iii) tijolos, que numa perspetiva de implementação do turismo num determinado território incluem uma política de desenvolvimento sustentável [enquadramento político e legislativo, quadro organizacional e financeiro, recursos e capacidades, clima de investimento, princípios de ambiente sustentável] e um quadro estratégico e holístico de *marketing* [imagem e marca do destino, posicionamento competitivo, segmentação de mercado/gestão da procura, estratégias de *marketing* inovadoras, gestão da satisfação dos visitantes]; o iv) telhado, onde se destacam as “pessoas” como um elemento-chave decisivo para a competitividade dos destinos [fatores-chave do sucesso] e que deverá implicar uma visão compartilhada do turismo e liderança, valores e princípios orientadores, colocando a prioridade estratégica no fator “pessoas” [vontade política, empreendedorismo, objetivos em prol da comunidade e desenvolvimento de recursos humanos].

Desta forma, e por tudo aquilo que acabámos de analisar, a existência de OGD é fulcral em todo este processo de gestão turística associada ao território, que trabalhem não só na estruturação e promoção dos recursos e da oferta turística, mas também na criação de sinergias e parcerias, na coesão territorial e na influência junto dos decisores políticos relativamente às políticas de planeamento e desenvolvimento do destino que tenham como principal interesse um desenvolvimento competitivo e sustentável, de uma forma articulada com a população local e todos os restantes *stakeholders* dos destinos. Estamos, por isso, a falar da presença de um *Convention & Visitors Bureau*, enquanto organização especializada na gestão de destinos de *Turismo de Negócios*.

Importa agora contextualizar toda a parte teórica que temos vindo a discutir no território específico que aqui nos propomos estudar. Como tal, nos capítulos seguintes iremos explorar e identificar as principais características territoriais, potencialidades e medidas estratégicas que possibilitem apresentar propostas concretas para o desenvolvimento deste espaço geográfico delimitado (*região CAV*) como destino de *Turismo de Negócios*, e onde a análise e discussão dos resultados do estudo Delphi está muito presente.

## 6 O TERRITÓRIO EM ESTUDO

### 6.1 Breve contextualização da Região Centro

Portugal Continental apresenta grandes diversidades territoriais embora tenha uma área relativamente reduzida (92.000 km<sup>2</sup> aproximadamente). Como refere João Ferrão (2002), o território continental português reflete a combinação de três espacialidades macrorregionais: a oposição entre Norte e Sul, característica do Portugal tradicional; a oposição entre litoral e interior, característica do Portugal moderno; e um “território-arquipélago” organizado em rede, característico do Portugal pós-moderno (Figura 41).

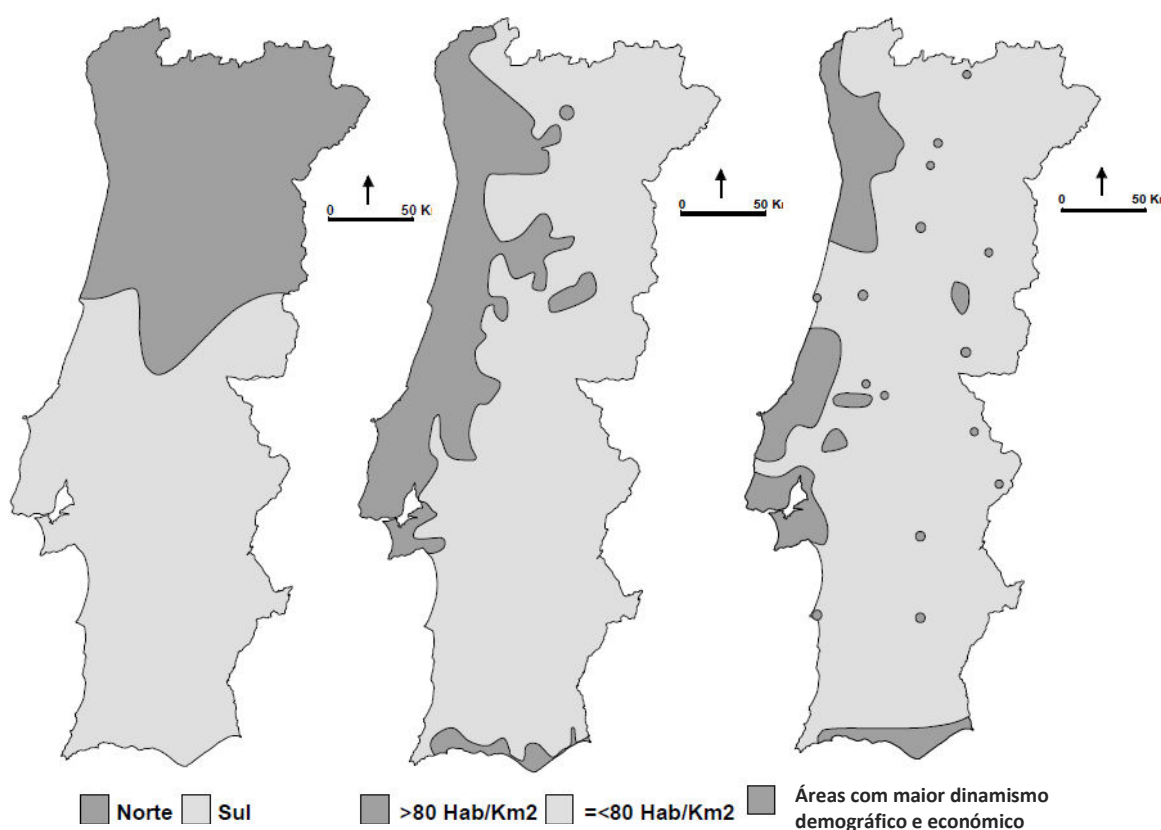


Figura 41: As três macro-geografias de Portugal Continental

Fonte: Ferrão, 2002

As respetivas diferenças refletem-se a vários níveis, como por exemplo, geográfico, climático, paisagístico, social, demográfico, económico, o que origina diferentes paisagens naturais e culturais e utilizações turísticas distintas. A tradição e a autenticidade mais vincadas nas populações dos meios rurais ou a modernização e abertura das populações urbanas e os diferentes atributos dos vários espaços proporcionam diferentes características territoriais que, por sua vez, poderão potenciar diferentes atividades turísticas, num espaço muito rico em recursos locais potenciadores do turismo e do lazer. Podemos considerar que a Região Centro abarca um pouco das três espacialidades macrorregionais identificadas por Ferrão (2002). Por

um lado, situa-se numa área de transição entre Norte e Sul, entre os dois principais centros urbanos de Porto e Lisboa, por outro contempla o fenómeno de litoralização característico de grande parte do território nacional e, por fim, reflete também um “território-arquipélago” de onde sobressaem importantes centros urbanos como Coimbra, Aveiro, Viseu, Guarda, Castelo Branco ou Leiria a que se juntam Figueira da Foz, Cantanhede, Mealhada, Ílhavo, Albergaria-a-Velha, Estarreja, Esmoriz, Ovar, Mangualde, Tondela, Oliveira do Hospital, Covilhã, Seia, Fundão, Fátima, Pombal e Marinha Grande, que aqui e ali constituem eixos de desenvolvimento, pela proximidade das cidades em referência. Deste modo, também as práticas turísticas da Região são diversas devido às múltiplas valências existentes, quer naturais, quer culturais, como analisaremos mais à frente. Refira-se que o posicionamento entre Lisboa e Porto tem resultado negativamente de desestruturante ao implicar o esvaziamento e duplas influências que nada ajudam a definir a dinâmica territorial conjunta.

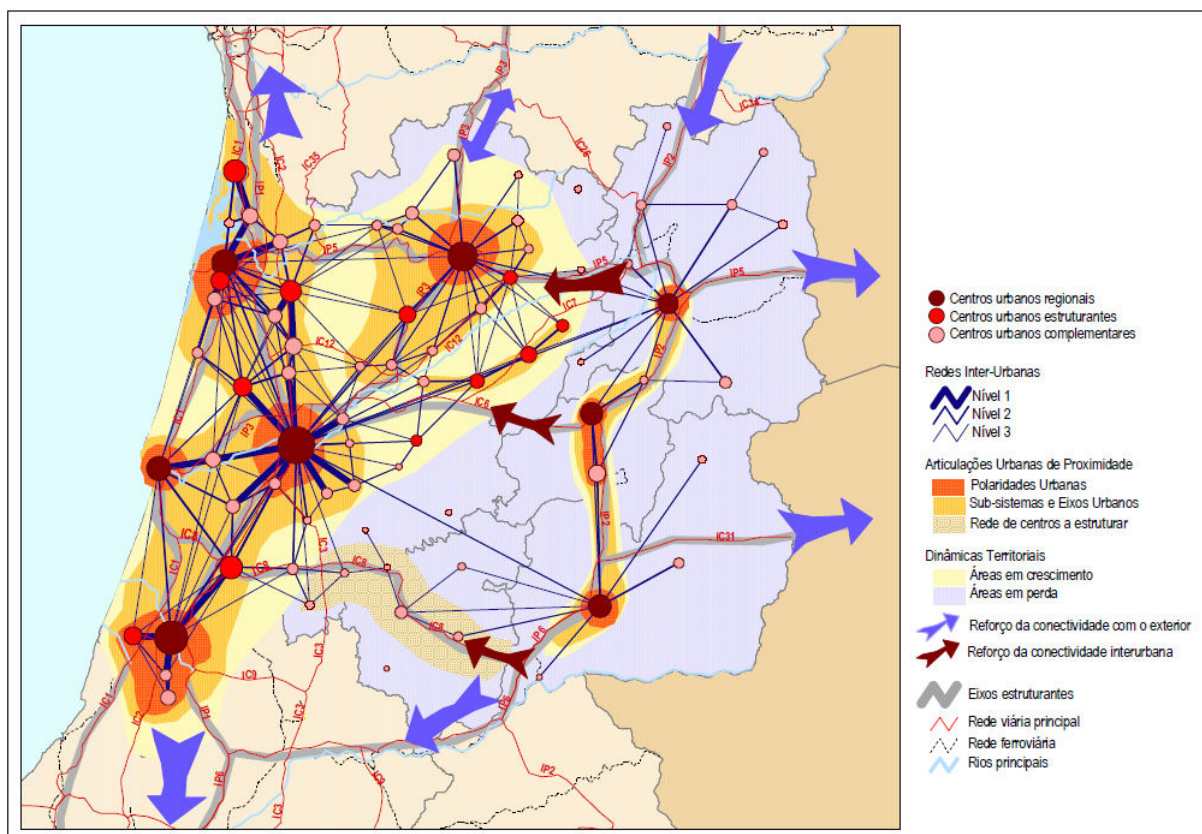


Figura 42: Principais sistemas urbanos da Região Centro

Fonte: PROT-C, 2011

Como é referido no Programa Operacional do Centro 2007-2013 (POC, 2007), atualmente podemos identificar cinco sistemas urbanos territoriais estruturantes do espaço regional do Portugal Central, com combinações múltiplas de urbanidade e ruralidade, tipicamente conformados por uma cidade nuclear de dimensão média e por um território rural adjacente que envolve aglomerações de menor dimensão: i) o sistema urbano do Baixo Vouga, que se desenvolve em torno dos polos de Aveiro-Águeda, incluindo Ílhavo, Estarreja,

Albergaria-a-Velha, Oliveira do Bairro e Ovar; ii) o sistema urbano do Baixo Mondego, polarizado pelos polos de Coimbra-Figueira da Foz, com Lousã, Miranda do Corvo, Condeixa-a-Nova, Penela, Montemor-o-Velho, Soure, Cantanhede e Mealhada; iii) o sistema urbano do Pinhal Litoral, que se desenvolve em torno dos polos de Leiria-Marinha Grande, incluindo a Batalha e Pombal; iv) o sistema urbano do Dão-Lafões centrado em Viseu, que inclui Mangualde, Nelas, São Pedro do Sul e Tondela; v) o eixo longitudinal Guarda-Covilhã-Fundão-Castelo Branco (Figura 42).

Esta organização polinucleada de sistemas urbanos territoriais, associada a uma distribuição equilibrada de cidades de média dimensão e suportada pelas redes rodoviárias e ferroviárias, encontra-se entre os principais fatores estratégicos para a competitividade e a coesão social e um dos melhores trunfos de que a Região Centro dispõe para promover as necessárias dinâmicas de crescimento. Deste modo, torna-se prioritário reforçar a integração funcional e espacial dos sistemas urbanos, induzindo dinâmicas de mobilização interna mais sustentáveis, de modo a poder contrariar a vulnerabilidade da Região Centro face à pressão exercida pelas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. Por um lado, há que consolidar e qualificar os sistemas urbanos territoriais, por outro, há que promover a competitividade das cidades através da requalificação urbana (POC, 2007).

Em termos de relevo podemos identificar na Região uma significativa faixa litoral cuja altitude não ultrapassa os 50 metros e cuja paisagem é fortemente influenciada pela foz do rio Vouga (Baixo Vouga) e pela foz do rio Mondego (Baixo Mondego) (Figura 43). O interior apresenta um relevo de maior altitude, com predominância de altitudes acima dos 600 metros e onde se destaca a Serra da Estrela, ponto mais alto de Portugal Continental com 1993 metros, que sendo um território com características muito específicas e de grande relevo turístico, não está integrada na *região CAV* definida, se bem que a sua valorização, em termos de espaço de visitação, se torne muito fácil a partir da referida região.

Para além da Serra da Estrela, a Região engloba ainda as serras principais do Açor, do Caramulo, da Gardunha, da Lousã, de Montemuro, de Alvelos, da Malcata, do Muradal, de Aire, de Montejunto, de Sicó, do Buçaco, do Rabaçal, de Candeeiros, de Penha Garcia, da Boa Viagem e o maciço da Gralheira que inclui as serras da Freita, Arestal, Arada e São Macário. Alguns destes sistemas montanhosos abrangem a Região na sua totalidade, outros abrangem apenas parte do seu território, como   o caso de Montemuro, sendo que apenas uma pequena parte desta se integra no território em análise.

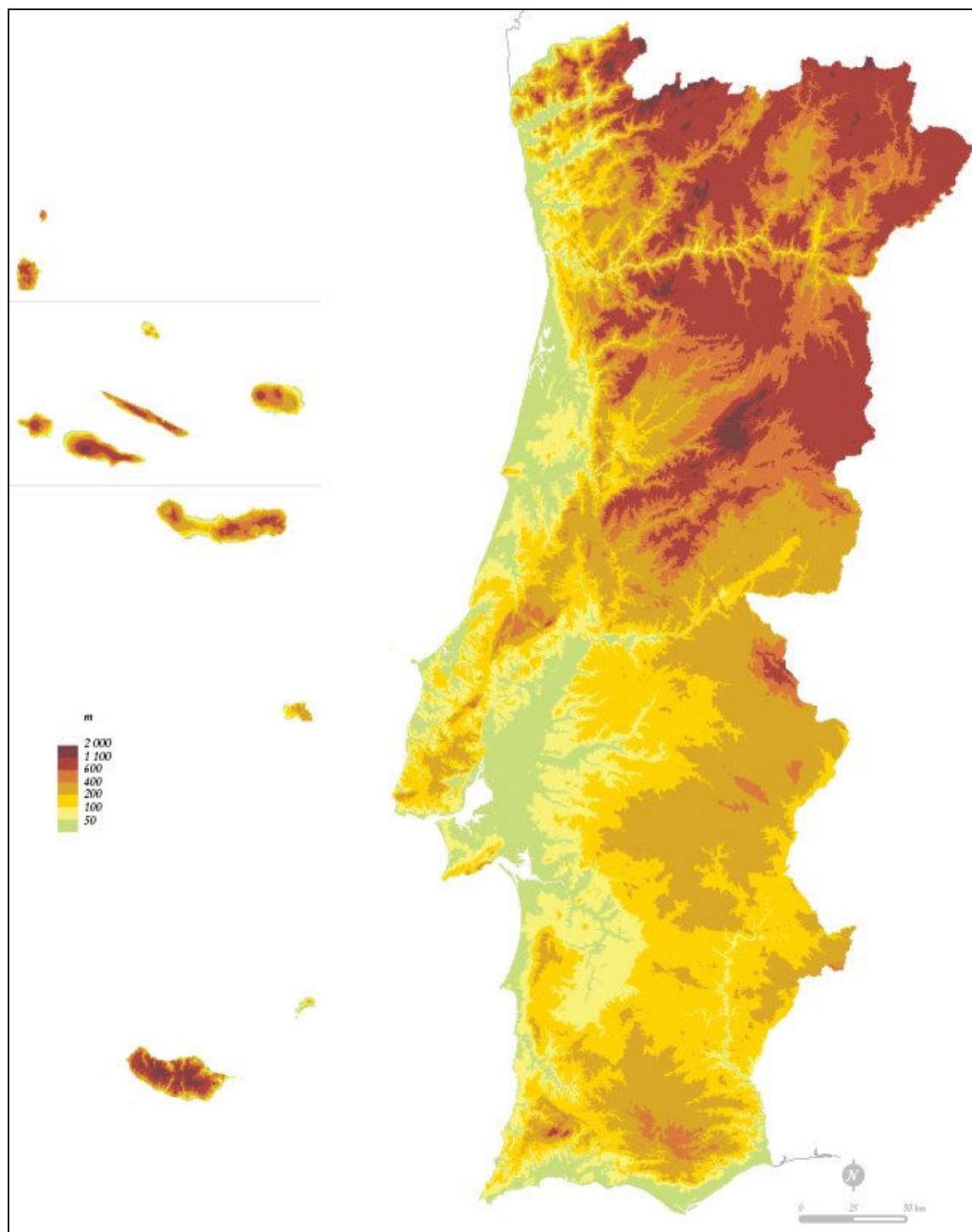


Figura 43: Mapa do relevo de Portugal

Fonte: IGEO, 2013

Os rios, com um papel preponderante na formação do relevo, marcam forte presença na Região Centro e integram-se num conjunto de bacias hidrográficas muito importantes, quer na vertente lúdica e recreativa (deportos e atividades aquáticas – *Turismo Náutico*, *Turismo Ativo*, *Turismo de Aventura*, entre outros), quer na vertente paisagística, também muito associada ao turismo principalmente nas vertentes do *Turismo de Natureza* e do *Ecoturismo*. Todavia, importa destacar pela importância estratégica os rios Vouga e Mondego, cujas bacias

hidrográficas proporcionam à Região uma grande diversidade paisagística e lúdica e constituem as bacias cuja rede banha os territórios em análise (*região CAV*).

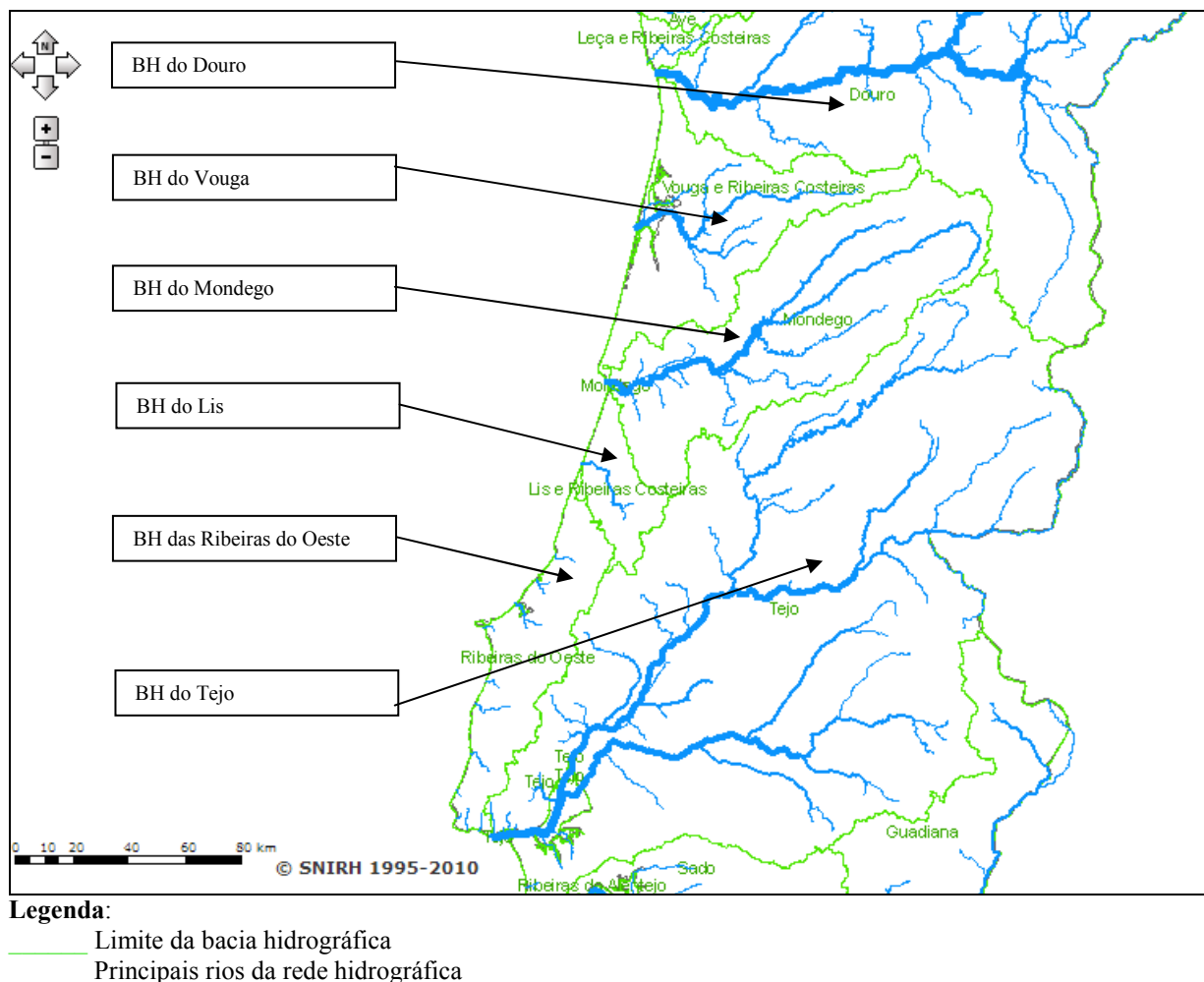


Figura 44: Rede Hidrográfica Principal que abrange a Região Centro

Fonte: Elaborado a partir do SNIRH, 2013

O rio Vouga nasce na Serra da Lapa, no município de Sernancelhe, Distrito de Viseu e desagua naquilo a que se chama de *Haff Delta* ou Laguna de Aveiro e que frequentemente é designada de Ria de Aveiro. Este fenómeno geográfico, que consistiu na realidade na formação de uma laguna, ocorreu devido ao recuo do mar e consequente avanço da linha de costa, levando à formação de vários depósitos de areias que, por sua vez, criaram uma zona de retenção dos fluxos de água que aí desaguam. A sua ligação ao Atlântico chegou a estar efetivamente fechada por volta dos finais do séc. XVII, no entanto, devido à necessidade de dinamizar o porto e a cidade de Aveiro procedeu-se a uma abertura artificial (Santos, 2008).

Os principais afluentes do rio Vouga são os rios Caima, Mau, Sul e Águeda. É precisamente a região correspondente à Ria de Aveiro que é considerada uma das mais importantes riquezas naturais e paisagísticas da Região Centro. Nos canais da Ria, para além de atividades náuticas de recreio e desporto, é ainda possível testemunhar a presença dos

barcos moliceiros, outrora utilizados na apanha do moliço, atividade que já foi muito importante para a agricultura local, e que hoje em dia estão mais vocacionados para os passeios turísticos.

O rio Mondego nasce na Serra da Estrela, no concelho de Gouveia, tem um percurso de 227 km, banha a cidade de Coimbra e desagua na Figueira da Foz. A sua bacia hidrográfica ocupa uma superfície de 6.644 Km<sup>2</sup> e os principais afluentes são o rio Dão, o rio Ceira e o rio Alva. O troço inferior do rio Mondego é caracterizado pela existência de solos férteis onde existem os famosos arrozais do Baixo Mondego, característicos dos municípios de Montemor-o-Velho, Coimbra e Figueira da Foz. Na bacia hidrográfica do Mondego destaca-se ainda o importante sistema de barragens Aguieira – Raiva – Fronhas.

Estas duas bacias hidrográficas (Mondego e Vouga) englobam um importante conjunto de recursos que possibilitam e potenciam o desenvolvimento de variadas atividades económicas e lúdicas, como por exemplo, a aquacultura<sup>43</sup>, a pesca, a produção de sal, a extração de inertes, a navegação comercial e de recreio (beneficiando da existência de inúmeros cais de acostagem) e as atividades recreativas associadas aos desportos náuticos e aos desportos radicais, beneficiando também da existência de um conjunto de praias fluviais ao longo dos respetivos leitos. Alguns destes elementos serão novamente explorados mais à frente, devido ao potencial turístico e/ou económico que representam.

O relevo, a altitude e a proximidade do mar desempenham um papel preponderante nas características climáticas da Região. O interior, com invernos mais frios e chuvosos e com verões mais quentes e secos contrasta com os invernos mais temperados e húmidos e verões mais amenos no litoral. Na Serra da Estrela é frequente a queda de neve no Inverno, sendo o local mais procurado para atividades e desportos na neve.

Ao analisarmos os dados mais recentes disponibilizados pelo INE (2011), é possível verificar que ao nível das temperaturas médias, em 2011 Coimbra registou uma temperatura média anual de 16,7°C, Aveiro registou 16,1°C e Viseu registou 14,8°C. A temperatura média anual mínima mais baixa foi registada nas Penhas Douradas (7,0°C) e a temperatura média anual máxima mais elevada foi registada em Coimbra (22,9°C). Os meses mais quentes foram tendencialmente agosto e julho e os meses mais frios foram janeiro e dezembro. Quanto à precipitação, no mesmo ano Coimbra registou 241 dias sem chuva<sup>44</sup>, Aveiro contabilizou 266 e Viseu contabilizou 257, o que representa mais de metade do ano em cada uma das cidades (INE, 2011).

Sendo o clima um dos fatores que ajuda à tomada de decisão no momento da escolha de um destino turístico, não só ao nível de temperaturas médias mas também ao nível do número de dias de sol, na *região CAV* verifica-se a existência de condições climáticas favoráveis para a prática do turismo.

---

<sup>43</sup> Em junho de 2009 foi inaugurada, em Mira, a AcuinoVA, que consiste na maior unidade do mundo para a criação de Pregado em aquacultura, com uma capacidade de produção de cerca de sete mil toneladas por ano (<http://expresso.sapo.pt/aquicultura-pescanova-inaugura-em-mira-unidade-de-140-milhoes=f521897>, consultada em 19/04/2012).

<sup>44</sup> Segundo INE (2010), consideram-se “dias sem chuva” aqueles em que se registou precipitação de valor inferior a 1 mm.



### 6.1.1 Delimitação administrativa e caracterização demográfica

Com uma superfície de cerca de 28.199,40 km<sup>2</sup>, representando cerca de 31,3% do território de Portugal Continental e um perímetro de linha de costa de cerca de 280 Km (22,6% do território continental), a Região Centro de Portugal corresponde a uma das cinco NUTS de nível II nas quais se divide o território continental e subdivide-se em 12 sub-regiões (NUTS III): Baixo Vouga, Baixo Mondego, Pinhal Litoral, Pinhal Interior Norte, Dão-Lafões, Pinhal Interior Sul, Serra da Estrela, Beira Interior Norte, Beira Interior Sul, Cova da Beira, Oeste e Médio Tejo (INE, 2011) (Figura 45).



Figura 45: Delimitação administrativa da Região Centro, por NUTS III e concelhos

Fonte: INE, 2011

Desde que se definiram as NUTS na Resolução do Conselho de Ministros nº 34/86 de 26 de março, têm-se verificado algumas alterações que levaram à modificação da organização territorial. Até 2002 a Região do Centro contabilizava 10 sub-regiões com um total de 78 municípios. A partir de 2002, com a integração das sub-regiões Oeste (com exceção do

município de Mafra) e Médio Tejo passou a abranger 100 municípios, onde se incluem 41 cidades e 1335 freguesias (cf. Decreto-Lei n.º 244/2002 de 5 de novembro)<sup>45</sup>.

De acordo com os resultados dos Censos 2011, a Região Centro contabiliza 2.327.755 habitantes, o que corresponde a cerca de 23,1% do total da população residente em Portugal Continental. Os concelhos com maior número de habitantes são os de Coimbra (143.396 habitantes), Leiria (126.879), Viseu (99.274), Aveiro (78.450) e Figueira da Foz (62.105).

Apesar dos dados indicarem que a população residente em Portugal aumentou cerca de 2% na última década, na Região Centro verificou-se um decréscimo de 0,9% relativamente ao número contabilizado em 2001. Para além da Região Centro, apenas no Alentejo se verificou a mesma tendência, embora neste caso a percentagem seja mais elevada (-2,5%). De um modo geral continuou a verificar-se uma perda de população nos municípios do interior e uma tendência de concentração nos municípios do litoral, contribuindo para o agravamento do desequilíbrio na distribuição da população pelo território, com os municípios do litoral a registarem indicadores de densidade populacional mais elevados que os do interior, evidenciando o padrão de litoralização característico do país, juntamente com a tendência para a concentração da população junto das grandes áreas metropolitanas de Lisboa e Porto.

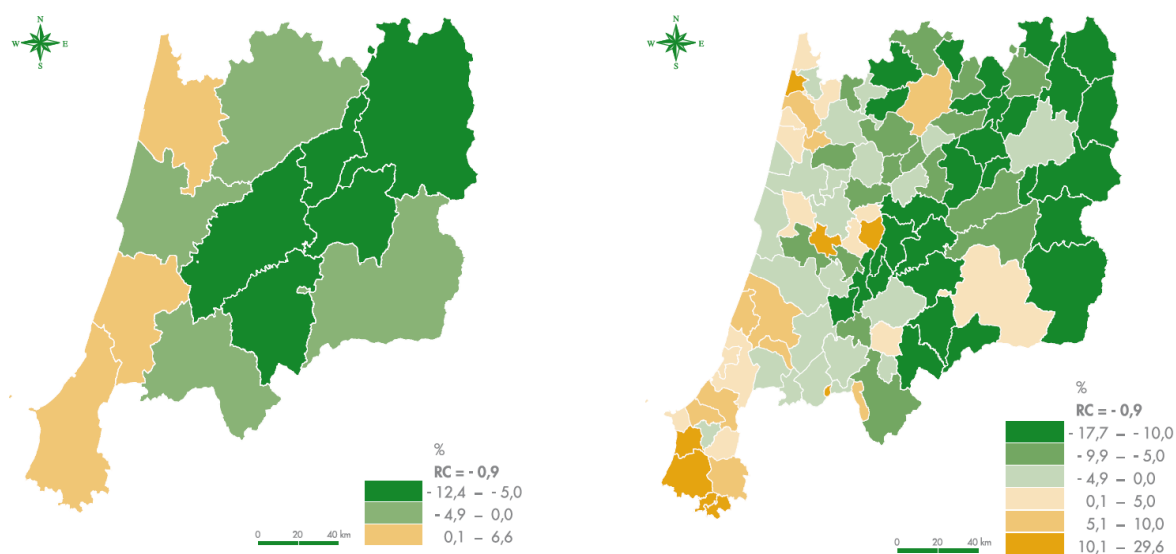


Figura 46: Variação da população residente entre 2001-2011, por sub-região e por concelho

Fonte: CCDRC, 2011/INE, 2011

Das 12 NUTS III da Região, 9 registaram perdas populacionais, tendo as reduções mais significativas ocorrido na Serra da Estrela, que perdeu 12,4% da sua população na última década, na Beira Interior Norte (-9,5%) e no Pinhal Interior Sul (-9,1%). Apenas o Oeste, o Pinhal Litoral e o Baixo Vouga, na faixa litoral da Região, registaram aumentos populacionais (Figura 46). O Oeste, com o maior crescimento (6,6%), passou a concentrar 15,5% da

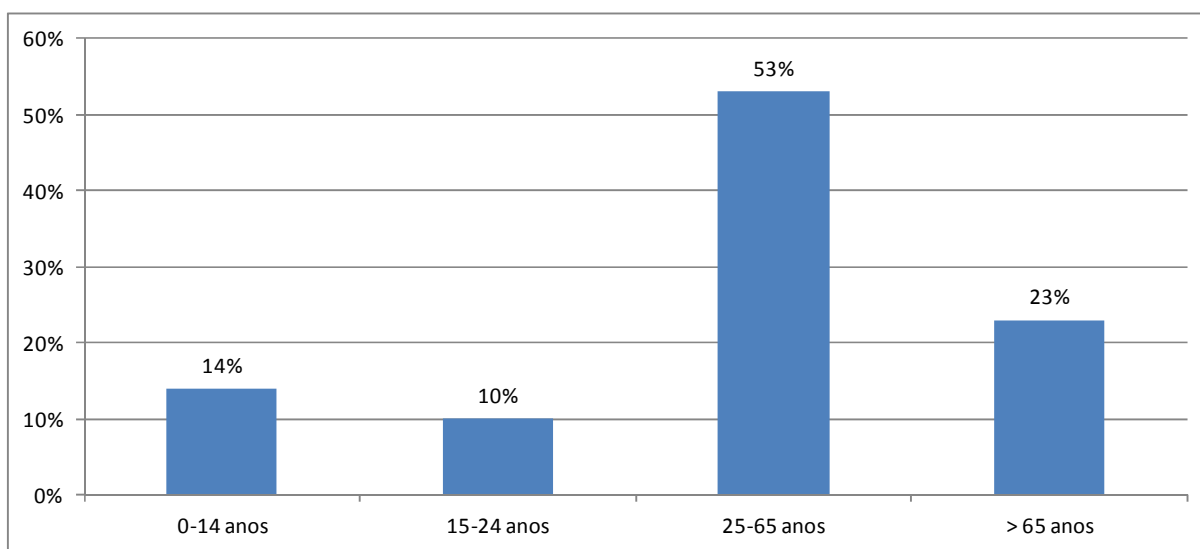
<sup>45</sup> As freguesias encontram-se também em fase de reagrupamento, de acordo com a Lei nº 11-A/2013 de 28 de janeiro referente à reorganização administrativa do território das freguesias.

população da região e tornou-se a segunda sub-região mais populosa, logo a seguir ao Baixo Vouga, tendo ultrapassado o Baixo Mondego.

Ao nível concelhio, verifica-se que 69 dos 100 concelhos do Centro perderam população na última década. Os decréscimos mais acentuados ocorreram nos concelhos do interior, agravando-se o fenómeno de despovoamento destes territórios. O crescimento populacional foi limitado principalmente a alguns concelhos do litoral (com destaque para Marinha Grande, Óbidos, Aveiro, Leiria e Caldas da Rainha), a Viseu e Castelo Branco (capitais de distrito do interior) e a concelhos localizados nas áreas de influência de Lisboa (Arruda dos Vinhos, Sobral de Monte Agraço, Torres Vedras, Alenquer), de Coimbra (Condeixa-a-Nova, Lousã, Montemor-o-Velho, Vila Nova de Poiares) e de Aveiro (Murtosa, Oliveira do Bairro). Os concelhos mais populosos da Região em 2011 eram Coimbra, Leiria, Viseu, Torres Vedras e Aveiro, concentrando cerca de 23% da população regional.

Quanto à estrutura etária da população residente na Região Centro, os dados referem que na última década se verificou uma redução da população jovem (0-14 anos de idade) e da população jovem em idade ativa (15-24 anos) de, respetivamente, 5,1% e 22,5%. Por outro lado, verificou-se um aumento da população idosa (com 65 anos ou mais) bem como do grupo da população situada entre os 25-64 anos de, respetivamente, 19,4% e 5,3% (Gráfico 22). As Regiões do Centro e do Alentejo são as mais envelhecidas, com uma percentagem de população com 65 anos e mais a rondar os 22,5% e 24,3% respetivamente.

Gráfico 22: Estrutura etária da Região Centro



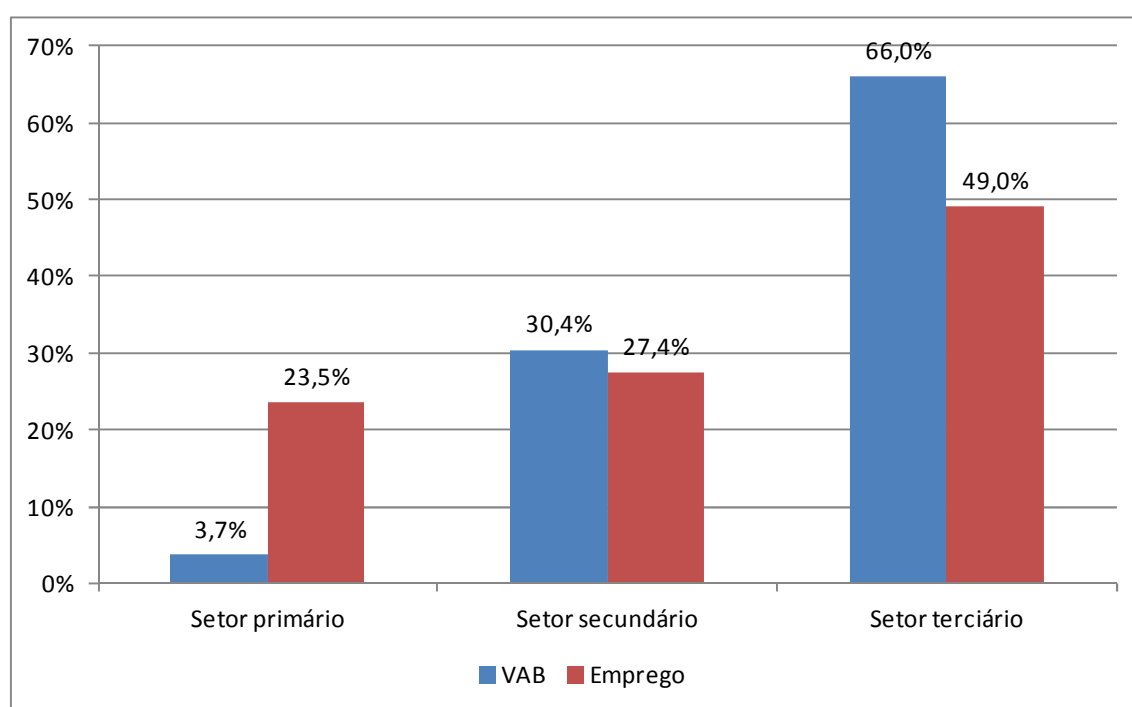
Fonte: INE, 2011 (Censos 2011)

Na Região Centro a população é mais envelhecida nas sub-regiões do interior, destacando-se o Pinhal Interior Sul com a maior percentagem de residentes com 65 ou mais anos (cerca de 33,7% da sua população total) e com a menor percentagem de residentes com idade até aos 24 anos (19,3%). No Baixo Vouga verifica-se a percentagem mais baixa de residentes com 65 ou mais anos (18,9 %).

### 6.1.2 Base económica e sistema produtivo

Segundo dados do INE (2011), a Região Centro contribuiu para cerca de 18,6% do Produto Interno Bruto (PIB) de Portugal, sendo a terceira Região a contribuir mais para o PIB nacional (a seguir à Região de Lisboa e Região do Norte). As sub-regiões com maior percentagem de contribuição são o Baixo Vouga (3,4%) e o Baixo Mondego (3,1%) e aquelas que menos percentagens apresentam são Serra da Estrela (0,2%) e Pinhal Interior Sul (0,3%). A contribuição *per capita* da Região Centro para o PIB nacional foi de 13,2 mil euros, com uma remuneração média de 18 mil euros e uma produtividade (relação Valor Acrescentado Bruto/Emprego Total da Região) de 24 mil euros. A Região contribuiu para cerca de 21,1% para o Valor Acrescentado Bruto (VAB) de Portugal e para cerca de 23% do emprego.

Gráfico 23: VAB e Emprego por setor de atividade económica na Região Centro

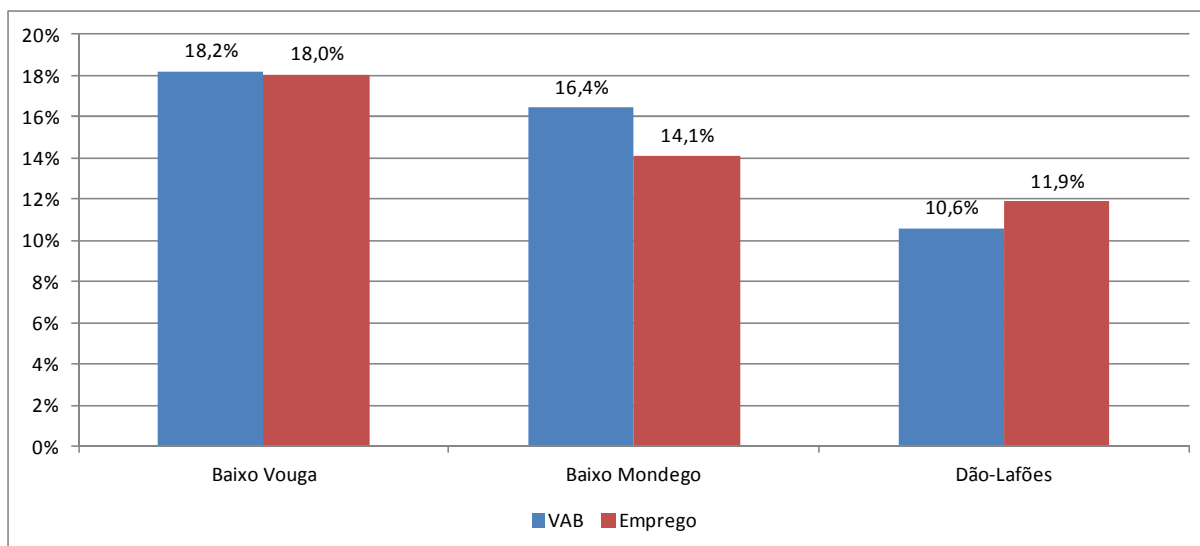


Fonte: INE, 2011

Por setores de atividade (Gráfico 23), o setor terciário é o que tem a maior representatividade na atividade económica da Região, representando cerca de 49% do emprego e de 66% do VAB. Os serviços relacionados com alojamento, restauração e similares representam cerca de 7,2% do VAB e 8,1% do emprego no setor terciário, enquanto os serviços relacionados transportes representam cerca de 7,1% e 5,9%, respetivamente. No setor primário verifica-se uma discrepância significativa relativamente a estes valores, representando cerca de 23,5% do emprego e cerca de 3,7% do VAB, o que evidencia a baixa rentabilidade económica do setor que engloba a agricultura, a produção animal, a caça, a floresta e a pesca. A sub-região do Baixo Vouga destaca-se como a mais dinâmica, contribuindo para cerca de 22,2% do VAB e 18% do emprego. Das três sub-regiões em

estudo, a que mais contribui para o VAB e para o emprego da Região Centro foi o Baixo Vouga, seguindo-se Baixo Mondego e Dão-Lafões. Juntas, estas sub-regiões representaram cerca de 45,2% do VAB e de 43,9% do emprego de toda a Região, ou seja, quase metade dos valores totais (Gráfico 24).

Gráfico 24: Contributo da *região CAV* para oVAB e emprego da Região Centro



Fonte: INE, 2011

### 6.1.3 Acessibilidades e rede de transportes

A situação de centralidade geográfica no contexto nacional que a Região Centro detém, confere-lhe um posicionamento estratégico a vários níveis, como é referido no Programa Operacional Regional do Centro (POC, 2007) e no Plano Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT, 2007). Por um lado, através da articulação do território nacional e do seu sistema urbano e da ligação dos corredores estruturantes entre as duas grandes áreas metropolitanas de Lisboa e Porto<sup>46</sup>; por outro, no acesso ao Norte e Centro da Europa através dos corredores Galaico-Português e Irún-Portugal<sup>47</sup> da Rede Transeuropeia de Transportes e na articulação multimodal Portugal-Espanha-Europa; por último, sendo uma

<sup>46</sup> A ligação às principais metrópoles permite, por um lado, beneficiar de infraestruturas não existentes na Região, como por exemplo aeroportos; por outro lado, verifica-se uma maior competitividade desses polos em vários setores económicos e, inevitavelmente, na atividade turística (sendo esta característica uma ameaça ao desenvolvimento territorial desta região CAV).

<sup>47</sup> Como é referido no estudo “Territórios em Transformação: Sistema Urbano do Litoral da Região do Centro em 2030”, editado pelo Departamento de Prospetiva e Planeamento e Relações Internacionais (DPP) em 2010<sup>47</sup>, o Corredor Irún-Portugal. Este Corredor contempla um conjunto de infraestruturas portuárias (portos de Aveiro e Figueira da Foz), rodoviárias (autoestradas A25, entre Aveiro e Vilar Formoso, e A62, entre Vilar Formoso e Valhadolid, complementadas pelas autoestradas portuguesas A1, A24, A23 e espanhola A6 entre Madrid e a Galiza) e ferroviárias (ligação da Linha do Norte, entre Porto e Lisboa, com a linha da Beira Alta entre Pampilhosa, a norte de Coimbra, e Vilar Formoso/Fuentes de Oñoro) até Irún, no País Basco, junto à fronteira com França, passando pela plataforma logística de Aveiro (incluindo o polo de Cacia) e pela Plataforma Transfronteiriça da Guarda. A importância deste Corredor é evidenciada através do Projeto MIT – Mobilidade, Inovação e Território, que resulta de um trabalho de cooperação entre a Região Centro de Portugal e a Comunidade Autónoma de Castela e Leão e que tem como objetivo primordial o de promover a valorização deste Corredor, principalmente ao nível do desenvolvimento da cadeia de valor das infraestruturas e equipamentos de mobilidade e transportes, que estão construídos ou em vias de construção, atraindo novas atividades económicas, favorecendo novas polarizações industriais, gerando serviços com maior valor acrescentado e incentivando a sua abertura à inovação e ao desenvolvimento tecnológico, com base na combinação de vantagens (facilidades) de localização empresarial e de fixação de população (CCRDC, 2010).

Região de fachada Atlântica relativamente extensa e onde existem três portos de média dimensão com potencial de crescimento (Aveiro, Figueira da Foz e Peniche), detêm condições para vir a desempenhar um papel importante na atração de novas funções e atividades marítimas e na articulação do transporte marítimo entre a Europa e o resto do mundo. Ainda assim, a sua posição geográfica central condiciona o seu desenvolvimento ao ser entendida como periférica em relação aos espaços metropolitanos de Lisboa e Porto.

Como se pode verificar na Figura 47, a Região Centro apresenta vários corredores de acesso que através de uma rede de infraestruturas rodoviárias e ferroviárias promovem a ligação entre as principais cidades da Região, a articulação entre Norte/Sul e Este/Oeste do território e a ligação à Europa.

Como é referido no POC (2007), os transportes e as infraestruturas de apoio logístico constituem elementos fundamentais para o desenvolvimento económico das Regiões e para a sua afirmação nacional e internacional, para além do papel estruturante que desempenham na articulação do território. Deste modo, o pleno aproveitamento das potencialidades geoestratégicas da Região Centro nos contextos nacional, ibérico e europeu, implica que sejam colmatadas as lacunas ainda existentes ao nível das ligações externas da Região em diferentes domínios, nomeadamente ao nível de: i) rodovias, através da melhoria das deficientes condições de circulação e segurança nos principais corredores rodoviários de ligação ao exterior; ii) ferrovias, através da modernização, requalificação e melhoria das condições de circulação e segurança dos eixos ferroviários estruturantes; iii) portos e logística, tendo em conta que o desenvolvimento da logística e a articulação intermodal são fatores fundamentais para melhorar a eficácia e a rentabilidade dos sistemas de transporte de mercadorias e para minimizar os seus impactes ambientais negativos e onde é necessário colmatar as lacunas de infraestruturas logísticas da Região Centro, criando condições para reforçar o seu posicionamento “Atlântico” na atração de investimentos logísticos de relevância nacional e internacional e para promover a sua integração competitiva nas redes logísticas ibéricas e europeias. Por outro lado, torna-se prioritário reforçar a competitividade dos portos regionais no espaço ibérico e europeu de modo a ultrapassar os constrangimentos existentes na acessibilidade marítima aos portos de Aveiro, Figueira da Foz e Peniche, melhorando as condições infraestruturais e de logística, modernizando o sistema portuário nas áreas ambiental e de proteção e segurança marítima, e implementando uma gestão inovadora e concorrencial das atividades portuárias; iv) transporte aéreo, onde a implementação de um aeroporto regional especializado em transporte *low cost* poderia contribuir significativamente para o desenvolvimento regional.

No caso concreto das vias ferroviárias, nos últimos anos têm-se verificado algumas reestruturações relevantes, como por exemplo a suspensão da Rede de Alta Velocidade (ainda assinalada na Figura 47), a supressão da Linha da Figueira da Foz em 2009<sup>48</sup>, o fecho previsto da Linha do Vouga e da Linha do Oeste<sup>49</sup> e os sucessivos atrasos e alterações ao projeto do

---

<sup>48</sup> Com a aprovação do Plano Estratégico dos Transportes 2011-2015 na Resolução do Conselho de Ministros n.º 45/2011, ficou-se a saber que a reativação desta linha foi suspensa

<sup>49</sup> Segundo o Plano Estratégico dos Transportes 2011-2015

Metro do Mondego (cujas obras já se iniciaram em 2006). Outras linhas regionais já tinham sido encerradas anteriormente, como foi o caso da Linha do Dão (primeira linha férrea a chegar a Viseu) ou o troço da Linha do Vouga entre Sernada do Vouga e Viseu, em ambos os casos verificando-se uma reconversão dos trilhos em ecopistas (Ecopista da Linha do Vale do Vouga e Ecopista do Dão) muito importantes em termos turísticos e de lazer mas com efeitos que podem ser perversos.

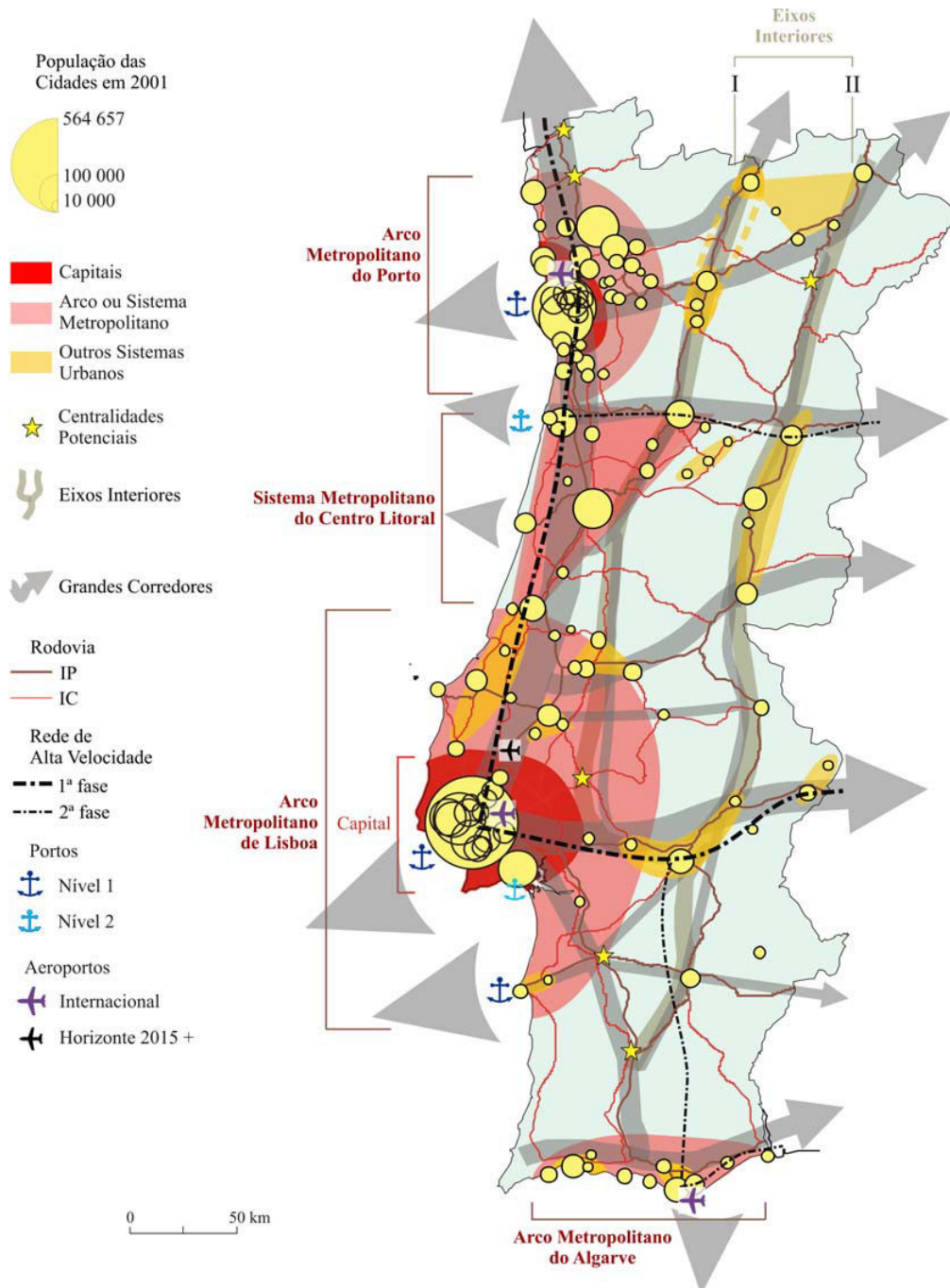


Figura 47: Sistema Urbano e Acessibilidades de Portugal

Fonte: PNPOT, 2006

O encerramento das linhas regionais devido à sua fraca rentabilização e elevados custos de manutenção (nos modelos atuais) encerra também as possibilidades de inversão desta tendência. Para além da sua importância primária (transporte de pessoas e mercadorias) as linhas regionais poderão desempenhar um importante papel no turismo e na preservação da história e costumes dos povos. Alguns exemplos deste aproveitamento encontram-se no Norte de Espanha com a promoção de uma oferta estruturada de viagens em comboios turísticos, como por exemplo o El Transcantábrico<sup>50</sup>, o El Expreso de la Robla<sup>51</sup> ou os outros itinerários propostos pela Trenes Turísticos del Norte<sup>52</sup>. Seria importante, num contexto de valorização e desenvolvimento do território, que novos esforços para a preservação da cultura e do património histórico regional fossem desenvolvidos. O património ferroviário e as linhas regionais são um bom exemplo de riqueza histórica que merecia outra atenção.

Por outro lado, em 2010 foi inaugurado o Ramal do Porto de Aveiro, fazendo a ligação do respetivo porto à Linha do Norte e proporcionando uma importante alternativa às vias rodoviárias no transporte de mercadorias.

Também a construção de uma autoestrada entre Viseu e Coimbra, que viria posicionar-se como alternativa ao atual IP3, há muito que é vista como prioritária para o desenvolvimento regional e poderá, caso se concretize, valorizar ainda mais a rede de acessibilidades da Região, promovendo um equilíbrio entre o triângulo fundamental na *região CAV*.

De salientar na Região Centro a existência de dois dos principais portos nacionais em Aveiro e Figueira da Foz, como já referimos anteriormente. Em 2010 o Porto de Aveiro passou a ter uma ligação direta à rede ferroviária nacional (Linha do Norte e Linha da Beira Alta) e a estar ligado através deste modo à plataforma multimodal de Cacia, proporcionando um aumento na sua funcionalidade e capacidade de carga. Também o porto da Figueira da Foz tem sido alvo de importantes investimentos nos últimos anos, nomeadamente no prolongamento do molhe Norte e do terminal de granéis sólidos, na valorização do cais comercial e na requalificação do porto de recreio, entre outros. Em 2011 verificou-se um aumento de cerca de 6% no valor total de mercadorias movimentadas relativamente a 2010, superando, deste modo, aquele que tinha sido considerado o melhor ano de sempre.<sup>53</sup>

A existência destes dois portos na Região Centro, com comunicações rodoviárias e ferroviárias às principais cidades, eleva o potencial de crescimento que o turismo de náutico (e mais especificamente os segmentos marítimo-desportivo e iates) poderá ter nesta região, e caso os investimentos necessários sejam levados a cabo.

O facto de o Porto de Aveiro estar inserido no projeto Portugal Logístico<sup>54</sup> e o Porto da Figueira inserido no Centro Logístico do Litoral (CENTROLOGIS)<sup>55</sup> evidencia ainda mais

---

<sup>50</sup> <http://www.eltrascantabricogranlujo.com/>, consultado em 10 de janeiro de 2012

<sup>51</sup> <http://www.elexpresodelarobla.com/>, consultado em 10 de janeiro de 2012

<sup>52</sup> <http://www.trenesturisticosdelnorte.com/es/>, consultado em 10 de janeiro de 2012

<sup>53</sup> Em 2010 o porto da Figueira movimentou 1.615.891,18 toneladas de mercadorias e foi considerado o que mais cresceu em Portugal, com aumentos de 37,26% em relação a 2009 e de 40,43% em relação a 2008. Os dados foram obtidos a partir da página de Internet do Porto da Figueira da Foz ([http://www.portodeaveiro.pt:7777/apa\\_portal/start\\_fig](http://www.portodeaveiro.pt:7777/apa_portal/start_fig)) consultada em 18/04/2011 e em 20/04/2012

<sup>54</sup> O projeto “Portugal Logístico” consiste no desenvolvimento de uma rede de plataformas tecnológicas de gestão logística que pretende ligar e desenvolver toda a Rede Nacional de Plataformas Logísticas. A Rede Nacional de Plataformas Logísticas é constituída por onze plataformas, complementadas com dois Centros de Carga Aérea no Porto e em Lisboa, e agrupam-se do seguinte modo (IMTT, 2008):



a importância estratégica da Região Centro na ligação com outros pontos estratégicos nacionais e internacionais.

Importa salientar ainda a existência de alguns aeródromos na Região Centro nomeadamente em Aveiro (São Jacinto), Águeda, Coimbra, Leiria, Lousã, Monte Real, Ovar, Seia, Torres Vedras e Viseu, entre outros, que aliados ao conjunto de infraestruturas que acabámos de enunciar, apresentam-se como vantagem competitiva que tenta atenuar a o facto de não existir um aeroporto na Região Centro ou o facto de o projeto do novo aeroporto não se localizar a norte do rio Tejo.

## 6.2 Análise da *região CAV*: contextualização e potencial turístico

Como já foi referido anteriormente, a *região CAV* é delimitada pelas unidades territoriais (NUT III) do Baixo Mondego, Baixo Vouga e Dão-Lafões (Figura 48). Contabiliza cerca de 1 milhão de habitantes, o que corresponde a cerca de 43% da população residente na Região Centro, sendo que apenas o concelho de Coimbra ultrapassa os 100 mil habitantes. Os seus 35 concelhos abrangem uma área geográfica que representa cerca de 26% do território da Região Centro, registando elevados valores de densidade populacional com o Baixo Vouga a assinalar 216,2 habitantes por km<sup>2</sup> e o Baixo Mondego 160,8 h/km<sup>2</sup>, muito acima do valor médio referente a Portugal (114,4 h/km<sup>2</sup>) e da Região Centro (82,3 h/km<sup>2</sup>). Por sua vez, Dão-Lafões queda-se nos 79,1 h/km<sup>2</sup> (INE, 2011).

Esta região é caracterizada por um grande potencial de diversidade de recursos naturais (rios, mar, albufeiras e lagoas, águas termais, montanhas, florestas), ambientais (inexistência de focos perigosos de poluição industrial, clima temperado) e culturais (património de todas as idades/épocas históricas, inúmeros sítios arqueológicos identificados, tradições populares e religiosas, uma das mais antigas universidades da Península Ibérica), sendo encarada como uma região de grandes afetividades, hospitalidade, origem de muitas emigrações e relações sociais com diversos países do mundo e que, na perspetiva do turismo, representa um fator importante a ter em conta. Estamos a falar de uma região de articulação entre Norte-Sul (Porto e Lisboa) e Oeste-Este (costa e fronteira), caracterizada por uma oferta turística multitemática e de pequena escala, onde natureza e ambiente, património cultural e paisagístico, boa e diversa gastronomia (onde se incluem necessariamente os vinhos) e desenvolvimento de atividades de aventura assumem um importante destaque. Sustentada principalmente no seu património natural, histórico e edificado em torno da rede de cidades médias de vocação complementar, podemos identificar os seus principais espaços e

---

Plataformas urbanas nacionais: duas plataformas, localizadas perifericamente às duas principais áreas metropolitanas do País, Porto e Lisboa; Plataformas portuárias: quatro plataformas localizadas na imediação dos portos de Leixões, Aveiro, Lisboa e Sines; Plataformas transfronteiriças: junto à fronteira com Espanha, ficarão localizadas quatro plataformas logísticas, naqueles que são os principais eixos de fluxos com o exterior. São as plataformas logísticas de Valença, Chaves, Guarda e Elvas/Caia; Plataforma regional: em Tunes, será construída uma plataforma de âmbito regional que pretende servir a região do Algarve e estabelecer princípios de equilíbrio territorial no conjunto do país.

<sup>55</sup> O Centro Logístico do Litoral (CENTROLOGIS) consiste numa rede empresarial e logística situada na área de influência do Porto Comercial da Figueira da Foz. Engloba os municípios de Cantanhede, Coimbra, Condeixa, Figueira da Foz, Leiria, Mealhada, Mira, Montemor-o-Velho, Mortágua, Pombal e Soure e pretende contribuir para assegurar a promoção integrada da rede de infraestruturas empresariais e logísticas da região (CENTROLOGIS – Centro Logístico do Litoral, 2007).

identidades: Aveiro, da Ria e tecnologia de ponta; Coimbra, da saúde e do património; e Viseu, das termas e do turismo em espaço rural (PROT-C 2011). Todos estes elementos proporcionam à região um potencial de desenvolvimento turístico, económico e social e contribuem para a alavancagem das economias locais e regionais, proporcionando emprego e investimento, nomeadamente através da construção e recuperação de equipamentos que beneficiam não só as populações locais mas também os visitantes da região. O *Turismo de Negócios*, importante segmento do setor turístico, posiciona-se como um importante fator dinamizador que pode contribuir para o respetivo desenvolvimento através da captação de eventos, do prolongamento da estada, do regresso dos visitantes e da promoção e fortalecimento da imagem turística da região.

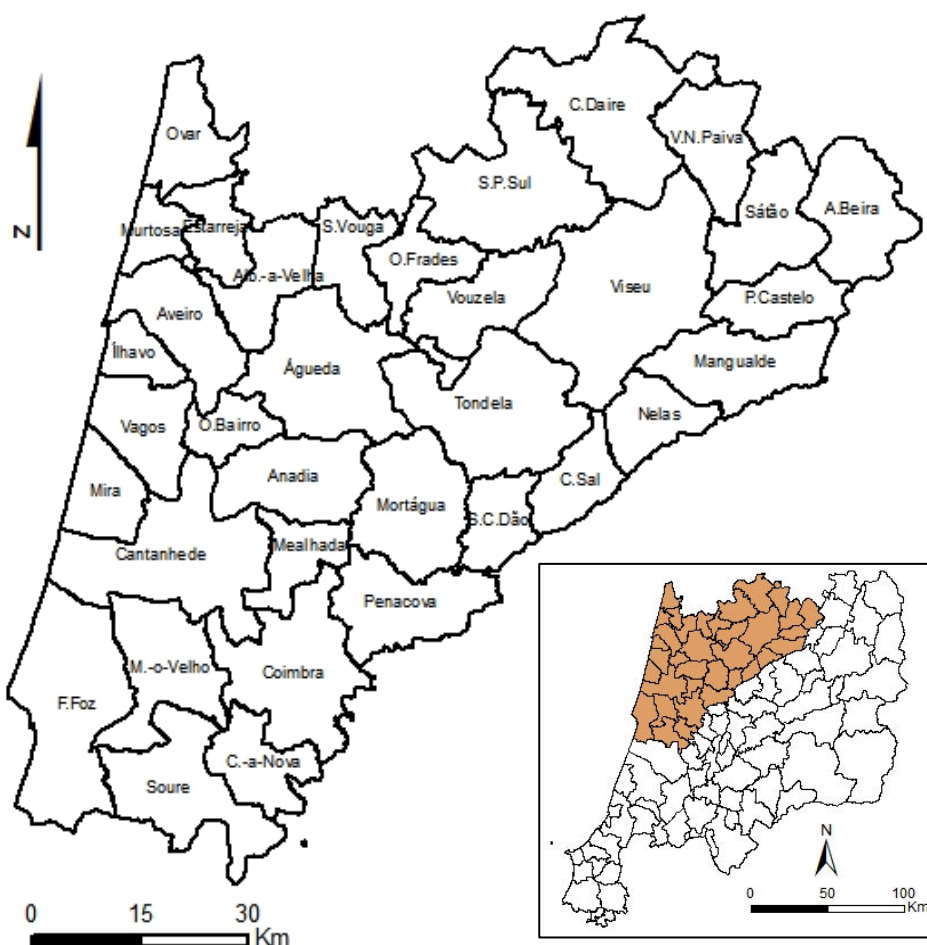


Figura 48: Delimitação da região CAV.

Fonte: Elaboração própria.

É por isso que consideramos de grande interesse a análise da atratividade turística da região em estudo como parte complementar das estratégias a implementar para desenvolver o *Turismo de Negócios*, produto aglutinador e dinamizador de outros produtos turísticos e complementado por esses mesmos produtos. Como exemplo desta complementaridade podemos referir os atividades lúdicas (geralmente inseridas nos programas sociais dos

eventos) que muitas vezes fazem parte dos programas dos congressos e outros eventos, ou as atividades turísticas realizadas pelas pessoas que acompanham os congressistas (enquanto estes assistem às palestras), ou até mesmo pelas atividades desenvolvidas após os eventos. Poderá mesmo verificar-se um prolongamento da estada no destino, para além da duração do evento, de modo a conhecer a região e as suas atrações. Também a possibilidade de retorno, desta vez num contexto de lazer, ou a divulgação e promoção do local onde participou num evento de negócios, junto do seu círculo de conhecimentos, refletem o potencial do *Turismo de Negócios* para o desenvolvimento local e regional. Já outros eventos, como as viagens de incentivo ou a hospitalidade empresarial, assumem uma ligação ainda mais direta com o *Turismo de Lazer* e as atividades relacionadas com a oferta de produtos turísticos associados ao território, devido ao forte carácter lúdico que implicam como forma de recompensar resultados profissionais ou melhorarem as relações profissionais, por exemplo.

Importa referir ainda que a *região CAV* abarca um importante tecido empresarial e um sistema científico e tecnológico que merece ser destacado. Se por um lado os agentes empresariais são responsáveis por um grande volume de eventos e reuniões empresariais, os agentes pertencentes ao sistema científico e tecnológico são em parte responsáveis pelo impulsionamento das conferências e congressos internacionais, realizadas com o objetivo de debater, transmitir ou partilhar conhecimento científico e que geralmente têm um impacto significativo nos destinos. No que diz respeito à oferta de serviços tecnológicos, a *região CAV* conta com importante conjunto de instituições. O Sistema Científico e Tecnológico da região engloba: i) Instituições de Ensino Superior – 2 universidades públicas, em Aveiro e Coimbra, e 3 institutos politécnicos estatais localizados em Aveiro, com uma delegação em Águeda, Coimbra, com uma delegação em Oliveira do Hospital, e Viseu. Existem ainda 2 universidades privadas localizadas em Viseu e Coimbra e vários institutos de formação superior; ii) Centros Tecnológicos – 1 centro tecnológico, que consiste no Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro [CTCV] em Coimbra; iii) Unidades de Investigação – para além dos centros de investigação e desenvolvimento integrados nas universidades, existem outros centros desta natureza que se destacam pela sua adequação à especialização produtiva regional, nomeadamente a PT Inovação em Aveiro [telecomunicações], a RAIZ [indústrias da floresta e do papel] em Aveiro e o IBILI [Instituto Biomédico de Investigação da Luz e Imagem] em Coimbra; iv) Incubadoras e Centros de Transferência de Tecnologia – onde se destacam duas unidades de interface ligadas às Universidades de Coimbra e de Aveiro [Instituto Pedro Nunes e o GrupUnave], 7 incubadoras localizadas em Aveiro, Coimbra, Mortágua, Viseu, Curia, Mira e Figueira da Foz, e 3 centros de transferência de tecnologia, nomeadamente o Biocant, em Cantanhede [biotecnologia], o iParque Coimbra [saúde, multimédia, telecomunicações, robótica e transversais] e o Vougapark em Sever do Vouga [metalurgia e metalomecânica].

Toda esta atividade impulsiona o desenvolvimento tecnológico e científico da região, proporcionando também o alargamento das áreas de negócios das empresas e a interatividade com outros mercados nacionais e internacionais, fomentando o desenvolvimento económico local e o aumento da afluência de visitantes por motivos profissionais. O Sistema Científico e

Tecnológico, aliado ao sistema empresarial e produtivo, desempenham, deste modo, um importante papel no desenvolvimento da atividade turística na *região CAV*, principalmente através do segmento do *Turismo de Negócios*, quer através da deslocação de pessoas que as respetivas atividades representam, quer através do conjunto de eventos que originam. Neste contexto importa salientar o crescente investimento que tem sido feito nas últimas décadas no domínio específico do ensino na área do turismo, com a abertura de novos cursos, quer a nível superior (ex.: curso de 3º ciclo em Turismo, Lazer e Cultura, que se iniciou em 2008 na Universidade de Coimbra e que se juntou à Universidade de Aveiro na oferta de formação a este nível de grau académico), quer a nível profissional (ex.: Escola de Formação Profissional em Turismo de Aveiro, constituída em 2006). O desenvolvimento da formação qualificada na área do turismo poderá significar um forte contributo para a qualificação de recursos humanos e desenvolvimento de novas apetências técnico-científicas, que por sua vez poderão contribuir significativamente para a valorização da experiência turística na região. Para além disso, potencia a realização de novos eventos científicos, como é o caso do da conferência internacional INVTUR (sobre investigação em turismo) que começou a ser realizada na Universidade de Aveiro em 2010, ou o Congresso Internacional em Turismo, Lazer e Cultura realizado na Universidade de Coimbra em 2011, entre outros.

#### 6.2.1 Base económica e sistema produtivo

De acordo com o Programa Operacional Regional do Centro 2007 - 2013 (POC, 2007), a *região CAV* conta com um importante conjunto de áreas de localização industrial, caracterizadas, de um modo geral, por uma dimensão reduzida, com uma média de 35 hectares de superfície e uma mediana de 29 lotes por área industrial, evidenciando grande heterogeneidade em termos infraestruturais e grande indiferenciação das atividades económicas (indústria e comércio) aí instaladas. Salientam-se, no entanto, alguns casos marcados por padrões mais específicos de atividade produtiva, nomeadamente Estarreja (indústria química) e Águeda (metalomecânica e cerâmica). A sub-região do Baixo Mondego é aquela que tem os seus espaços industriais mais desenvolvidos, quer em termos de dimensão e de capacidade de acolhimento industrial, quer em termos das infraestruturas de ambiente e de ordenamento disponíveis, com especial destaque para a zona industrial de Cantanhede que consiste na segunda maior área industrial de toda a Região Centro, logo a seguir à zona industrial de Castelo Branco. Por sua vez, o Baixo Vouga é a sub-região com o maior número de áreas industriais (17), representando 20% do total da superfície industrial existente na Região Centro e onde importa salientar uma vez mais a particularidade do concelho de Águeda que, apesar de não dispor de qualquer área industrial pública, possui a maior concentração de indústrias da Região Centro, resultando a atual zona industrial de uma agregação progressiva de vários loteamentos industriais privados que se foram implantando ao longo dos anos sem um plano de ordenamento global, com prevalência da metalomecânica ligeira, nomeadamente na fabricação de máquinas e equipamentos, incluindo o fabrico de

equipamentos elétricos, e o fabrico de material de transporte, com fortes ligações à Universidade de Aveiro. Tratando-se de um sistema produtivo local com grande capacidade de iniciativa e com um dinamismo industrial relevante em termos nacionais, poderia beneficiar de um melhor ordenamento e de outras condições que pudessem alavancar o potencial competitivo instalado.

O POC (2007) refere ainda que devido à precariedade funcional registada numa grande parte das áreas de localização industrial em termos de ordenamento (arruamentos, equipamentos, estacionamento, espaços verdes, rede elétrica, telecomunicações, gás, sinalética, combate a incêndios), de ambiente (avaliação de impacto ambiental, tratamento dos efluentes industriais, sistema de recolha de resíduos sólidos industriais) e de serviços de manutenção e de logística, será necessário, em primeiro lugar, requalificar e ordenar as zonas industriais existentes através de uma abordagem conjunta e disciplinadora do funcionamento deste tipo de infraestruturas e, em segundo lugar, qualificar e consolidar algumas áreas de localização industrial onde já existem condições de especialização produtiva e de massa crítica empresarial suficientes para promover o desenvolvimento diferenciado da inovação tecnológica e a sua afirmação a nível nacional, dotando-as das condições estruturais e de serviços em falta, promovendo a sua articulação com o sistema científico e tecnológico e com a rede urbana regional, e estimulando o surgimento de estratégias partilhadas de cooperação e atração de investimento para a região. A este nível destacam-se dois casos importantes de investimento e desenvolvimento em áreas mais especializadas, nomeadamente nas áreas industriais de Cantanhede (Biotecnologias) e de Coimbra (Ciências da Vida), e que importa reforçar nos próximos anos, abarcando igualmente outras áreas com potencial na região.

Como refere o estudo *Territórios em Transformação: Sistema Urbano do Litoral da Região Centro em 2030* (DPP, 2010), nos últimos anos foram implantadas e desenvolvidas algumas atividades novas e diferenciadoras, nomeadamente as tecnologias de informação e telecomunicações eletrónicas (ex.: Pólo de Competitividade e Tecnologia TICE.PT, com uma participação significativa das empresas e outras instituições de Aveiro, Coimbra e Viseu), as tecnologias da saúde (ex.: Centro de Neurociências e Biologia Molecular e Biocant), a utilização das energias renováveis e das tecnologias energéticas “limpas” (ex.: investimentos realizados no campo da energia eólica, das ondas e solar e dos biocombustíveis) e o turismo na vertente cultural e sénior (e às quais podemos juntar a vertente de negócios), com alguns investimentos importantes realizados na região, como por exemplo o *Mortágua Lake Resort* ou o *Vila Galé Coimbra*, entre outros. Este conjunto de novas atividades aliado às designadas atividades com tradição nesta região, e que incluem as indústrias do mar (construção naval, pescas, aquacultura), as indústrias das florestas (principalmente ao nível da produção de pasta e de papel), a química pesada (com grande representatividade em Estarreja), as indústrias dos moldes (principalmente para automóveis, embalagens e materiais elétricos), a agroindústria, o *cluster cerâmica/habitat/minerais não-metálicos* (ex.: produção de cimento, vidro e cerâmica) e a própria atividade turística, constituem uma base económica diversificada, especializada e com potencial para o desenvolvimento e dinamização da *região CAV*, conforme ilustra o Quadro 23.

Quadro 23: Principais áreas de atividade económica na *região CAV*.

| Sub-região    | Principais atividades  |
|---------------|--|
| Baixo Vouga   | Tecnologias de Informação e Comunicação Eletrónica<br>Equipamentos e Tecnologias Energéticas<br>Turismo<br>Indústrias do Mar<br>Indústrias da Floresta<br><i>Cluster Cerâmica/Habitat/Minerais não metálicos</i><br>Química Pesada<br>Indústria Automóvel<br><i>Moldes – engineering and tooling</i> |
| Baixo Mondego | Tecnologias de Informação e Comunicação Eletrónica<br>Tecnologias da Saúde<br>Equipamentos e Tecnologias Energéticas<br>Turismo<br>Indústrias do Mar<br>Indústrias da Floresta<br><i>Cluster Cerâmica/Habitat/Minerais não metálicos</i>   |
| Dão-Lafões    | Tecnologias de Informação e Comunicação Eletrónica<br>Equipamentos e Tecnologias Energéticas<br>Turismo<br><i>Cluster Cerâmica/Habitat/Minerais não metálicos</i><br>Indústria Automóvel   |

Fonte: DPP, 2010

Toda esta dinâmica, muito importante para o desenvolvimento económico e competitividade da região, contribuiu para a dinamização de todo o mercado de reuniões e eventos associados ao *Turismo de Negócios*.

Apesar da indústria agroalimentar não representar um dos principais *clusters* económicos específicos da *região CAV*, a Região Centro, na sua globalidade, e como é referido no Quadro de Referência Estratégico Nacional (através do programa InovCluster-Associação do *Cluster* Agroindustrial do Centro, 2009), oferece produtos seguros e saudáveis que aliam o saber tradicional às estratégias de inovação e onde se destacam o leite, o vinho, o azeite, os cereais, o peixe, a carne, os produtos da horta e as flores, que poderão ajudar a contribuir para que a Região Centro se afirme ao nível nacional, ibérico e europeu como um território líder nas fileiras agroindustriais de excelência. Neste contexto, a *região CAV* destaca-se através da oferta de produtos certificados de grande qualidade, como mais à frente iremos explorar em detalhe, que poderão contribuir para o desenvolvimento deste setor industrial neste território específico.

Segundo os dados do INE, em 2011 a *região CAV* contabilizava 106.785 empresas, (representando cerca de 43% do total de empresas da Região Centro e cerca de 9% do total nacional) e contabilizava 311.060 pessoas ao serviço (43,6% do total da Região Centro e 8,1% do total nacional). A maior concentração de empresas verifica-se nos concelhos de Coimbra, Aveiro e Ílhavo onde se contabiliza um número médio de empresas por km<sup>2</sup> mais elevado (Figura 49).

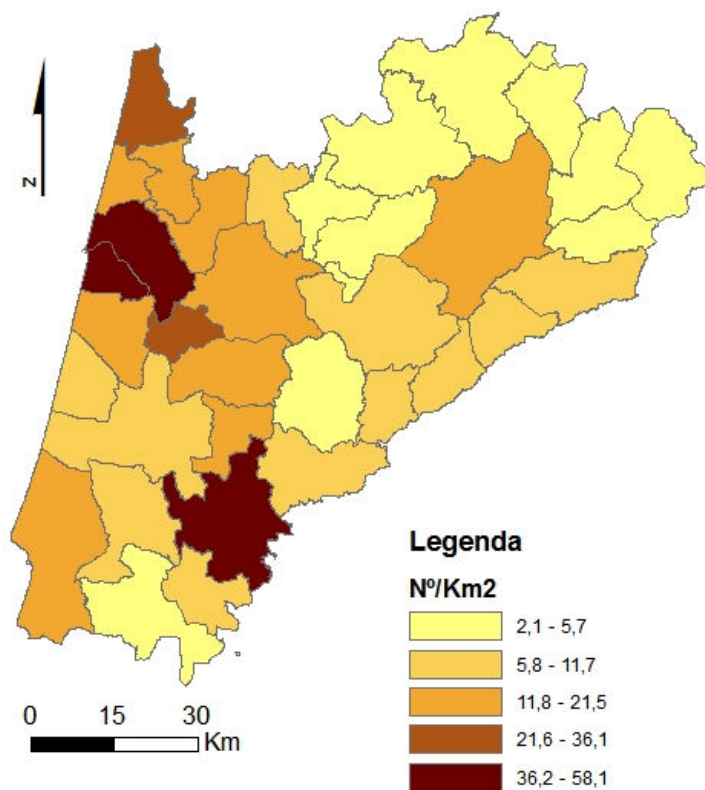


Figura 49: Densidade das empresas na *região CAV*, por concelho

Fonte: INE, 2012

Do número total de empresas, 7.187 estavam afetas ao setor de alojamento, restauração e similares, representando 19.356 empregos. O Valor Acrescentado Bruto (VAB) gerado pelo alojamento, restauração e similares na Região Centro foi de 579.643 milhões de euros, com a *região CAV* a ser responsável por cerca de 43,5 % desse valor (252.346 milhões de euros), o que evidencia bem a importância deste território específico para a atividade turística de toda a Região Centro. Efetivamente estamos em presença de um setor (turismo) muito importante para o desenvolvimento das economias locais. Através do desenvolvimento da atividade turística o tecido empresarial é também dinamizado. Especialmente no que diz respeito às pequenas empresas, que vão surgindo em maior número. Neste contexto assumem especial relevo as empresas de animação turística que ao longo dos últimos anos têm crescido em número, sendo muito importantes para a dinâmica territorial. Por um lado, porque a sua atividade surge para diretamente valorizar e diversificar a oferta turística associada ao território e, por outro, porque criam postos de trabalho.

Segundo dados do Registo Nacional de Turismo (RNT, 2013), na *região CAV* existem 105 empresas de animação turística (de um total de 312 empresas registadas na Região Centro) com o maior número a registar-se nos concelhos de Coimbra e Aveiro (Figura 50). Consta-se, portanto, que a *região CAV* conglobera um número significativo de empresas de animação turística, comparativamente com o restante território da Região Centro, reforçando a necessidade de se encarar a atividade turística neste território como uma oportunidade para

potenciar o desenvolvimento regional, beneficiando da diversidade e complementaridade de recursos e equipamentos existentes no território.

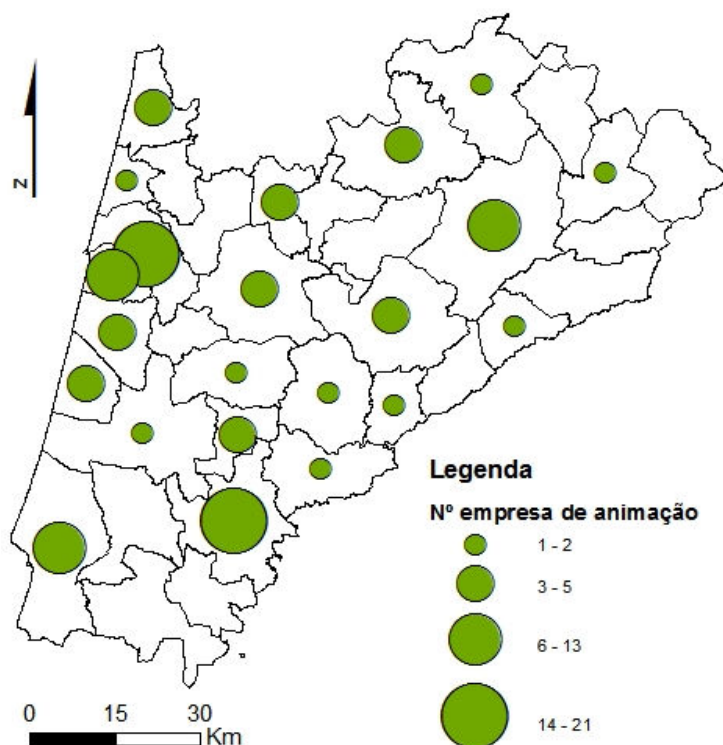


Figura 50: Empresas de animação na *região CAV*  
Fonte: RNT, 2013

## 6.2.2 Os principais recursos turísticos associados ao território

### 6.2.2.1 Património histórico e cultural

Na *região CAV* são inúmeros os recursos culturais e religiosos existentes, incluindo um vasto património material e imaterial. Aqui serão apresentados alguns desses recursos, todavia, importa realçar o carácter não exaustivo das referências que vão sendo feitas.

Como é referenciado no POC (2007), existem marcas patrimoniais que evidenciam a presença e vivência dos povos Lusitanos, Romanos, Visigodos e Árabes neste território, como por exemplo as cidadelas romanas de Conímbriga e de Aeminium (Coimbra), a Cava de Viriato (Viseu) ou os castelos de Montemor-o-Velho e Soure. Os espaços museológicos desempenham também um papel muito importante na qualificação da oferta da região. Para além de serem estruturas que possibilitam a preservação histórico-cultural das populações locais, possibilitam também que os visitantes, independentemente do motivo da visita, possam conhecer e aprender mais sobre as populações e culturas que visitam. Esta região preserva assim um importante conjunto de património histórico-cultural de diferentes tempos e civilizações que importa valorizar turisticamente. Apresenta um importante conjunto



patrimonial classificado pelo Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico (IGESPAR), incluindo património civil, religioso, arqueológico e militar (Figura 51), que potencia o desenvolvimento do *Touring Cultural e Religioso* e dos *City Breaks*, frequentemente associados à visitação do património arquitet nico dos destinos e, no caso dos *City Breaks*, nos centros urbanos.

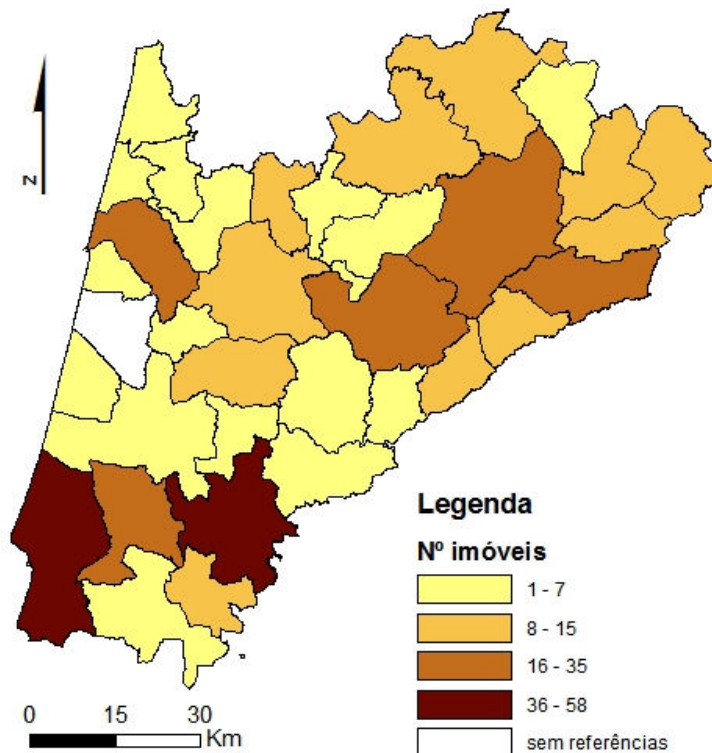


Figura 51: Património classificado no território em estudo

Fonte: IGESPAR, 2012.

A *região CAV* contabiliza 413 elementos patrimoniais classificados pelo IGESPAR. Os concelhos de Coimbra e Figueira da Foz são aqueles onde a oferta de património classificado é mais expressiva. Outros concelhos destacam-se por uma maior oferta comparativamente aos restantes, como Montemor-o-Velho, Aveiro, Viseu, Tondela e Mangualde. Ao invés, o concelho de Vagos é o único onde não existe qualquer elemento patrimonial classificado.

No património arquitet nico civil podemos encontrar pelourinhos, palácios, solares e outros edifícios representativos das diversas épocas históricas e culturais locais. O Palácio do Buçaco assume uma grande importância não são pelo seu valor arquitet nico e enquadramento na paisagem natural envolvente mas também pela sua representatividade histórica. Considerado como o último legado dos reis de Portugal constitui-se como um conjunto arquitet nico, botânico e paisagístico único na Europa, classificado como Imóvel de Interesse Público desde 1996, onde está instalado atualmente o Palace Hotel do Buçaco, categorizado como um dos mais belos e históricos hotéis do mundo (Figura 52).



Figura 52: Palácio do Buçaco

Fonte: Elaboração própria



Figura 53: Edifícios de estilo Arte Nova em Aveiro

Fonte: Elaboração própria

Importa destacar também o estilo Arte Nova com alguns edifícios classificados, principalmente na cidade de Aveiro (Figura 53). Este estilo está representando em maior número na sub-região do Baixo Vouga, onde existe o respetivo museu (Museu de Arte Nova em Aveiro). A extinta Região de Turismo Rota da Luz criou outrora a Rota da Arte Nova que,

para além de Aveiro, incluiu Ovar, Avanca, Estarreja, Salreu, Albergaria-a-Velha, Frossos e Ílhavo. A presença do estilo Arte Nova na cidade de Ovar reflete-se principalmente através das fachadas em azulejo de inúmeros edifícios, com motivos predominantemente florais e vegetais de cores vivas. Por essa razão, a cidade é muitas vezes apelidada de “cidade museu do azulejo”. Existem outros espaços onde a presença do estilo Arte Nova é evidente, como o Casino do Luso na Mealhada, o Curia Palace Hotel em Anadia ou o Bairro Novo de Santa Catarina na Figueira da Foz onde existem alguns edifícios representativos. Apesar do potencial turístico que este estilo específico poderá representar para toda a *região CAV*, apenas na sub-região do Baixo Vouga surge na oferta turística de uma forma mais estruturada. Sendo a cidade de Aveiro o expoente máximo deste estilo em Portugal, é também a única cidade portuguesa integrada na *Réseau Art Nouveau Network*<sup>56</sup> e na *Art Nouveau European Network*<sup>57</sup>, importantes organizações para a promoção de cidades detentoras deste estilo arquitetónico. Seria pertinente dar uma maior atenção a este património único e valioso por parte das diversas entidades locais e nacionais, como forma de potenciar esta componente da oferta cultural da região e do país.



Figura 54: Pátio das Escolas da Universidade de Coimbra

Fonte: Elaboração própria

Todavia, aquele que nos parece ser o elemento mais importante na arquitetura civil da *região CAV* é sem dúvida a Universidade de Coimbra, cuja forte componente histórico-cultural associada a toda a vivência social e académica que representa para a cidade levou a que fosse recentemente classificada como Património Mundial da UNESCO (Figura 54), sendo o único património classificado pela UNESCO na *região CAV*. Na Região Centro, para

<sup>56</sup> <http://www.artnouveau-net.eu/Network/ArtNouveau/Homepage/tabid/108/language/en-GB/Default.aspx>, consultado em 19 de janeiro de 2012.

<sup>57</sup> <http://www.artnouveau.eu/en/cities.php?letter=E>, consultado em 19 de janeiro de 2012

além da Universidade de Coimbra, existem ainda o Convento de Cristo em Tomar, o Mosteiro de Alcobaça e o Mosteiro da Batalha. Estamos em presença de um conjunto patrimonial que pela sua classificação de património UNESCO contribui significativamente para a projeção internacional dos territórios onde se inserem. A recente classificação da Universidade de Coimbra deverá, por isso, ser vista como um forte contributo para a valorização turística não só de Coimbra, mas também da *região CAV*.

No património arqueológico militar salientamos os castelos de Soure e de Montemor-o-Velho, inseridos na Rede Urbana de Castelos e Muralhas Medievais do Mondego, criada a partir do reconhecimento do valor de um património comum que perdura desde os tempos ancestrais da reconquista cristã e do início da nacionalidade portuguesa e que ao todo engloba o património arquitetónico de 8 concelhos da região, nomeadamente Coimbra, Penela, Lousã, Miranda do Corvo, Figueira da Foz, Soure, Montemor-o-Velho e Pombal. Também na região de Viseu podemos destacar a existência de um conjunto de muralhas e torres que se estruturam na Rota das Muralhas e Torres de Dão-Lafões e que englobam os concelhos de Viseu, Aguiar da Beira, Vouzela e Mangualde.

No conjunto patrimonial religioso, sobressaem pela sua importância, a Sé Velha e a Sé Nova, a Igreja do Mosteiro de Santa Cruz, com estatuto de Panteão Nacional atribuído em 2003 pela presença tumular dos dois primeiros reis de Portugal, D. Afonso Henriques e D. Sancho I, os Mosteiros de Santa Clara-a-Velha<sup>58</sup> e Santa Clara-a-Nova, o Mosteiro de Celas, o Mosteiro de São Francisco, a Igreja de São Tiago e o Carmelo de Santa Teresa<sup>59</sup> em Coimbra, o Mosteiro de Lorvão em Penacova, o Convento de Santa Cruz do Buçaco no Luso, a Sé e a Igreja da Misericórdia em Aveiro, o Mosteiro de São Cristóvão de Lafões em São Pedro do Sul e a Igreja da Misericórdia e a Catedral em Viseu.

No património arqueológico, são diversos os vestígios do importante legado histórico da região, destacando-se, todavia, pela sua importância as Ruínas de Conímbriga. Trata-se de uma das maiores povoações romanas de que há vestígios em Portugal, classificada como Monumento Nacional, sendo a estação arqueológica romana mais bem estudada no país. Conímbriga foi à época da invasão romana da Península Ibérica a principal cidade do *Conventus Scallabitanus*, província romana da Lusitânia. Localiza-se a 16 km de Coimbra, no concelho de Condeixa-a-Nova. A estação inclui o Museu Monográfico de Conímbriga, onde estão expostos muitos dos artefactos encontrados nas escavações arqueológicas, incluindo moedas e instrumentos cirúrgicos.

Outros elementos relevantes podem ainda ser destacados pela sua importância histórico-cultural na região e o potencial turístico que encerram, como a história e cultura associada aos barcos moliceiros, utilizados outrora para o transporte do moliço da Ria e agora ao serviço dos turistas, a história e cultura da barca serrana<sup>60</sup> associada à navegação do

---

<sup>58</sup> Submerso pelas águas do Mondego durante séculos e após 17 anos de obras de recuperação reabriu ao público em Dezembro de 2008, tendo sido já premiado várias vezes nas áreas de conservação e restauro de património histórico, devido à grande e importante intervenção de resgate deste valioso património histórico: <http://www.publico.pt/Cultura/recuperacao-do-mosteiro-de-santa-claraavelha-premiada-tres-vezes-desde-o-ano-passado-1466493>, consultado em 19 de janeiro de 2012.

<sup>59</sup> Também conhecido por Carmelo da Irmã Lúcia onde recentemente foi colocada uma estátua em sua homenagem e inaugurado o Memorial Irmã Lúcia.

<sup>60</sup> A barca serrana era o meio de transporte de mercadorias e pessoas, entre Penacova, Coimbra e Figueira da Foz. Esta barca terá sido inspirada em modelos da Mesopotâmia e é da família dos barcos da ria de Aveiro. O nome “serrana” deve-se ao facto de transportar das

Mondego e que, à semelhança dos barcos moliceiros, merecia ser reavivada a sua memória e utilização turística, os palheiros característicos das praias da Costa Nova, Tocha e Mira, os moinhos de vento da Serra da Atalhada em Penacova, o caminho português de Santiago que passa entre Condeixa-a-Nova e Albergaria-a-Velha e que abrange inúmeras capelas e igrejas ao longo do trajeto, ou o centro mineiro que inclui as minas do Braçal, da Malhada e do Coval da Mó em Sever do Vouga. Neste último caso, o património existente encontra-se em total estado de abandono e degradação. O testemunho da atividade mineira merecia, no entanto, ser reavivado, necessitando obviamente de investimento estruturado e planeado, o que poderia resultar num produto relacionado com o *Turismo Industrial* (turismo de nicho), produto este que já está bem presente na Fábrica da Vista Alegre em Ílhavo, onde é possível assistir ao processo de fabrico do produto cerâmico e visitar o museu e os restantes espaços que integram o complexo, nomeadamente a capela, o palácio, o teatro, o bairro residencial, as lojas e o centro de visitas<sup>61</sup>.

No património construído destaca-se ainda, pela singularidade dos aglomerados e marca da identidade das populações locais, as Aldeias de Magaio, que fazem parte de um projeto que tem por objetivo a promoção cultural, ambiental, social e económica das zonas serranas do concelho de São Pedro do Sul, mais especificamente um conjunto de aldeias do maciço da Gralheira e do vale do rio Paiva: Aldeia, Candal, Póvoa das Leiras, Manhouce, Gamoal, Covas do Monte, Covas do Rio, Fujaco, Bordosedo, Nodar, Sequeiros, Sete Fontes, Rompecilha e Macieira. Este projeto poderá contribuir significativamente para o desenvolvimento dos produtos turísticos associados à natureza, aos espaços rurais e à identidade e cultura das populações locais, assente num modelo de desenvolvimento sustentável a vários níveis de modo a não causar impactes negativos na identidade e cultura locais. As Aldeias do Xisto e as Aldeias Históricas de Portugal posicionam-se como exemplos deste tipo de produto estruturado e apesar de não estarem inseridas na delimitação geográfica do território em estudo, localizam-se em territórios próximos e posicionam-se também como produtos estratégicos complementares e facilmente acessíveis a quem se deslocar à *região CAV*.

A *região CAV* dispõe também de um conjunto museológico assinalável devotado à arte sacra, à história, à cultura, à ciência e à etnografia regional. Dos 124 museus contabilizados na *região CAV*, podemos constatar que é nos concelhos de Coimbra, Carregal do Sal, Aveiro, Ovar e Sever do Vouga que encontramos um maior número de espaços (Figura 55). De todos os espaços museológicos importa evidenciar um conjunto que integra a Rede Nacional de Museus (RNM), nomeadamente o Museu Nacional Machado de Castro e o Museu Municipal em Coimbra, o Museu da Pedra em Cantanhede, o Museu Monográfico de Conímbriga em Condeixa-a-Nova, o Museu Grão Vasco em Viseu, o Museu do Caramulo em Tondela, o Museu de Aveiro e o Museu Marítimo de Ílhavo (I.P. Museus, 2013). Outros ainda

zonas serranas a lenha, a carqueja e a ramalheira que eram vendidas para os fornos das padarias de Coimbra e da Figueira da Foz. Para além destes, eram levados outros produtos, nomeadamente vinho, milho, azeite, carvão vegetal, telha e cal. No regresso vinha carregada de sal, peixe, arroz e louça.

<sup>61</sup> <http://www.vistaalegreatlantis.com/contents.aspx/11/A%20Fábrica/>, acedida a 24 de novembro de 2012.

merecem ser salientados como os Museus da Universidade de Coimbra (Museu Académico e Museu da Ciência) e o Museu do Vinho da Bairrada em Anadia.

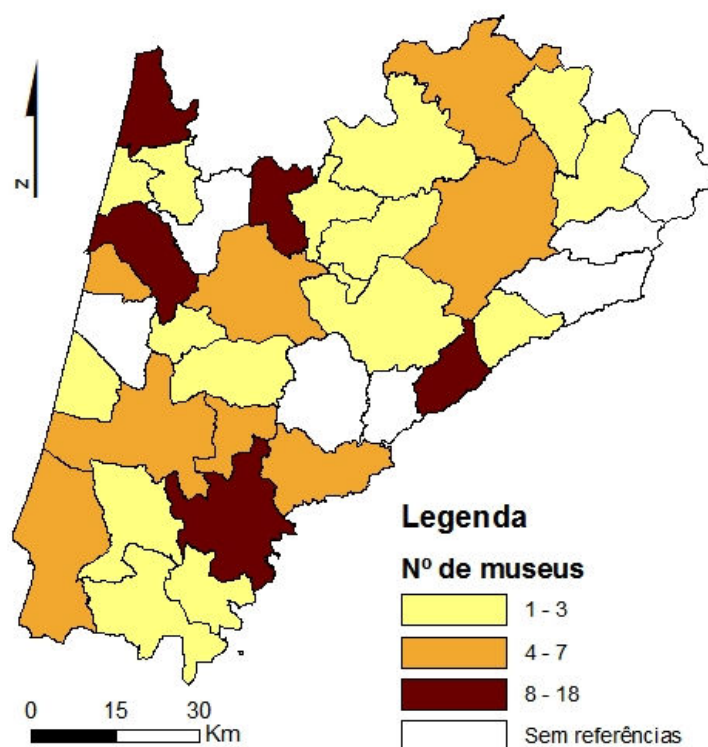


Figura 55: Espaços museológicos da *região CAV*

Fonte: TCP, 2011

Destaca-se ainda a existência de uma importante oferta de espaços vocacionados para as atividades e eventos culturais, como os auditórios municipais, os centros culturais, as bibliotecas (neste contexto consideradas apenas as que têm salas ou auditórios para a realização de eventos culturais) e os teatros e cineteatros, que são responsáveis pela estruturação de uma oferta cultural que importa valorizar também em termos turísticos. Em muitos casos, estamos em presença de edifícios históricos recuperados e renovados de modo a possibilitarem uma maior qualidade técnica, funcional e de conforto, procurando melhorar significativamente os aspetos técnicos relacionados com a realização das atividades e eventos e também o conforto e segurança de quem assiste. A *região CAV* contabiliza 71 espaços com estas características, dispersos um pouco por todo o território (Figura 56), destacando-se uma maior concentração da oferta em Aveiro e Coimbra. Mais à frente, no capítulo referente aos espaços vocacionados para os eventos de negócios iremos dar uma atenção mais pormenorizada aos principais equipamentos com estas características que para além da sua vocação cultural, têm também uma grande apetência para acolher eventos da *Meetings Industry*, especialmente no caso dos centros culturais (e de congressos), dos auditórios e dos teatros e cineteatros.

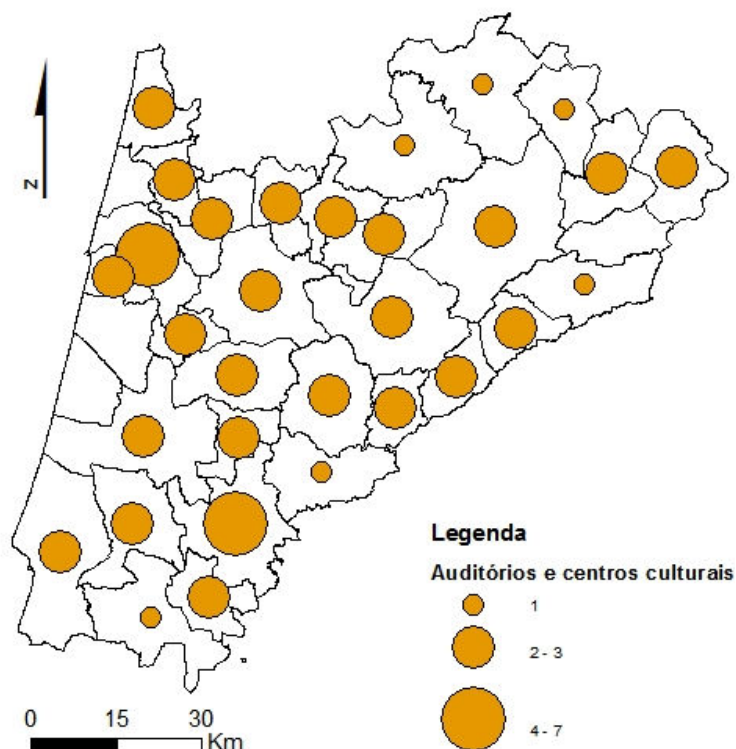


Figura 56: Auditorios e centros culturais na *região CAV*

Fonte: Elaboração própria

Ao nível do património imaterial cultural podemos destacar alguns exemplos de tradições e vivências típicas. Estamos a falar da arte tradicional da pesca do bacalhau (atividade muito associada à região de Ílhavo), da arte xávega (ainda presente em algumas praias costeiras das sub-regiões do Baixo Mondego e Baixo Vouga, como atividade de sustento das populações locais), a produção artesanal do sal nas salinas de Aveiro e da Figueira da Foz, o cultivo artesanal dos campos de arroz do Baixo Mondego e Baixo Vouga (para além de outras atividades agrícolas que ainda predominam nos meios rurais), a herança histórica deixada pela atividade ambulante dos ourives de Cantanhede (de onde terão partido na década de 60 os primeiros ourives ambulantes que deram origem à proliferação das atuais ourivesarias um pouco por todo o país), a arte ancestral de trabalhar a pedra de Ançã (caraterística da região de Cantanhede e representada na torre da Universidade de Coimbra ou nos túmulos dos reis D. Afonso Henriques e D. Sancho I presentes na Igreja de Santa Cruz, entre outros testemunhos), o Fado de Coimbra (canção de Coimbra), cantado pelas ruas, praças e casas de fado típicas da cidade (bem como em novos espaços culturais criados para o efeito como o À Capella e o Fado ao Centro) e inevitavelmente aliado às tradições e vivências académicas. A este respeito, a classificação do Fado como Património Mundial Oral e Imaterial da Humanidade pela UNESCO, em novembro de 2011, poderá ajudar a contribuir para o fortalecimento da imagem associada ao Fado de Coimbra e a sua maior valorização como produto turístico desta região, que por sua vez foi também reconhecido e valorizado através da classificação atribuída pela UNESCO à Universidade de Coimbra, conforme já foi

referido. Também os nomes de figuras históricas fortemente ligadas à região contribuem para um importante peso histórico-cultural que importa valorizar, como é exemplo o mítico herói lusitano Viriato, fortemente associado a Viseu, os vários escritores como Carlos de Oliveira (Cantanhede), Fernando Namora (Condeixa-a-Nova), Miguel Torga (que apesar de não ser oriundo de Coimbra, aí passou muitos anos) ou Júlio Dinis (Ovar), os artistas como José Afonso (Aveiro) e Carlos Paredes (Coimbra), o navegador, explorador e escritor Fernão Mendes Pinto (Montemor-o-Velho), o médico Egas Moniz, primeiro Nobel português (Avanca), o famoso diplomata Aristides de Sousa Mendes (Carregal do Sal), ou Pedro e Inês (famosa lenda associada fortemente a Coimbra e à Quinta das Lágrimas). Algumas destas figuras motivaram inclusivamente a criação de interessantes espaços museológicos, como por exemplo a Casa Museu Egas Moniz, a Casa Museu Miguel Torga, a Casa Museu Fernando Namora e o Museu Júlio Dinis, ou até de roteiros temáticos, como no caso do roteiro Torquiano em Coimbra. De resto, e à semelhança de Miguel Torga, muitas figuras ilustres, nomeadamente escritores, apesar de não serem originários da *região CAV* podem ser associadas à Universidade de Coimbra, onde estudaram, como Luís de Camões, Eça de Queirós, Antero de Quental, Almeida Garrett, Virgílio Ferreira e Eugénio de Andrade, entre outros, e assim contribuir para uma maior valorização cultural associada ao território.

No património imaterial assumem especial relevância as tradições e os usos populares locais, muito presentes no artesanato, nos trajes tradicionais e nas festas populares (religiosas e pagãs) que tentam transmitir, de geração em geração, a identidade cultural das populações locais. A *região CAV* é efetivamente rica em artesanato, existindo uma grande variedade de produtos de artesanato fruto de um leque abrangente de atividades manuais que, entre outras, englobam a cerâmica, a latoaria, a madeira, os trapos, o ferro forjado, a cestaria, as rendas e os bordados. A região de Aveiro destaca-se principalmente pelos trabalhos em cerâmica (faiança), que continua a ser a arte tradicional mais representativa e de maior qualidade, pela azulejaria (decoração de azulejos através da pintura), pela decoração dos painéis dos barcos moliceiros e das barricas de madeira em miniatura que são vendidas com recheio de ovos-moles. Na região de Coimbra destaca-se também a louça de faiança pintada à mão característica principalmente nos concelhos de Coimbra e Condeixa-a-Nova, os palitos e artefactos de madeira caraterísticos de Lorvão, esculpidos a partir da madeira do salgueiro, os xailes de Coimbra e os aventais bordados da Figueira da Foz (Buarcos). Na região de Viseu destacam-se os bordados de Tibaldinho em Mangualde, os barros de Molelos (peças em barro negro utilizadas essencialmente para decoração), a cesta Amieira e a canastra de Nandufe (produzidas em madeira de castanho, mimosa, austrália e zangarinheiro, destinadas ao transporte de mercadorias, principalmente pão e peixe), características de Tondela, os barros negros de Ribolhos (cântaros, bilhas, panelas, púcaros e arte figurativa) em Castro Daire, as flores de papel de Viseu (ou Flores dos Namorados) e a louça de Gândara de Mortágua (a olaria de Gândara caracteriza-se pela decoração de pequenas incisões, relevos e pelo vidrado verde que contrasta com o restante vidrado de cor avermelhada).

Também ao nível de trajes típicos podemos destacar um conjunto de elementos principais caraterísticos da região, como as capuchas típicas da região do Caramulo, os trajes



típicos dos marnotos e das salineiras do Baixo Vouga e Baixo Mondego, dos moleiros de Vildemoinhos (Viseu), da mulher do chapeirão de Ovar, das tricanas de Aveiro e Coimbra, dos camponeses do Caramulo, dos pastores da Serra de Montemuro, do barqueiro do Mondego e dos moliceiros da Ria de Aveiro, da aguadeira de Mira, dos pescadores de bacalhau da região de Ílhavo. Neste contexto importa fazer uma referência especial também aos trajes académicos da Universidade de Coimbra que, pelo seu forte peso histórico-cultural na vida académica e social dos estudantes, marcam fortemente a imagem da cidade de Coimbra associada às “capas negras” e à canção de Coimbra.

Uma outra componente importante relacionada com os recursos culturais que importa valorizar são as festas religiosas e pagãs, as mostras regionais e festivais gastronómicos realizados um pouco por toda a região que, por um lado podem potenciar a captação de visitantes e, por outro, valorizar a experiência turística de quem se deslocar ao território por outros motivos. Apesar de já termos falado de alguns desses eventos, voltamos a destacar um conjunto de realizações importantes que todos os anos se verifica na região. Em Aveiro destaca-se as Festas de São Gonçálio (nas quais manda a tradição que sejam atiradas cavacas, doce conventual regional, do alto da Capela de São Gonçálio para o povo que se encontra na praça, realizada em janeiro), a Feira de Março (considerado um dos certames mais importantes da região e que tem por objetivo a dinamização económica local e regional), as Festas da Ria (que decorrem em data variável entre julho e agosto e têm por objetivo promover o potencial económico e turístico da Ria), a Farav – Feira de Artesanato de Aveiro que decorre geralmente em julho ou agosto. Ao longo dos últimos anos também a organização do festival de tunas Fitua (Festival Internacional de Tunas da Universidade de Aveiro) tem conquistado uma maior projeção, com a participação de tunas provenientes de universidades nacionais e estrangeiras. A cidade de Águeda distingue-se pela realização anual da Festa do Leitão à Bairrada – evento que traz à cidade milhares de pessoas geralmente no mês de setembro. Na região de Viseu, o destaque vai para a organização anual da histórica Feira de São Mateus durante os meses de agosto e setembro, onde a gastronomia e o artesanato marcam forte presença (este evento conta já com 619 anos de existência), para o Festival de Dança e Música Popular do Mundo – Andanças, que motiva a ida de visitantes nacionais e internacionais a São Pedro do Sul durante o mês de agosto, para a realização do FINTA – Festival Internacional de Teatro de Tondela ACERT, e para o Motor Festival do Caramulo/Campeonato Nacional de Velocidades, onde se realizam diversas atividades que incluem passeios de carros antigos, provas de rali de carros clássicos, exposições, feiras e outras atividades recreativas (realizada em setembro). Na área de Coimbra, para além dos inúmeros festivais gastronómicos associados ao arroz e à lampreia (ex.: Festival do Arroz e da Lampreia de Montemor-o-Velho, Festival da Lampreia de Penacova), destacam-se outros eventos culturais como as festas académicas (Queima das Fitas e Latada), os encontros internacionais de jazz e as festas da Rainha Santa Isabel, que costumam acontecer na cidade de Coimbra, o Citemor – Festival de Teatro de Montemor-o-Velho, a Expofacic – Exposição, Feira Agrícola, Comercial e Industrial de Cantanhede e o Festival Internacional Dixieland (festa de jazz tradicional), em Cantanhede.

Como refere o POC (2007), o conjunto de recursos patrimoniais e culturais associados ao território encerram um importante potencial a explorar para o desenvolvimento turístico da *região CAV* e das economias locais, representando também importantes contributos para a afirmação da identidade regional não só no exterior mas também nas outras regiões de Portugal. Como tal, importa valorizá-los quer através da inovação nos produtos e nos processos de comercialização e *marketing*, quer através da criação de redes que, articulando territórios, recursos, produtos e equipamentos, permita ganhar massa crítica e favorecer economias de escala, potenciando novas oportunidades de negócio geradoras de emprego e de rendimento e promovendo uma maior integração dos espaços sub-regionais.

#### 6.2.2.2 Património natural e paisagístico

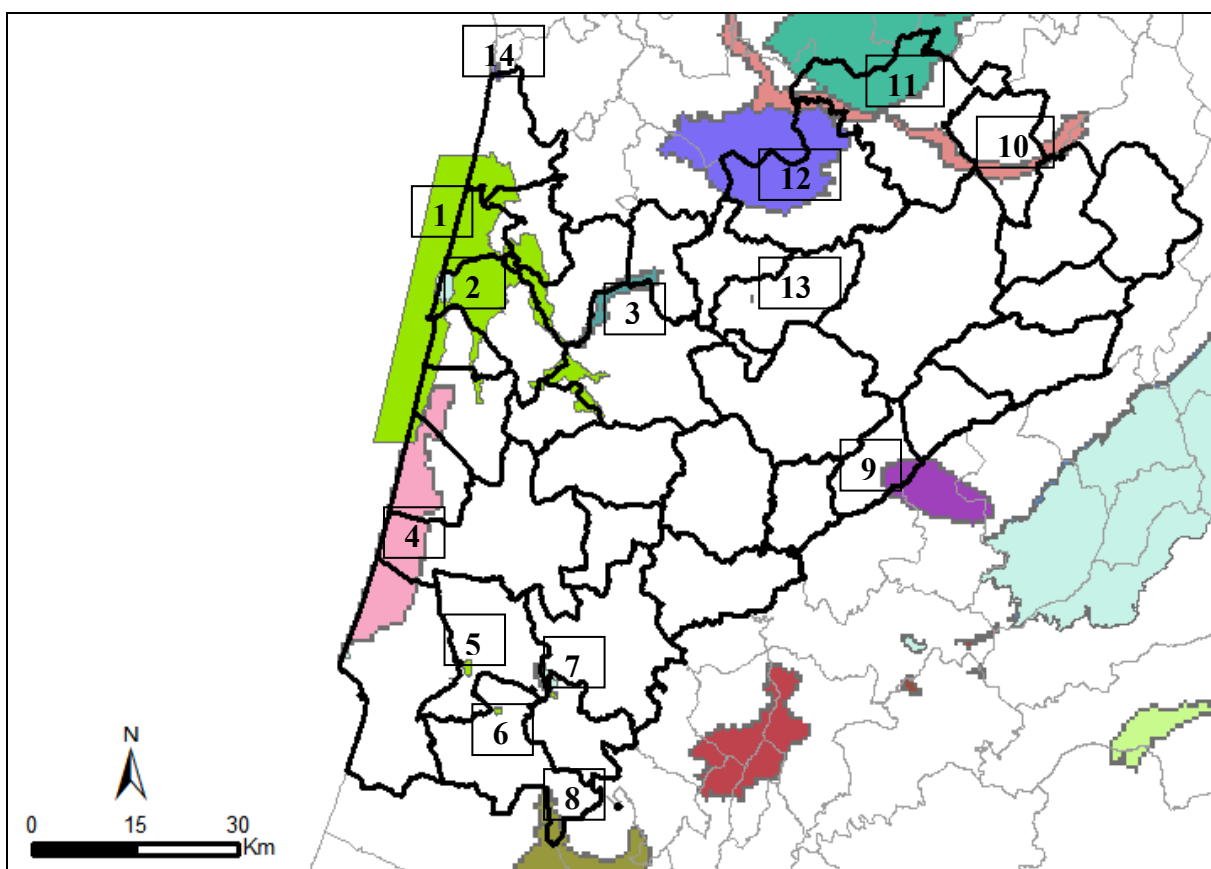
A *região CAV* integra um vasto e diversificado património natural de reconhecida qualidade paisagística e ambiental que poderá contribuir para a dinamização de diversos produtos turísticos, como por exemplo o *Sol e Mar*, o *Turismo de Natureza*, de *Aventura*, *Náutico/Fluvial*. Para além de toda a sua costa banhada pelo Atlântico, integra o maior rio inteiramente português (rio Mondego), um património natural e paisagístico de excelência (onde podemos incluir as matas nacionais do Buçaco e o Monumento Natural de afloramentos jurássicos do Cabo Mondego, entre muitos outros), e um vasto conjunto de áreas de paisagem protegida e de corredores ecológicos que têm vindo a ser classificados como património comum da Europa, o que faz com que parte do território seja abrangido pela existência de áreas naturais classificadas (Figura 57).

A grande diversidade geográfica e paisagística pode-se constatar nas praias da costa litoral do Baixo Vouga e Baixo Mondego, no Baixo Vouga Lagunar (onde se destaca a Zona de Proteção Especial da Ria de Aveiro<sup>62</sup>, que inclui o projeto BioRia – e um Centro de Interpretação Ambiental localizado no Percurso de Salreu – e a Reserva Natural das Dunas de São Jacinto) e no Estuário do Mondego, nas Pateiras de Frossos e Fermentelos (sendo esta considerada uma das maiores lagoas naturais da Península Ibérica), nos Pauis de Arzila, Madriz e Taipal, nas Falésias do Cabo Mondego, nos leitos e praias fluviais dos rios Mondego e Vouga e seus afluentes, nas serras da Boa Viagem, Sicó, Buçaco, Caramulo, Montemuro, Freita, Arada e Lapa, na Mata Nacional do Buçaco, no Parque Botânico Arbustus do Demo em Vila Nova de Paiva, no Bioparque de São Pedro do Sul, na Cascata da Cabreia

---

<sup>62</sup> A Ria de Aveiro, localizada no litoral da Região Centro, ocupa uma área com cerca de 11.000 hectares, sendo considerada uma das formações geológicas mais importantes e de elevado valor conservacionista no panorama nacional e internacional. Conhecida como “Ria”, trata-se na realidade de uma laguna devido à ligação artificial ao mar estabelecida em 1808, através da abertura de uma barra no cordão litoral. O século precedente à abertura da barra correspondeu a um período em que naturalmente a ligação entre a Ria e o mar deixou de existir, provocando uma enorme calamidade e pobreza para os habitantes da região, como consequência da estagnação das águas. O magnífico enquadramento geográfico e a imensa fonte de recursos naturais disponíveis, proporcionou desde muito cedo a exploração por parte da população que aí se fixou, tendo contribuído em grande parte para a atual configuração da Laguna. O homem, em perfeita consonância com a natureza, moldou este ecossistema, nomeadamente com a criação de salinas, drenagem de sapais, abertura de esteiros e dragagem de canais de reduzidas dimensões permitindo a navegação, tendo contribuído desta forma para o aumento da riqueza e biodiversidade associada aos biótopos (habitats) despontados. A beleza paisagística inconfundível desta valiosa zona húmida, reconhecida pelos diversos estatutos de natureza atribuídos, onde se destaca a classificação de Zona de Proteção Especial (ZPE) e vários Sítios de Importância Comunitária (SIC), mostra-nos a necessidade de valorizar, conservar e promover de forma sustentável o vasto património natural existente nesta região (*in*: [www.bioria.pt](http://www.bioria.pt), consultado em 03 de junho de 2013).

proveniente do rio Mau e localizada em Sever do Vouga, no Jardim Botânico e na Mata Nacional do Choupal em Coimbra. Ao longo dos tempos tem-se dado uma crescente atenção ao maciço Sicó-Alvaiázere devido ao seu potencial para a realização de atividades relacionadas com a espeleologia. Segundo a Associação de Desenvolvimento Terras de Sicó, todos os concelhos que se localizam em torno do maciço da Serra de Sicó (Alvaiázere, Ansião, Condeixa-a-Nova, Penela, Pombal e Soure) possuem cavidades ou grutas que, apesar de geralmente pequenas e de pouco desenvolvimento, apresentam património geológico e arqueológico singular. Duas dessas cavidades localizam-se precisamente no Baixo Mondego e denominam-se Gruta da Arrifana (em Condeixa-a-Nova) e Cova do Ladrão (Soure).



**Legenda:** 1 – Ria de Aveiro (ZPE); 2 – Dunas de São Jacinto (RNAP); 3 – Rio Vouga (SIC); 4 – Dunas de Mira, Gândaras e Gafanhas (SIC); 5 – Paul do Taipal (ZPE); Montes de Santa Olaia e Ferrestelo (RNAP); 6 - Paul da Madriz (ZPE); 7 – Paul de Arzila (ZPE; SIC; RNAP); 8 – Sicó/Alvaiázere (SIC); 9 – Carregal do Sal (SIC); 10 – Rio Paiva (SIC); 11 – Serra de Montemuro (SIC); 12 – Serras da Freita e Arada (SIC); 13 – Cambarinho (SIC); Barrinha de Esmoriz (SIC)

Figura 57: Património natural classificado na *região CAV* (RNAP, ZPE, Rede Natura)

Fonte: ICNF, 2013

Importa ainda referenciar dois importantes lugares que apesar de não se localizarem na *região CAV*, valorizam a oferta do património natural da Região Centro, ajudando a projetar todo este território como espaço de eleição para as atividades turísticas ligadas à natureza, e mais especificamente a *região CAV* pela sua proximidade a estes dois espaços de eleição.

Trata-se dos Geoparques de Arouca e Naturtejo, que juntamente com o Geoparque dos Açores são os únicos que em Portugal integram a Rede Europeia de Geoparques. O Geoparque Naturtejo da Meseta Meridional engloba os concelhos de Castelo Branco, Idanha-a-Nova, Nisa, Oleiros, Proença-a-Nova e Vila Velha de Ródão. Este lugar inclui os icnofósseis de Penha Garcia, os canhões fluviais de Penha Garcia, as Portas do Ródão e de Almourão, a mina de ouro romana do Conhal do Arneiro, as serras da Gardunha, Monsanto e São Mamede. O Geoparque de Arouca corresponde à área administrativa do concelho de Arouca, sendo reconhecido pelo seu excepcional património geológico de relevância internacional, com particular destaque para as trilobites gigantes de Canelas, para as pedras parideiras da Castanheira e para os icnofósseis do vale do Paiva.

Efetivamente os Geoparques contribuem para o estabelecimento de firmes ligações entre a geoconservação, a educação para o desenvolvimento sustentado e o turismo, nomeadamente através da construção de novas infraestruturas que promovam a conservação do património geológico, a educação e o turismo, o desenvolvimento de novos produtos locais e serviços, o encorajamento do artesanato e do crescimento económico local e a criação de novas oportunidades de emprego.

Ao nível dos recursos hídricos, este território inclui duas importantes bacias hidrográficas exclusivamente nacionais, nomeadamente as bacias do Mondego e do Vouga, bem como duas importantes reservas de águas superficiais e subterrâneas, que consistem na albufeira da Aguieira, que garante o abastecimento a todo o Baixo Mondego, e na albufeira da barragem de Raiva (Penacova), juntando-se ainda a construção em curso das barragens de Ribeiradio-Ermida (Sever do Vouga). Como é referido no POC (2007), importa, no entanto, proteger os recursos hídricos superficiais e subterrâneos dos níveis de poluição gerada pela pressão urbana e industrial na grande maioria da rede hidrográfica regional e que condiciona o uso. É necessário proteger os aquíferos existentes através, por exemplo, da regularização e reabilitação de alguns cursos de água e despoluição das respetivas bacias, designadamente na zona do Alto Mondego, na zona envolvente da albufeira da Aguieira e na zona do Médio Vouga. Estas medidas poderão inclusivamente servir para potenciar os recursos hídricos para atividades turísticas e práticas de lazer, veja-se o caso da albufeira da Aguieira que se tornou num espaço privilegiado para a prática de desportos e atividades aquáticas potenciadas pela construção nesse local de um empreendimento turístico de luxo que inclui uma marina (Montebelo Aguieira Lake Resort & Spa). Neste contexto, assume também especial relevância o reconhecimento da qualidade das praias marítimas e fluviais através da atribuição do galardão Bandeira Azul. Na *região CAV* existem 21 praias reconhecidas pela sua qualidade ambiental, segurança, bem-estar, infraestruturas de apoio, informação aos utentes e sensibilização ambiental, dizendo respeito na sua grande maioria a praias marítimas. Os concelhos com maior número de praias galardoadas são Ovar (praias de Esmoriz, Cortegaça e Furadouro) e Figueira da Foz (Quiaios, Relógio, Cova Gala e Leirosa). As praias fluviais sinalizadas encontram-se nos concelhos de Sever do Vouga (Quinta do Barco), Penacova (Reconquinho) e Coimbra (Palheiros e Zorro) (Figura 58).

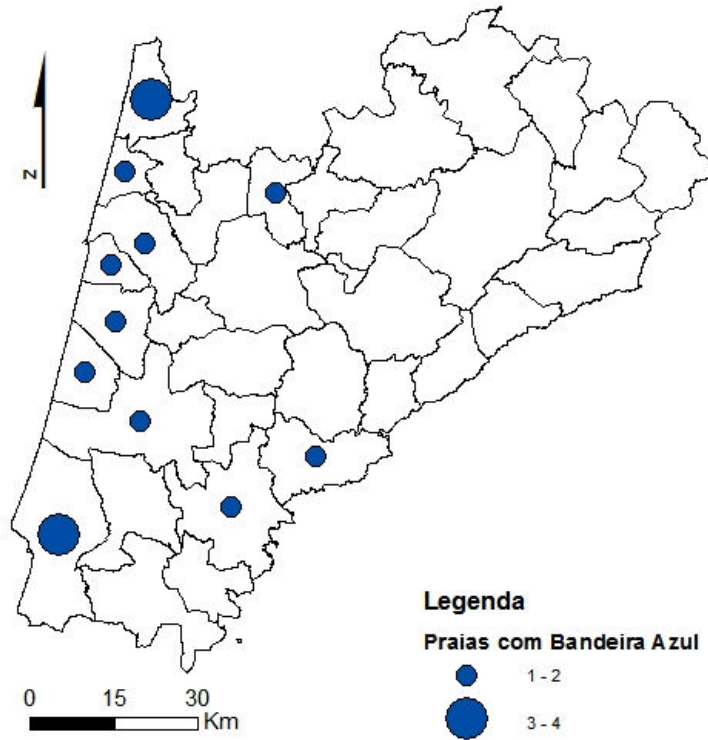


Figura 58: Praias com Bandeira Azul na região CAV  
Fonte: Associação Bandeira Azul da Europa (ABAE), 2013

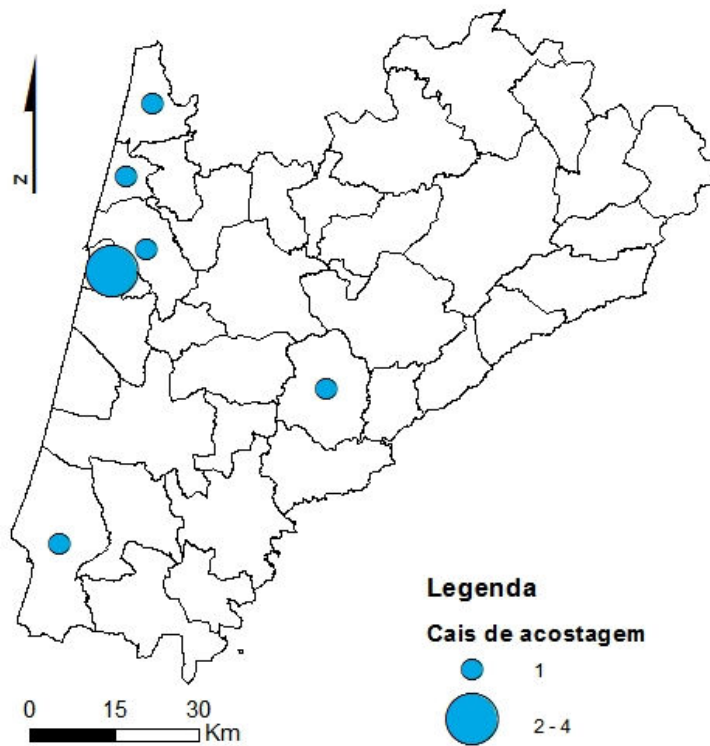


Figura 59: Cais de acostagem na região CAV  
Fonte: TCP, 2013

Toda a costa marítima juntamente com as bacias hidrográficas dos principais rios apresentam boas condições para a prática de atividades náuticas marítimas e fluviais, lúdicas e desportivas. Para além dos frequentes passeios de barco na Ria de Aveiro (nos referidos barcos moliceiros) e no rio Mondego (barca serrana), existem muitas outras atividades que se podem realizar como canoagem, vela, remo, *surf*, *windsurf*, *kitesurf*, *bodyboard*, mergulho, pesca desportiva, motonáutica e nautimodelismo, entre outras. Atividades para as quais a existência de infraestruturas para embarcações (cais de acostagem) e a atuação de empresas de animação turística náutica (marítima e fluvial) são muito importantes. Relativamente aos cais de acostagem, para além dos principais portos marítimos de Aveiro e Figueira da Foz e o papel que desempenham no transporte de mercadorias, existem 4 portos/marinas de recreio na *região CAV*, nomeadamente o porto de recreio do Carregal, em Ovar, a marina da Torreira, no concelho da Murtosa, o porto de recreio da Figueira da Foz e a marina do Montebelo Lake Resort & Spa, em Mortágua. Contudo, existem outros cais de acostagem de menor dimensão, pertencentes geralmente a associações ou clubes de vela ou outros desportos náuticos, que contribuem também para valorizar esta oferta (Figura 59).

No que diz respeito às empresas de animação que oferecem atividades náuticas, das 57 contabilizadas na *região CAV* podemos constatar que é nos concelhos de Aveiro e Ílhavo que o número de empresas é maior, seguindo-se os concelhos de Vagos, Mira, Figueira da Foz, Sever do Vouga e Coimbra (Figura 60). Por um lado, verifica-se uma maior concentração de empresas nas zonas costeiras, onde o leque de atividades à partida é mais abrangente, por outro lado, os concelhos de Coimbra e Sever do Vouga refletem as boas condições para as práticas de atividades fluviais aí presentes, nos rios Mondego e Vouga respetivamente, que potenciam o desenvolvimento da atividade turística associada às atividades náuticas.

Importa destacar ainda, pela sua importância na dinamização do turismo náutico/fluvial, dois equipamentos muito importantes: o Centro de Alto Rendimento de Montemor-o-Velho e o lugre Santa Maria Manuela.

O Centro de Alto Rendimento de Montemor-o-Velho está instalado no Leito Padre Estêvão Cabral e engloba um centro náutico com componente de alojamento e restauração, um canal central com dois quilómetros de extensão, uma pista de retorno, as balizagens, uma ciclovia e uma pista de atletismo tornando-se, deste modo, numa estrutura especificamente direcionada para as modalidades de canoagem, natação, remo e triatlo. Segundo a informação disponível do sítio da Internet da Câmara Municipal de Montemor-o-Velho<sup>63</sup>, o centro náutico, inaugurado em abril de 2011, tem capacidade para alojar simultaneamente 33 atletas, treinadores e fisioterapeutas, é composto por refeitório, instalações sanitárias, sala de convívio, quartos, sala de estudo, sala de massagens e tratamentos, *jacuzzi*, piscina, jardim e salas de apoio e gabinete técnico.

O Santa Maria Manuela consiste num lugre bacalhoeira, outrora utilizado na pesca do bacalhau à linha nos bancos da Terra Nova e Gronelândia, tendo feito parte da conhecida

---

<sup>63</sup> <http://www.cm-montemorvelho.pt/index.asp>, consultada em 27/04/2011

Frota Branca<sup>64</sup>, e que foi restaurado pela empresa bacalhoeira Pascoal & Filhos, entre 2007 e 2010, para apostar no setor do turismo e dinamizar toda a temática histórica associada ao mar e à pesca do bacalhau. Tem capacidade para 50 participantes ativos (os participantes na viagem deverão integrar as atividades inerentes à vida a bordo) e não tem restrições à navegação, pelo que poderá realizar viagens marítimas para qualquer parte do mundo. O barco encontra-se acostado no Cais dos Bacalhoeiros, junto à respetiva empresa armadora, em Ílhavo, sendo promovido como “Viagens Temáticas de Participação Ativa”<sup>65</sup>. A mesma empresa tem ainda um outro lugre com as mesmas características (o lugre Argus) que, no entanto, ainda espera uma intervenção profunda, à semelhança do que foi feito com o Santa Maria Manuela.

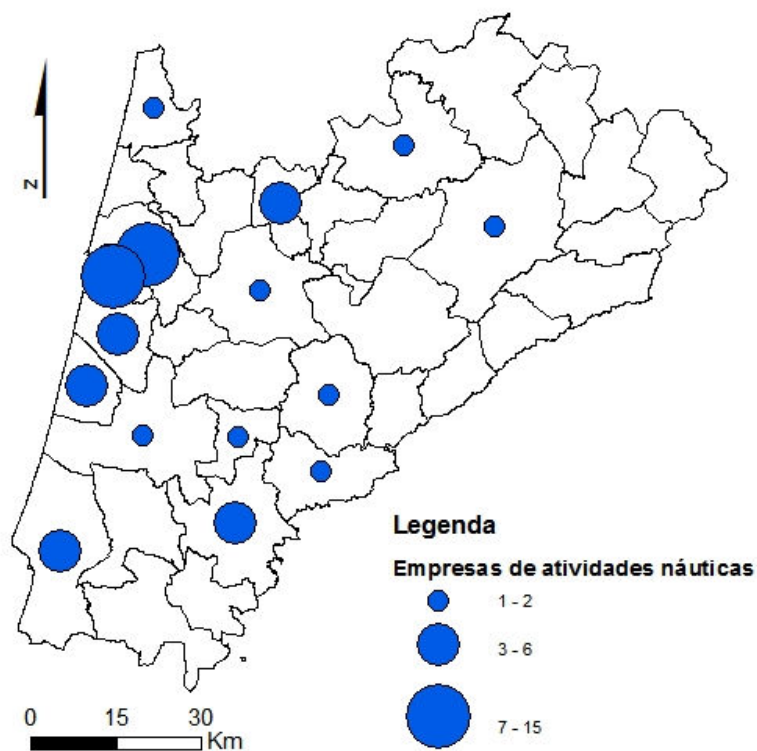


Figura 60: Empresas de atividades náuticas na *região CAV*

Fonte: RNT, 2013

Dos muitos eventos náuticos desportivos e recreativos, nacionais e internacionais, que frequentemente se realizam na *região CAV*, destacamos a Regata dos Portos do Centro (entre Figueira da Foz e Aveiro), a Regata dos Moliceiros (Ria de Aveiro), o Troféu Cidade de Ovar, o Cruzeiro da Ria (Ria de Aveiro), a Corrida de Bateiras e Regata de Moliceiros das Festas de São Paio da Torreira (Murtosa), a Semana Internacional de Vela da Costa Nova (Ílhavo), a

<sup>64</sup> A expressão Frota Branca (ou *White Fleet*) deriva da circunstância de na II Guerra Mundial os cascos dos navios de pesca serem pintados de branco. Esta medida revelou-se fundamental durante aquele período em que os submarinos que cruzavam o Atlântico, reconhecendo os navios portugueses pela cor do seu casco com a bandeira nacional nele inscrita, não os atacavam, já que Portugal se havia declarado neutral perante aquele conflito. Tal medida facilitava ainda o avistamento dos navios em comboio e debaixo de nevoeiro ([www.santamariam Manuela.pt](http://www.santamariam Manuela.pt)).

<sup>65</sup> <http://www.facebook.com/SantaMariaManuela?sk=wall#!/SantaMariaManuela?sk=info>; <http://www.santamariam Manuela.pt/pt>, páginas consultadas em 02/06/2011.

Regata do Dia da Marinha e o Grande Prémio de Motonáutica na Figueira da Foz (este último, após alguns anos de interregno, voltou a ser realizado na Figueira da Foz em 2011) e o Portugal Rowing Tour, realizado no rio Mondego entre a Figueira da Foz e a barragem da Aguieira.

As boas condições para as respetivas práticas desportivas originaram, inclusivamente, a captação de eventos internacionais como são exemplo as provas a contar para o campeonato mundial de *surf* que em 2010 tiveram lugar na praia do Cabedelo, na Figueira da Foz. De resto, a Região Centro tem beneficiado de uma promoção do produto associado à prática do *surf*, especialmente após o surfista Garrett McNamara ter surfado na Nazaré aquelas que se dizem ser as maiores ondas do mundo, com cerca de 30 metros. As imagens da proeza correram o mundo projetando a Nazaré como destino de eleição para a prática desta modalidade. Para além da Nazaré, também Peniche goza de especial popularidade junto deste segmento devido à existência de boas condições naturais para a prática deste desporto associadas à existência de equipamentos de referência, nomeadamente um *surf camp*, várias escolas de *surf* e um Centro de Alto Rendimento (CAR) de *surf*. Prevista está ainda a criação de mais três CAR de *surf* nos próximos anos, nomeadamente na Nazaré (Praia do Norte), em Aveiro (Praia de São Jacinto) e Viana do Castelo (Praia do Cabedelo). Desta forma, também a *região CAV* poderá beneficiar diretamente da projeção dada a Portugal e à Região Centro, como destinos com condições excelentes para a prática de *surf*, principalmente caso o projeto da implementação de um CAR para a prática de *surf* em Aveiro se concretize.

Todos os lugares que acabámos de enunciar proporcionam um grande potencial para o desenvolvimento de atividades de lazer e recreio, que podem ir desde os passeios pedestres, passeios equestres, em bicicleta (BTT) ou em jipe (TT), ao *birdwatching*, às atividades náuticas e até às atividades mais radicais, como escalada, *rappel*, *slide*, parapente ou espeleologia. Neste contexto, importa evidenciar ainda a atividade equestre que cada vez mais é associada ao *Turismo de Natureza*, proporcionando uma interessante forma de conhecer a envolvência natural da região, como é reconhecido pelo Turismo de Portugal (2008):

“Podemos, pois, dizer que a consolidação de uma oferta turística no domínio do turismo equestre – seja no contexto do turismo natureza (fruição dos espaços naturais e das zonas rurais), do touring cultural e paisagístico (descoberta dos ‘sítios’, do património, das tradições – como é o caso da tradição equestre), do sol e mar, do turismo de saúde e bem-estar, ou numa ótica mais especializada dos eventos desportivos ou do desenvolvimento das raças – se deverá assumir como uma oportunidade nas estratégias de desenvolvimento turístico nacional e regionais no sentido em que se constitui como um efetivo qualificador da oferta capaz de potenciar a atratividade dos destinos.” (Turismo de Portugal, 2008:4)

O *Turismo Equestre* apresenta-se como um produto que, por si só, poderá fortalecer a oferta das regiões, seja através da afluência de praticantes amadores ou profissionais ou através da realização de eventos nacionais e internacionais. Na região existem vários centros hípicas que poderão contribuir para uma maior valorização do produto associado ao destino



(Figura 61), destacando-se os concelhos de Aveiro, Figueira da Foz, Coimbra e Viseu com maior número de centros hípicos.

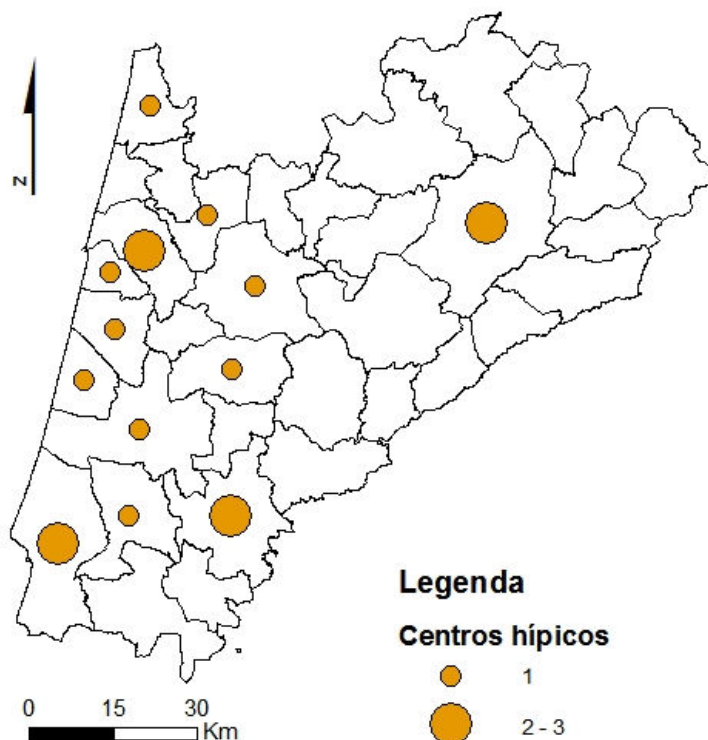


Figura 61: Centros hípicos da *região CAV*

Fonte: Equisport/Federação Equestre Portuguesa, 2012

Destacam-se ainda alguns importantes investimentos que têm sido feitos ao longo dos últimos anos ao nível da reconversão de algumas linhas férreas desativadas em ecopistas (ou ciclovias) e que têm contribuído para potenciar o desenvolvimento atividades de lazer em ambientes naturais, associados muitas vezes a lugares com pouca oferta de infraestruturas de lazer. Com a criação destas infraestruturas, para além de se reconverter e valorizar infraestruturas ferroviárias existentes, potencia-se o desenvolvimento deste tipo de atividades ao ar livre, quer para as populações locais, quer para potenciais visitantes. Como exemplos podemos referir a Ecopista do Dão, que foi implementada no antigo Ramal do Dão que estava desativado há cerca de duas décadas, numa extensão de cerca de 50km, passando por Viseu, Tondela e Santa Comba Dão, e a Ecopista de Sever do Vouga, que resulta da reconversão da antiga Linha Ferroviária do Vouga que fazia a ligação entre Sernada do Vouga e São Pedro do Sul (com um total previsto de 96 km, a primeira fase concluída tem cerca de 9km) (REFER, 2013).

Também no caso da praia artificial de Mangualde, que foi construída em 2011, a criação de uma infraestrutura de lazer e recreio num lugar de baixa densidade populacional e pouca oferta de serviços turísticos, veio potenciar o desenvolvimento de atividades de recreio e lazer num contexto de envolvente natural e paisagística, potenciando, por sua vez, o desenvolvimento de atividades relacionadas com a animação turística e o desenvolvimento de

equipamentos de suporte, especialmente na vertente do alojamento e restauração, contribuindo deste modo para a criação de emprego. Para além de servir a população local, potencia a chegada de visitantes e estimula a economia local, retirando alguma pressão ao uso intensivo de recursos costeiros, se bem que a uma escala muito pequena. Todavia, este tipo de investimento está também associado a algumas contingências, nomeadamente os custos associados à sua manutenção (limpeza, fornecimento contínuo de água, consumos energéticos) que poderão dificultar a sua rentabilização, ainda mais tendo em conta que se trata de um equipamento com características predominantemente sazonais. Esta característica poderá ser atenuada através da utilização deste espaço para outros fins (fora da época balnear), nomeadamente para a realização de eventos, onde se inclui a *Meetings Industry*. Algo que de resto já se verificou com a realização neste espaço da 2ª e da 3ª edição da Expo Feira TT de Mangualde (em 2011 e 2012, respetivamente), que consiste num dos maiores eventos dedicados ao todo-o-terreno atualmente em Portugal, realizada geralmente no início do mês de outubro (pouco depois do encerramento da atividade balnear). Para além da vertente direcionada para a exposição e comercialização de veículos 4x4, motos, bicicletas e respetivos acessórios, apresenta também uma programação assente na realização de atividades de lazer, passeios e provas de competição associadas ao todo-terreno, e onde a promoção e oferta da gastronomia regional não poderia deixar de estar presente (Figura 62).

**EXPO 3ª FEIRA TT**

**3º ENCONTRO NACIONAL de PRATICANTES TT**

**5a7 OUTUBRO::2012 MANGUALDE**

jipes, motos, bicicletas e acessórios

pistas de obstáculos, passeios navegação e TRIAL TT BTT

gastronomia regional

animação

convívio

**drift**

Paulo Matias / Carlos Pacheco

**LIVE beach PRAIA ARTIFICIAL**

**ENTRADA GRÁTIS PARA PÚBLICO**

**sexta, 5**

14h00 - 18h00 TRIAL TT

**sábado, 6**

12h00 - 17h00 NAVEGAÇÃO TT

14h00 - 18h00 PISTA DE OBSTÁCULOS TT

21h00 drift Carlos Pacheco

**domingo, 7**

9h30 PASSEIO BTT

12h00 1º PASSEIO TT EXPO FEIRA

13h30 - 18h30 PISTA DE OBSTÁCULOS TT

17h00 drift Paulo Matias / Carlos Pacheco

**PRÉMIOS TRIAL**

1º Classificado 500€

2º Classificado 250€

3º Classificado 125€

Participa com o teu Clube ou Marca

APÓIO: ARC sport, LI2ER, WVB

media partner: **Todo**

rodasnotrillo.blogspot.com  
rodasnotrillo@gmail.com  
da-gas.mangualde@gmail.com  
da-gas.blogspot.com  
expottmangualde.blogspot.com

96 709 0318  
96 300 6518  
96 355 4019

ORGANIZADOR: **TERMAS NO TERRENO** Clube de Praticantes TT

**DA GAS** Clube de Mangualde

**MANGUALDE** MUNICÍPIO

Figura 62: Programa da 3ª Expo Feira TT de Mangualde

Fonte: [www.expottmangualde.blogspot.pt/](http://www.expottmangualde.blogspot.pt/), consultado a 13 de agosto de 2013

### 6.2.2.3 Oferta termal e de spas

Quanto à oferta termal, a região CAV contabiliza um total de 9 termas, o que corresponde a 23,1% do total nacional e a 47,4% da Região Centro. Na região CAV podemos identificar duas principais regiões termais: a região de Viseu, onde se localizam as termas de

Sangemil, Felgueira, Alcafache, Cavaca, São Pedro do Sul e Carvalhal; e a região da Mealhada/Anadia onde se localizam as termas do Luso, Curia e Vale da Mó (Figura 63). Pela sua importância podemos destacar as termas de São Pedro do Sul, que recebem cerca de 20.000 aquistas por ano (a mais procurada no país), as termas da Curia, inseridas numa área de cerca de 14 hectares da qual fazem parte um hotel (Hotel das Termas) e um campo de golfe (Campo de Golfe da Curia), e as termas do Luso, com um novo modelo de gestão resultante da elaboração de uma parceria com a empresa Malo Clinic que originou uma diversificação da oferta. Passou a abranger o termalismo clássico, a vertente do *spa* e a vertente médica, que à partida resultará numa maior rentabilização do espaço. É também pertinente a associação destes espaços a fatores históricos e culturais que por sua vez valorizam a sua imagem como destino turístico. As termas de São Pedro do Sul são também conhecidas por terem sido frequentadas por D. Afonso Henriques que aí curou uma fratura numa perna após a Batalha de Badajoz, enquanto as termas do Luso evocam um dos grandes nomes da arquitetura portuguesa que foi Cassiano Branco, autor do Grande Hotel do Luso, entre outras estruturas. Por outro lado, no concelho de Soure existem as termas da Amieira, um exemplo clássico de abandono e degradação de património que poderia ser invertido através do investimento na recuperação do hotel, balneários e da casa das máquinas, bem como de toda a área verde envolvente.

A valorização da imagem e do produto associados às termas tem sido alvo de um importante rejuvenescimento ao longo dos últimos anos, com os espaços termais a apostarem cada vez mais noutras vertentes que não apenas a medicinal. Ou seja, tem-se apostado muito na valorização do bem-estar e do relaxamento. Neste campo, também a oferta hoteleira tem investido na oferta de *spas*, como forma de valorização do produto hoteleiro e captação de novos mercados, existindo neste território 21 estabelecimentos de hospedagem com este tipo de oferta, principalmente hotéis de 3 e 4 estrelas, que existem em maior proporção (Figura 64). Ao analisarmos a oferta dos estabelecimentos hoteleiros com *spas* podemos constatar que os concelhos com maior número são Ovar, Figueira da Foz, Coimbra, Anadia e São Pedro do Sul. Se nos casos de São Pedro do Sul e Anadia parece haver uma associação clara entre a oferta termal e a oferta de *spas*, como forma de valorizar os destinos no segmento de *Saúde e Bem-estar*, nos casos de Ovar, Figueira da Foz e Coimbra a oferta de *spas* surge num contexto de diversificação da oferta, de forma a complementar e valorizar outros produtos turísticos, como o *Turismo de Negócios*, o *Touring Cultural* ou o *Sol e Mar*. O aumento do número de estabelecimentos hoteleiros com *spas* nos últimos anos associa-se também ao rejuvenescimento do produto *Saúde e Bem-estar* a que temos assistido e à maior atenção que as pessoas têm dado à saúde e ao combate do stresse, muitas vezes causado pela atividade profissional.

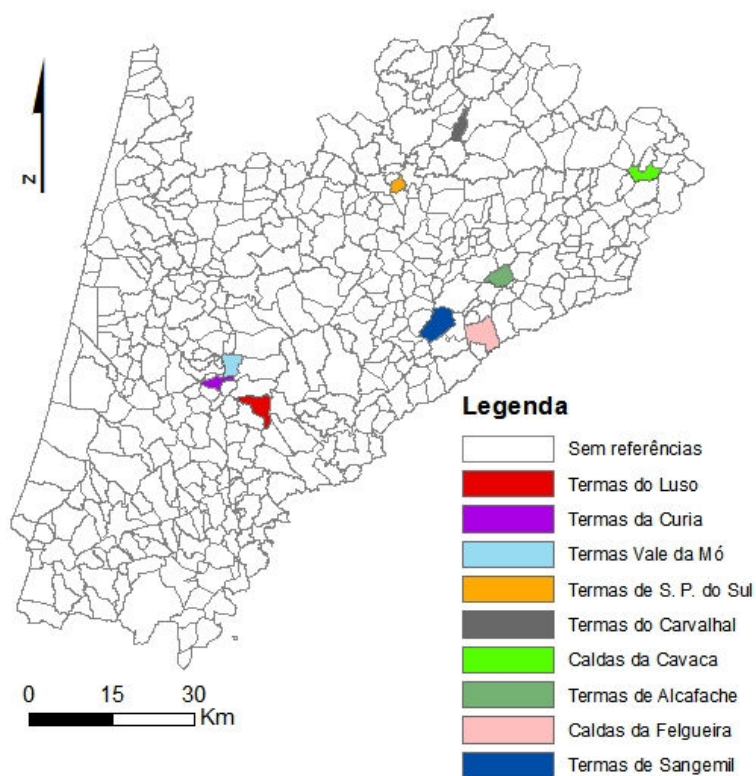


Figura 63: Localização dos espaços termais na *região CAV*, por freguesia.

Fonte: Associação Termas de Portugal, 2013

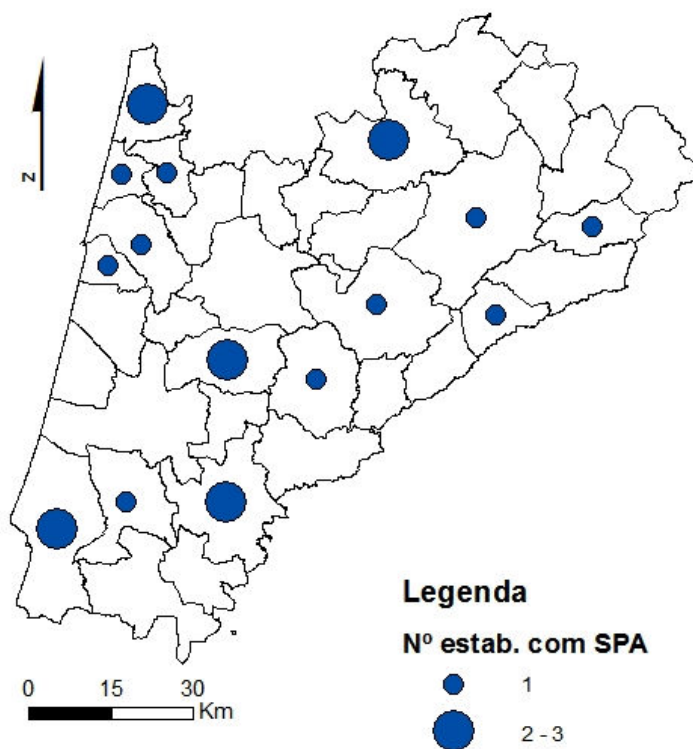


Figura 64: Estabelecimentos com *spa* na *região CAV*

Fonte: RNT, 2013

#### 6.2.2.4 Gastronomia e vinhos

A gastronomia da região é há muito reconhecida pela sua qualidade e diversidade, representando a preservação de receitas tradicionais associadas aos produtos locais com elevada qualidade, alguns dos quais certificados ou com denominação de origem, que são representativos da cultura, da memória e do *saber-fazer* das populações e que constituem uma marca diferenciadora da sua identidade. Podemos salientar um conjunto de famosos pratos típicos como o Leitão Assado à Bairrada, a Caldeirada de Enguias à Moda de Aveiro, o Rancho à Moda de Viseu, a Vitela Assada à Moda de Lafões, o Arroz de Lampreia ou a Chanfana, não deixando de destacar ainda o arroz carolino produzido no vale do Mondego e no Baixo Vouga ou os variados pratos de peixe característicos da beira-mar. Na doçaria típica (proveniente de uma rica herança da doçaria conventual), para além dos ovos-moles, podemos destacar o pão-de-ló de Ovar, os pastéis de Tentúgal, as queijadas de Pereira (Montemor-o-Velho), os pastéis de Lorvão e as Nevadas de Penacova, os pastéis de Vouzela, os pastéis de feijão do Patronato (Mangualde), os pastéis de Santa Clara e o Manjar Branco (Coimbra), entre muitas outras iguarias. Ao nível de produtos típicos existem atualmente 13 produtos classificados através de Denominação de Origem Protegida (DOP) ou de Indicação Geográfica Protegida (IGP) que, em maior ou menor escala, abrangem a *região CAV* (Figura 65). Para além destes produtos salienta-se ainda o Bacalhau de Cura Tradicional Portuguesa ETG (Especialidade Tradicional Garantida), muito presente nos concelhos de Ílhavo e Aveiro, influenciando não só a gastronomia local, como também a própria atividade económica, muito baseada nesta indústria, e o mirtilo que apesar de ainda não estar classificado tem uma forte representatividade de produção e comercialização no concelho de Sever do Vouga que, por este facto, é frequentemente designada de “capital do mirtilo”, numa alusão à importância deste produto para a economia local. Este produto, fortemente associado à zona do médio Vouga, no vale do rio Vouga, tem aumentado significativamente a sua representatividade nos últimos anos, tendo surgido inclusivamente em 2008 uma feira dedicada ao setor (Figura 66), que junta produtores, comerciantes, consumidores e investigadores à volta da temática associada ao mirtilo. A edição de 2013 contempla, pela primeira vez, a organização do 1º Congresso Nacional do Mirtilo, para além de outras atividades que já vêm sendo habituais nesta feira, como *workshops* de culinária, palestras, provas de degustação, desfiles e danças etnográficas, espetáculos musicais, passeios e apanha de mirtilo, entre outras atividades. Trata-se efetivamente de um exemplo muito pertinente de valorização e dinamização das economias locais através dos produtos típicos associados ao território.

A forte associação de produtos locais ao território, juntamente com a existência das classificações que referimos atrás, tal como se verifica no caso dos vinhos e das Regiões Demarcadas, servem de referência à qualidade de produtos que pretendem ser identitários em relação aos territórios onde são produzidos, pela capacidade de promover a integração de produtos turísticos diversos em torno de propostas de grande pertinência para o desenvolvimento local sustentável (Santos e Cunha, 2008).

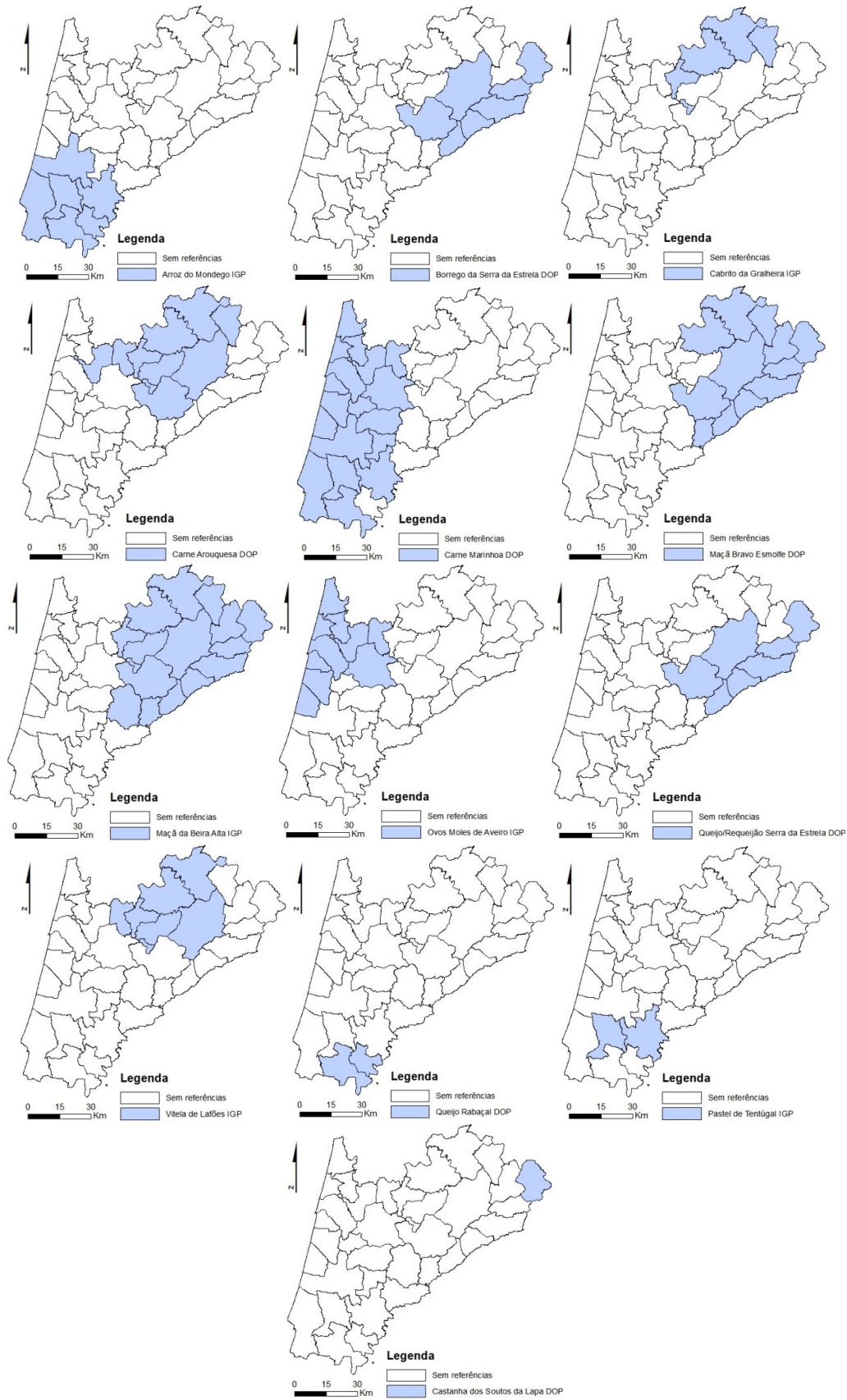


Figura 65: Produtos certificados na região CAV, por concelho de abrangência.

Fonte: DRAP Centro, 2013

Neste contexto, importa destacar no concelho da Mealhada a criação, por parte da autarquia local, de uma marca associada aos principais produtos locais: Água|Pão|Vinho|Leitão – 4 Maravilhas da Mesa da Mealhada. O grande objetivo é o de criar uma imagem forte e coesa para esse património, garantindo a tradição, a autenticidade e a qualidade desses produtos. A criação desta marca associada ao território impulsionou por sua vez a criação de um evento denominado Gala das 4 Maravilhas da Mesa da Mealhada (que em 2013 realizou a sua 5ª edição) que tem como objetivo reconhecer e premiar os agentes económicos que trabalham para a valorização e qualidade destes produtos no concelho. Apenas os agentes económicos reconhecidos nas respetivas galas poderão utilizar a marca 4 Maravilhas da Mesa da Mealhada nos seus produtos.



Figura 66: Cartaz da primeira edição da Feira do Mirtilo

Fonte: [www.feiradomirtilo.pt](http://www.feiradomirtilo.pt), consultado em 14 de agosto de 2013

No que diz respeito à produção vitivinícola, este território é abrangido pelas áreas de Denominação de Origem da Bairrada, Dão e Lafões (Figura 67). A Denominação de Origem de Lafões é uma pequena região no norte do Dão e é parte integrante da Região Demarcada das Beiras, constituída por Lafões, Távora-Varosa e Beira Interior. Os vinhos produzidos neste território que não respeitem as Denominações de Origem que acabámos de referenciar ou que não sejam produzidos de acordo com as exigências que essa classificação impõe, são comercializados utilizando a designação de Vinho Regional das Beiras, que por sua vez poderá ser classificado de acordo com três sub-regiões: Beira Alta, na região de Viseu; Beira

Litoral, nas regiões de Aveiro e Coimbra; e Terras de Sico, que na *região CAV* abarca os concelhos de Soure e Condeixa-a-Nova.

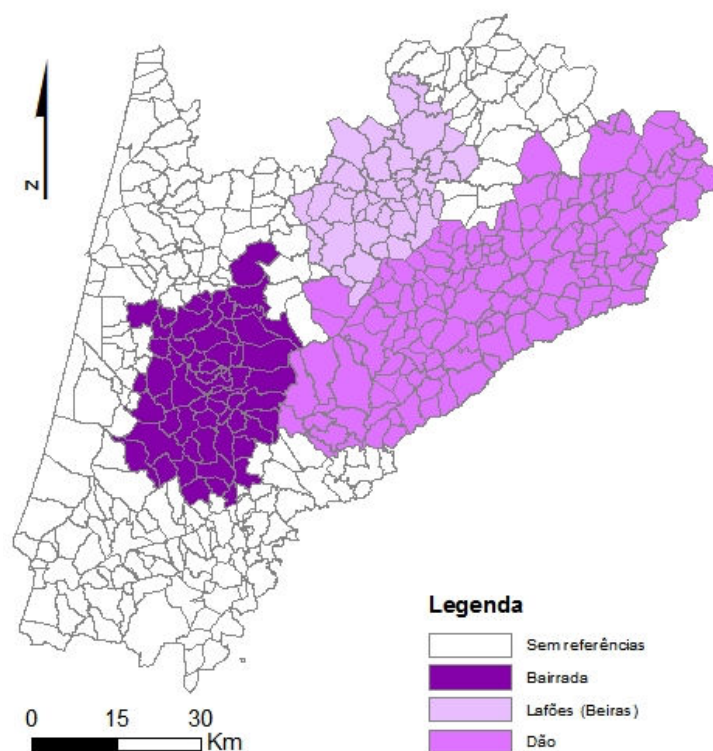


Figura 67: Regiões Demarcadas da *região CAV*

Fonte: Infovini, 2013

Sendo este um território com características fortemente ligadas à produção vitivinícola, aqui podemos encontrar um grande número de adegas, caves ou quintas vitivinícolas que para além da sua principal função (produção ou comercialização de vinhos) têm-se posicionado também no segmento turístico (*Enoturismo*) através da estruturação e oferta de experiências associadas aos vinhos, nomeadamente visitas guiadas aos centros de produção, às vinhas, às adegas, que terminam geralmente com provas de vinhos. Na *região CAV* existem atualmente 27 espaços com estas características (Figura 68), 15 deles localizados no concelho de Anadia: Caves Primavera, Casa do Canto, Adega Campolargo, Caves do Solar de São Domingos, Quinta do Encontro, Adega Luís Pato, Quinta do Ortigão, Quinta da Grimpa, Caves Aliança, Adega Cooperativa de Vilarinho de Baixo, Caves Barroco, Caves São João, Colinas de São Lourenço, Quinta das Bageiras e Estação Vitivinícola da Bairrada; as restantes distribuem-se pelos concelhos de Cantanhede (Quinta de Baixo e Adega Cooperativa de Cantanhede), Mealhada (Adega Cooperativa da Mealhada e Caves Messias), Viseu (Quinta de Lemos e União das Adegas Cooperativas do Dão), Penalva do Castelo (Quinta da Boavista e Adega Cooperativa de Penalva do Castelo), Mangualde (Casa de Darei), Carregal do Sal (Quinta de Cabriz) e Nelas (Quinta da Fata e Paço dos Cunhas de Santar). Nalguns casos, verifica-se inclusivamente a promoção dos espaços junto do segmento do *Turismo de Negócios*, como forma de proporcionar um local único e diferenciador para a realização de reuniões de negócios ou outros eventos de carácter profissional. Neste âmbito destacam-se os espaços



pertencentes à empresa Global Wines/Dão Sul, nomeadamente a Quinta de Cabriz, o Paço dos Cunhas de Santar e a Quinta do Encontro, nos quais a promoção associada ao *Enoturismo* engloba o segmento “*corporate*” de forma a captar a realização de eventos empresariais. Essa é uma estratégia que consideramos muito importante, por um lado pela valorização e rentabilização dos espaços e, por outro, pela valorização da experiência turística associada ao *Turismo de Negócios*, e que poderia/deveria ser desenvolvida de uma forma mais séria por muitos outros espaços.

Destacamos ainda as Caves Aliança pela sua diferenciação ao nível de oferta de produtos e serviços associados ao turismo e mais especificamente pela integração de um museu nas suas caves - Aliança Underground Museum - com um acervo que engloba várias áreas, como arqueologia, etnografia, mineralogia, paleontologia, azulejaria, cerâmica e estanharia, e uma extensão temporal com milhões de anos<sup>66</sup>.

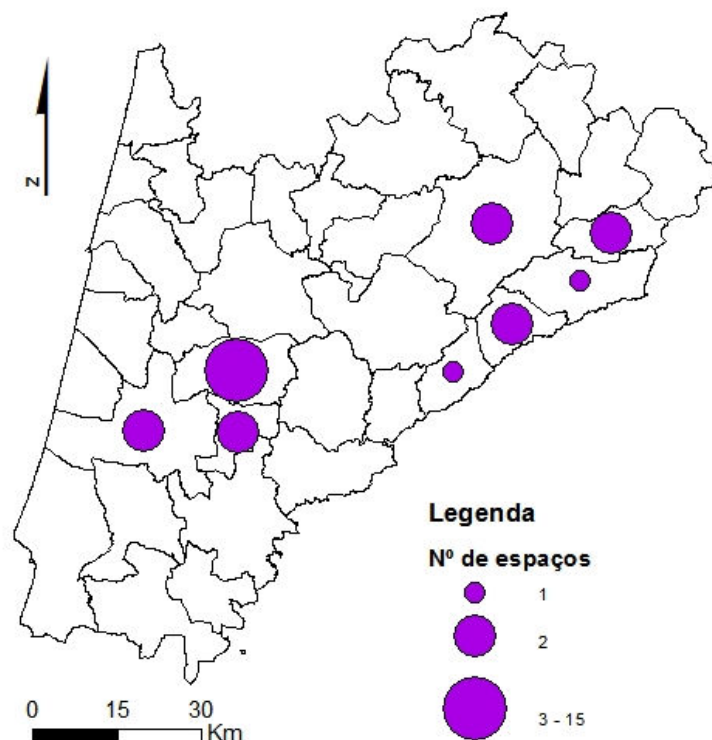


Figura 68: Caves, adegas e quintas vitivinícolas vocacionadas para *Enoturismo*

Fonte: TCP, 2013

Como estratégia de desenvolvimento do *Enoturismo* no território foram estruturadas duas rotas que sugerem visitas, percursos, degustações e outras atividades lúdicas relacionadas com a temática do vinho, nomeadamente a Rota do Vinho do Dão e a Rota do Vinho da Bairrada. Estas rotas foram estruturadas e implementadas pelas respetivas Comissões Vitivinícolas, possibilitando desta forma que outras entidades ou organizações possam promover este produto turístico no território. Importa ainda destacar alguns espaços de referência que desempenham também um papel muito importante. Na Bairrada, mais

<sup>66</sup> [www.aliança.pt](http://www.aliança.pt), consultado em 11 de junho de 2013.

precisamente em Anadia (cidade conhecida como “capital do espumante” devido à grande produção deste tipo de vinho neste território), para além da existência de um museu dedicado à produção vitivinícola (Museu do Vinho da Bairrada) existe o Espaço Bairrada – Wine Tourism and Passion Store, que consiste no espaço utilizado pela Associação Rota da Bairrada para a promoção da respetiva região e dos seus produtos típicos, encontrando-se a funcionar no antigo edifício da estação de caminhos-de-ferro da Curia que foi recuperado para o efeito. No concelho de Nelas podemos encontrar um museu dedicado ao vinho da região do Dão (Museu do Vinho do Dão), que ajuda a contribuir para o desenvolvimento do produto turístico associado ao *Enoturismo* através da valorização da imagem da Região do Dão. Em Viseu existe um outro espaço importante que consiste no Solar do Vinho Dão, local onde está instalada a Comissão Vitivinícola Regional, tendo resultado da recuperação do Antigo Paço Episcopal do Fontelo (Figura 69).



Figura 69: Solar do Vinho do Dão

Fonte: Elaboração própria

A riqueza da gastronomia e vinhos da região é ainda comprovada pela existência de um elevado número de confrarias gastronómicas. Estas entidades assumem-se como importantes organismos dinâmicos na promoção e valorização dos produtos e pratos típicos regionais e locais através dos eventos que promovem, nomeadamente os festivais gastronómicos, contribuindo para a dinamização das potencialidades locais. Na *região CAV* foram contabilizadas 22 confrarias, distribuídas pelos concelhos de Águeda (Confraria Almas Santas da Areosa e do Leitão e Confraria da Pateira), Anadia (Confraria Gastronómica do Leitão da Bairrada e Confraria Gastronómica da Região da Bairrada), Aveiro (Confraria dos Ovos-moles e Confraria Gastronómica de São Gonçalo de Aveiro), Cantanhede (Confraria do Bolo de Ançã e Confraria Gastronómica da Gândara “Aromas e Sabores Gandarezes”), Estarreja (Confraria Broa d’Avanca), Figueira da Foz (Confraria Gastronómica do Arroz e do Mar), Ílhavo (Confraria Gastronómica do Bacalhau), Mira (Confraria Nabos e Companhia),

Montemor-o-Velho (Confraria da Doçaria Conventual de Tentúgal), Murtosa (Confraria Gastronómica O Moliceiro), Ovar (Confraria Gastronómica do Concelho de Ovar), Penacova (Confraria da Lampreia de Penacova), Sever do Vouga (Confraria Gastronómica de Sever do Vouga), Vagos (Confraria Gastronómica “As Sainhas de Vagos”), Viseu (Confraria de Saberes e Sabores da Beira “Grão Vasco” e Confraria Gastronómica do Dão), Tondela (Confraria Gastronómica do Cabrito e da Serra do Caramulo) e Vouzela (Confraria Gastronómica da Região de Lafões) (Figura 70).

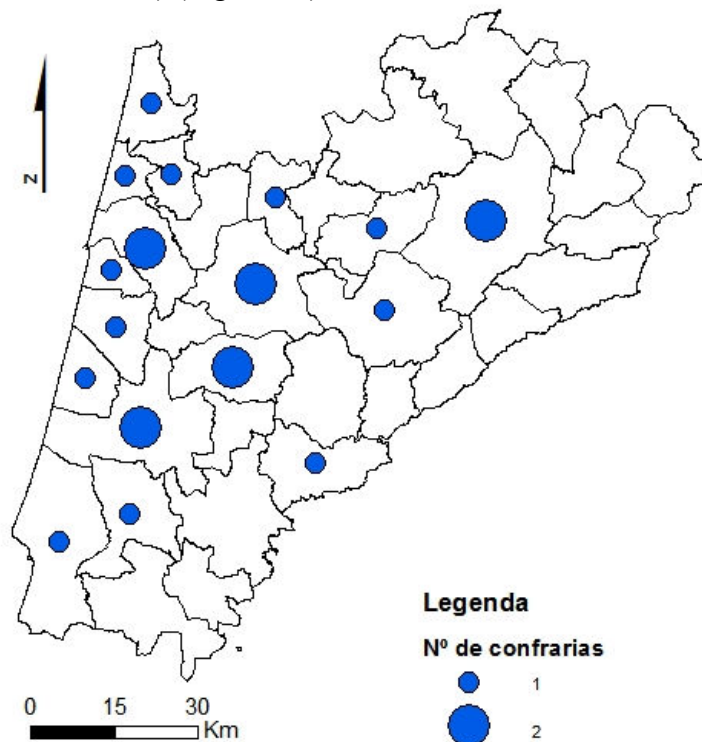


Figura 70: Confrarias gastronómicas

Fonte: TCP, 2013

A tudo isto que acabámos de explorar associa-se ainda a oferta de estabelecimentos de restauração com bastante qualidade, em muitos casos reconhecida através de entidades nacionais e internacionais consideradas referências ao nível de informação turística associada à gastronomia e ao alojamento de qualidade superior. Mais especificamente referimo-nos a restaurantes que têm sido premiados ou referenciados em importantes guias como o Guia Michelin ou, no contexto nacional, o Guia Boa Cama Boa Mesa publicado anualmente pelo Jornal Expresso e o Guia Galp publicado pela primeira vez em 2012 resultante de uma parceria entre a empresa Galp e a Academia Portuguesa de Gastronomia. Estes guias publicam um conjunto de restaurantes que segundo critérios específicos previamente definidos, serão os melhores no território onde se inserem.

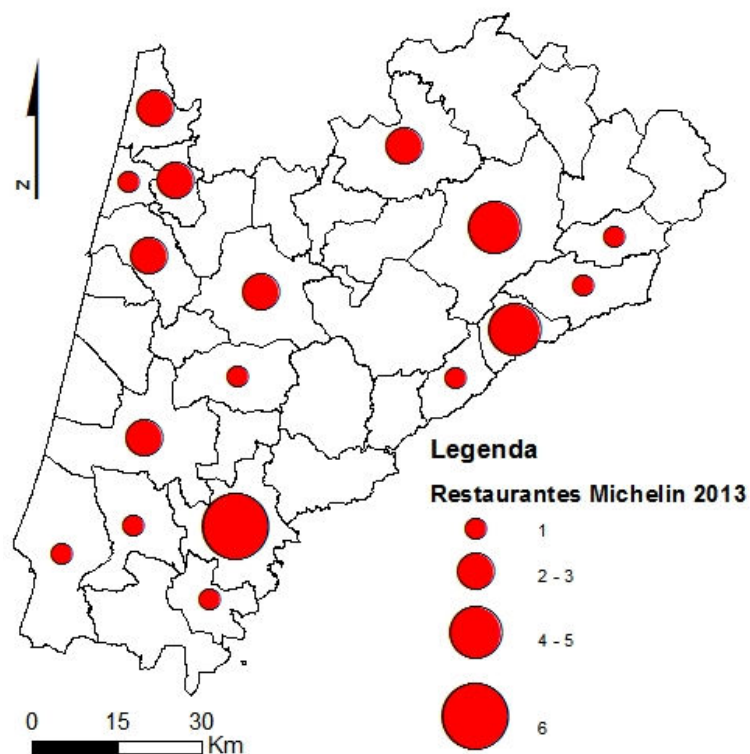


Figura 71: Restaurantes Guia Michelin, por concelho

Fonte: Guia Michelin 2013

O Guia Michelin é um guia turístico internacional conhecido por atribuir “estrelas Michelin” aos melhores chefes de cozinha e aos melhores restaurantes do mundo (uma estrela significa “muito boa cozinha na sua categoria”; duas estrelas, “excelente cozinha, vale a pena fazer um desvio”; e três estrelas, “cozinha excecional; esta mesa justifica a viagem”). Para além desta classificação (que vai de uma a três estrelas), e que já foi atribuída por diversas vezes ao restaurante Arcadas, do hotel Quinta das Lágrimas em Coimbra, atribui outras classificações como “boa comida a preços moderados até 30€, sem vinhos” (*Bib Gourmand*) e “restaurantes com charme” (*charming restaurants*). Para o ano de 2013 os restaurantes da região CAV apenas reuniram distinções nestas duas últimas categorias, destacando-se os restaurantes Casa Matos (Salreu/Estarreja), Adega do Fidalgo (Aguada de Cima/Águeda), Marquês de Marialva (Cantanhede), Muralha da Sé (Viseu) e Zé Pataco (Canas de Senhorim/Nelas) com a classificação *Bib Gourmand*. Coimbra, Viseu e Nelas são os concelhos com mais restaurantes no Guia Michelin (Figura 71).

O Guia do Expresso é um guia turístico nacional publicado anualmente pelo Jornal Expresso e apresenta a listagem dos melhores restaurantes, distinguindo os melhores entre os melhores com a atribuição de variados prémios, como “garfo de platina”, “garfo de ouro”, “revelação do ano”, “chef do ano” e “melhor enoturismo”. Apesar de na edição de 2013 a região CAV não contar com nenhum restaurante que tenha obtido os prémios máximos, existem muitos outros que são referidos pela sua qualidade (Figura 72).

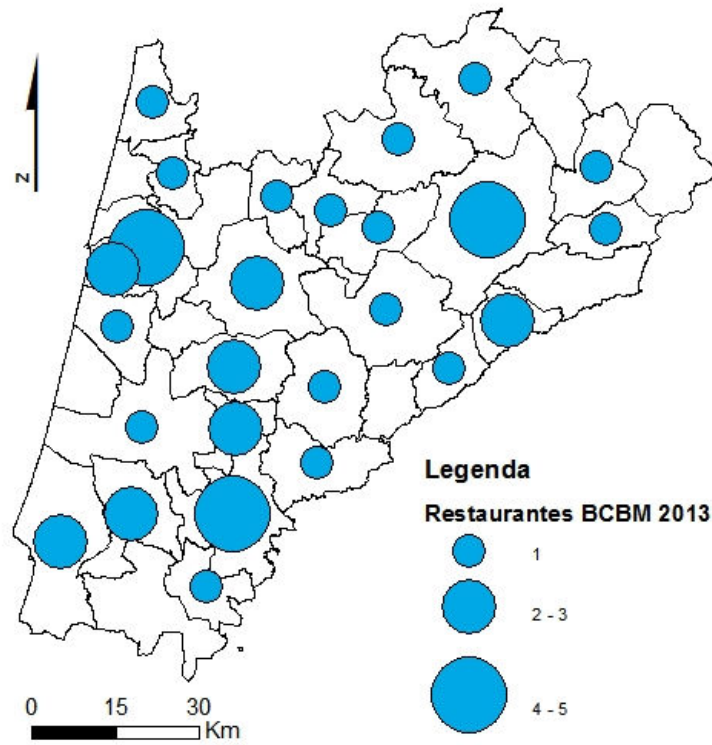


Figura 72: Restaurantes Boa Cama Boa Mesa  
Fonte: Guia Boa Cama Boa Mesa, 2013

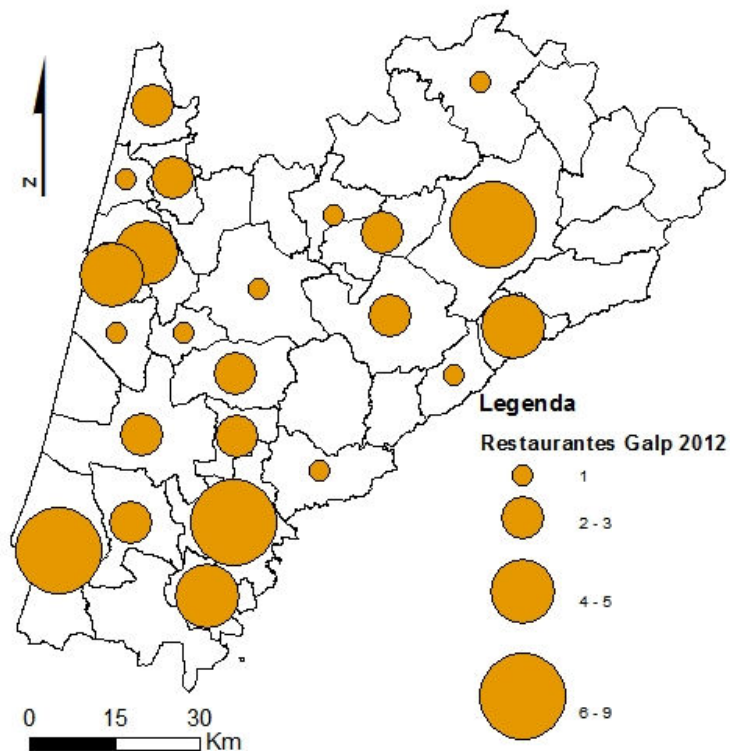


Figura 73: Restaurantes Guia Galp 2012  
Fonte: Guia Galp, 2012

Por sua vez, o Guia Galp apresenta um levantamento exaustivo dos melhores restaurantes e vinhos de Portugal, estruturando-se na verdade em dois guias, um de restaurantes e outro de vinhos. O Guia de Vinhos propõe uma seleção de vinhos de diversas categorias, catalogados por estilos e regiões vinícolas, tendo sempre em consideração a procura do melhor enlace para acompanhar uma refeição. Quanto aos restaurantes, os melhores entre os melhores são distinguidos de acordo com a seguinte classificação: GGG - Restaurante de alta cozinha, cuja visita justifica uma viagem propositada; GG - Restaurante de cozinha de ótima qualidade, cuja visita justifica qualquer desvio; G - Restaurante de cozinha de boa qualidade cuja visita justifica a passagem; Recomendados – Restaurante recomendado, com boa cozinha, a visitar. Na *região CAV*, entre os inúmeros estabelecimentos referenciados (Figura 73) destacam-se especialmente os restaurantes Casa Vidal (Aguada de Cima/Águeda) e Arcadas da Capela (Coimbra), como restaurantes de cozinha de boa qualidade cuja visita justifica a passagem (G) e a Quinta do Encontro (Anadia), o Pedro dos Leitões (Mealhada), o Marquês de Marialva (Cantanhede), a Quinta de São Luiz (Montemor-o-Velho) e o Paço dos Cunhas de Santar (Nelas), como restaurantes recomendados.

No Guia Galp importa salientar ainda a importância dada ao segmento dos almoços e jantares de negócios, particularidade muito importante quando falamos de *Turismo de Negócios*, através da atribuição da simbologia de “ambiente de negócios” aos restaurantes mais adequados a este segmento (Figura 74). Desta forma, os estabelecimentos de restauração têm oportunidade de se promover como espaços com ambiente e características propícias aos almoços e jantares de negócios, que são na verdade reuniões de trabalho ou de negócios que decorrem durante uma refeição. Todavia, os critérios para se considerar um restaurante com ambiente de negócios não estão especificados no guia, pelo que seria interessante podermos aferir quais as principais características a valorizar. Será a possibilidade de ligação à Internet sem fios? A possibilidade de estender a reunião e a utilização do espaço muito para além do horário da refeição? Uma melhor qualidade de serviço, com preços mais elevados, por estarmos em presença de um segmento geralmente associado a serviços de qualidade superior? Ou valorizam um serviço mais rápido e eficaz, de modo a rentabilizar o tempo de quem, por motivos profissionais ou de negócios, não tem um horário de refeição muito alargado? Exemplos deste último caso são os inúmeros restaurantes que podemos encontrar ao longo das estradas nacionais, nos quais são publicitadas refeições diárias a preços económicos especialmente direcionadas para quem se desloca em trabalho. Parece-nos que todos estes critérios, entre outros, poderiam ser associados ao tal ambiente de negócios referenciado pelo guia, dependendo dos múltiplos contextos que podem levar as pessoas a viajar em negócios. Mas tendo em conta que estamos em presença de um guia que pretende distinguir os melhores restaurantes de Portugal pela qualidade dos seus serviços e oferta gastronómica, podemos depreender que este ambiente de negócios se refere a um ambiente de qualidade e recato, que associado a uma gastronomia de grande qualidade, proporciona condições favoráveis para levar a cabo reuniões, conversas e encontros mais ou menos formais.

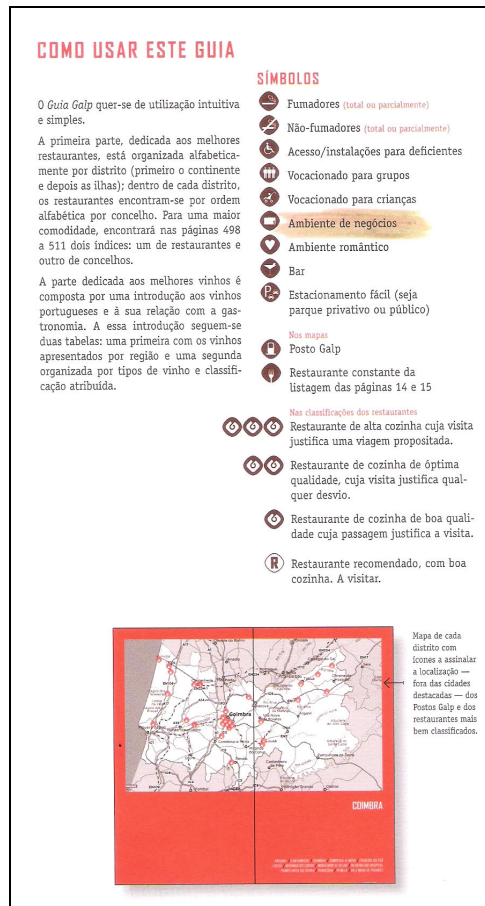


Figura 74: Simbologia do Guia Galp 2012

Fonte: Guia Galp 2012

Nos últimos anos tem sido evidente a crescente atenção que tem sido dada ao património gastronómico e vitivinícola como elementos diferenciadores para a valorização e promoção turística dos destinos, como é bem evidenciado através do PENT (e do produto estratégico *Gastronomia e Vinhos*) e do programa Prove Portugal, este último lançado pelo Turismo de Portugal em junho de 2010 com o principal objetivo de promover a gastronomia e os vinhos nacionais em Portugal e no estrangeiro através de um Programa de Ação que assenta em três áreas prioritárias de atuação: divulgação e promoção da gastronomia; qualificação dos recursos; e valorização dos produtos (Turismo de Portugal, 2012). A presença de uma oferta significativa de restaurantes nos guias turísticos, sobretudo no guia turístico internacional de referência em que consiste o Guia Michelin contribuirá certamente para a valorização da gastronomia e dos vinhos associados a este território específico.

#### 6.2.2.5 Equipamentos desportivos e de lazer de referência

Os equipamentos desportivos e de lazer possibilitam, nas suas múltiplas vertentes, valorizar a oferta turística da *região CAV*, nomeadamente através da participação ativa na

prática de desportos e atividades de lazer, através da participação passiva (como espetadores) nos eventos desportivos e de outro tipo que albergam, em alguns casos de projeção internacional, ou através da reconversão de alguns dos espaços para acolher eventos da *Meetings Industry*. Apesar de já termos mencionado alguns equipamentos de referência, como a praia artificial de Mangualde, os centros hípicas da região CAV, entre outros, existe ainda um conjunto de equipamentos que merece também destaque pela sua importância e potencial para a estruturação da oferta turística da região. Por isso, importa aqui valorizar um conjunto de equipamentos que potenciam as práticas e os consumos de lazer e eventos desportivos de grande relevo, como forma de valorização do território e da respetiva oferta turística, e que ao mesmo tempo poderão possibilitar também a valorização específica do segmento da *Meetings Industry*.

A prática de golfe assume um especial interesse quando falamos de *Turismo de Negócios* e da sua complementaridade com outros produtos turísticos. Se por um lado o golfe se assume como um nicho turístico associado a um elevado crescimento de praticantes nos últimos anos (de acordo com o PENT, na Europa estima-se que o golfe motive mais de um milhão de viagens por ano, esperando-se que esse valor duplique até 2015), o que por sua vez originou um aumento global do número de campos de golfe (situação que se verificou também em Portugal), por outro lado é visto como uma atividade privilegiada para servir de elo de ligação entre empresas e organizações diversas, potenciando atividades de *networking*, reuniões de negócios ou até eventos, inserindo-se qualquer uma destas formas nas atividades relacionadas com a *Meetings Industry*. Muitas vezes as próprias empresas ou organizações realizam torneios de golfe com os seus colaboradores, clientes, fornecedores ou parceiros de negócios, como é o caso do Campeonato Nacional de Empresas (que em 2013 se designou Expresso BPI Golf Cup 2013) que, como o próprio nome indica, consiste num campeonato entre empresas e respetivos colaboradores. Considerada uma das maiores provas de golfe nacional, percorre várias regiões do país em torneios de qualificação (onde se inclui o campo de golfe Montebelo em Viseu) até serem apurados os participantes da Finalíssima e da Prova Final. Para quem pratica, o golfe associa-se a uma dualidade de conceitos: é visto como um desporto, uma competição que importa conquistar; mas também é muitas vezes um lugar de negócios, de *networking*. Para os destinos e para as empresas ou entidades que organizam os eventos de golfe representam, no primeiro caso, uma oportunidade para valorizar o destino através da criação de eventos, captação de visitantes e dinamização de equipamentos desportivos, equipamentos hoteleiros, restauração, transportes e atividades de animação, entre outras, e, no segundo caso, representam por si uma atividade profissional inserida mais uma vez no contexto da *Meetings Industry*: a organização de um evento. A este respeito, Tranter *et al.* (2009), citados por Gonçalves *et al.* (2009), referem que a relação simbólica entre a *Meetings Industry* (relacionada com os negócios) e o golfe pode expressar-se num momento único conhecido na gíria do golfe como o “décimo nono buraco”. Para a maioria dos jogadores este é o “buraco” mais aliciante da partida, não porque exija uma maior exigência ou capacidade técnica, mas porque este, ao contrário dos restantes dezoito buracos, distingue-se como um momento privilegiado de convívio e *networking*, à margem de qualquer destreza



desportiva. Ao definir-se como um momento ímpar de convívio e confraternização após o jogo, o “décimo nono buraco” confere ao golfe um carisma único. Gonçalves *et al.* (2009) referem ainda que a par da dimensão majestosa dos seus campos, espaços com características verdadeiramente únicas, foi no seio desta simbiose única desporto/evento social que o golfe construiu e alicerçou a sua identidade.

É por isso grande a importância estratégica que este produto tem para os destinos, especialmente através da captação de grandes eventos internacionais de golfe, como a PGA Championship, a Solheim ou a Ryder Cup. Esta última, considerada a prova internacional de golfe mais importante, que coloca frente a frente os jogadores da Europa e dos Estados Unidos, tem motivado alguns investimentos avultados em Portugal de forma a conseguir captar esta prova para Portugal (Portugal candidatou-se para a realização da prova em 2018, todavia, a candidatura vencedora foi a da França).

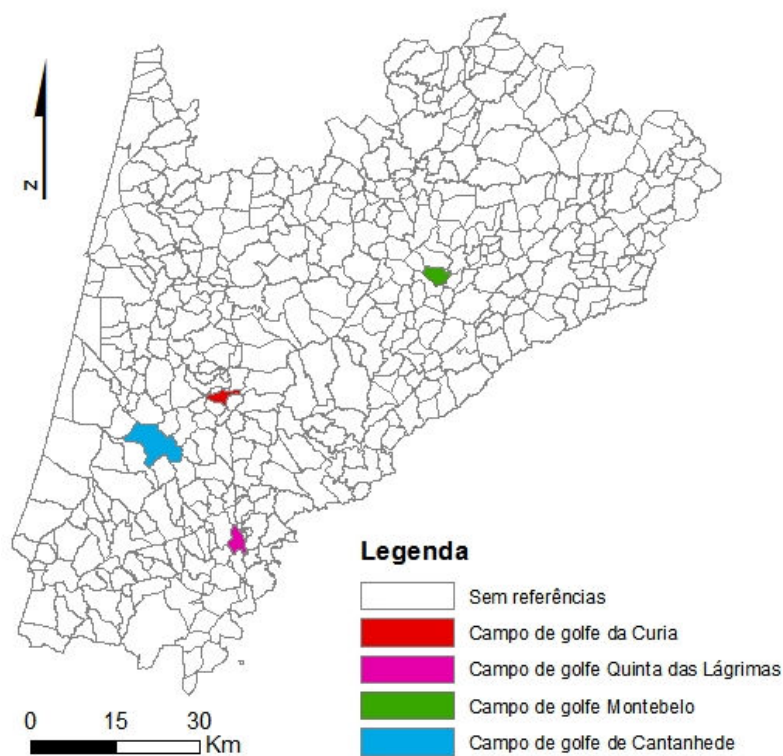


Figura 75: Localização dos campos de golfe na região CAV, por freguesia

Fonte: Elaboração própria

A região CAV contabiliza quatro locais onde é possível praticar golfe, nomeadamente o campo de golfe da Quinta das Lágrimas em Coimbra, o campo municipal de golfe de Cantanhede<sup>67</sup>, o campo de golfe Montebelo em Viseu e o campo de golfe da Curia em Anadia (Figura 75). O campo de golfe Montebelo é o de maior dimensão, com 27 buracos, seguindo-se Curia, Quinta das Lágrimas e Cantanhede com nove buracos cada. Tendo em conta que os campos de golfe oficiais devem ter 18 buracos, aqui apenas o campo de golfe Montebelo entra

<sup>67</sup> Inaugurado em 2009, primeiro em Portugal de caráter público e iniciativa municipal.

nesta categoria. O grande potencial de Portugal para a prática do golfe já foi há muito reconhecido, principalmente devido ao clima favorável e às boas infraestruturas de apoio. Não tendo a *região CAV* uma oferta significativa, nem sendo tipicamente procurada pelos visitantes cuja motivação primária é a prática de golfe, como acontece nas regiões de Lisboa e Algarve, não podemos deixar de evidenciar a importância desta componente da oferta na complementaridade com outros produtos turísticos, nomeadamente o *Turismo de Negócios*, e para a realização dos eventos desportivos, pelo menos no contexto nacional, como é o caso do Campeonato Nacional de Empresas e outros campeonatos ou torneios intraempresas. Como tal, desde que devidamente inserido em estratégias de *cross-selling* com outros produtos ou até outras regiões, estamos em presença de um produto que poderá contribuir para a valorização turística da *região CAV* e, mais concretamente, também para a valorização do produto *Turismo de Negócios*.

O golfe encontra-se, por isso, intimamente ligado ao conceito de hospitalidade corporativa ou empresarial, que já tivemos oportunidade de explorar anteriormente, e onde podemos incluir também outros equipamentos e eventos desportivos de referência, nomeadamente os principais estádios de futebol da região, os Centros de Alto Rendimento de Montemor-o-Velho e Sangalhos, o Crossódromo Internacional de Águeda, o Coliseu (praça de touros) e Casino da Figueira e os principais pavilhões desportivos ou multiusos, que pelas suas características possibilitam acolher eventos e práticas desportivas relevantes com influência no aumento da atratividade do destino e com potencialidade para este segmento específico da hospitalidade corporativa.

Quanto aos estádios de futebol, destacamos um conjunto principal de estádios na *região CAV*: o Estádio Municipal de Aveiro, o Estádio Cidade de Coimbra e o Estádio Municipal do Fontelo em Viseu.

O Estádio de Aveiro, com capacidade para cerca de 31.000 pessoas, está inserido no Parque Desportivo de Aveiro (PDA), projeto que inicialmente incluía a construção de uma unidade de alojamento de 4 estrelas, um campo de golfe com 18 buracos, áreas de comércio e uma componente imobiliária composta por moradias e apartamentos, para além de diversas zonas verdes. Devido à conjuntura económico-financeira desfavorável, o projeto não avançou e no PDA existe apenas o referido estádio. Por esse motivo e pelo facto de estar localizado fora do centro urbano da cidade, com inexistência de transportes de ligação frequentes e a inexistência de áreas comerciais ou outras áreas de lazer que cativem a afluência de pessoas e o investimento, a sua dinamização torna-se mais difícil. Atualmente é utilizado principalmente para a realização de jogos de futebol dos campeonatos nacionais, devido à presença em Aveiro de uma equipa de futebol com alguma expressão no contexto nacional: o Beira-Mar. O *Turismo de Negócios* tem sido uma aposta estratégica do município para a rentabilização do estádio, sendo promovido como *venue* para realização vários tipos de eventos de negócios (e outros), devido à existência de várias salas de formação e de imprensa, um auditório, camarotes e dois restaurantes e um bar em funcionamento.

O Estádio Cidade de Coimbra, com capacidade para cerca de 30.000 pessoas, estando localizado no centro da cidade situa-se ao lado de um grande centro comercial, o que

proporciona um aproximar da população ao estádio. Talvez por isso, tem-se verificado uma maior dinamização comparativamente ao estádio de Aveiro, através da realização de importantes eventos que produzem impactes significativos na dinamização da economia local. Para além das partidas de futebol referentes ao Campeonato Nacional (onde participa a principal equipa de futebol local: a Académica) e à Taça da Liga (o estádio de Coimbra foi o local escolhido para as finais da Taça em 2011, 2012 e 2013), o estádio é utilizado para provas de atletismo (possui pista de atletismo – algo que o de Aveiro não tem) e é utilizado também para a prática de *rugby*, desporto com forte tradição na cidade de Coimbra junto dos estudantes universitários. Mas foi através da realização de grandes concertos musicais que o espaço e a cidade atingiram a projeção máxima a nível nacional e internacional, como no concerto dos Rolling Stones em 2003, do George Michael em 2007, dos U2 em 2010, e da Madonna em 2012.

O Estádio do Fontelo, com capacidade para cerca de 15.000 lugares sentados, está situado na cidade de Viseu, no Parque Desportivo do Fontelo. Para além do campo de futebol, alberga uma pista de atletismo sintética. Sendo uma infraestrutura municipal, serve essencialmente de palco aos jogos de futebol do Académico de Viseu (que integra os campeonatos nacionais de futebol, embora em escalões secundários). Para além do Estádio do Fontelo e respetiva pista de atletismo, o Parque Desportivo do Fontelo integra ainda um complexo de piscinas, um pavilhão desportivo e circuitos de manutenção, entre outros equipamentos, assumindo-se desta forma como um espaço privilegiado para o desenvolvimento do desporto de formação de vários clubes locais, nomeadamente nas modalidades de futebol, basquetebol, andebol, atletismo, natação e voleibol, bem como para a realização de inúmeras atividades desportivas de organização municipal. É aqui que se realizam anualmente os Jogos Desportivos da Cidade de Viseu, com uma programação desportiva com a duração de cerca de um mês (geralmente entre abril e junho) e a realização de vários jogos e competições desportivas das diversas modalidades. Este espaço constitui-se como uma área privilegiada para a prática de atividades físicas de lazer e competição. A sua centralidade em relação à cidade, os seus excelentes acessos, a sua diversidade de instalações e espaços desportivos tornam-no num complexo desportivo com grande potencial de procura, não só através da população local, mas também através dos visitantes desta região.

Para além destes que acabámos de referir, existem outros estádios que apesar de terem menores dimensões não deixam de representar espaços de referência, como é o caso do Estádio Municipal José Bento Pessoa na Figueira da Foz, onde habitualmente joga o clube de futebol Naval 1.º de Maio, com capacidade para cerca de 10.000 pessoas; do Estádio Municipal de Águeda, também com capacidade para cerca de 10.000 pessoas, que tem sido dinamizado especialmente através da realização de torneios de futebol das camadas jovens de formação, com destaque para a realização da Pateira Cup (antes designada de Torneio Vila de Fermentelos/Mini Europeu de Águeda) que consiste num torneio internacional de futebol infantil que decorre geralmente em junho. A edição de 2013 acolheu 116 equipas e 47 clubes (onde se incluem clubes de renome como SL Benfica, Sporting CP, FC Porto, AC Milão, Atlético de Madrid, Fulham FC, Villareal, Tottenham, entre outros) provenientes de 8 países,

num total de mais de 2.000 jovens atletas que, em muitos casos, originam também a vinda de familiares com o intuito de assistir aos jogos, e por isso, já podemos verificar a grande importância deste evento na captação de um elevado número de visitantes para esta região (este estádio, juntamente com o Estádio Municipal de Aveiro, foi um dos estádios oficiais do Campeonato Europeu de Futebol Sub-21 de 2006 que se realizou em Portugal); do Estádio Municipal de Anadia, com capacidade para cerca de 6.500 pessoas; do Estádio Municipal de Oliveira do Bairro, com capacidade para cerca de 1.500 pessoas; do Estádio Sérgio Conceição em Coimbra, com capacidade para cerca de 2.500 pessoas (com o sistema de bancadas amovíveis que possui, poderá acolher até cerca de 8.000 pessoas).

Destaca-se ainda a existência de dois centros de estágios, nomeadamente o Centro de Estágio Rosa Náutica em Quiaios, que dispõe de um campo de futebol relvado com as medidas oficiais, entre outros equipamentos vocacionados para o treino desportivo, localizado junto do Quiaios Hotel, unidade hoteleira de 4 estrelas que sustenta a necessidade de alojamento associada a esse equipamento; e o Centro de Estágios do Luso, construído de raiz para apoiar a realização do Euro 2004 realizado em Portugal. Integra dois campos de relva natural e pista de tartã, sala de imprensa e de reuniões e um auditório para 90 pessoas, entre muitos outros equipamentos específicos, e que é apoiado pela oferta hoteleira da vila do Luso. Estes dois centros de estágios foram galardoados em 2004 pela UEFA como centros qualificados para o Euro 2004. A influência deste evento na construção ou requalificação de equipamentos desportivos é, desta forma, evidente. De todos os estádios que mencionámos, apenas o Estádio Municipal José Bento Pessoa e o Estádio do Fontelo não fizeram parte do Euro 2004. Todos os restantes foram construídos ou remodelados em função deste evento, quer para acolher jogos oficiais (Aveiro e Coimbra), quer para servir de local de preparação das equipas participantes.

Quanto aos pavilhões desportivos, apesar de menor dimensão relativamente aos estádios, apresentam uma maior flexibilidade na adaptação à realização de diferentes tipos de eventos desportivos ou de outro tipo. Neste contexto, importa evidenciar dois equipamentos que se destacam pela sua utilização específica no setor da *Meetings Industry*: o Pavilhão Multiusos de Coimbra e o Pavilhão Multiusos de Viseu.

O Pavilhão Multiusos de Coimbra situa-se junto do estádio Cidade de Coimbra e de um importante espaço comercial (Centro Comercial *Dolce Vita* Coimbra). Possui bancadas para cerca de 2.239 espectadores e para além das instalações desportivas, como ginásios ou balneários, possui dois bares e uma área administrativa constituída por duas salas onde poderão ser realizadas pequenas reuniões. Todavia, uma das suas principais mais-valias reside na sua adaptação a outro tipo de eventos de maior dimensão. Como exemplo podemos referir a realização do 29º Congresso Nacional da Associação Nacional de Municípios em julho de 2011, que contou com cerca de 1.000 participantes, suprimindo uma necessidade de número de lugares que não é possível encontrar de outra maneira em Coimbra.

O Pavilhão Multiusos de Viseu, com duas bancadas com capacidade de cerca de 1.896 lugares, também é um espaço adaptável a vários tipos de eventos. A sua utilização ganha especial importância durante a realização da feira anual de São Mateus, que geralmente tem

uma duração de cerca de 40 dias, contando com centenas de expositores e com cerca de 500 mil visitantes todos os anos.

Existem outros pavilhões que merecem ser destacados não tanto pela sua adaptabilidade a outros eventos (que também se verifica), mas principalmente pela relevante oferta de eventos desportivos que proporcionam, como é o caso do Pavilhão dos Galitos e da Arena Dolce Vita de Ovar (também conhecido como Pavilhão João Gonçalves), onde as respetivas equipas de basquetebol, Aveiro Basket e Ovarense, disputam os seus jogos da Liga Portuguesa de Basquetebol, entre outras competições. Por último destacamos o Pavilhão Multiusos de Águeda pelo avultado investimento de que foi alvo com o objetivo de revalorizar este equipamento, através da recuperação e reconversão do pavilhão, dotando-o de modernas condições para a prática do desporto, quer para modalidades amadoras, quer para modalidades profissionais (inclusivamente para desportos motorizados *indoor* de duas rodas), e também para a realização de atividades culturais e recreativas, que justificou o investimento num teto acústico.



Figura 76: Cartaz da Festa de Fim de Ano no Arena Dolce Vita de Ovar

Fonte: [www.passagemdeano.net](http://www.passagemdeano.net), consultado em 13 de agosto de 2013.

Um exemplo concreto das múltiplas utilizações que estes espaços permitem consiste na festa de fim de ano que tem sido realizada nestes últimos anos no Arena Dolce Vita de Ovar (Figura 76), tratando-se efetivamente de uma forma de rentabilização e promoção do espaço e de proporcionar uma maior utilização e usufruto por parte da população local. Um dos principais problemas associados aos grandes equipamentos desportivos consiste precisamente na sua rentabilização e sustentabilidade, especialmente presente no caso dos grandes estádios de futebol, para os quais uma maior flexibilidade das suas utilizações faz ainda mais sentido.

A criação de Centros de Alto Rendimento (CAR) em Portugal (já referidos anteriormente) veio impulsionar o desenvolvimento desportivo e dotar as Regiões de novas infraestruturas que, por sua vez, poderão originar mais emprego e dinâmica económico-social. Ao potenciarem a organização de eventos desportivos e a preparação e formação desportiva, originam a deslocação e permanência de pessoas para estes locais (desportistas, visitantes, adeptos) que se irá traduzir na dinamização da economia local. A *região CAV* possui duas destas estruturas: Centro de Alto Rendimento de Anadia/Velódromo Nacional e o Centro de Alto Rendimento de Montemor-o-Velho.

O CAR de Anadia inclui como principal estrutura o Velódromo Nacional. Todavia, para além do ciclismo, é também centro de alto rendimento para as modalidades de esgrima, judo, ginástica, trampolins e outros desportos acrobáticos. Possui uma pista coberta com 250 metros para a prática de ciclismo, uma área polivalente com 1.100 metros quadrados e um centro de estágios com 16 quartos duplos, balneários, *health club*, ginásios, gabinetes médicos, sala de aulas e sala de convívio, com cafetaria. O CAR de Anadia dispõe também de sala de reuniões, de sala de conferências, de gabinetes e de refeitório, tornando-se deste modo numa estrutura adequada a receber também eventos de negócios.

O Centro de Alto Rendimento de Montemor-o-Velho, instalado no Leito Padre Estêvão Cabral, engloba um centro náutico com componente de alojamento e restauração, um canal central com dois quilómetros de extensão, uma pista de retorno, as balizagens, uma ciclovía e uma pista de atletismo, caracterizando-se desta forma como uma estrutura especificamente direcionada para as modalidades de canoagem, natação, remo e triatlo. O centro náutico tem capacidade para receber 33 atletas, treinadores e fisioterapeutas em simultâneo, é composto por refeitório, instalações sanitárias, sala de convívio, quartos, sala de estudo, sala de massagens e tratamentos, *jacuzzi*, piscina, jardim e salas de apoio e gabinete técnico.

Os centros de alto rendimento são espaços que pelas suas características possibilitam a realização de importantes eventos internacionais, como o Campeonato da Europa de Canoagem em Montemor-o-Velho ou o Campeonato Europeu de Ciclismo de Pista para sub-23 em Sangalhos, realizados ambos em 2013. Estes eventos, para além de trazerem um elevado número de participantes diretos (entre atletas, treinadores e restantes comitivas), contribuem também para a valorização da oferta turística do território.

Tal como sucede no caso do Crossódromo Internacional de Águeda (pista de motocrosse que pelas suas características integra os circuitos internacionais de competição) que para além das provas anuais a contar para os campeonatos nacionais, acolhe também as provas dos campeonatos mundiais e europeus de motocrosse. Estes eventos originam geralmente uma significativa afluência de visitantes a esta região (que incluem os espetadores das provas mas também os participantes diretos, como pilotos, mecânicos, responsáveis logísticos, etc.) e aumento de receitas e funcionam como veículos promotores do destino onde se inserem, contribuindo para a melhoria do produto turístico global. Existem ainda outras pistas de menor dimensão, e por isso, com uma escala de impactes menor, vocacionadas apenas para provas de carácter nacional ou regional, como as pistas de motocrosse de Anadia,

Alquerubim (Albergaria-a-Velha), Mira, Soure e Figueira da Foz e o crossódromo de Vagos. Neste contexto dos desportos motorizados, podemos mencionar ainda a existência de algumas pistas de *karting* na região, nomeadamente em Oiã (Oliveira do Bairro), Ovar, Figueira da Foz, Vila Nova de Paiva e Montemor-o-Velho.

Importa destacar ainda o Casino da Figueira, importante espaço recreativo e único casino na *região CAV*, que representa várias vertentes na oferta turística. Se por um lado o jogo poderá ser o motivo principal que leva as pessoas a visitarem a *região CAV*, e mais especificamente a Figueira da Foz, por outro lado poderá ser um fator complementar a contribuir para que os visitantes de negócios ou os visitantes de sol e mar prolonguem a visita e/ou aumentem o seu gasto monetário durante a estada. Representa também uma estrutura que pode ser o local específico de uma reunião de negócios ou outro evento profissional devido à existência de várias salas equipadas para o efeito. Poderá ainda posicionar-se como uma oferta cultural e recreativa complementar a um evento que decorra noutra local. Como exemplo, um congresso que decorra no Centro de Artes e Exposições da Figueira da Foz ou até mesmo numa cidade diferente, como Coimbra, que tenha um programa social que inclua jantar no Casino e assistir a um espetáculo.

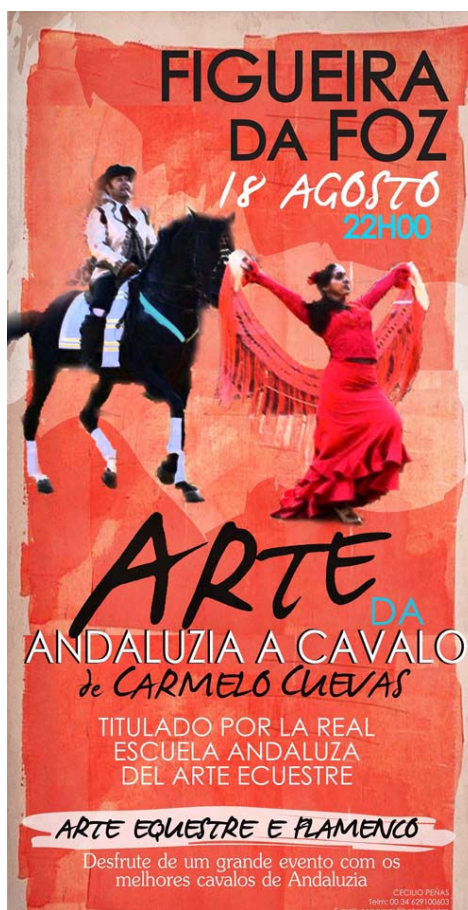


Figura 77: Cartaz de evento no Coliseu Figueirense

Fonte: [www.site.figueiraturismo.com](http://www.site.figueiraturismo.com), consultado a 14 de agosto de 2013

Uma outra estrutura que importa referenciar é o Coliseu Figueirense (Praça de Touros da Figueira), cujas bancadas têm capacidade para acolher cerca de 5.000 pessoas em simultâneo, que para além da sua utilização no âmbito das práticas tauromáquicas poderá ser rentabilizado através da realização de outros eventos profissionais, culturais ou desportivos, como o demonstra a realização neste espaço da Festa da Sardinha em junho de 2013 ou do espetáculo “Arte da Andaluzia a Cavallo”, relacionado com as principais expressões artísticas da Andaluzia: a equitação e o flamenco (Figura 77).

Por último, importa destacar a existência de centros comerciais de grande dimensão que se posicionam como espaços muito importantes para as práticas de lazer, desporto e consumo. Estes equipamentos geralmente estão dotados de inúmeras salas de cinema, grandes praças de restauração, espaços de saúde e beleza, como centros de estética, clínicas dentárias e clínicas de saúde, e, em alguns casos, de equipamentos desportivos ou recreativos, como veremos mais à frente. Isto para além da vasta oferta de lojas e de hipermercados que por natureza estão integradas. É nos principais centros urbanos da *região CAV* que existe a maior oferta destes espaços comerciais de relevo, nomeadamente em Coimbra (Coimbra Shopping, Dolce Vita Coimbra, Fórum Coimbra, Atrium Solum, Coimbra Retail Park, Parque Mondego Retail Parque, Centro Comercial Girassolum, Centro Comercial D. Dinis, entre outros), em Aveiro (Centro Comercial Oita, Fórum Aveiro, Galeria Comercial Continente, Glicínias, Aveiro Retail Park, entre outros) e Viseu (Palácio do Gelo, Soima Multiusos, Viseu Shopping, Viseu Retail Park, entre outros). A esta oferta podemos juntar ainda a existência de outros espaços de características semelhantes localizados noutras cidades com menor representatividade, como por exemplo o Dolce Vita em Ovar, o Foz Plaza na Figueira da Foz e o Freixial Shopping em Cantanhede. De todos os que acabámos de enunciar, importa dar especial destaque ao Palácio do Gelo em Viseu. No início da década de 90, este equipamento foi pioneiro no país ao integrar num mesmo espaço equipamentos complementares nas áreas do desporto, saúde, entretenimento, comércio e serviços. Inaugurado em 1996 e renovado em 2008, reúne inúmeras características diferenciadoras que permitem oferecer uma das melhores *shopping and leisure experiences* do país. Para além de um hipermercado de grande dimensão, integra aquele que é considerado o maior clube de desporto e bem-estar do país, com cerca de 20.000 m<sup>2</sup> de área, incluindo 9 ginásios, 4 piscinas (uma delas é olímpica, com 50 metros<sup>68</sup>), 2 campos de *squash*, sauna e banho turco, uma vasta oferta de lojas de moda e serviços, 6 salas de cinema equipadas com material digital de última geração, uma praça de restauração, um bar de gelo, onde quase tudo é feito de gelo, incluindo paredes, bancos, decoração e até mesmo os copos onde são servidos os *cocktails*, uma discoteca e uma pista de gelo com 600 m<sup>2</sup> (que já acolheu algumas provas nacionais e regionais de patinagem artística e de hóquei no gelo), um centro de *bowling* com 8 pistas profissionais<sup>69</sup> e, por fim, um espaço infantil que inclui *karts*, insufláveis, labirintos, camas elásticas, biblioteca, mini golfe, mini

---

<sup>68</sup> Para além desta piscina olímpica, existe ainda em Coimbra o Complexo Olímpico de Piscinas (com uma de 50 metros) e a piscina olímpica do Grande Hotel de Luso. A única piscina olímpica que existia em Aveiro (Complexo de Piscinas do Beira Mar) encontra-se atualmente em total estado de abandono e degradação, pelo que seria importante para a valorização das práticas desportivas de alta competição e para a realização de mais provas desportivas de grande projeção, nacional ou internacional.

<sup>69</sup> Para além deste, existem ainda outros centros de *bowling* na *região CAV*, nomeadamente em Ovar, Aveiro, Albergaria-a-Velha, Cantanhede, Coimbra (neste caso também num centro comercial – Fórum Coimbra), Vila Nova de Paiva e Figueira da foz



discoteca, jogos eletrónicos, *atelier* de pinturas, jogos tradicionais, campos de futebol, entre outras atividades.

### 6.2.3 Oferta de alojamento

Ao longo dos últimos anos têm-se verificado algumas mudanças na forma como a implementação de novas estruturas de alojamento é levada a cabo e como são “reinventadas” algumas das unidades que se encontram em funcionamento há mais tempo (Marques e Santos, 2012b). A diversificação na oferta de equipamentos e estruturas de lazer (salas de conferências, *spas*, entre outros), a inovação tecnológica e a associação de temáticas ou de produtos turísticos ao conceito base é cada vez mais frequente nas unidades hoteleiras como forma de valorização do modelo de negócio e da criação de uma oferta mais competitiva que vá ao encontro das exigências específicas da procura turística cada vez mais segmentada, influenciada pelas alterações que se têm verificado também ao nível do comportamento do consumidor nos últimos tempos, como é preconizado pelo PENT (2007). As referidas mudanças no alojamento foram impulsionadas, por um lado, pela implementação do PENT e a disponibilização de apoios ao investimento enquadráveis na implementação ou requalificação de projetos hoteleiros, nomeadamente através do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN, 2007-2013) e do Programa de Intervenção do Turismo (PIT, 2007-2009) e, por outro, pela entrada em vigor do Decreto-Lei nº 39/2008 de 7 de março que veio consagrar o novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos em Portugal<sup>70</sup>. Este diploma veio introduzir algumas alterações significativas, nomeadamente a eliminação da classificação de algumas tipologias de empreendimentos até aí existentes como pensões, estalagens, motéis e moradias turísticas, entre outras, e a introdução de um novo conceito denominado alojamento local, criado com o objetivo de agilizar todo o processo burocrático de implementação e exploração de estruturas de alojamento de menor dimensão e de características mais modestas, de tentar combater o número de camas paralelas em Portugal (mais predominantes nas zonas costeiras) e de garantir o cumprimento de padrões mínimos de qualidade e segurança nestas estruturas<sup>71</sup>. Como consequência, tem-se verificado uma reorganização da oferta hoteleira através do aumento de novas tipologias de hotéis que até agora não tinham expressão ou tinham uma representação muito limitada. O exemplo mais notório verifica-se ao nível da oferta de *hostels*<sup>72</sup> e de hotéis de 1 e 2 estrelas, onde se tem constatado um aumento do número destes estabelecimentos devido ao colmatar da lacuna de enquadramento legal até então existente, no

<sup>70</sup> Possibilitou a congregação num único decreto as tipologias que outrora estavam divididas vários diplomas (DL nº 197/97 – Empreendimentos Turísticos; DL nº 47/99 – modalidades de hospedagem no Turismo de Natureza; DL nº 256/86 – Empreendimentos de Turismo em espaço Rural).

<sup>71</sup> No total verificou-se a eliminação de pensões, estalagens, motéis, moradias turísticas, turismo rural (TER), casas de abrigo (TER), parques de campismo rural, centros de acolhimento, casas-retiro e turismo de aldeia. As tipologias do novo regime consistem em estabelecimentos hoteleiros (hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas), aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (resorts), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural (casas de campo, agroturismo, hotel rural), parques de campismo e caravanismo e empreendimentos de turismo de natureza. O alojamento local não é considerado empreendimento turístico.

<sup>72</sup> O equivalente a albergue de juventude.

caso dos *hostels*, e ao processo de reconversão que muitas pensões, residenciais, hospedarias e motéis já concluíram, no caso dos hotéis de 1 e 2 estrelas.

Uma análise ao alojamento de um território permite também obter uma perspetiva sobre os diferentes espaços turísticos e suas utilizações e formas de alojamento mais características de cada um deles. Como refere Martins (2004), de acordo com as suas características podem ser identificados cinco tipos principais de espaços de lazer e turismo, nomeadamente o litoral balnear, o rural, a montanha, o urbano e o termal. A estes poderíamos juntar ainda o espaço vitivinícola devido à crescente importância que o *Enoturismo* tem assumido e aos investimentos que tem representado (rotas, museus, empreendimentos turísticos, entre outros). Cada um destes espaços representa um conjunto principal de atividades e vivências específicas, traduzindo-se na elaboração de produtos turísticos direcionados para públicos segmentados ou nichos de mercado (*Saúde e Bem-estar, Sol e Mar, Turismo de Natureza, Turismo Náutico, Turismo de Aventura, Turismo de Negócios*, entre outros). Tem-se verificado um esforço por parte dos *stakeholders* destes destinos na tentativa de adaptar as suas valências a um número mais alargado de públicos, como tem sucedido, por exemplo, no caso dos hotéis termais ou dos hotéis de praia, situados em espaços turísticos vocacionados para públicos muito segmentados, que cada vez mais desenvolvem esforços para a captação de novos públicos e novas utilizações turísticas através da implementação de serviços ou equipamentos complementares e de estratégias de *marketing* mais diversificadas. Esse facto é bem evidenciado através do produto *Turismo de Negócios*, mercado-alvo de grande importância estratégica devido às suas características de baixa sazonalidade e maior gasto médio e que cada vez mais tem sido alvo das estratégias de *marketing* por parte dos hotéis urbanos, de praia, de montanha, termais, entre outros, que se têm preparado para este segmento específico, nomeadamente através da oferta de salas para reuniões, e do turismo de *Saúde e Bem-estar* com um crescente aumento dos hotéis com *spas*, conforme já falámos anteriormente.

De acordo com o Registo Nacional de Turismo (RNT, 2013), o território em estudo contabiliza 164 estabelecimentos de hospedagem<sup>73</sup>, com um total de 6.750 quartos e 13.654 camas. Ao analisarmos a distribuição do alojamento no território, podemos verificar alguns aspetos relevantes (Figura 78).

Em primeiro lugar, o concelho com maior número de empreendimentos turísticos coincide com a localização do principal centro urbano da região: a cidade de Coimbra. A sua imagem turística indissociável da Universidade dá-lhe o estatuto de principal destino turístico de todo o território, com maior número de visitantes, para além da maior oferta hoteleira. Aqui o *Turismo Cultural* assume especial relevância, no entanto, também o *Turismo de Negócios* merece destaque pela crescente atenção de que tem sido alvo por parte dos principais *stakeholders*. A importância deste produto é evidenciada através da presença da cidade de Coimbra no *ranking* da Internacional Congress and Convention Association

---

<sup>73</sup> Incluem estabelecimentos hoteleiros (hotéis, hotéis-apartamento e pousadas), aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (*Resorts*), empreendimentos de turismo de habitação e empreendimentos de turismo em espaço rural (casas de campo, agroturismo e hotéis rurais).

(ICCA)<sup>74</sup> e reforçada através da abertura do Hotel Vila Galé Coimbra em 2010, com a classificação de 4 estrelas e um conceito de *leisure & conference* (lazer e negócios), sendo considerado o maior hotel localizado entre Lisboa e Porto, com 229 quartos.

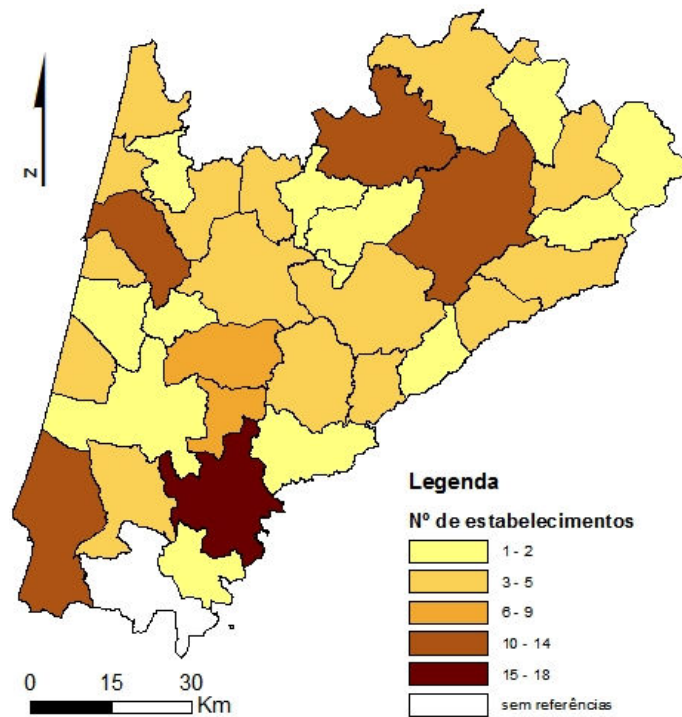


Figura 78: Estabelecimentos de hospedagem na região CAV  
Fonte: RNT, 2013

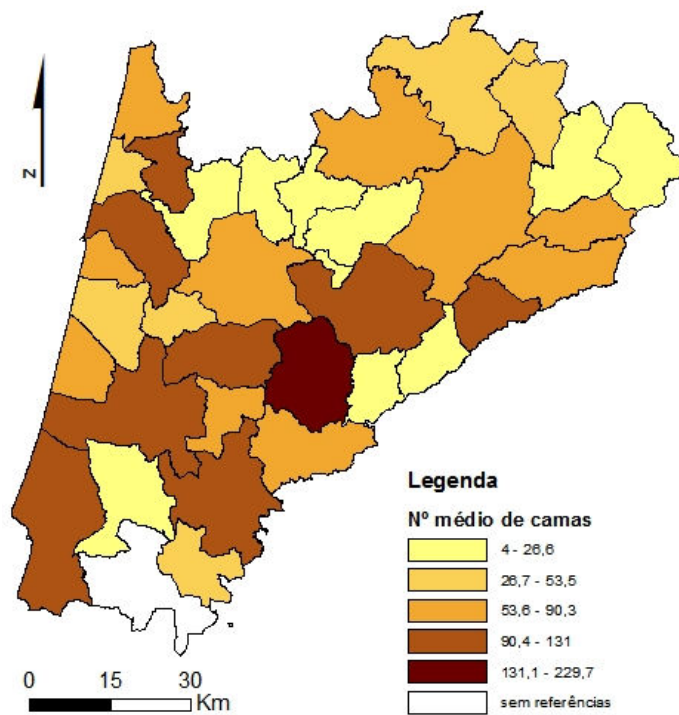


Figura 79: Número médio de camas por estabelecimento, por concelho  
Fonte: RNT, 2013

<sup>74</sup> Do qual Aveiro também faz parte.

Por outro lado, o concelho de Soure é o único a não apresentar oferta de alojamento, de acordo com os dados disponíveis no RNT (2013). Todavia, e como já referimos neste trabalho, aqui funcionaram outrora as termas e o hotel da Amieira, atualmente ao abandono e que mereciam uma recuperação profunda que, associado ao património histórico aí presente, mais especificamente o castelo medieval de Soure, poderiam contribuir significativamente para o desenvolvimento local e valorização da atividade turística.

Um segundo aspeto relevante é a oferta de alojamento nos espaços do litoral balnear. Apesar de toda a costa marítima deste território apresentar condições naturais favoráveis para a prática do denominado turismo de *Sol e Mar*, é nos concelhos de Aveiro e Figueira da Foz que existe um maior número de estruturas hoteleiras e serviços complementares. Para além das inúmeras praias sinalizadas, estes concelhos possuem os dois principais portos marítimos da região que possibilitam a acostagem de pequenas e médias embarcações de recreio e que se afiguram como estruturas importantes para a prática de desportos náuticos, como barco à vela, *surf*, *windsurf*, motonáutica, entre outros. Contudo, importa destacar a Figueira da Foz por ser aqui que se encontra o maior número de estabelecimentos hoteleiros localizados na primeira linha de costa. Aqui também é bem evidente o investimento que tem sido feito na requalificação hoteleira, de onde podemos destacar a construção em curso do hotel Holiday Inn Figueira da foz, com previsão de abertura para 2016 (tendo sofrido já alguns atrasos na sua construção) e que contará com 160 quartos, 11 salas de reuniões, 1 anfiteatro e 1 salão para banquetes e eventos, entre outros serviços. O número significativo de salas de reuniões evidencia a atenção dada ao *Turismo de Negócios*, como produto complementar ao *Sol e Mar*.

Um terceiro aspeto relevante consiste na elevada oferta de estabelecimentos no concelho de São Pedro do Sul, principal espaço termal da região. Todavia, se por um lado apresenta um elevado número de estabelecimentos, por outro apresenta um baixo número médio de camas por estabelecimento (Figura 79), evidenciando a existência de uma concentração de oferta de estabelecimentos de pouca capacidade. Ainda no que diz respeito ao número médio de camas por estabelecimento importa explicar o facto de ser o concelho de Mortágua aquele que apresenta o valor mais elevado, tratando-se simultaneamente de um dos concelhos com menor número de estabelecimentos. Isto acontece porque aí está localizado o aldeamento turístico Montebelo Aguieira Lake Resort & Spa. Trata-se de uma unidade de 5 estrelas que integra a cadeia Montebelo Hotels & Resorts (do grupo Visabeira que tem sede em Viseu), situada junto à barragem da Aguieira, localizada estrategicamente entre Viseu e Coimbra, com uma área de cerca de 35 hectares onde se inclui uma marina fluvial com 400 postos de amarração (para embarcações a motor, à vela e a remos), um ginásio, duas piscinas (uma interior e outra exterior), um *spa* e um salão de eventos onde poderão ser realizadas reuniões de negócios até cerca de 400 pessoas, entre outros eventos. Contabiliza 152 habitações e mais de 300 quartos, distribuídos por apartamentos e *villas*. Este importante espaço, vocacionado especialmente para o *Turismo Náutico*, de *Saúde e Bem-estar* e de *Natureza*, não deixa de apontar as estratégias de *marketing* para a captação do *Turismo de Negócios* através da promoção das suas instalações e, mais especificamente, do seu salão de

eventos<sup>75</sup>, representando, no seu todo, um importante fator de dinamização da economia local. Sendo um empreendimento de grande envergadura, contraria claramente a tendência da oferta da região.

No que diz respeito às principais tipologias de estabelecimentos de hospedagem, como podemos constatar na Figura 80, por um lado temos a oferta de hotéis que cobre quase todo o território e, por outro, temos os estabelecimentos de turismo de habitação e turismo em espaço rural que tendencialmente se apresentam mais afastados do litoral e dos principais centros urbanos, facto que se justifica pelas características associadas ao repouso, contacto com a natureza e com o meio rural que são inerentes a estes estabelecimentos.

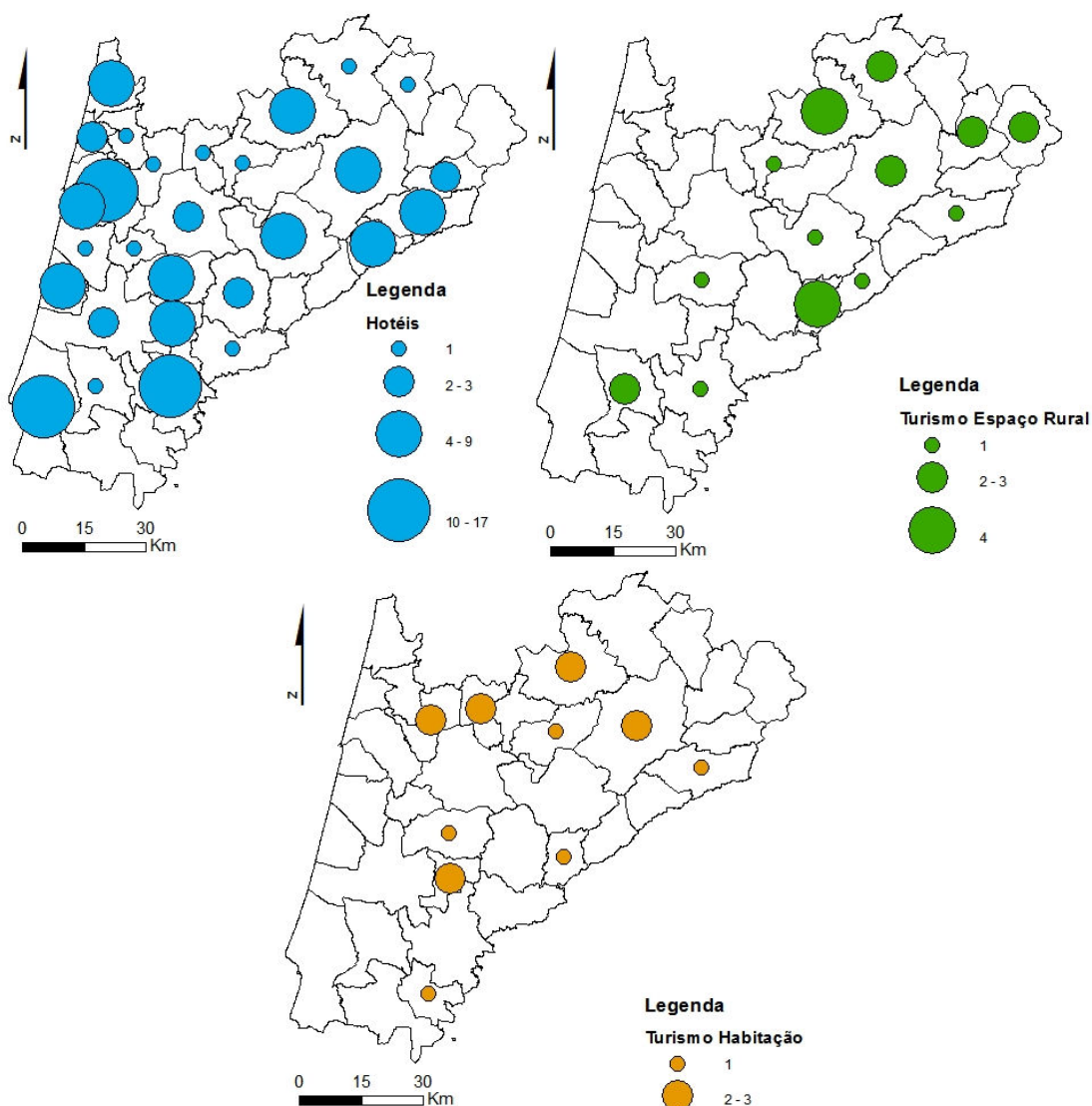


Figura 80: Principais tipologias de alojamento, por concelho

Fonte: RNT, 2013

<sup>75</sup> Como se pode constatar através do seu sítio de Internet: <http://www.montebeloagueira.pt/>.

Dos 110 hotéis identificados na região verifica-se uma predominância das unidades de 3 estrelas, representando cerca de 42,7% da oferta dos hotéis, seguindo-se as unidades de 2 estrelas (25,5%) e as de 4 estrelas (23,6%) (Figura 81).

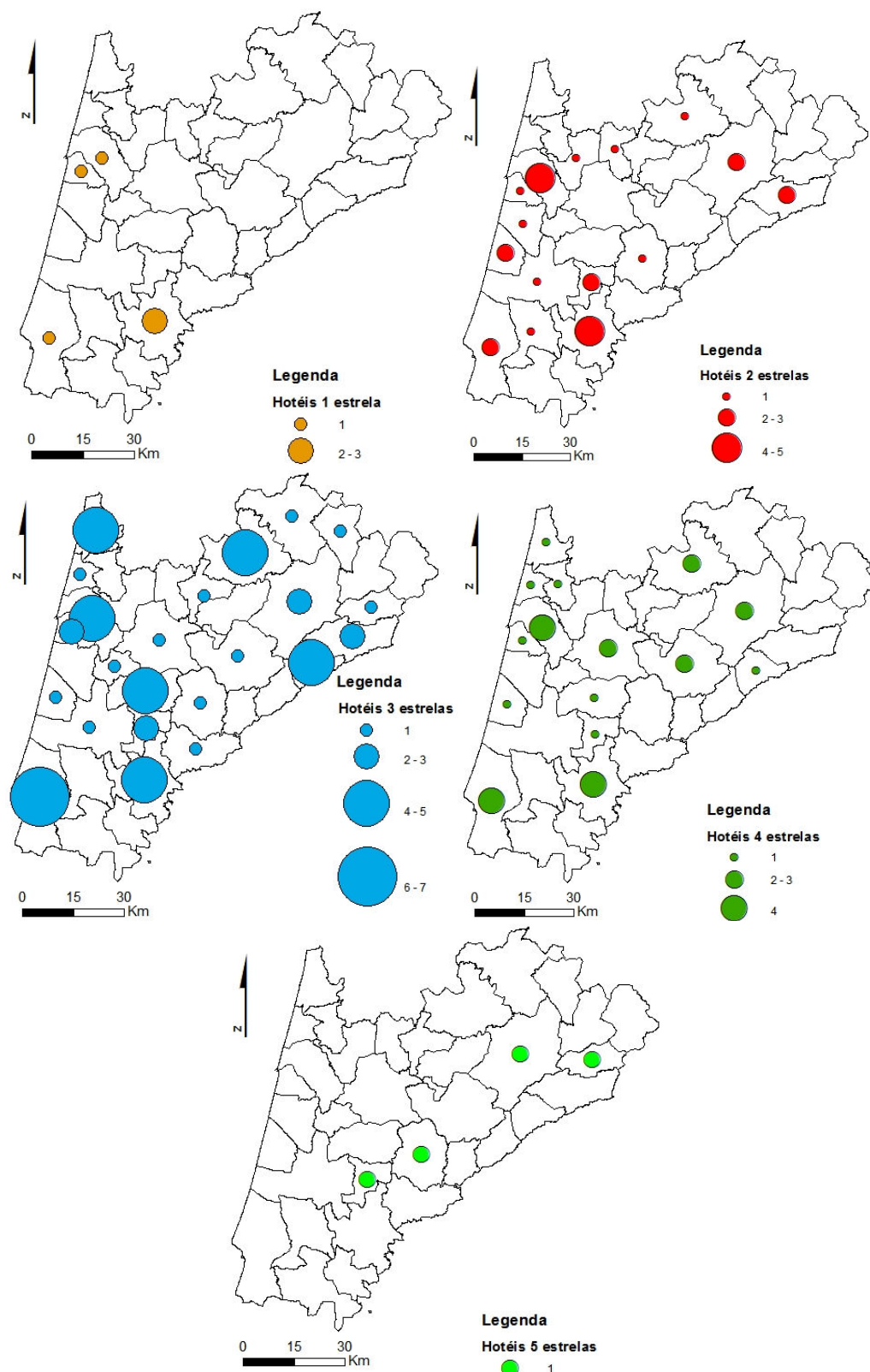


Figura 81: Distribuição dos hotéis, por classificação, por concelho

Fonte: RNT, 2013

Através do processo de reclassificação, tem-se verificado um aumento do número de unidades de 1 e 2 estrelas que resultam, na sua grande maioria, da transformação de tipologias extintas (principalmente pensões) em hotéis de classificação inferior (RNT, 2013). Atualmente existem 6 unidades de 1 estrela e todas elas surgiram através do processo de reclassificação. No lado oposto, as unidades de luxo também representam um número baixo da oferta hoteleira. Das 4 unidades de 5 estrelas, uma refere-se ao aldeamento turístico Montebelo Aguieira que apesar de consistir numa tipologia distinta dos hotéis considerou-se pertinente a sua inclusão na oferta de hotelaria de luxo. Destas quatro unidades, três pertencem à mesma marca de hotéis, designada Montebelo Hotels & Resorts, do grupo Visabeira Turismo, nomeadamente o Montebelo Aguieira, o Montebelo *Hotel & Spa* e o Hotel Casa da Ínsua. A outra unidade de 5 estrelas é o Palace Hotel do Buçaco, situado no interior na Mata Nacional do Buçaco, sendo atualmente explorado pelo grupo Hotéis Alexandre de Almeida que possui também na região o Curia Palace Hotel Spa & Golf, de 4 estrelas e com 100 quartos, situado em Anadia junto às termas da Curia, e o Hotel Astória Coimbra, de 3 estrelas, com 62 quartos, situado em frente ao rio Mondego, muito próximo da baixa comercial da cidade de Coimbra e da Estação Nova (ou estação ferroviária Coimbra A). Em 2012 verificou-se a fusão dos grupos Alexandre de Almeida e Lágrimas, dando assim origem a um novo grupo hoteleiro designado Thema Hotels & Resorts. Este grupo passou a conglomerar uma importante oferta de hotéis históricos, verdadeiros ícones das regiões onde se inserem pelo seu valor histórico, cultural e arquitetónico, como é o caso dos já referidos Palace do Buçaco, Curia Palace, Astória e Quinta das Lágrimas (Figura 82).

Esta fusão evidencia a necessidade de se criarem novas estratégias de negócio que permitam fazer face às dificuldades económicas atuais e poderá resultar também numa melhoria da oferta de serviços, através da partilha de *know how* e recursos financeiros e humanos entre os dois grupos.

São também os hotéis de 3 estrelas que apresentam uma maior dispersão na região, com maior incidência, todavia, nos concelhos de Figueira da Foz, Coimbra, Anadia, Aveiro, Ovar, São Pedro do Sul, Viseu e Nelas. Os que apresentam menor dispersão são precisamente os hotéis de 5 estrelas, identificados apenas na região de Viseu e na Mealhada.

Para além do Hotel Vila Galé Coimbra já referenciado, existem outras importantes unidades hoteleiras de dimensão significativa no contexto regional e com uma vertente fortemente direcionada para o *Turismo de Negócios*, como é o caso do Meliã Ria Hotel & Spa em Aveiro, unidade de 4 estrelas com 128 quartos e 10 salas de reuniões <sup>76</sup>, e do Montebelo Viseu Hotel & Spa em Viseu, com 172 quartos, 13 salas de reuniões e 3 salões para outro tipo de eventos. Para além da existência de um *spa*, o hotel Montebelo está também fortemente associado ao produto golfe, devido à existência do Montebelo Golfe a poucos minutos de distância.

---

<sup>76</sup> Situado mesmo ao lado do Centro Cultural e de Congressos de Aveiro, posiciona-se como, provavelmente, o principal hotel da cidade associado ao *Turismo de Negócios*, quer pelos eventos que realiza, quer pelo alojamento que proporciona aos participantes dos eventos realizados no Centro Cultural e de Congressos. Outras atividades podem ser disponibilizadas, como os tratamentos de *spa* ou os passeios de barco Moliceiro na Ria de Aveiro, devido à existência de um pequeno cais junto ao hotel.



Legenda: A – Curia Palace Hotel; B – Palace Hotel do Buçaco; C – Hotel Astória; D – Hotel Quinta das Lágrimas

Figura 82: Hotéis do grupo Thema na região CAV

Fonte: Elaboração própria

Na região CAV existem três Pousadas de Portugal que merecem também destaque não só pela sua importância para a qualificação da oferta do alojamento, mas também pela sua importância histórico-cultural. As suas localizações dividem-se por cada uma das três sub-regiões do território em estudo. A Pousada da Ria situa-se no istmo que une a Murtoza às praias de São Jacinto e insere-se na tipologia de Natureza, pela magnífica vista sobre a paisagem natural da Ria de Aveiro. A Pousada de Viseu (classificada como Pousada de Charme), que abriu ao público em 2009, situa-se no centro urbano de Viseu e resultou da recuperação do antigo Hospital de São Teotónio (inaugurado em 1842), mantendo a sua traça original e complementando a oferta do alojamento com um *spa* (Figura 83). A Pousada de Santa Cristina localiza-se em Condeixa-a-Nova, a poucos quilómetros das Ruínas de Conímbriga e da cidade de Coimbra e insere-se na tipologia de Charme.





Figura 83: Pousada de Viseu

Fonte: Elaboração própria

Nos últimos anos a região tem contado com importantes investimentos, contrariando um pouco os tempos adversos que a economia nacional atravessa, o que reforça a ideia de que o turismo é um setor muito importante para o desenvolvimento económico local. A crescente tendência para associar designações complementares aos nomes dos empreendimentos (Palace, Spa, Golfe, Lake Resort, Art Nouveau & Design, Boutique, Beach & Spa, entre outros) mostra também uma tendência clara para chamar a atenção de mercados específicos (turismo de nichos) e de necessidade de diferenciação relativamente à concorrência. Algo que não acontece muito no caso do *Enoturismo*, onde apesar da existência de importantes regiões vitivinícolas demarcadas, nomeadamente Dão e Bairrada, ainda não existem estruturas hoteleiras a atuar em força especificamente neste segmento, ao contrário do que já acontece noutros pontos do país, como por exemplo em Vila Nova de Gaia (The Yeatman Oporto Hotel, unidade de 5 estrelas inaugurada em 2010), em Montemor-o-Novo (L'AND Vineyards, *wine resort* de luxo inaugurado em 2011), em Sabrosa (Casa das Pinas – Quinta do Portal, unidade de agroturismo inaugurada em 2011 e Quinta Nova de Nossa Senhora do Carmo<sup>77</sup>, hotel rural de 4 estrelas inaugurado em 2005) e no Funchal (Hotel The Vine, unidade de 5 estrelas inaugurada em 2009), entre outros.

Também é notório o aumento da oferta de serviços e equipamentos por parte das unidades hoteleiras de modo a poder abarcar um maior número de segmentos e públicos-alvo, onde o *Turismo de Negócios* assume um importante papel evidenciado através da crescente atenção dada a este produto. Apesar de se constatarem alguns investimentos que

<sup>77</sup> Considerado o primeiro hotel vínico de Portugal.

proporcionaram claramente um aumento e melhoria da oferta hoteleira existente, ainda podemos identificar alguns desequilíbrios. Esta análise ao alojamento do território em estudo permite-nos constatar alguns aspetos importantes: a inexistência de unidades de 5 estrelas nas cidades de Coimbra, Aveiro ou Figueira da Foz, importantes polos turísticos; a forte predominância de unidades de 3 estrelas, dispersas um pouco por toda a região; e um peso crescente das unidades de 1 e 2 estrelas. Este último aspeto relaciona-se, como já foi referido, com o processo de reclassificação hoteleira resultante da aplicação do DL nº 39/2008 e que muito provavelmente irá fazer surgir ainda mais unidades de baixa classificação.

O alojamento de categoria superior, nomeadamente os hotéis de 5 estrelas, ainda é limitado e pouco disperso. A inexistência de alojamento de 5 estrelas nas cidades de Coimbra e Aveiro, ao contrário da cidade de Viseu onde existe uma unidade desta categoria, poderá dificultar o posicionamento destas cidades junto de segmentos com necessidades de serviços de categoria superior, como é o caso, mais uma vez, do *Turismo de Negócios*. Se bem que a hotelaria de 3 estrelas possa estar a progredir em termos de qualidade do serviço prestado e a de 4 estrelas seja de muito boa qualidade, é importante criar uma oferta para um público disposto a ter um serviço de superior qualidade. De facto, o número de hotéis de 5 estrelas é reduzido para um território tão alargado e torna-se especialmente necessário para alguns dos eventos de *Meetings Industry* que têm uma procura que pode ver na diversidade de oferta hoteleira um fator de atratividade.

É de realçar ainda a presença na região de grupos hoteleiros de referência nacionais (Montebelo, Pestana – através da gestão da rede de Pousadas, Vila Galé, Thema, Belver, Eurosol, WR Hotéis) e internacionais (Meliã, Accor, Best Western, Continental, Louvre Hotels, Relais & Chateaux) que ajudam a projetar a imagem turística do território.

#### 6.2.4 Espaços de reuniões e outros eventos de negócios

Relativamente aos espaços vocacionados para a realização de eventos de negócios (*venues*), importa antes de mais salientar que, ao contrário do que já se verifica com os estabelecimentos de hospedagem, empresas de animação e agentes de viagens e turismo que estão registados numa base de dados (RNT), estes espaços ainda não se encontram inventariados ou organizados de um modo estruturado e devidamente desenvolvido. A inclusão deste tipo de oferta no RNT seria de grande interesse e pertinência para a valorização e desenvolvimento do *Turismo de Negócios*, o que permitiria um melhor controle e conhecimento real sobre a oferta existente relativamente à sua localização e principais características, à semelhança do que já se verifica no caso dos empreendimentos turísticos, empresas de animação e agentes de viagens e turismo. Para o presente estudo utilizámos a base de dados disponibilizada pelo Turismo do Centro ERT, que de há alguns anos para cá tem trabalhado na inventariação dos *venues* existentes e que engloba uma grande diversidade no que diz respeito às suas tipologias. Em anexo (Anexo 7) apresentamos a lista completa dos *venues* identificados na região CAV.

Para além dos centros de congressos e de exposições e das salas de reuniões dos hotéis, especialmente construídos para o efeito, existem outros espaços que apesar de terem sido criados com um objetivo diferente também poderão ser utilizados para o *Turismo de Negócios*. A este respeito, alguns autores (Rogers, 2008; Swarbrooke e Horner, 2001; Davidson e Cope, 2003) exploram as diferentes tipologias de espaços geralmente utilizados para a realização de eventos de negócios (*venues*). Davidson e Cope (2003) classificam os *venues* em: i) hotéis, que cada vez mais qualificam a sua oferta neste segmento e que têm a vantagem de poder oferecer o local do evento, alojamento e *catering* num único local [é nos hotéis que se realiza a maior parte das reuniões de negócios, como já vimos anteriormente]; ii) centros de congressos, que em muitos casos podem resultar de edifícios construídos de raiz [ex.: CAE na Figueira da Foz] e noutros da recuperação de edifícios já existentes [veja-se o caso do Centro Cultural e de Congressos de Aveiro e o Centro Cultural e de Congressos do Convento São Francisco, entre outros]; iii) espaços académicos, principalmente as universidades, mas também outras instituições de ensino; iv) espaços únicos [*unusual venues*], que consistem nos espaços com uma função inicial diferente mas que são utilizados para a realização de diferentes tipos de reuniões, como é o caso dos museus, casas antigas, galerias de arte, equipamentos desportivos, entre outros, que apesar de por vezes não estarem dotados das condições técnicas ideais, proporcionam experiências culturais, históricas ou outras que por sua vez valorizam a experiência global e o próprio evento. Os autores apresentam ainda uma tipologia de *venues* que se situa entre os centros de congressos e os hotéis, designada de centros de congressos residenciais ou centros de formação de gestão que, segundo os autores, disponibilizam um conjunto de infraestruturas para diferentes tipos de eventos juntamente com oferta de alojamento e que estão vocacionados principalmente para o segmento empresarial (*corporate*), proporcionando condições favoráveis à formação de recursos humanos num ambiente fechado, sem algumas das atividades de animação ou distrações que se podem encontrar nos hotéis. Esta realidade ainda não está presente no contexto português, todavia, importa salientar a tendência crescente de desenvolvimento de centros e parques tecnológicos que englobam um pouco desta vertente de formação e investigação e que necessariamente potencia a realização de eventos de negócios, quer na vertente empresarial, quer na vertente científica. Como exemplos podemos destacar o Coimbra iParque, o Biocant ou o VougaPark, todos eles contemplando a oferta de infraestruturas para a realização de reuniões dos mais variados tipos.

Rogers (2008) apresenta uma classificação semelhante, no entanto, para além dos hotéis, dos centros de congressos (especificamente construídos para o efeito), dos espaços académicos e dos espaços únicos ou incomuns, faz referência a uma outra categoria, a dos espaços cívicos (*civic venues*), onde inclui os espaços municipais, como salas das câmaras municipais. Numa leitura semelhante Swarbrooke e Horner (2001), optam por fazer uma abordagem mais atenta aos espaços únicos, defendendo que cada vez mais as entidades organizadoras de eventos procuram este tipo de espaços com o objetivo de realizar eventos especiais, diferenciados, únicos. Incluem nesta tipologia os equipamentos desportivos (ex.:

campos de golfe e de futebol, pistas de corridas), edifícios históricos (ex.: castelos, palácios), parques temáticos, transportes (ex.: navios cruzeiro, ferries, comboios) e museus.

Quadro 24: *Venues* da região CAV, por tipologia

| <b>Tipologia</b>                                  | <b>Nº de venues / %</b> |               | <b>Nº de salas / %</b> |               | <b>Capacidade máxima / %</b> |               |
|---|-------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------------|---------------|
| Alojamento turístico                              | 89                      | 37,9%         | 317                    | 48,2%         | 42.660                       | 37,2%         |
| Universidades/Institutos Politécnicos             | 30                      | 12,8%         | 84                     | 12,8%         | 13.584                       | 11,8%         |
| Bibliotecas                                       | 18                      | 7,7%          | 18                     | 2,7%          | 1.375                        | 1,2%          |
| Teatros e cineteatros                             | 13                      | 5,5%          | 16                     | 2,4%          | 5.640                        | 4,9%          |
| Centros culturais/Centros de congressos           | 12                      | 5,1%          | 35                     | 5,3%          | 7.350                        | 6,4%          |
| Quintas de eventos                                | 8                       | 3,4%          | 19                     | 2,9%          | 5.500                        | 4,8%          |
| Auditórios municipais                             | 7                       | 3,0%          | 7                      | 1,1%          | 916                          | 0,8%          |
| Museus  | 5                       | 2,1%          | 7                      | 1,1%          | 657                          | 0,6%          |
| Associações empresariais, industriais, comerciais | 4                       | 1,7%          | 21                     | 3,2%          | 1.154                        | 1,0%          |
| Caves e adegas vónicas                            | 4                       | 1,7%          | 5                      | 0,8%          | 975                          | 0,9%          |
| Equipamentos desportivos                          | 4                       | 1,7%          | 36                     | 5,5%          | 3.505                        | 3,1%          |
| Centros/Parques de exposições                     | 2                       | 0,9%          | 9                      | 1,4%          | 20.444                       | 17,8%         |
| Outros  | 39                      | 16,6%         | 84                     | 12,8%         | 10.877                       | 9,5%          |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>235</b>              | <b>100,0%</b> | <b>658</b>             | <b>100,0%</b> | <b>114.637</b>               | <b>100,0%</b> |

Fonte: TCP, 2013

Analisando os dados do Turismo do Centro de Portugal (2013) podemos constatar que existe variedade na oferta de espaços no território em estudo, desde salas em hotéis (alguns dos quais já mencionados anteriormente), a universidades, centros de congressos, teatros, edifícios históricos, auditórios municipais, caves, bibliotecas, equipamentos desportivos e até um casino. Esta oferta deverá ser vista numa perspetiva de complementaridade, de abrangência de múltiplas vertentes do mercado de reuniões, considerando que para além da capacidade de carga, a diversidade de tipologias de espaços poderá representar um fator decisivo no momento da escolha do local para a realização do evento.

Na região CAV foram identificados 235 *venues* que no seu conjunto contabilizam 658 salas com uma capacidade máxima global de 114.637 lugares (Quadro 24). No que diz respeito às tipologias dos *venues*, o alojamento turístico (hotéis com salas de reuniões) representa a maior parte da oferta com 37,9% do total de *venues*, seguindo-se as universidades/institutos politécnicos<sup>78</sup> com 12,8%. Todavia, importa salientar duas importantes tipologias que, apesar não serem tão representativas em número quando comparadas com o alojamento turístico e com as universidades, destacam-se como *venues* marcadamente vocacionados para os eventos associados ao *Turismo de Negócios* e de grande importância para o desenvolvimento deste segmento nos destinos. Estamos a falar dos Centros culturais/Centros de congressos, geralmente dotados de auditórios com capacidade

<sup>78</sup> Neste caso as diferentes Faculdades e/ou Escolas da mesma Universidade/Instituto contam como *venues* distintos.

relevante<sup>79</sup>, e dos Centros/Parques de exposições geralmente dotados com pavilhões com capacidade para milhares de pessoas, ideais para a realização de grandes eventos do tipo feiras, exposições, convenções ou congressos, desde que devidamente adaptados, como é exemplo o salão do Montebelo Expocenter (em Viseu) com capacidade para cerca de 2.000 pessoas e os dois pavilhões do Parque de Exposições de Aveiro com capacidade para cerca de 8.500 pessoas cada.

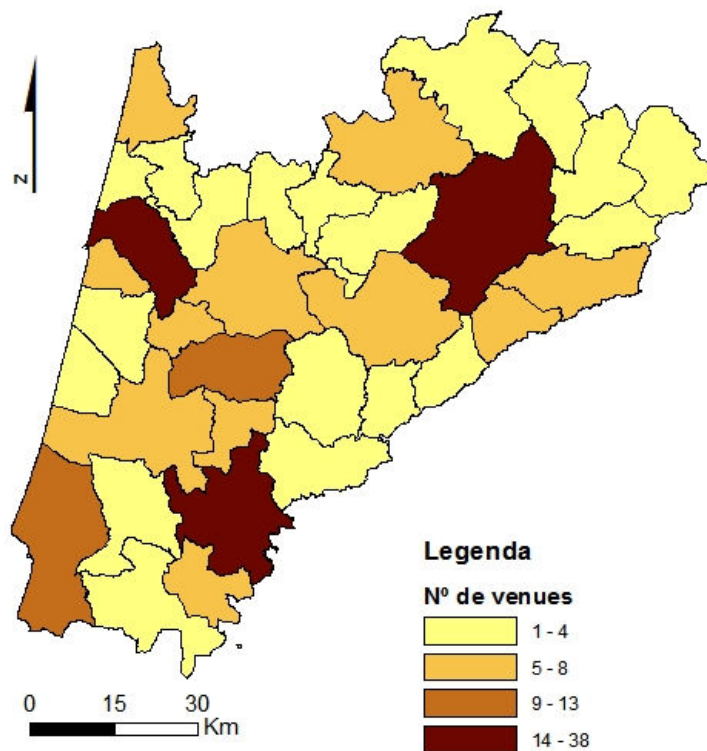


Figura 84: Distribuição dos venues, por concelho

Fonte: TCP, 2013

Relativamente à distribuição territorial (Figura 84), os concelhos com maior número de venues são os de Coimbra, Aveiro e Viseu, coincidindo precisamente com a localização dos principais centros urbanos da região e maior concentração de equipamentos e serviços. Destacam-se ainda com uma oferta relevante os concelhos de Anadia e Figueira da Foz, sustentando-se esta oferta em parte pela existência de importantes equipamentos hoteleiros impulsionados por outros produtos turísticos, como o termalismo (Anadia – Termas da Curia) e o sol e mar (Figueira da Foz), mas que oferecem também salas para a realização de eventos de negócios, como por exemplo o Hotel do Parque, o Hotel das Termas da Curia, o Curia Palace Hotel Spa & Golf e o Grande Hotel da Curia, em Anadia, ou o Hotel Mercure, o Sweet Atlantic Hotel & Spa, o Sweet Residence e o Quiaios Hotel, na Figueira da Foz.

<sup>79</sup> Neste caso concreto variam entre os 160 lugares do Pequeno Auditório do Centro Cultural e de Congressos de Aveiro e os 832 lugares do Grande Auditório do Centro de Artes e Espetáculos da Figueira.

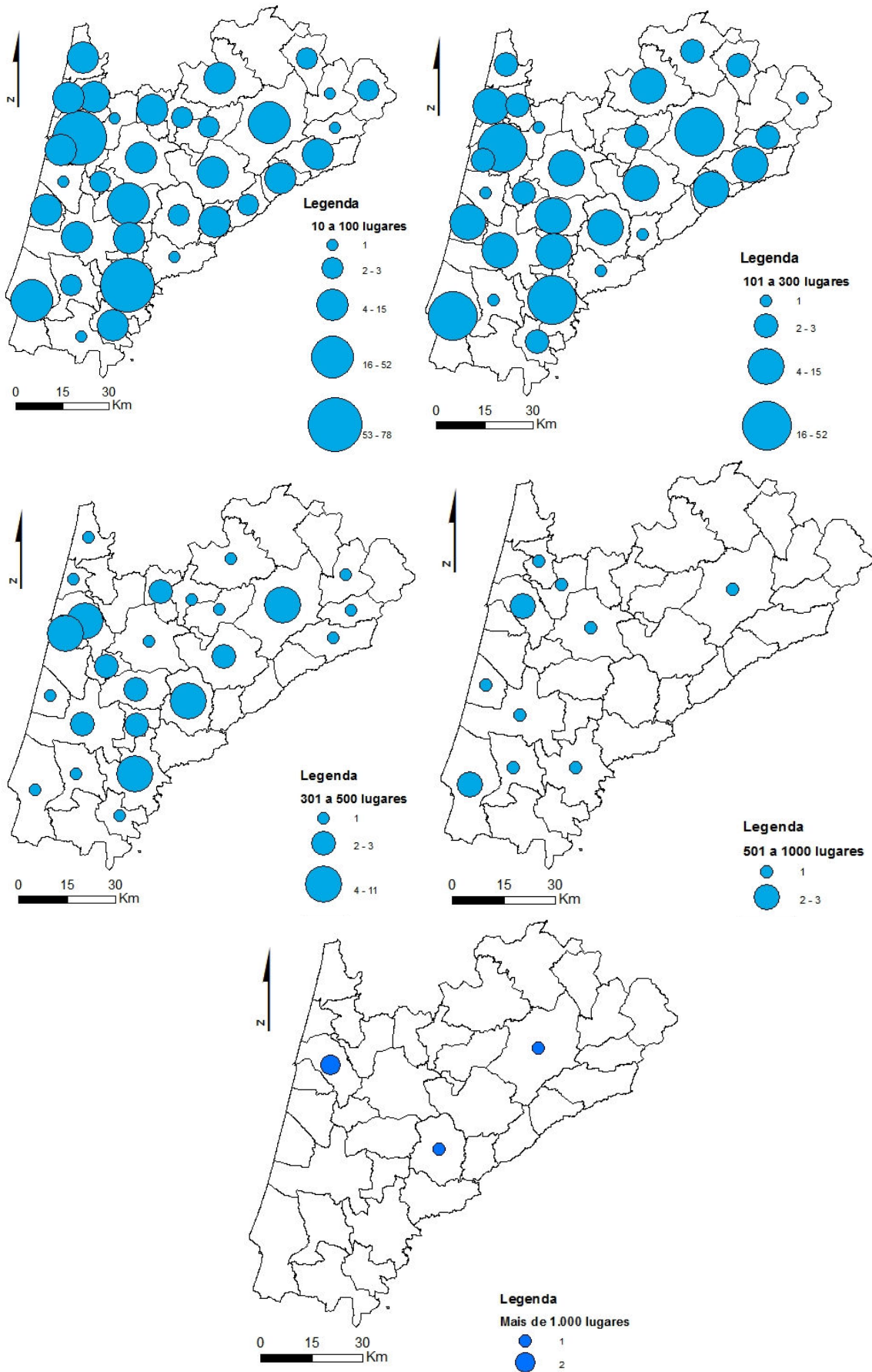


Figura 85: Distribuição das salas, por capacidade máxima, por concelho  
 Fonte: TCP, 2013

No caso da Figueira da Foz, a grande oferta hoteleira associada à existência de importantes equipamentos como o Centro de Artes e Espetáculos, o Multicenter Palácio Sotto Mayor e o Casino da Figueira, contribuem para o seu posicionamento junto de Coimbra, Aveiro e Viseu como os locais da *região CAV* com uma oferta mais qualificada para o *Turismo de Negócios*, não só a nível de *venues* mas também ao nível da capacidade de alojamento e da oferta turística complementar.

No que diz respeito à dimensão máxima das salas, podemos constatar através da análise da Figura 85 que aquelas que existem em maior número são as de menor dimensão, ou seja, com capacidade para albergar até 100 pessoas simultaneamente. À medida que vai aumentando a dimensão das salas (capacidade) vai diminuindo a sua representatividade no território, com as salas com capacidade para mais de 500 pessoas e menos de 1.000 pessoas a localizarem-se em apenas 10 concelhos. Se analisarmos as tipologias destes *venues*, podemos verificar que a maioria diz respeito aos principais espaços culturais dos concelhos onde se inserem, nomeadamente centros culturais (Aveiro e Figueira da Foz) e teatros/cineteatros (Águeda, Albergaria-a-Velha, Aveiro, Coimbra e Estarreja). Alguns deles, fruto de investimentos recentes na recuperação e valorização de edifícios que se encontravam devolutos ou degradados, como é o caso do Cineteatro Alba em Albergaria-a-Velha, ou do Cineteatro de Estarreja. Estes espaços (centros culturais e teatros/cineteatros) estão especialmente vocacionados para duas vertentes. Por um lado permitem estruturar uma oferta cultural que pode servir não só a população local como também os visitantes e, por outro, permitem a realização de eventos de negócios com capacidade relevante.

No que diz respeito a salas com capacidade para mais de 1.000 pessoas, a base de dados disponibilizada pelo TCP apenas faz referência a três *venues*: o Hotel Monte Rio em Mortágua, que possui um salão de eventos com capacidade para cerca de 1.100 pessoas; o Expocenter Montebelo, que consiste num salão de eventos com capacidade para cerca de 2.000 pessoas; e o Parque de Exposições de Aveiro, que possui dois pavilhões para eventos com capacidade de máxima para cerca de 8.500 pessoas cada, que, como o próprio nome indica, está vocacionado para a realização de grandes feiras ou exposições.

A estes irá juntar-se um importante *venue* que está a ser construído em Coimbra e que consiste no Centro de Convenções e Espaço Cultural do Convento de São Francisco (Figura 86), que já tivemos oportunidade de referir anteriormente. Este é um dos projetos com maior importância para o *Turismo de Negócios* em toda a Região Centro, que consiste na recuperação e reconversão do Convento de São Francisco (junto ao Portugal dos Pequenitos) em espaço cultural e centro de congressos. O projeto inclui a construção de um grande auditório com cerca de 1.147 lugares, a recuperação do mosteiro, a construção de uma praça pedonal numa área de 27.499 m<sup>2</sup>, de um parque de estacionamento sob a praça, com quatro pisos e capacidade para 557 lugares, e de um restaurante, prevendo-se que a breve prazo se possa afirmar como o mais importante centro de congressos do Centro, devido à sua localização central no território e organização estrutural. A *região CAV* passará assim a deter um importante espaço que ajudará a colmatar a falta de oferta vocacionada especificamente para congressos de maior dimensão (neste caso, para mais de 1.000 pessoas).



Figura 86: Futuro Centro de Convenções e Espaço Cultural do Convento São Francisco

Fonte: Elaboração própria

A oferta de salas com capacidade para mais de 1.000 pessoas é, como vimos, muito limitada. Pelo menos no que diz respeito a salas construídas especificamente para o efeito. Por este motivo, assume especial importância a existência de alguns equipamentos desportivos que pelas suas características adaptativas têm sido utilizados para a realização de eventos de negócios com mais de 1.000 pessoas. Importa, assim, pensar na habilitação de toda esta região com mais esforço, numa gestão que deve ser efetuada de forma integrada e estratégica, de modo a que se torne possível dar diferenciação e qualidade de serviço conjuntamente com grande capacidade de lugares. Neste contexto é de realçar a grande importância de alguns equipamentos desportivos ou multifuncionais na sua adaptação à realização de grandes eventos de negócios, para além de possibilitarem a prática das atividades principais para as quais foram concebidas, tal como já explorámos anteriormente. Importa destacar novamente aqueles que nos parecem os mais importantes para a valorização da oferta de *venues* para os eventos de negócios: i) os principais estádios de futebol de Aveiro, Coimbra e Viseu, que podem ser palcos para a realização de eventos desportivos e culturais, mas também para a realização de eventos de negócios, visto estarem geralmente dotados com salas de conferências de imprensa, salas de reuniões e camarotes que muitas vezes são adquiridos pelas empresas da região que os utilizam para eventos de hospitalidade empresarial ou reuniões de trabalho. Ou até mesmo a realização de feiras e exposições nos seus recintos principais poderiam ser vistos como eventos em espaços únicos. Seria uma forma de rentabilizar os espaços e valorizar o próprio evento; ii) o Parque Expo-Desportivo de São Mateus em Cantanhede, que todos os anos é adaptado para receber o importante evento da região que é a Expofacic; iii) os pavilhões desportivos ou multiusos que, apesar de menor



dimensão comparativamente com os estádios, apresentam uma maior flexibilidade na adaptação à realização, por exemplo, de grandes congressos. Neste caso salienta-se o Pavilhão Multiusos de Coimbra (Pavilhão Dr. Mário Mexia) que beneficia da sua localização em pleno centro da cidade junto de um importante espaço comercial e da possibilidade de se adaptar e converter a outros tipos de utilizações para além da desportiva (Figura 87), e o Pavilhão Multiusos de Viseu, com capacidade para cerca de 2.000 pessoas, localizado no Campo Viriato (Figura 88).



Figura 87: Interior do Pavilhão Dr. Mário Mexia

Fonte: Elaboração própria



Figura 88: Pavilhão Multiusos de Viseu

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, o crescente desenvolvimento de espaços inovadores vocacionados para o desenvolvimento tecnológico e científico com estreita ligação e cooperação entre o meio académico e o meio profissional, como é o caso dos centros ou parques de investigação e desenvolvimento que têm surgido no território e que vieram também contribuir para a oferta de mais espaços e condições para a realização de reuniões e outros eventos de negócios. Veja-se o caso do Biocant em Cantanhede, onde se têm realizado diversas reuniões científicas, como por exemplo as 27<sup>as</sup> Jornadas de Medicina Geral e Familiar de Coimbra em outubro de 2012 ou o 10<sup>o</sup> Encontro Anual do Programa Experimental de Biologia e Biomedicina em dezembro de 2012, entre muitos outros. Exemplos que poderão ser seguidos por outros centros, como o VougaPark ou o Coimbra iParque.

Por fim, importa salientar a importância e o potencial do posicionamento promocional de espaços únicos ou diferenciadores junto deste segmento turístico, dos quais destacamos um conjunto de *venues* com características muito interessantes e que poderiam ser promovidos nesta vertente, nomeadamente as quintas e as caves/adegas vinícolas da região, e mais especificamente dois espaços inovadores que consistem nas Caves Aliança, que contam com um auditório com capacidade para cerca de 100 pessoas e na Quinta do Encontro, com uma sala panorâmica com capacidade para cerca de 250 pessoas, que para além da oferta vitivinícola também têm promovido as suas salas para reuniões de negócios, o Casino da Figueira, importante espaço com vertentes múltiplas que engloba, para além do jogo, do entretenimento associado aos espetáculos e dos espaços de restauração, uma importante oferta de salas para reuniões com dimensões relevantes (como veremos mais adiante), o Castelo de Montemor-o-Velho através do potencial que representa para a realização de diversos eventos, à semelhança do que tem acontecido nas festas do concelho de Montemor<sup>80</sup> realizadas dentro do próprio recinto do castelo e onde se incluem diversos concertos de música, exposições de produtos de artesanato local, a Feira do Cavalo, espaços de restauração, entre outras atividades, e o Casino do Luso, importante exemplar do estilo Arte Nova e da *Belle Époque*, datado de 1886, que foi alvo de profundas obras de restauro (que incidiram sobre a estrutura do próprio edifício mas também, e com particular relevo, sobre as pinturas existentes e o Salão Nobre), com capacidade para 180 lugares sentados, com climatização e apoio técnico que permite a realização de reuniões, exposições e espetáculos.

A este conjunto de *venues* devemos juntar ainda um conjunto importante de estabelecimentos hoteleiros situados em edifícios históricos que pelo seu valor cultural e arquitetónico poderão valorizar em muito esta oferta específica, dos quais temos vindo a falar ao longo desta dissertação.

---

<sup>80</sup> [http://www.cm-montemorvelho.pt/aconteceu\\_2011/20110818\\_2.asp](http://www.cm-montemorvelho.pt/aconteceu_2011/20110818_2.asp), consultado em 19 de janeiro de 2012.



Figura 89: Castelo de Montemor-o-Velho  
Fonte: Elaboração própria, 2013

Assim, a conjugação de salas de reuniões criadas especificamente para o efeito com outros equipamentos de maior ou menor dimensão, como acabámos de referir, poderão contribuir para uma melhor estruturação e promoção de uma oferta de *venues* qualificada e diversificada, de modo a aumentar a qualidade e atratividade global da oferta específica associada ao *Turismo de Negócios*, proporcionando ao território uma melhor abordagem em termos de atratividade e qualidade do produto. Achamos que será um erro considerar que o *Turismo de Negócios* se refere apenas e necessariamente a congressos de grande dimensão, como o comprovam os dados da ICCA analisados anteriormente que mostram que cerca de 71,8% das reuniões associativas (a nível mundial) têm uma dimensão até 500 delegados e cerca de 86,5% têm uma dimensão até 1.000 delegados. Neste contexto, importa aqui analisar as perspetivas do painel Delphi relativamente aos principais *venues* da região CAV.

#### 6.2.4.1 Principais *venues* da região CAV: estudo Delphi

Ao longo das três rondas de questionários procurámos explorar a perspetiva do painel sobre quais seriam os principais *venues* existentes na região CAV e quais seriam aqueles que deveriam ser construídos, desenvolvidos ou valorizados. Aqui o objetivo principal consistia em analisar a perspetiva dos especialistas relativamente à oferta de *venues* existente e fundamentar eventuais medidas estratégicas a desenvolver como forma de melhor estruturar e valorizar a oferta específica associada a este território. Para isso, solicitámos concretamente ao painel que identificasse os principais *venues* dos centros urbanos de Coimbra, Figueira da Foz, Aveiro e Viseu, onde a oferta é mais representativa e qualificada, e quais as estruturas ou equipamentos que deveriam ser desenvolvidos ou que mereciam uma atenção especial.

Para uma melhor análise e contextualização da oferta, começamos por estruturar e apresentar o conjunto dos *venues* que nos parecem mais relevante do território em análise de modo a poder compará-los com aqueles que foram identificados pelo painel e a retirar as ideias que nos pareçam mais pertinentes. De modo a delimitar essa oferta e porque existe um elevado número de *venues* com salas de muito pequena dimensão optamos por apresentar apenas os *venues* que tenham pelo menos uma sala com capacidade para 100 pessoas ou mais.

Quadro 25: Principais *venues* de Aveiro, por tamanho de salas

| Venue  | Nº de salas | Capacidade máxima da sala principal (nº de pessoas) |
|--|-------------|---|
| Parque de Exposições de Aveiro                             | 8           | 8.500 *   |
| Estádio Municipal de Aveiro                                | 31          | 1.000   |
| Centro Cultural e de Congressos                            | 11          | 730   |
| Teatro Aveirense   | 3           | 632   |
| Universidade de Aveiro (contabiliza vários <i>venues</i> ) | 13          | 500   |
| Hotel Afonso V   | 4           | 350   |
| Meliã Ria Hotel & Spa                                      | 10          | 260   |
| Best Western Hotel Imperial                                | 8           | 200   |
| Instituto Português de Administração de Marketing (IPAM)   | 1           | 167   |
| Hotel As Américas  | 5           | 150   |
| Assembleia Municipal (Edifício da Antiga Capitania)        | 2           | 150   |
| Instituto Português da Juventude de Aveiro                 | 3           | 136   |
| Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA)         | 11          | 120   |
| Hotel Jardim Afonso V                                      | 2           | 120   |
| Hotel Moliceiro  | 2           | 100   |

\* No total existem dois pavilhões com capacidade para cerca de 8.500 pessoas cada.

Fonte: TCP, 213

Na cidade de Aveiro destacam-se 15 *venues* com essas características, conforme podemos constatar no Quadro 25 (os *venues* surgem ordenados de acordo com a capacidade máxima da sua sala principal, da maior para a menor), sendo possível verificar uma grande heterogeneidade relativamente às tipologias de *venues* existentes, como equipamentos construídos especificamente para a realização de eventos de negócios, unidades de alojamento, espaços culturais, espaços dedicados ao ensino e à investigação científica, equipamentos desportivos, entre outros; podemos também encontrar espaços detidos e geridos por entidades públicas, por entidades privadas e por organizações associativas. Isto reforça a ideia de que a atividade turística no seu global, e o *Turismo de Negócios* em particular, se refere a um setor de atividade de grande interesse para os diversos agentes público-privados que nele encontram formas de rentabilização económica e de desenvolvimento económico-social dos territórios onde se encontram.

A heterogeneidade da oferta permite também uma gestão mais abrangente do leque de eventos e atividades associadas ao *Turismo de Negócios*, permitindo que diferentes espaços tenham diferentes utilizações, pois é possível realizar uma conferência num centro de congressos, num teatro ou numa sala de hotel, dependendo do número de participantes, da temática ou dos objetivos associados à organização do congresso.

Junto do painel optámos então por tentar analisar, segundo uma leitura conjunta, quais seriam os principais *venues* de Aveiro e, entre estes, qual seria o mais importante. Deste modo, num primeiro momento (1ª ronda) foi pedido ao painel que identificasse aqueles que considerava serem os principais *venues* na cidade de Aveiro, e num segundo momento (2ª ronda) foram dados a conhecer ao painel os dados da ronda anterior (recorde-se que esta lógica de *feedback* controlado relativamente à ronda subsequente acompanhou todo o processo de aplicação de questionários) e solicitado que manifestassem a sua concordância/discordância, alterando a ordem de importância e/ou acrescentando novas propostas se assim o entendessem. Para um terceiro momento (3ª ronda) foram considerados os três principais *venues* identificados pelo painel nas rondas anteriores (aqueles que reuniram um maior número de referências), aos quais se juntou uma nova proposta apresentada pelos especialistas na ronda anterior e ainda outras propostas apresentadas pelo investigador/coordenador de forma a tentar reforçar ou clarificar perspectivas.

Todo este processo foi seguido da mesma forma e tendo em conta os mesmos critérios para os restantes centros urbanos (Coimbra, Figueira da Foz e Viseu).

Deste modo, através dos dados recolhidos na primeira ronda foi possível identificar um conjunto principal de *venues* que de acordo com o painel, e por esta ordem, seriam os mais importantes para a cidade de Aveiro:

- i) Centro Cultural e de Congressos de Aveiro (referido por 81,1% dos especialistas; n=30), que possui, entre outras salas, dois auditórios com capacidade para 730 pessoas e 160 pessoas respetivamente, para além de um restaurante e de um bar abertos ao público em geral, localizando-se numa zona de centralidade junto a um canal da Ria e ao lado do Hotel Meliã Ria (Figura 90). A sua vocação principal direciona-se para a realização de congressos de carácter científico com dimensão ajustada à capacidade do seu auditório principal. A título de exemplo, podemos salientar a realização neste espaço do 30º Encontro Nacional de Medicina Geral e Familiar em fevereiro de 2013, que após quase três décadas a ser realizado em Vilamoura viu o seu local de realização ser transferido para Aveiro<sup>81</sup>.

---

<sup>81</sup> <http://www.enmgf.com/pt>, consultado em 5 de fevereiro de 2013.



Figura 90: Centro de Congressos de Aveiro

Fonte: Elaboração própria

- ii) Universidade de Aveiro (70,3%; n=26), que no mesmo “campus” engloba 15 departamentos (Ambiente e Ordenamento; Biologia; Ciências Sociais, Políticas e do Território; Comunicação e Arte; Economia, Gestão e Engenharia Industrial; Educação; Eletrónica, Telecomunicações e Informática; Engenharia de Materiais e Cerâmica; Engenharia Civil; Engenharia Mecânica; Física; Geociências; Línguas e Culturas; Matemática; Química) e duas Escolas Politécnicas, nomeadamente a Escola Superior de Saúde da Universidade de Aveiro e o Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro. De todos estes espaços importa destacar o Grande Auditório da Reitoria com capacidade para cerca de 500 pessoas, sendo este o espaço de eleição para a realização dos seus principais eventos científicos internacionais, como é o caso, no que diz respeito ao turismo, da Conferência Internacional de Investigação em Turismo – INVTUR – que decorre a cada dois anos e traz à cidade centenas de pessoas de Portugal e do estrangeiro;
- iii) Parque de Exposições de Aveiro (62,2%; n=23), que como o próprio nome indica está mais vocacionado para a realização de convenções, feiras e exposições, contando com dois pavilhões multiusos com capacidade para cerca de 8.500 pessoas cada e um auditório para cerca de 224 pessoas. Nos últimos anos tem-se realizado neste *venue* um evento de dimensão e projeção muito relevantes, que consiste na Convenção Internacional de Fitness, considerada a maior convenção de *fitness* da Europa e que em 2012 reuniu mais de 3.000 profissionais e adeptos do setor<sup>82</sup>. Aqui são também realizadas algumas feiras importantes de âmbito regional como a Agrovouga, dedicada especificamente às atividades económicas relacionadas com a agricultura e a pecuária,

<sup>82</sup> <http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=606376&tm=8&layout=122&visual=61>

- ou a Feira de Março, que consiste numas das mais importantes montras económicas da Região Centro e que habitualmente congrega também uma forte componente associada à diversão, ao lazer e à cultura, através de um parque de diversões e da realização de espetáculos musicais com artistas de renome;
- iv) Oferta hoteleira (51,4%; n=19), na qual o Hotel Meliã Ria assume especial destaque, para além de outras unidades hoteleiras mencionadas pelos especialistas, como o Hotel As Américas, o Best Western Hotel Imperial e o Hotel Molicheiro, e aos quais podemos juntar ainda o Hotel Afonso V, fechando deste modo um grupo de unidades hoteleiras com salas com capacidade para mais de 100 pessoas, como podemos constatar no Quadro 25. Destes devemos destacar ainda o Hotel Molicheiro, hotel de charme com a classificação de 4 estrelas localizado junto ao Canal Central da Ria de Aveiro, principal zona turística da cidade, e o Hotel As Américas, também de 4 estrelas e que foi renovado nos últimos anos com o intuito de aumentar os seus níveis de qualidade e conforto. No caso da hotelaria, existe a clara vantagem de se encontrar num único *venue* o alojamento, o local do evento e, em muitos casos, o local das refeições ou até de atividades de lazer (ex.: *spa*, golfe, ginásio, piscina, entre outros). Algo que não se verifica em nenhum dos restantes tipos de *venues*.
- v) Estádio Municipal de Aveiro (13,5%; n=5), que é encarado como um importante espaço a desenvolver, valorizar e rentabilizar especialmente junto do segmento corporativo, devido ao grande número de camarotes empresariais de que oferece (com capacidade média para 20 pessoas) e que podem ser utilizados pelas empresas da região para reunir com os seus parceiros de negócios, proporcionado ao mesmo tempo uma experiência diferente, associada ao desporto e mais concretamente aos jogos de futebol; todavia, importa salientar a existência de uma sala com capacidade para cerca de 1.000 pessoas que permite a realização de reuniões ou outros eventos de grande dimensão.
- vi) Teatros e Museus (13,5%; n=5), tendo sido dados como exemplos o Teatro Aveirense, o Museu de Santa Joana e o Museu da Cidade. Aqui importa diferenciar o Teatro Aveirense, que tem um auditório de grande dimensão (632 lugares), dos museus que têm muito menor capacidade de lugares. Contudo, estes assumem uma importância especial devido à forte envolvente histórico-cultural em que estão inseridos, podendo ser vistos como *venues* únicos, diferenciadores ou incomuns e que poderão contribuir para a valorização dos próprios eventos que aí se realizem e da experiência turística global dos visitantes. O Museu de Santa Joana está inserido no antigo Convento de Jesus da Ordem Dominicana feminina, é formado pela área monumental e pela exposição permanente. A área monumental evidencia o traçado conventual que remonta ao séc. XV, designadamente a Igreja de Jesus e o claustro, concluídos no séc. XVI, o estilo Barroco do coro baixo, com o túmulo da Princesa Santa Joana (1693-1711), o coro alto e as diversas capelas devocionais, dos sécs. XVII e XVIII, e a fachada “apalaçada”, fisionomia do museu, do séc. XVIII. A exposição permanente apresenta obras de pintura, escultura, talha, azulejo, ourivesaria e têxteis,

dos sécs. XIV-XV ao séc. XIX, provenientes de conventos extintos de Aveiro e de outras regiões do país. Este museu está dotado com um auditório com 70 lugares. Já o Museu da Cidade está instalado num edifício de estilo Arte Nova e ilustra a história e evolução local representada em exposições temporárias integradas num espaço moderno e contemporâneo, ao qual se junta uma sala de reuniões com capacidade máxima para 60 pessoas.

Na segunda ronda, após dar conhecimento ao painel das perspetivas globais da ronda anterior, procurámos aferir o grau de concordância relativamente aos dados recolhidos, dando sempre a possibilidade de comentar e alterar a ordem de importância atribuída a cada uma dessas escolhas. Os resultados da segunda ronda mostram que 93% (n=27) dos especialistas afirmam concordar com o conjunto de *venues* apresentados e a sua ordem de importância. Esta elevada concordância é confirmada através da aplicação do teste W de Kendall, de onde resultou um coeficiente de concordância (Kendall's W) de 0,996 (recorde-se que este coeficiente de concordância varia entre 0 e 1, sendo 1 o coeficiente máximo de concordância/concordância total). Todavia, foi possível clarificar as posições hierárquicas referentes ao Estádio Municipal de Aveiro e aos Museus e Teatros que na primeira ronda tinham sido referenciados o mesmo número de vezes pelos especialistas, como podemos constatar no Quadro 26.

Quadro 26: Principais *venues* de Aveiro, segunda ronda

| <b>Venues</b>                             | <b>Rank obtido na 1ª ronda</b> | <b>Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall)</b> |
|---|--------------------------------|---|
| Centro Cultural e de Congressos de Aveiro | 1                              | 1,00  |
| Universidade de Aveiro                    | 2                              | 2,00  |
| Parque de Exposições de Aveiro            | 3                              | 3,00  |
| Oferta Hoteleira                          | 4                              | 4,00  |
| Estádio Municipal de Aveiro               | 5                              | 5,47  |
| Museus/Teatros                            | 5                              | 5,53  |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Na terceira e última ronda pretendia-se então clarificar a opinião global sobre aquele que deveria ser considerado como o mais importante *venue* de Aveiro. Aos três principais *venues* mais vezes referenciados nas rondas anteriores juntou-se uma nova proposta apresentada pelo painel na ronda anterior e que consiste nos centros culturais do concelho de Ílhavo. Estes espaços, apesar de localizados no concelho vizinho, foram identificados na segunda ronda como um complemento importante à oferta de *venues* existentes em Aveiro, visto tratar-se de equipamentos muito recentes e com auditórios com capacidade relevante. Estamos a falar concretamente do Centro Cultural de Ílhavo, inaugurado em 2008, com um auditório com 500 lugares, e do Centro Cultural da Gafanha da Nazaré, inaugurado em 2010, com um auditório com 377 lugares. Estes investimentos recentes refletem bem o papel importante desempenhado pelos centros culturais na oferta de *venues* para eventos de

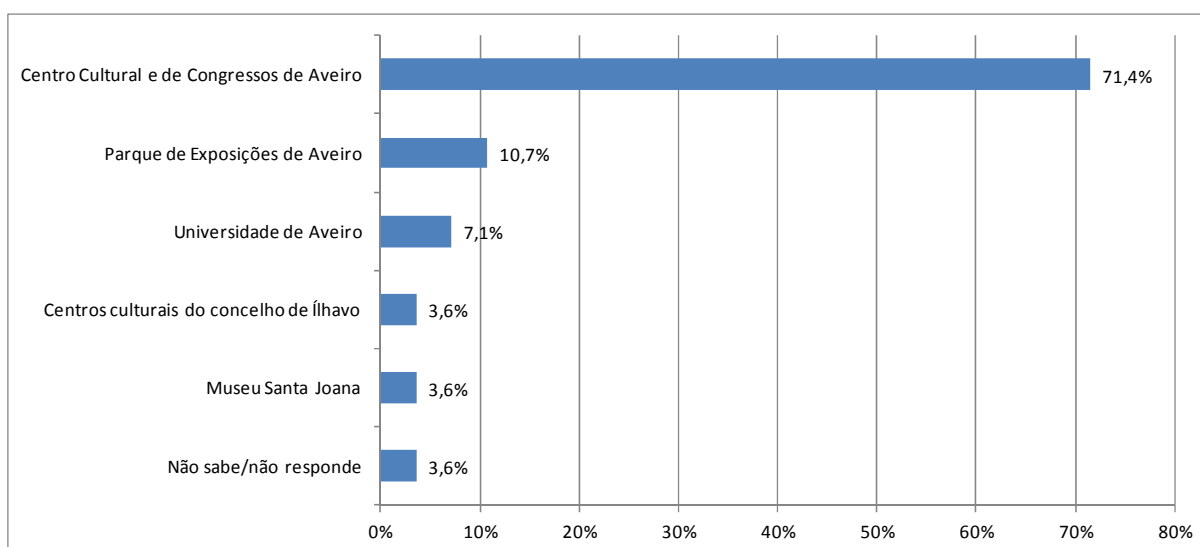


negócios. Por um lado, suprimem eventuais lacunas relacionadas com a oferta cultural dos locais onde se inserem e, por outro, contribuem para uma maior qualificação de uma importante componente específica da oferta relacionada com o *Turismo de Negócios*.

Para além da nova proposta apresentada pelo painel na ronda anterior, na terceira ronda optámos também por apresentar de uma forma desagregada os principais teatros e museus que foram sendo referidos pelos especialistas na primeira e segunda ronda, nomeadamente o Teatro Aveirense (que tem um auditório com 632 lugares), o Museu da Cidade (instalado num edifício de estilo Arte Nova, com uma sala de reuniões com capacidade máxima para cerca de 60 pessoas) e o Museu Santa Joana (ou Museu de Aveiro, que tem um auditório com 70 lugares). Nesta última ronda era pedido ao painel que indicasse apenas aquele que considerava ser o *venue* mais importante.

Verificou-se que tendência das rondas anteriores se manteve com o Centro de Congressos de Aveiro a ser considerado por 71,4% (n=20) dos especialistas como o mais importante (Gráfico 25).

Gráfico 25: Principal *venue* de Aveiro, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Esta análise permite-nos verificar que existe um consenso significativo sobre qual o principal *venue* da cidade, ou seja, aquele que evidencia uma maior importância estratégica para o *Turismo de Negócios*. Não quer isto dizer que este deverá ser encarado como o único *venue* a valorizar, muito pelo contrário, deverá ser visto como aquele que tem um forte posicionamento estratégico entre um conjunto de equipamentos com diferentes características que possibilitam diferentes utilizações, por diferentes públicos-alvo e que merecem, segundo a nossa análise, uma maior projeção. Até porque a valorização da oferta de *venues* deverá passar também pela diversificação e diferenciação dos espaços, de forma a poder dar resposta a um mercado que cada vez mais competitivo onde a possibilidade de proporcionar eventos de

negócios únicos, diferenciadores e marcantes que possam valorizar a experiência turística e causar uma imagem positiva mais forte associada ao destino assume especial importância.

Quadro 27: Principais *venues* de Coimbra, por tamanho de salas

| Venue  | Nº de salas | Capacidade máxima da sala principal (nº de pessoas) |
|--|-------------|---|
| Teatro Académico Gil Vicente   | 1           | 772   |
| Hospitais da Universidade de Coimbra (HIC)                                   | 4           | 500   |
| Hotel Dona Inês  | 8           | 500   |
| Quinta da Torre Bera   | 1           | 500   |
| Pavilhão Centro de Portugal  | 1           | 500   |
| Universidade de Coimbra (contabiliza vários <i>venues</i> )                  | 37          | 470   |
| Centro de Eventos Valle de Canas   | 3           | 420   |
| Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (contabiliza vários <i>venues</i> ) | 3           | 364   |
| Auditório Bissaya Barreto  | 1           | 320   |
| Hotel Vila Galé  | 8           | 300   |
| Convento de Sandelgas  | 4           | 300   |
| Quinta do Sobreiro   | 3           | 300   |
| Hotel Quinta das Lágrimas  | 6           | 250   |
| Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC)                           | 4           | 250   |
| Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC)       | 4           | 220   |
| Hotel Best Western Hotel D. Luís   | 7           | 200   |
| Instituto Português da Juventude de Coimbra                                  | 3           | 170   |
| Casa Municipal da Cultura  | 2           | 167   |
| Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra                                     | 4           | 150   |
| Câmara de Comércio e Indústria do Centro                                     | 2           | 150   |
| Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional da Região Centro (CCDRC)  | 3           | 150   |
| Hotel Astória  | 3           | 150   |
| Hotel Tivoli   | 5           | 130   |
| Hotel Apartamento Tryp Coimbra   | 6           | 130   |
| Escola Superior de Educação de Coimbra                                       | 1           | 117   |
| Exploratório Infante D. Henrique   | 1           | 100   |

Fonte: TCP, 2013

Relativamente a Coimbra foram identificados 26 *venues* (Quadro 27), que se caracterizam também por uma grande heterogeneidade no que diz respeito às suas tipologias. Apesar de existir um maior número de *venues* com salas com capacidade para mais de 300 pessoas quando comparado com Aveiro, não existe nenhum espaço com capacidade para eventos com mais de 1.000 pessoas que seja devidamente promovido para o efeito. Situação que será colmatada com a construção do Centro de Convenções e Espaço Cultural do Convento de São Francisco, do qual já falámos anteriormente, e ao qual podemos juntar ainda o Pavilhão Multiusos de Coimbra que, como também já explorámos, poderá ser adaptado para a realização de grandes congressos ou outros eventos de negócios. Para a sua melhor rentabilização junto deste segmento teria que haver, necessariamente, uma estratégia de promoção bem definida e implementada associada a uma gestão rigorosa do espaço, das suas características e das suas potencialidades.

Também aqui pedimos ao painel Delphi para se manifestar relativamente àqueles que seriam os principais *venues* de Coimbra, tendo sido identificados na primeira ronda os seguintes espaços:

- i) Universidade de Coimbra (70,3%; n=26), que neste contexto engloba as suas 8 Faculdades (Letras, Direito, Medicina, Ciências e Tecnologia, Farmácia, Economia, Psicologia e Ciências da Educação, Ciências do Desporto e Educação Física). Neste conjunto, as três principais salas, pela sua dimensão, consistem no auditório da Reitoria (470lugares), no auditório da Faculdade de Ciências e Tecnologia (450 lugares) e no auditório da Faculdade de Direito (472 lugares);
- ii) Oferta hoteleira (51,4%; n=19), destacando-se um conjunto de hotéis dotados com salas de dimensão relevante e que englobam os hotéis de 4 estrelas Quinta das Lágrimas, Vila Galé, Tryp e Tivoli, e os hotéis de 3 estrelas D. Inês, Best Western D. Luís e Astória. Aqui assume especial destaque o Hotel Vila Galé (Figura 91), que tem uma capacidade muito relevante de alojamento e de salas de reuniões, do qual já falámos anteriormente. A título de exemplo, aqui foi realizado o 38º Congresso Nacional da APAVT (Associação Portuguesa de Agências de Viagens e Turismo) em dezembro de 2012 e que contou com a presença de cerca de 500 participantes;



Figura 91: Hotel Vila Galé em Coimbra  
Fonte: Elaboração própria

- iii) Auditório dos Hospitais da Universidade de Coimbra (29,7%; n=11), sendo especialmente vocacionado para a realização de eventos científicos na área da saúde;
- iv) Auditório Bissaya Barreto (18,9%; n=7), com uma capacidade de 320 lugares. Este equipamento faz parte do Instituto Superior Bissaya Barreto, instituição privada sem

fins lucrativos que pertence à Fundação Bissaya Barreto e localiza-se no “campus” do Conhecimento e da Cidadania (Figura 92);



Figura 92: Edifício do auditório Bissaya Barreto

Fonte: Elaboração própria

- v) Teatro Académico Gil Vicente (8,1%; n=3), que apesar de ter atividade regular de programação no âmbito das artes do espetáculo, do cinema e da música, disponibiliza também os seus espaços para a realização de eventos de negócios, como conferências ou congressos. O seu auditório tem uma capacidade de 773 lugares.

Deste conjunto de *venues*, destacam-se a Universidade de Coimbra, a oferta hoteleira e o auditório dos Hospitais da Universidade de Coimbra com percentagens de respostas muito superiores aos restantes. Efetivamente se pensarmos numa área científica ou setor de atividade associado aos congressos e outros eventos de negócios em Coimbra que seja transversal a estes *venues* chegamos à conclusão que existe uma relação direta com a área da saúde, que tem um peso representativo muito importante para o setor da *Meetings Industry* neste território, seja através dos eventos planeados e organizados na Universidade de Coimbra, nos Hospitais da Universidade ou nos equipamentos hoteleiros. Um pouco mais à frente iremos explorar melhor as questões em torno das principais áreas científicas ou setores de atividade associados ao território.

Na segunda ronda, verificou-se uma vez mais a confirmação e validação do principal conjunto de *venues* identificado na ronda anterior, com 90% (n=26) dos especialistas a concordarem com a lista e ordenação apresentada. Através da aplicação do teste W de Kendall obtivemos um coeficiente de concordância de 0,933, não se tendo verificado qualquer alteração na hierarquia das propostas apresentadas (Quadro 28).

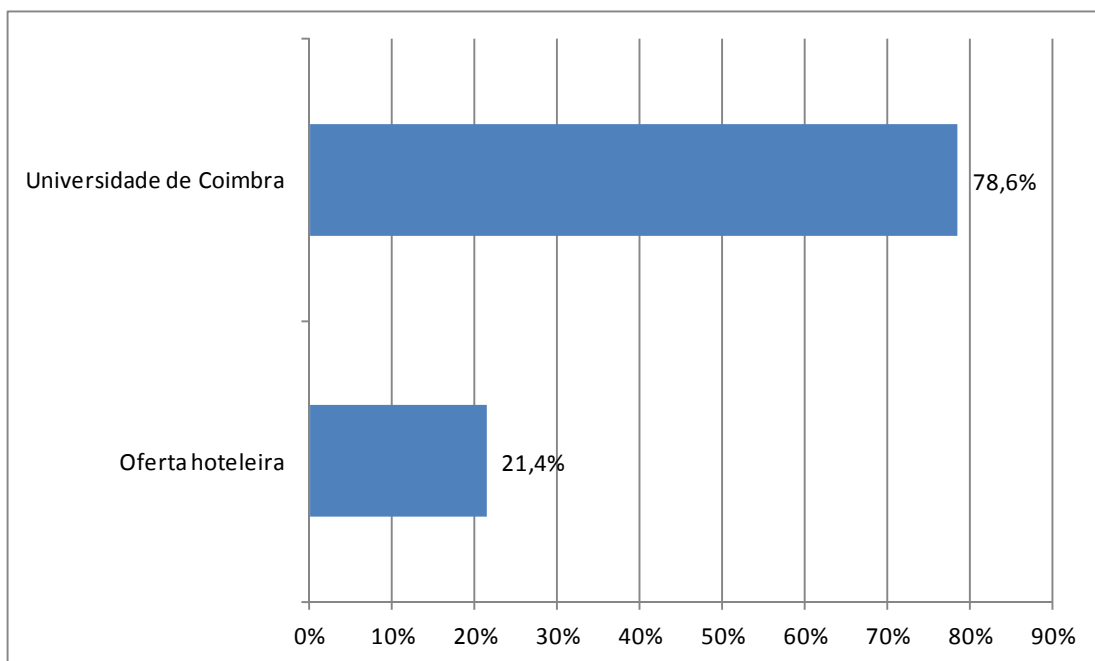
**Quadro 28:** Principais *venues* de Coimbra, segunda ronda

| Venues   | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|--|-------------------------|--|
| Universidade de Coimbra                            | 1                       | 1,03   |
| Oferta Hoteleira                                   | 2                       | 2,07   |
| Auditório dos Hospitais da Universidade de Coimbra | 3                       | 3,03   |
| Auditório Bissaya Barreto                          | 4                       | 3,93   |
| Teatro Académico Gil Vicente                       | 5                       | 4,93   |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Na terceira ronda apresentámos à consideração do painel apenas os três principais *venues* identificados até esse momento, pois na ronda anterior não foram sugeridas novas propostas a integrar nem identificada a necessidade por parte do investigador/coordenador de clarificar respostas. Os resultados desta última ronda mostram que a Universidade de Coimbra, que por sua vez engloba o conjunto dos *venues* que já tivemos oportunidade de referir, foi indicada por 78,6% (n=22) dos especialistas como sendo o espaço vocacionado para o *Turismo de Negócios* de maior importância (Gráfico 26), seguindo-se a oferta hoteleira com 21,4% (n=6) de respostas.

Gráfico 26: Principal *venue* de Coimbra, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Não se tratando neste de caso de um *venue* mas de sim de vários, esta escolha é vista como a identificação de uma estrutura funcional e organizacional (Universidade de Coimbra) responsável pela dinamização de um número significativo de eventos científicos (que se contextualizam no segmento do *Turismo de Negócios*) e pela oferta de um número elevado de

salas com capacidade relevante, aliada ao facto de estarmos em presença de um conjunto patrimonial de grande valor histórico-cultural, como já foi referido anteriormente. O facto de o auditório dos Hospitais de Coimbra não ter sido referenciado por nenhum especialista na última ronda poderá ficar a dever-se àquilo que nos parece ser uma divisão clara das perspetivas dos especialistas: por um lado, as que identificam a Universidade de Coimbra, no seu todo, como principal espaço vocacionado para o *Turismo de Negócios*, integrando os Hospitais da Universidade e necessariamente o seu auditório como elementos indissociáveis da Universidade de Coimbra e, mais concretamente, da Faculdade de Medicina; por outro lado, as que consideram a oferta hoteleira como a principal componente de oferta de *venues* (traduzidas num número muito mais reduzido de respostas).

No caso da Figueira da Foz, foram identificados 9 *venues* com salas com capacidade para 100 pessoas ou mais (Quadro 29). Apesar de contar com um número inferior de *venues* comparativamente com os restantes centros urbanos que nos propomos analisar, existem aqui alguns equipamentos de referência em toda a região, quer pela sua capacidade (até estar pronto o Centro de Convenções do Convento de São Francisco em Coimbra, é o CAE da Figueira que tem o maior auditório da região, com 832 lugares), quer pela sua diferenciação (onde encontramos o único casino existente na Região Centro – o Casino da Figueira). Importa referir também que dos 9 *venues* identificados, 5 são estabelecimentos hoteleiros que assumem aqui também um papel fundamental na oferta de salas.

Quadro 29: Principais *venues* da Figueira da Foz, por tamanho de salas

| Venue   | Nº de salas | Capacidade máxima da sala principal (nº de pessoas) |
|---|-------------|---|
| Casino da Figueira                              | 13          | 1.000   |
| Centro de Artes e Espetáculos da Figueira (CAE) | 4           | 832   |
| Hotel Mercure                                   | 2           | 400   |
| Hotel Atlântida Sol                             | 2           | 300   |
| Quiaios Hotel                                   | 4           | 250   |
| Auditório Municipal                             | 1           | 226   |
| Hotel Sweet Residence                           | 2           | 200   |
| Multicenter Palácio Sotto Mayor                 | 6           | 150   |
| Sweet Atlantic                                  | 3           | 130   |

Fonte: TCP, 2013

De acordo com as perspetivas do painel na primeira ronda, os principais espaços para o *Turismo de Negócios* na Figueira da Foz são os seguintes:

- i) CAE - Centro de Artes e Espetáculos (75,7%; n=28), que conta com o maior auditório da região, como já foi referido. Também neste caso, à semelhança do que acontece com outros espaços culturais, é dada grande importância à gestão da oferta de eventos culturais que poderão beneficiar não só a população local mas também eventuais visitantes (Figura 93);



Figura 93: Centro de Artes e Espetáculos da Figueira

Fonte: Elaboração própria

- ii) Casino da Figueira (56,8%; n=21), que para além da sua vertente principal associada ao jogo e ao espetáculo promove também as diversas salas que possui para a realização de reuniões e outros eventos de negócios, tendo a maior delas capacidade para cerca de 1.000 pessoas;
- iii) Oferta hoteleira (51,4%; n=19), que contabiliza 5 dos 9 *venues* existentes na Figueira da Foz com salas com capacidade para mais de 100 pessoas, conforme podemos constatar no Quadro 29, assumindo assim um peso importante na oferta de *venues*. O já mencionado hotel Holiday Inn (em construção) irá fortalecer ainda mais esta componente da oferta com um número significativo de quartos (160) e de salas de reuniões (11);
- iv) Multicenter do Palácio Sotto Mayor (16,2%; n=6), inserido no complexo do Palácio Sotto Mayor (residência de luxo do início do séc. XX, em estilo francês) que conta uma área de cerca de 2,5 hectares de jardins. O Multicenter do Palácio Sotto Mayor nasce da revitalização das antigas cavalaria, datadas de 1900, transformadas num espaço de reuniões com diversas salas devidamente adaptadas para o efeito;
- v) Auditório Municipal da Figueira (10,8%; n=4), com uma capacidade de 226 lugares, integrado no edifício que engloba também o Museu Dr. Santos Rocha e a Biblioteca Municipal da Figueira.

Uma vez mais, é possível identificar um conjunto de *venues* que se destaca desde logo por um maior número de referências por parte dos especialistas, nomeadamente o CAE, o Casino e a oferta hoteleira.

Na segunda ronda apresentámos ao painel os principais *venues* referenciados na ronda anterior. No final da segunda ronda verificou-se uma elevada concordância relativamente às

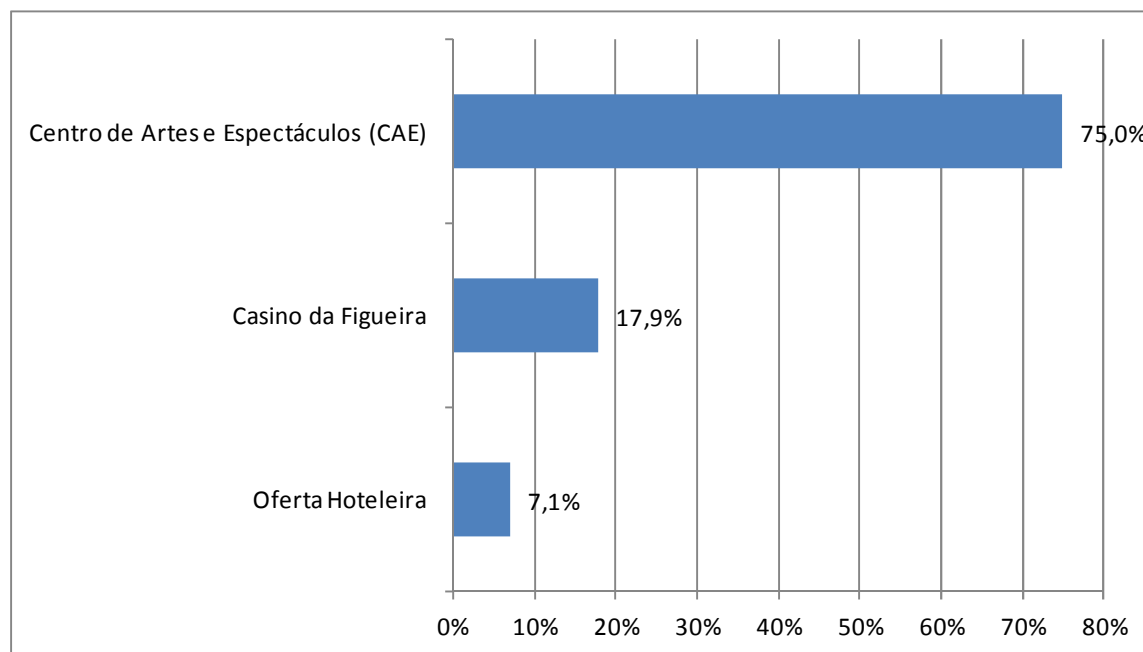
propostas apresentadas, com 86% dos especialistas (n=25) a manifestarem a sua concordância relativamente ao *ranking* apresentado. A aplicação do teste W de Kendall deu um coeficiente de concordância de 0,940, não se tendo verificado qualquer alteração na hierarquia das propostas apresentadas (Quadro 30).

**Quadro 30:** Principais *venues* da Figueira da Foz, segunda ronda

| Venues                              | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|-------------------------------------|-------------------------|--|
| CAE - Centro de Artes e Espetáculos | 1                       | 1,10   |
| Casino da Figueira                  | 2                       | 1,97   |
| Oferta Hoteleira                    | 3                       | 3,03   |
| Multicenter do Palácio Sotto Mayor  | 4                       | 3,93   |
| Auditório Municipal da Figueira     | 5                       | 4,97   |

Fonte: estudo Delphi, 2ª ronda

**Gráfico 27:** Principal *venue* da Figueira da Foz, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Na terceira ronda apresentámos à consideração do painel os três principais *venues* identificados nas rondas anteriores, pois não foram apresentadas novas propostas por parte dos especialistas nem houve necessidade por parte do investigador/coordenador de clarificar propostas. A tendência manteve-se com o CAE a ser considerado por 75% (n=21) dos especialistas como o principal *venue* da Figueira da Foz (Gráfico 27). Estamos em presença de um equipamento que foi construído especificamente para acolher a realização de espetáculos e eventos, entre os quais eventos de negócios, dotado de um auditório de dimensão relevante, conforme já foi referido, o que evidencia a sua importância estratégica.



Por último, em Viseu foram identificados 19 *venues* com salas para mais de 100 pessoas (Quadro 31), representando a segunda maior oferta de espaços com estas características dos centros urbanos analisados. Neste caso também é evidente a heterogeneidade dos espaços relativamente às suas tipologias e ao tipo de gestão (pública, privada, associativa). Importa salientar ainda a existência de um *venue* com capacidade para cerca de 2.000 pessoas

Quadro 31: Principais *venues* de Viseu, por tamanho de salas

| Venue  | Nº de salas | Capacidade máxima da sala principal (nº de pessoas) |
|--|-------------|---|
| Expocenter Montebelo   | 1           | 2.000   |
| Pousada de Viseu   | 7           | 500   |
| Instituto PIAGET   | 7           | 500   |
| Quinta da Arroiteia  | 3           | 400   |
| Seminário Maior de Viseu   | 1           | 400   |
| Instituto Politécnico de Viseu (contabiliza vários <i>venues</i> ) | 7           | 396   |
| Hotel Príncipe Perfeito  | 7           | 350   |
| Hotel Rural Quinta Vila Meã  | 3           | 300   |
| Universidade Católica  | 6           | 281   |
| Teatro Viriato   | 1           | 258   |
| Montebelo Hotel & Spa  | 12          | 250   |
| Associação Empresarial da Região de Viseu (AIRV)                   | 7           | 250   |
| Instituto Português da Juventude de Viseu                          | 5           | 220   |
| Hotel Grão Vasco   | 3           | 200   |
| Hotel Onix   | 3           | 200   |
| Centro Cultural de Viseu - Auditório Mirita Casimiro               | 1           | 207   |
| Hotel Durão  | 3           | 160   |
| Escola Profissional de Torredeita                                  | 3           | 125   |
| Biblioteca Municipal D. Miguel da Silva                            | 1           | 100   |

Fonte: TCP, 2013

Relativamente a Viseu destaca-se o facto de estarmos em presença do único centro urbano (dos principais centros urbanos em análise) que tem oferta de alojamento de 5 estrelas, aspeto particularmente importante quando falamos do *Turismo de Negócios* que, como já foi referido, está muito associado à oferta hoteleira de categoria superior. Ao analisarmos as perspetivas recolhidas junto do painel, parece-nos que existe alguma falta de conhecimento (ou reconhecimento) das potencialidades deste espaço geográfico no que diz respeito à oferta de *venues*. Explicando um pouco melhor esta perspetiva, vejamos quais foram os principais equipamentos apresentados pelo painel na primeira ronda:

- i) Oferta hoteleira (62,2%; n=23), onde são referenciadas especificamente a unidade de 5 estrelas (Hotel Montebelo – Figura 94), a Pousada de Portugal (inaugurada no início de 2009) e algumas unidades de 4 estrelas de grande qualidade de serviços e instalações, como o Hotel Príncipe Perfeito, o Hotel Grão Vasco e o Hotel Palácio dos Melos;



Figura 94: Montebelo Viseu Hotel & Spa

Fonte: Elaboração própria

- ii) Montebelo Expocenter (32,4%; n=12), já referenciado anteriormente, com capacidade para cerca de 2.000 pessoas;
- iii) Instituições de Ensino Superior (24,3%; n=9), que englobam a Universidade Católica, o Instituto Politécnico de Viseu e o Instituto Piaget que, no seu conjunto, garantem uma oferta relevante de auditórios e anfiteatros, colmatando dessa forma a inexistência de uma grande universidade pública, à semelhança das Universidades de Coimbra e Aveiro. Na última ronda optámos por desagregar as Instituições de Ensino Superior de forma a aferirmos a importância relativa de cada uma delas;
- iv) Centro Comercial Palácio do Gelo (13,5%; n=5), que consiste num centro comercial de grande dimensão onde para além dos serviços e espaços comerciais existe também uma importante oferta de espaços de lazer (onde se destacam uma pista de gelo, um bar de gelo, um centro de *bowling* e várias salas de cinema) e de espaços de restauração;
- v) Campo de Golfe Montebelo (8,1%; n=3) que, como referido anteriormente, é o campo de maior dimensão da região em estudo (com 27 buracos);
- vi) Museu Grão Vasco (8,1%; n=3), localizado em pleno centro histórico de Viseu no antigo Palácio dos Bispos, mesmo ao lado da Catedral.

Das propostas apresentadas pelo painel na primeira ronda, verifica-se que nem todos os espaços se poderão contextualizar diretamente como *venues* vocacionados para o *Turismo de Negócios*, visto não terem sequer salas para reuniões ou outros eventos de negócios, como no caso do Centro Comercial Palácio do Gelo, do Golfe Montebelo e do Museu Grão Vasco, isto apesar de poderem ter um papel muito importante para a estruturação da oferta turística associada ao território e, mais concretamente, para a valorização da experiência turística do visitante de negócios. Além do mais, tal como já foi referido anteriormente, os campos de

golfe posicionam-se muitas vezes como espaços de eleição para a realização de negócios (de acordo com a referência que já foi feita ao décimo nono buraco). O que nos leva a verificar que, por um lado, os *stakeholders* desconhecem muitos dos espaços vocacionados para o *Turismo de Negócios* com potencial de desenvolvimento junto deste segmento existentes em Viseu e, por outro, que existe uma forte associação deste território específico à atuação do grupo empresarial Visabeira, detentor da maior parte dos espaços referenciados inicialmente pelo painel, nomeadamente o Montebelo Viseu Hotel & Spa, o Hotel Palácio dos Melos, o Hotel Príncipe Perfeito, o Golfe Montebelo e o Centro Comercial Palácio do Gelo. Este grupo empresarial, que detém ainda outros importantes espaços de lazer e entretenimento na região de Viseu, nomeadamente um centro hípico (Montebelo Hípico), um parque temático associado às atividades ao ar livre (Radical Park) e um complexo desportivo (Complexo desportivo Príncipe Perfeito), assume um papel muito relevante na estruturação da oferta associada ao território e no seu desenvolvimento económico-social que importa valorizar e estruturar numa oferta mais alargada de espaços, equipamentos e serviços associados ao *Turismo de Negócios*.

Na segunda ronda, estas propostas mereceram a concordância de 76% (n=22) dos especialistas, evidenciando uma percentagem de concordância um pouco mais baixa quando comparamos com Aveiro (93%), Coimbra (90%) e Figueira da Foz (86%), embora se continue a considerar que se trata de uma percentagem elevada de respostas que manifestaram concordância. Da aplicação do teste W de Kendall resultou um coeficiente de concordância de 0,924 e uma desagregação das propostas que na ronda anterior tinham sido referenciadas um mesmo número de vezes (campo de golfe Montebelo e Museu Grão vasco), conforme é possível constatar através da análise do Quadro 32.

Quadro 32: Principais *venues* de Viseu, segunda ronda

| Venues                          | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|---------------------------------|-------------------------|--|
| Oferta Hoteleira                | 1                       | 1,21   |
| Montebelo Expocenter            | 2                       | 1,97   |
| Instituições de Ensino Superior | 3                       | 3,00   |
| Palácio do Gelo                 | 4                       | 3,90   |
| Campo de Golfe Montebelo        | 5                       | 5,41   |
| Museu Grão Vasco                | 5                       | 5,52   |

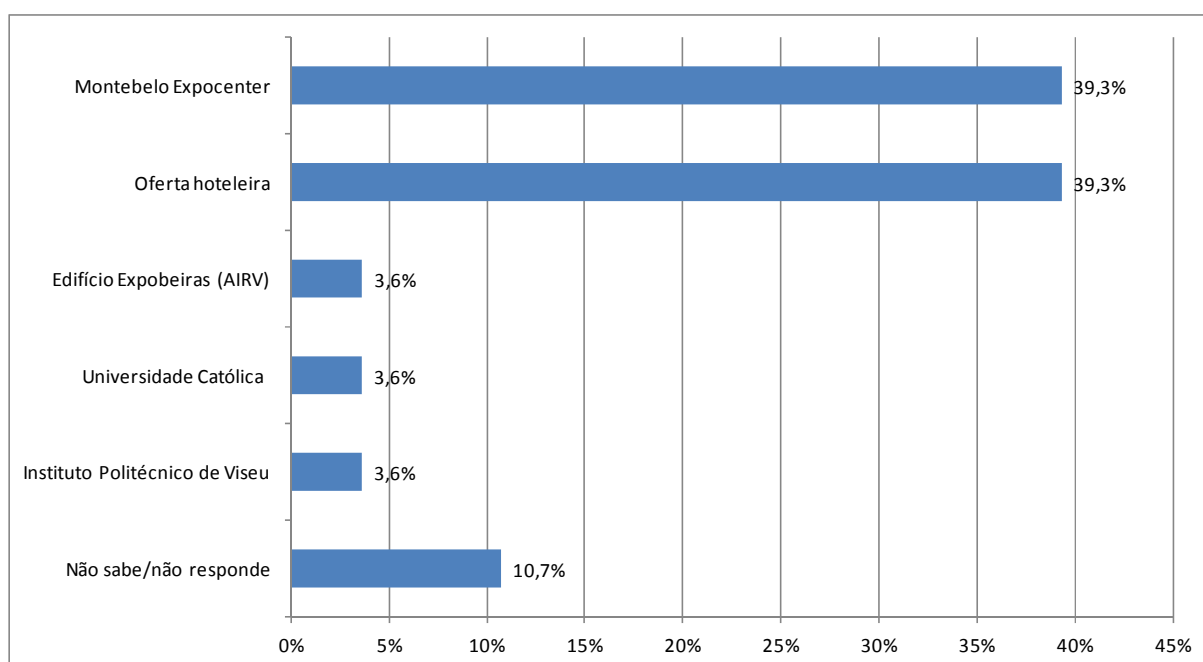
Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Na última ronda integrámos os três principais *venues* identificados nas rondas anteriores, optando, todavia, por apresentar de uma forma desagregada as instituições de Ensino Superior (Instituto Politécnico de Viseu, Universidade Católica, Instituto Piaget), permitindo desta forma uma análise mais detalhada por parte dos especialistas. A estes juntámos ainda alguns *venues* que contabilizaram poucas referências em rondas anteriores e que importava tentar clarificar a sua importância de acordo com as perspetivas do painel, nomeadamente o edifício Expobeiras (sede da AIRV - Associação Empresarial da Região de

Viseu) no qual existe um pavilhão de exposições com cerca de 2.000 m<sup>2</sup> (entre outras salas de formação/reuniões de pequena dimensão), o Seminário Maior de Viseu (do Centro Sócio Pastoral da Diocese de Viseu) que conta com um auditório com capacidade de cerca de 400 lugares, e o auditório Mirita Casimiro (integra o Centro Cultural Distrital de Viseu) que consiste num importante espaço de dinamização cultural e realização de eventos, com cerca de 200 lugares.

Após solicitar ao painel que identificasse o principal *venue* de Viseu, verificou-se uma divisão clara nas respostas, com 39,3% (n=11) dos especialistas a referirem a oferta hoteleira e outros 39,3% a referirem o Expocenter Montebelo (Gráfico 28).

Gráfico 28: Principal *venue* de Viseu, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3<sup>a</sup> ronda

Relativamente aos resultados das rondas anteriores, o Expocenter Montebelo ganhou maior representatividade nas respostas, equiparando-se em termos de importância, segundo os especialistas, à representatividade da principal oferta hoteleira de Viseu. As novas propostas que foram acrescentadas para a terceira ronda, referidas atrás, não tiveram uma expressão relevante nas respostas.

Estes resultados permitem-nos verificar que as escolhas do painel incidiram especificamente em duas vertentes distintas. Por um lado, identificam o maior espaço em termos de dimensão/capacidade, muito importante para albergar eventos de negócios para mais de 1.000 pessoas; por outro lado, identificam um dos elementos mais diferenciadores de Viseu que é a sua oferta hoteleira de elevada qualidade, onde se destaca a presença de um hotel de 5 estrelas e de uma Pousada de Portugal, já referidos anteriormente.

Após a análise das perspetivas do painel relativamente aos principais *venues* existentes no território, solicitámos ao painel que identificasse estruturas ou equipamentos vocacionados

para o *Turismo de Negócios* que deveriam ser criados ou desenvolvidos em cada uma das sub-regiões do território em estudo. As respostas obtidas na primeira ronda resultam na verdade num conjunto de propostas de ações a desenvolver para cada uma das sub-regiões tendo em conta a oferta existente e as eventuais necessidades identificadas no território, que apresentamos no quadro seguinte (Quadro 33).

Quadro 33: Principais ações a desenvolver relativamente à oferta de *venues*, primeira ronda

| Ranking | Baixo Vouga  | Baixo Mondego   | Dão-Lafões  |
|---------|--|---|---|
| 1º      | Melhorar a oferta hoteleira (21,6%; n=8)   | Construção de um grande centro de congressos para mais de 1.000 pessoas (27,0%; n=10)                 | Construção de um grande centro de congressos para mais de 1.000 pessoas (18,9%; n=7)  |
| 2º      | Melhorar o setor da restauração (13,5%; n=5)   | Melhorar a oferta hoteleira (13,5%; n=5)  | Melhorar a oferta hoteleira (13,5%; n=5)  |
| 3º      | Construção de um grande centro de congressos para mais de 1.000 pessoas (10,8%; n=4) | Melhoria do setor da restauração (8,1%; n=3)<br>Criação de um centro de feiras/exposições (8,1%; n=3) | Criar espaços e atividades de animação/espetáculos (8,1%; n=3)<br>Valorização de quintas vinícolas (8,1%; n=3)<br>Desenvolvimento de estruturas desportivas (8,1%; n=3)<br>Melhoria do setor da restauração (8,1%; n=3) |

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Ao analisarmos as diferentes propostas apresentadas pelo painel para as três sub-regiões, podemos constatar que foram identificados alguns pontos em comum: a i) melhoria da oferta hoteleira, mais concretamente ao nível da requalificação de unidades hoteleiras mais antigas e construção de novos hotéis, com o objetivo de aumentar a oferta de unidades de 4 e 5 estrelas, visto estarmos perante um segmento turístico [*Turismo de Negócios*] frequentemente associado à oferta de serviços e equipamentos de qualidade superior; a ii) construção de um grande centro de congressos com capacidade para mais de 1.000 pessoas; e a iii) melhoria do setor da restauração, especialmente ao nível da capacidade de carga. Especificamente para o Baixo Mondego foi sugerida ainda a criação de um centro de feiras/exposições, de modo a potenciar o desenvolvimento deste mercado específico da *Meetings Industry* no território, e para a sub-região Dão-Lafões foi proposta especificamente a criação de mais espaços e atividades de animação/espetáculos, como forma de valorização da oferta complementar associada ao *Turismo de Negócios*, a valorização de quintas vinícolas, como espaços com grande potencial para a promoção junto do segmento corporativo, e o desenvolvimento das estruturas desportivas, onde apesar de tudo, e como tivemos oportunidade de verificar através da análise que foi feita aos principais recursos e equipamentos da *região CAV*, já existem bons equipamentos para a prática de golfe, hipismo, futebol, natação, hóquei no gelo, basquetebol, entre outros. Todavia, parece-nos que a estratégia deverá passar principalmente pela valorização da oferta associada ao *Turismo de Negócios* dos equipamentos já existentes, em vez da criação de mais espaços.

Na segunda ronda procurámos clarificar quais seriam as três principais propostas para cada sub-região e possibilitar a indicação de outras propostas que não constassem no Quadro

33. Assim, apresentámos ao painel os *rankings* elaborados na ronda anterior, para que os especialistas pudessem manifestar a sua concordância/discordância, reordenar as propostas ou sugerir outras que considerassem pertinentes. Na terceira ronda, procurámos objetivamente clarificar as perspetivas relativamente ao principal equipamento que seria necessário construir ou desenvolver em cada uma das sub-regiões.

Na análise à sub-região do Baixo Vouga, na segunda ronda verificou-se que 66% (n=19) dos especialistas concordaram com as propostas apresentadas, tendo sido, todavia, acrescentada uma nova proposta: aumentar a capacidade hoteleira na cidade de Aveiro. Da aplicação do teste W de Kendall resultou um coeficiente de concordância de 0,830, não se tendo verificado qualquer alteração na hierarquia das propostas inicialmente apresentadas (Quadro 34).

Quadro 34: Principais ações a desenvolver relativamente à oferta de *venues* no Baixo Vouga, segunda ronda

| Ações a desenvolver   | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|---|-------------------------|--|
| Melhorar a oferta hoteleira   | 1                       | 1,11   |
| Melhorar o setor da restauração   | 2                       | 1,96   |
| Construção de um grande centro de congressos para mais de 1.000 pessoas | 3                       | 2,93   |

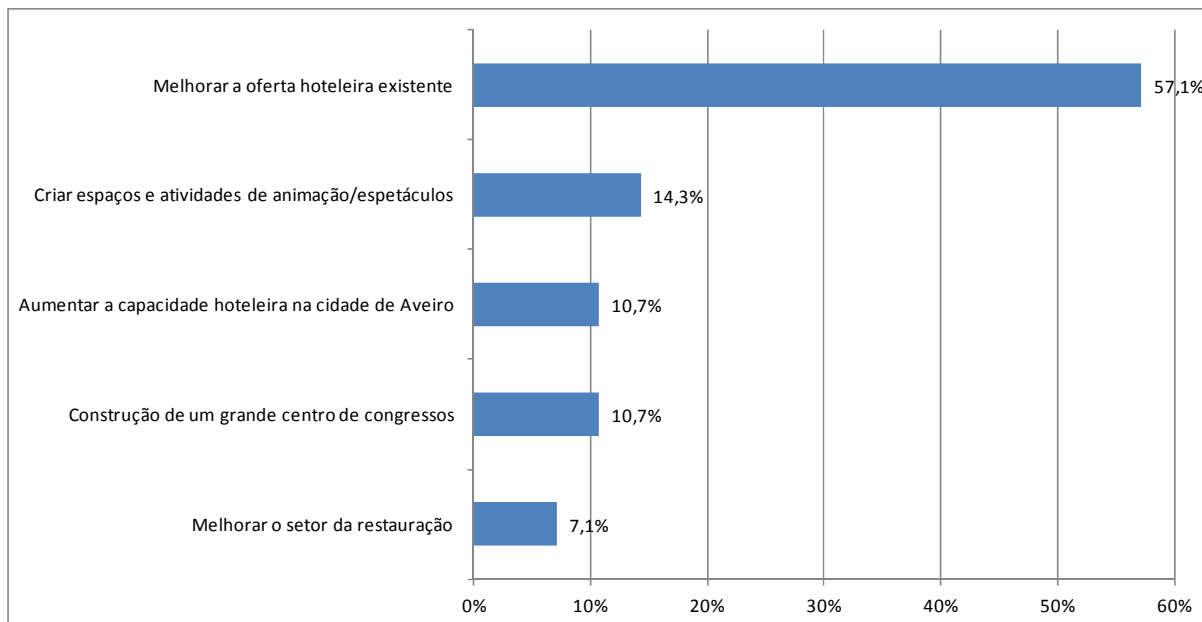
Fonte: estudo Delphi, 2ª ronda

Nas principais ações referidas para o Baixo Vouga podemos identificar, por um lado, a necessidade de i) melhorar a oferta hoteleira e, por outro, a necessidade de ii) aumentar a oferta hoteleira. Ou seja, apresenta-se aqui uma dualidade nas perspetivas do painel. Por um lado, é reconhecida a necessidade de melhorar a oferta existente, através de uma requalificação das unidades hoteleiras existentes, que de resto se encontra em desenvolvimento um pouco por todo o país, fruto da implementação do Decreto-Lei nº 39/2008, conforme já tivemos oportunidade de explicar, por outro lado é reconhecida a necessidade de aumentar a oferta e a capacidade de alojamento, nomeadamente através da construção de novos hotéis.

Na ronda final procurámos esclarecer concretamente as perspetivas relativamente às questões relacionadas com a oferta de alojamento turístico. Para isso, especificámos um pouco mais a primeira proposta do *ranking* passando de “melhorar a oferta hoteleira”, que podia conduzir à ideia de que estaria aqui implícito o aumento quantitativo da oferta, para “melhorar a oferta hoteleira existente”, numa alusão à melhoria da oferta atualmente existente e como cenário alternativo à proposta de “aumentar a capacidade hoteleira de Aveiro”, que implica a construção de novos estabelecimentos hoteleiros. Optámos também por juntar uma outra proposta relacionada com a criação de espaços e atividades de animação/espetáculos, na medida em que consideramos que se trata de uma ação que poderia ser pertinente para a valorização da experiência turística associada ao território. Esta ação teve alguma expressão nas respostas da terceira ronda (14,3%; n= 4), todavia, a maioria dos especialistas (57,1%; n=16) indicou a necessidade de melhorar a oferta hoteleira existente como a principal

proposta a desenvolver, evidenciando desta forma uma maior necessidade de requalificar a oferta de alojamento existente em detrimento da construção de mais estabelecimentos de hospedagem (Gráfico 29).

Gráfico 29: Principal ação a desenvolver relativamente aos *venues* do Baixo Vouga, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

No que diz respeito ao Baixo Mondego, na segunda ronda 69% (n=20) dos especialistas concordaram com as principais propostas resultantes da ronda anterior. O teste W de Kendall apresentou um coeficiente de 0,633 e resultou numa clarificação das hierarquias de duas ações que na primeira ronda reuniram o mesmo número de referências: i) melhoria do setor da restauração; e ii) criação de um centro de feiras/exposições (Quadro 35). A desagregação destas duas ações, no que diz respeito à posição que ocupavam no *ranking* inicial, terá sido o fator que originou um coeficiente de concordância que apesar de ser positivo não é muito elevado. Se analisarmos o *rank* médio destas duas ações podemos verificar que ambas se situam muito próximo da posição 3, ou seja, existe uma tendência de equilíbrio relativamente à importância estratégica destas duas propostas.

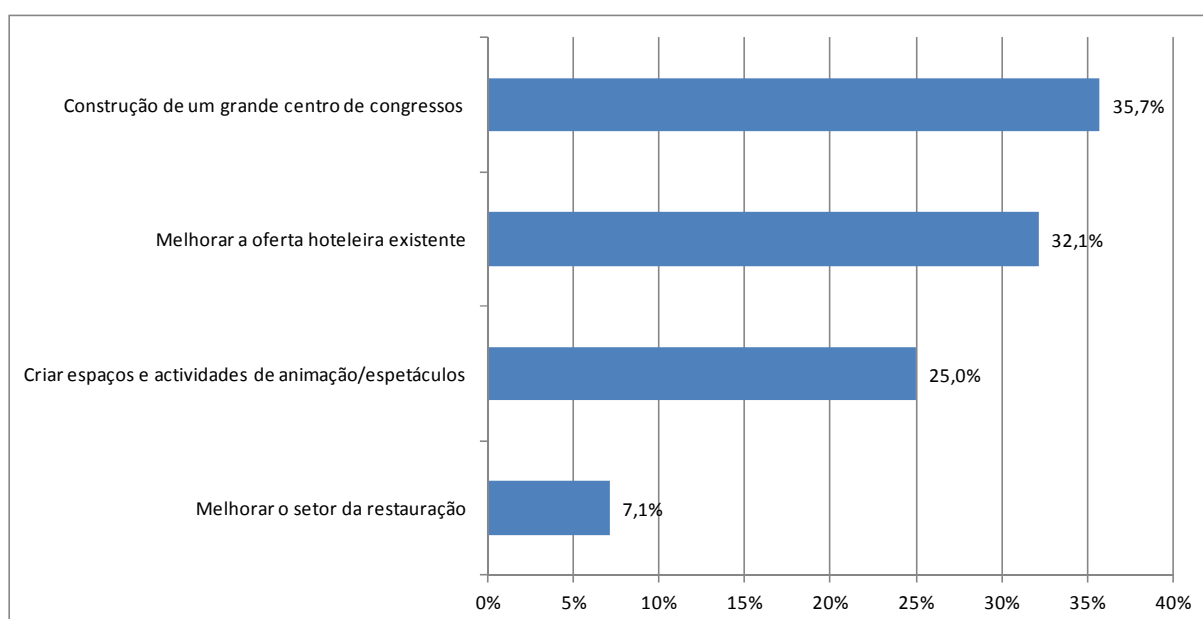
Quadro 35: Principais ações a desenvolver relativamente à oferta de *venues* no Baixo Mondego, segunda ronda

| Ações a desenvolver   | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|---|-------------------------|--|
| Construção de um grande centro de congressos para mais de 1.000 pessoas | 1                       | 1,38   |
| Melhorar a oferta hoteleira   | 2                       | 1,98   |
| Melhoria do setor da restauração  | 3                       | 3,25   |
| Criação de um centro de feiras/exposições                               | 3                       | 3,39   |

Fonte: estudo Delphi, 2ª ronda

Para a terceira ronda optámos por apresentar apenas as três ações principais resultantes das rondas anteriores, às quais juntámos a proposta de criação de espaços e atividades de animação/espetáculos para que, à semelhança daquilo que fizemos para a sub-região do Baixo Vouga, pudesse ser considerada pelo painel. De acordo com os resultados obtidos, as respostas repartem-se um pouco pelas várias propostas apresentadas (Gráfico 30), com 35,7% (n=10) dos especialistas a indicarem a construção de um grande centro de congressos como principal proposta, 32,1% (n=9) a indicarem a melhoria da oferta hoteleira existente e 25% (n=7) dos especialistas a referirem a necessidade de criar espaços e atividades de animação/espetáculos. Apenas 7,1% (n=2) dos especialistas apontam a melhoria do setor da restauração como principal medida a desenvolver.

Gráfico 30: Principal ação a desenvolver relativamente aos *venues* do Baixo Mondego, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Um aspeto pertinente relativamente a estas propostas relaciona-se com a situação de nos últimos anos termos assistido à realização de investimentos na cidade de Coimbra que permitiram ou irão permitir melhorar a oferta destes equipamentos. Estamos a falar da construção recente do Hotel Vila Galé, já mencionada em pontos anteriores, que veio contribuir para o aumento e melhoria da oferta de alojamento na cidade, e da construção em curso do Centro de Convenções e Espaço Cultural do Convento de São Francisco que, como o nome indica, irá possibilitar a realização não só de reuniões e outros eventos de negócios de dimensão considerável mas também a realização de atividades e eventos culturais. Importa salientar que o auditório principal do Centro de Convenções, apesar de ter capacidade para mais de 1.000 lugares, não ultrapassa de um modo muito significativo este número, pois a sua capacidade total situar-se-á nos cerca de 1.200 lugares.

Analisando agora os dados da segunda ronda referentes à sub-região de Dão-Lafões (Quadro 36), foi possível verificar que 66% (n=19) dos especialistas manifestaram



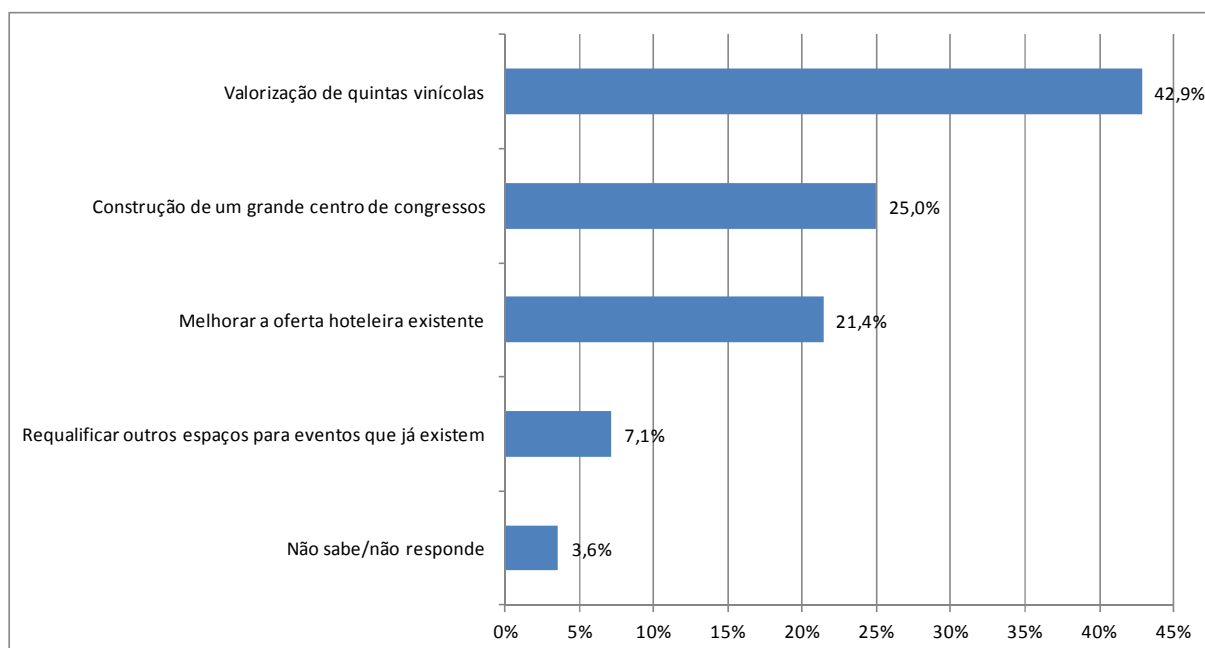
concordância relativamente ao conjunto das principais propostas resultantes da primeira ronda. Através da aplicação do teste W de Kendall verificou-se um coeficiente de concordância de 0,689. Tal como se verificou na análise dos dados referentes ao Baixo Mondego, este coeficiente de concordância apesar de positivo não é muito elevado. Tal ficará a dever-se ao processo de desagregação de um conjunto de propostas que no final da primeira ronda tinham contabilizado o mesmo número de referências, nomeadamente a valorização de quintas vinícolas, o desenvolvimento de estruturas desportivas, a criação de espaços e atividades de animação/espetáculos, a melhoria do setor da restauração. Durante esta segunda ronda foi sugerida pelo painel a inclusão de uma nova proposta que consiste em requalificar espaços para eventos que já existem. Esta proposta, juntamente com as três principais ações que foram referenciadas um maior número de vezes, foi apresentada à consideração dos especialistas na última ronda.

Quadro 36: Principais ações a desenvolver relativamente à oferta de *venues* em Dão-Lafões, segunda ronda

| Ações a desenvolver   | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|---|-------------------------|--|
| Construção de um grande centro de congressos para mais de 1.000 pessoas | 1                       | 1,53   |
| Melhorar a oferta hoteleira   | 2                       | 2,02   |
| Valorização de quintas vinícolas  | 3                       | 4,21   |
| Desenvolvimento de estruturas desportivas                               | 3                       | 4,40   |
| Criar espaços e atividades de animação/espetáculos                      | 3                       | 4,41   |
| Melhoria do setor da restauração  | 3                       | 4,43   |

Fonte: estudo Delphi, 2ª ronda

Os resultados da terceira ronda evidenciam uma vez mais alguma falta de consenso, com 42,9% (n=12) dos especialistas a identificarem como principal proposta a valorização de quintas vinícolas, 25% (n=7) a apontarem a construção de um grande centro de congressos e 21,4% (n=6) a optarem pela melhoria da oferta hoteleira existente (Gráfico 31). Neste caso parece-nos interessante a proposta de valorização de quintas vinícolas, potenciando-as como espaços para a realização de reuniões corporativas onde a oferta associada ao *Enoturismo* poderá contribuir em muito para a valorização da experiência turística dos visitantes de negócios. Mas a sua importância revela-se não só como potenciais espaços diferenciadores para a realização de eventos de negócios. Como já tivemos oportunidade de analisar, a *região CAV* possui um conjunto muito interessante de características territoriais que possibilitam pensar o produto turístico associado à gastronomia e aos vinhos de uma forma mais valorizada e estruturada. A isto se junta o facto de estarmos em presença de espaços (as quintas vitivinícolas) que poderão potenciar também o desenvolvimento do turismo de experiências relacionado com as atividades vitivinícolas, através do qual, por exemplo, é possível oferecer aos turistas atividades relacionadas com as vindimas ou o pisar das uvas, de modo a que o visitante possa fazer parte da experiência associada à produção do vinho, à semelhança do que já se vai verificando, em maior escala, na região do Douro.

Gráfico 31: Principal ação a desenvolver relativamente aos *venues* de Dão-Lafões, terceira ronda

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Parece-nos efetivamente que de todas as propostas apresentadas ao longo das sucessivas rondas aquela que nos parece mais problemática é a que se refere à necessidade de construir um grande centro de congressos para mais de 1.000 pessoas em cada uma das três sub-regiões. Isto porque para além do elevado investimento que é necessário para a construção de um equipamento desta envergadura, a própria manutenção e a rentabilização de um espaço desta dimensão pode levantar grandes dificuldades para a sua sustentabilidade, ainda mais tendo em conta que, como já discutimos anteriormente, existem alguns espaços na região que poderiam ser melhor rentabilizados e adaptados para a realização de eventos de grande dimensão. Para além do mais, importa realçar que já está a ser construído efetivamente um centro de congressos com capacidade para mais de 1.000 pessoas. Com esta nova oferta, parece-nos, portanto, que não fará muito sentido construir mais centros de congressos desta dimensão na *região CAV* pelo menos até que os equipamentos existentes e aquele que está em fase de construção estejam devidamente rentabilizados de acordo com os seus potenciais máximos de utilização e rentabilização. Por isso, fará mais sentido, no nosso entender, valorizar e requalificar equipamentos já existentes e que se encontrem pouco rentabilizados, degradados ou ao abandono, possibilitando simultaneamente a recuperação do património existente e a melhoria da oferta de *venues*, e que na verdade é no que consiste o projeto do Centro de Convenções de Coimbra.

Alguns dos comentários apresentados pelo painel ajudam a suportar a ideia de não haver necessidade de se construírem mais centros de congressos de grande dimensão no território. Um especialista integrado no grupo dos Agentes Culturais, de Lazer e de Recreio refere: “*Discordo com a proposta de construção de um grande centro de congressos com capacidade para mais de 1.000 pessoas. O custo/benefício desta construção e respetiva*

*manutenção será inoportuna.*” (Agentes Culturais, de Lazer e de recreio, 2ª ronda); um outro especialista que integra o grupo dos Centros Culturais e Auditórios refere: “*a construção de um centro de congressos com esta dimensão não me parece que tenha racionalidade porque não é possível obter grandes rentabilizações destes espaços e acabam por constituir um enorme encargo* “ (Centros de Congressos e Auditórios, 2ª ronda). Efetivamente a principal preocupação que estes especialistas identificam refere-se aos avultados investimentos necessários à construção de equipamentos de grandes dimensões que depois não encontram, segundo as perspetivas apresentadas, formas eficazes de gerar retorno financeiro suficiente e rentabilização dos espaços. Apesar de esta perspetiva corresponder muitas vezes à realidade, também devemos ter em conta que uma vez criados os espaços e as infraestruturas, importa pensar estratégias políticas e criar sinergias de modo a valorizar essas ofertas e a dinamizar a sua utilização e rentabilização. É também neste contexto que consideramos a importância da existência dos CVB. Uma das formas para tentar potenciar a utilização e rentabilização de grandes equipamentos consiste na flexibilização e adaptação das suas características de modo a poderem ser utilizados para diversos fins, como é o caso, por exemplo, dos equipamentos desportivos ou dos centros culturais onde a realização de eventos desportivos ou de âmbito cultural se complementa com a realização de eventos profissionais.

Após a análise exploratória que acabámos de fazer à oferta de *venues* na *região CAV*, após a discussão dos resultados do estudo Delphi referentes a esta temática específica e tendo em conta tudo aquilo que já vimos anteriormente relativamente aos diferentes tipos de eventos de negócios que existem e à própria estrutura do mercado associado ao *Turismo de Negócios*, entendemos ser pertinente elaborar uma matriz estratégica que tenha em conta a oferta existente e as diferentes utilizações que essa oferta permite (Quadro 37).

Quadro 37: Matriz do potencial de desenvolvimento do *Turismo de Negócios* na *região CAV*

|                 | Reuniões pequenas | Reuniões médias | Reuniões grandes | Feiras/Exposições | Incentivos |
|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|-------------------|------------|
| Aveiro          | □□□               | □□□             | □□               | □□□               | □          |
| Coimbra         | □□□               | □□              | □                | □                 | □          |
| Figueira da Foz | □□□               | □□              | □                | □                 | □□         |
| Viseu           | □□□               | □□□             | □□               | □□                | □□         |

Legenda: □□□ - Muito Elevado; □□ - Elevado; □ - Baixo <sup>83</sup>

Fonte: Elaboração própria, a partir do estudo Delphi

Consideramos que toda a *região CAV* apresenta condições muito favoráveis à realização de reuniões de pequena e média dimensão, devido à boa oferta de salas com capacidade até 300 pessoas. Já no que diz respeito às reuniões para mais de 1.000 pessoas (de grande dimensão), apenas Aveiro e Viseu apresentam alguma oferta que possa responder a este segmento específico. Ao invés, Coimbra e Figueira da Foz apresentam um baixo

<sup>83</sup> Nota: Para a segmentação do tamanho das reuniões utilizámos a classificação proposta pela OMT (2006) e que já tivemos oportunidade de referir anteriormente (reuniões de pequena dimensão: entre cerca de 10 e cerca de 300 participantes; de média dimensão: entre cerca de 300 e cerca de 1.000 participantes; de grande dimensão: com mais de 1.000 participantes. (OMT, 2006).

potencial para o desenvolvimento deste tipo de eventos, existindo, todavia, um equipamento em Coimbra que poderá ser adaptado e utilizado para o efeito – Pavilhão Multidesportos. Também para a realização de Feiras/Exposições é em Aveiro e Viseu que se encontram os principais espaços vocacionados para este segmento. Já no que diz respeito aos programas de incentivos, geralmente associados ao tipo de oferta estruturada que encontramos nos *resorts* (alojamento, restauração, salas de reuniões e oferta de equipamentos de lazer), consideramos que existe potencial de desenvolvimento deste tipo de programas principalmente na Figueira da Foz, com os produtos turísticos associados ao sol e mar e às atividades náuticas, e em Viseu, onde se destacam as atividades ao ar livre/na natureza e o termalismo. A respeito da interligação entre viagens de incentivos e a oferta de *resorts*, assume aqui uma especial importância a existência de um resort na *região CAV* – Montebelo Aguieira Lake Resort & Spa (já mencionado anteriormente) – com uma oferta estruturada de qualidade.

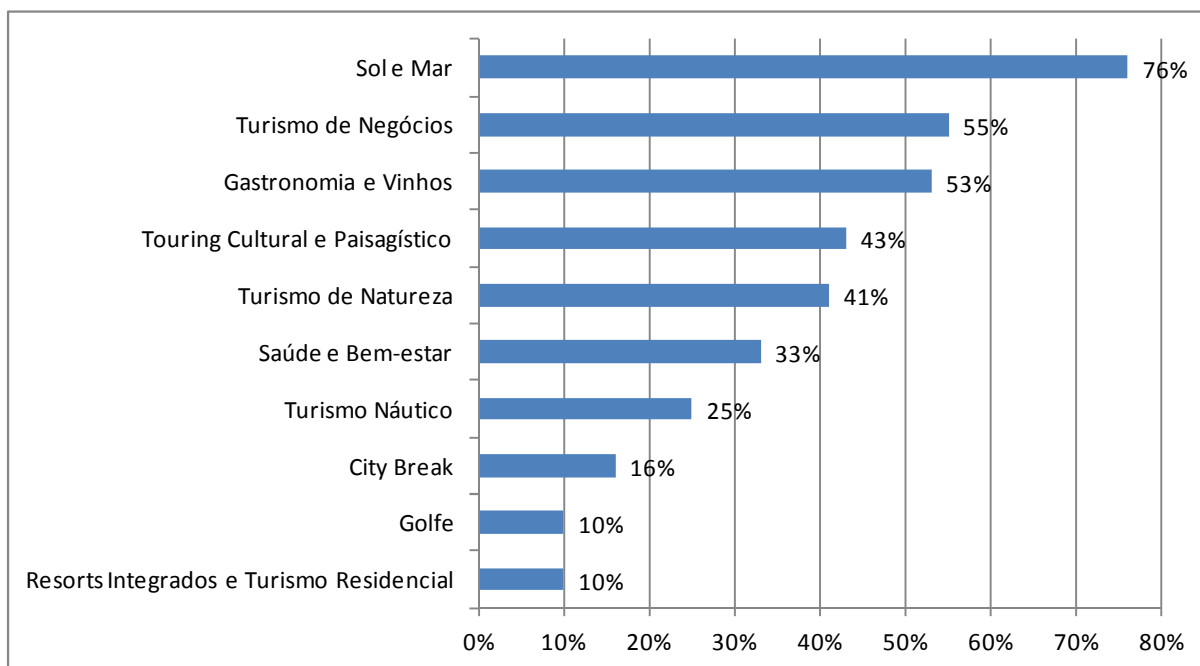
Após analisarmos a oferta de *venues* da *região CAV* e, num ponto anterior, termos explorado os principais recursos turísticos existentes no território, importa agora analisar a perspetiva do painel Delphi relativamente à atratividade turística da *região CAV* e aos seus principais recursos turísticos, de forma a potenciar a relação com o *Turismo de Negócios* e a valorização da experiência turística dos visitantes no território em estudo. De seguida apresentamos e discutimos os principais dados sobre esta temática que fomos recolhendo ao longo das três rondas.

#### 6.2.5 A *região CAV* como destino turístico: estudo Delphi

Para trabalharmos esta temática associada às potencialidades turísticas do território junto do painel, tentámos conjugar a análise de diferentes perspetivas. Por um lado, procurámos esclarecer quais seriam os principais produtos estratégicos propostos pelo PENT (2007) mais importantes para o território em estudo, fazendo uma análise comparativa com os produtos que o painel identifica para Portugal, permitindo assim uma melhor contextualização da *região CAV*. Por outro lado, tentámos identificar os principais elementos patrimoniais, recursos e lugares turísticos mais relevantes da região, de forma a identificar as potencialidades do território e eventuais medidas de desenvolvimento a aplicar.

Deste modo, na primeira ronda solicitámos ao painel que identificasse aqueles que considerava serem os três principais produtos estratégicos para a *região CAV*. De acordo com os dados obtidos, o produto mais vezes referenciado foi o *Sol e Mar*, seguindo-se o *Turismo de Negócios* e *Gastronomia e Vinhos* (Gráfico 32). Efetivamente, a *região CAV* engloba toda uma faixa costeira que vai desde o concelho da Figueira da Foz (Baixo Mondego) até ao concelho de Ovar (Baixo Vouga) onde, como já vimos anteriormente, podemos encontrar um número relevante de praias sinalizadas com grande potencial para o desenvolvimento de atividades náuticas marítimas, sendo este (*Sol e Mar*), todavia, um produto turístico com uma elevada sazonalidade e uma delimitação geográfica muito concreta (estamos a falar num produto que efetivamente existe apenas nos concelhos costeiros).

Gráfico 32: Principais produtos do PENT para a região CAV, primeira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Já o *Turismo de Negócios* existe durante praticamente todo o ano e um pouco por toda a região. O mesmo se passa com a *Gastronomia e Vinhos*, contudo, este é um produto que desempenha um papel especialmente importante no complemento de outras ofertas, pois se tivermos em conta a *Gastronomia e Vinhos* como motivação primária dos visitantes da região CAV, estaremos a falar de turismo de nichos. Todavia, a sua importância estratégica associada a um número significativo de produtos de qualidade certificada que abrangem o território em estudo e um conjunto de pratos típicos e iguarias características da região, que já foram anteriormente referidos, dotam a região CAV de um elevado potencial para o desenvolvimento deste produto turístico associado ao território.

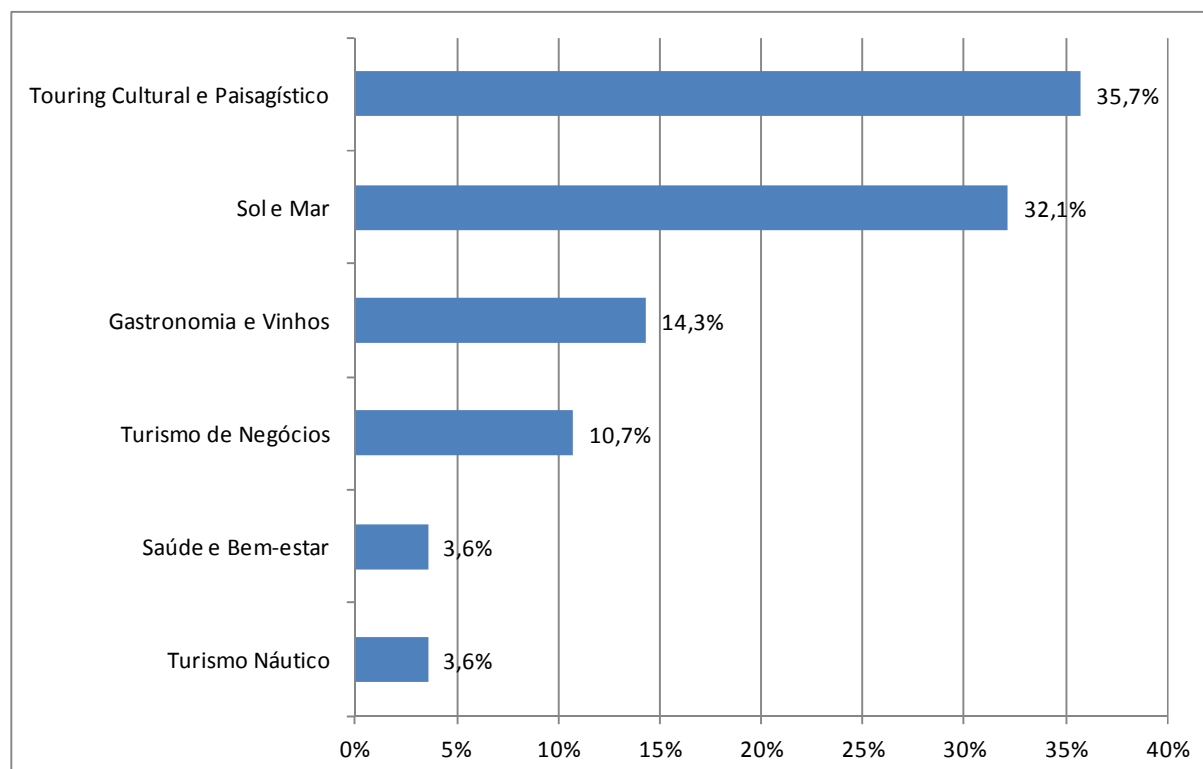
Na segunda ronda apresentámos ao painel os três produtos mais referenciados na ronda anterior como os mais importantes e solicitámos que manifestasse a sua opinião relativamente ao *ranking* obtido. A maioria dos especialistas (69%; n=20) concordou com as propostas apresentadas. Da aplicação do teste W de Kendall resultou um coeficiente de concordância de 0,778, o que evidencia uma reconfirmação do *ranking* apresentado (Quadro 38). Todavia, foram sugeridos outros produtos que, segundo alguns especialistas, deveriam ser considerados ao mesmo nível dos três produtos estratégicos iniciais: *Touring Cultural e Paisagístico*<sup>84</sup>; *Saúde e Bem-estar*; *Turismo Náutico*; *Turismo de Natureza*.

<sup>84</sup> Apesar de atualmente este produto de designar *Touring Cultural e Religioso*, no período durante o qual decorreu o estudo Delphi a sua designação era *Touring Cultural e Paisagístico*. Como tal, ao discutirmos os resultados do estudo Delphi, as referências a este produto serão feitas tendo em conta a sua designação no momento do referido estudo.

Quadro 38: Principais produtos do PENT para a *região CAV*, segunda ronda

| Produtos turísticos  | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|----------------------|-------------------------|--|
| Sol e Mar            | 1                       | 1,10   |
| Turismo de Negócios  | 2                       | 2,05   |
| Gastronomia e Vinhos | 3                       | 2,86   |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Gráfico 33: Principal produto do PENT para a *região CAV*, terceira ronda

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Na terceira ronda juntámos as novas propostas aos três principais produtos identificados anteriormente e solicitámos ao painel que, tendo em conta as perspetivas recolhidas nas rondas anteriores, identificasse o principal produto turístico para a *região CAV*. Nesta última ronda, verificou-se uma mudança nas tendências de resposta, com a maior parte das escolhas dos especialistas a incidir em dois produtos turísticos: o *Touring Cultural e Paisagístico* (35,7%; n=10) e o *Sol e Mar* (32,1%; n=9) (Gráfico 33).

Os dados da terceira ronda mostram-nos que o produto *Touring Cultural e Paisagístico* assume uma maior importância relativamente ao *Sol e Mar*, como principal produto estratégico. De facto, ao longo das sucessivas rondas esta dinâmica de respostas e *feedback* controlado, características de um estudo Delphi, levou a que alguns especialistas reconhecessem a maior importância do *Touring Cultural e Paisagístico* em detrimento do produto *Sol e Mar*, principalmente porque efetivamente esta região possui características únicas e verdadeiramente diferenciadoras ao nível do património histórico e cultural, como já

explorámos anteriormente e como é referido por um especialista que integra o grupo dos Agentes Culturais, de Lazer e de Recreio, que justificou a sua escolha pelo *Touring Cultural e Paisagístico* da seguinte forma: “É o único produto verdadeiramente diferenciador e que permite articular outros produtos mais focados (*Natureza, Gastronomia e Vinhos*).” (Agentes Culturais, de Lazer e de Recreio, 3ª ronda). Embora a articulação com outros produtos turísticos seja possível desenvolver não só no *Touring* mas também no caso dos restantes produtos (também o *Sol e Mar* permite uma articulação com outros produtos como a *Gastronomia e Vinhos*, o *Touring*, o *Turismo Náutico*, entre outros), já no que diz respeito à questão da diferenciação achamos que efetivamente o *Touring Cultural e Paisagístico* (agora designado *Touring Cultural e Religioso*, como já referenciámos) encontra na região em estudo um grande potencial de desenvolvimento devido à importante oferta que aí existe, projetada internacionalmente ainda mais após a classificação da Universidade de Coimbra como património da UNESCO. Essa diferenciação não se verifica no caso do *Sol e Mar* que, apesar da existência de recursos naturais muito relevantes e do potencial para o desenvolvimento deste produto na região, não poderá competir com outras regiões onde o produto *Sol e Mar* é verdadeiramente forte, como por exemplo no Algarve, na Costa Alentejana, na costa do Estoril ou na Madeira, principalmente devido à temperatura e correntes da água do mar, tal como é referido por um especialista do grupo das Unidades Hoteleiras e Agentes Intermediários: “O Centro Litoral não possui requisitos para ser um destino sol e mar (*temperatura e correntes das águas*).” (Unidades Hoteleiras e Agentes Intermediários, 2ª ronda).

Podemos considerar que estamos assim em presença de um produto âncora (*Touring Cultural e Religioso*) com grande potencial para a valorização do território, quer seja através de uma forma autónoma, quer seja através da articulação com outros produtos, como já foi referido anteriormente. A existência de produtos âncora conjugada com a oferta diversificada de outros produtos turísticos e atividades de lazer no território permitirá estruturar a oferta associada ao *Turismo de Negócios* de uma forma mais valorizada. A articulação de produtos turísticos assume especial importância quando falamos de *Turismo de Negócios*, pois trata-se de um segmento que permite, potencia e valoriza o desenvolvimento de diversas atividades complementares fora do tempo dedicado ao objetivo primordial da visita (negócios, participação em reuniões, feiras, etc.), como forma de valorização da experiência turística global. A oferta turística diversificada da região CAV proporciona isso mesmo, não só através dos dois principais produtos que já referimos, mas também ao nível do *Turismo de Natureza, Gastronomia e Vinhos, Saúde e Bem-estar, Golfe e Turismo Náutico*, entre outros.

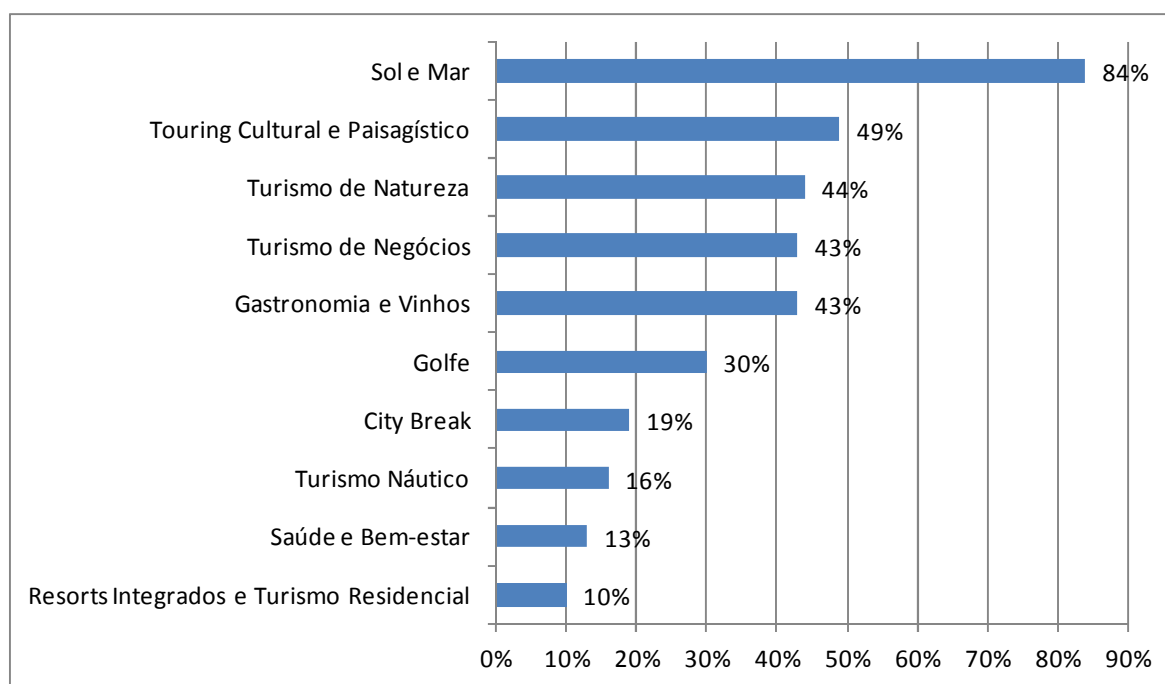
Ao analisarmos a importância atribuída ao *Turismo de Negócios* para a região CAV podemos constatar que na primeira e na segunda ronda os resultados mostram que este produto, quando analisado no conjunto dos 10 produtos estratégicos, é encarado como o segundo mais importante, logo a seguir ao *Sol e Mar*. Todavia, quando na última ronda se pediu ao painel que identificasse apenas um produto como sendo o mais importante, o seu peso nas escolhas do painel diminuiu. Isto permite-nos concluir que não sendo o *Turismo de Negócios* encarado como o principal produto estratégico para a região CAV, não deixa de ser

identificada a sua elevada importância para o desenvolvimento do destino, sendo visto como um dos mais importantes produtos estratégicos para a região. O *Turismo de Negócios* encontra na *região CAV* um leque diversificado de produtos turísticos que, de um modo articulado, poderão contribuir significativamente para sua valorização enquanto produto turístico estratégico e para a valorização da experiência turística dos visitantes. Este potencial turístico contribuiu para fortalecer uma imagem muito positiva de destino de *Turismo de Negócios* que pode ser associada à *região CAV*, alavancada pela estrutura empresarial e sistema científico-tecnológico (universidades, politécnicos e outras entidades que já referenciamos) aí existentes, responsáveis pelo impulsionamento e dinamização do mercado das viagens turísticas associadas aos negócios/profissões, como é referido por um especialista do Meio Académico:

“O território objeto de estudo “Centro Litoral” afirma-se como espaço de negócio e conhecimento técnico-científico. Este “triângulo” geográfico a Litoral da Região Centro evidencia uma forte dinâmica empresarial, uma relevante concentração demográfica e um potencial de conhecimento técnico-científico proporcionado pelas reconhecidas universidades, com particular enfoque para as de Coimbra e Aveiro.” (Meio Académico, 3ª ronda)

Analisando agora os produtos identificados pelo painel mas desta vez para Portugal, verificou-se que no conjunto dos 10 produtos estratégicos apresentados inicialmente (primeira ronda), as escolhas do painel apresentam algumas diferenças relativamente àquelas que foram verificadas para a *região CAV* (Gráfico 34).

Gráfico 34: Principais produtos do PENT para Portugal, primeira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda



Todavia, também neste caso o produto *Sol e Mar* surge na primeira ronda como o principal produto estratégico identificado para Portugal, tratando-se efetivamente da identificação de um produto já consolidado, com grande representatividade no contexto nacional (com especial referência para os principais destinos de *Sol e Mar* referenciados mais atrás). De seguida surge o *Touring Cultural e Paisagístico*, o que evidencia a sua importância estratégica não só para a *região CAV* mas também para o país.

Numa análise comparativa com os produtos identificados na primeira ronda para a *região CAV*, gostaríamos de destacar dois aspetos importantes: para Portugal o produto *Golfe* assume uma maior relevância no número de respostas quando comparado com a *região CAV*. Efetivamente, a oferta de estruturas e equipamentos para a prática de golfe é muito mais forte e qualificada noutras regiões do país, como o Algarve e Lisboa; por outro lado, o produto *Saúde e Bem-estar*, relacionado com a oferta termal e de *spas*, tem uma menor relevância no número de respostas quando comparado com a *região CAV*. Neste caso verifica-se o contrário do golfe, pois é na Região Centro que se concentra a maior oferta termal do país, tendo a *região CAV* um conjunto muito importante de espaços termais, onde se incluem as maiores termas de Portugal – Termas de São Pedro do Sul.

Na segunda ronda apresentámos ao painel os três produtos mais referenciados na ronda anterior como os mais importantes e solicitámos que manifestasse a sua opinião relativamente ao *ranking* obtido. A maioria dos especialistas (83%; n=24) concordou com as propostas apresentadas. Da aplicação do teste W de Kendall resultou um coeficiente de concordância de 0,818 (Quadro 39). Tal como na *região CAV*, também aqui foram sugeridos outros produtos para serem considerados na última ronda: *Gastronomia e Vinhos*; *Turismo de Negócios*; *Turismo Náutico*; *Golfe*.

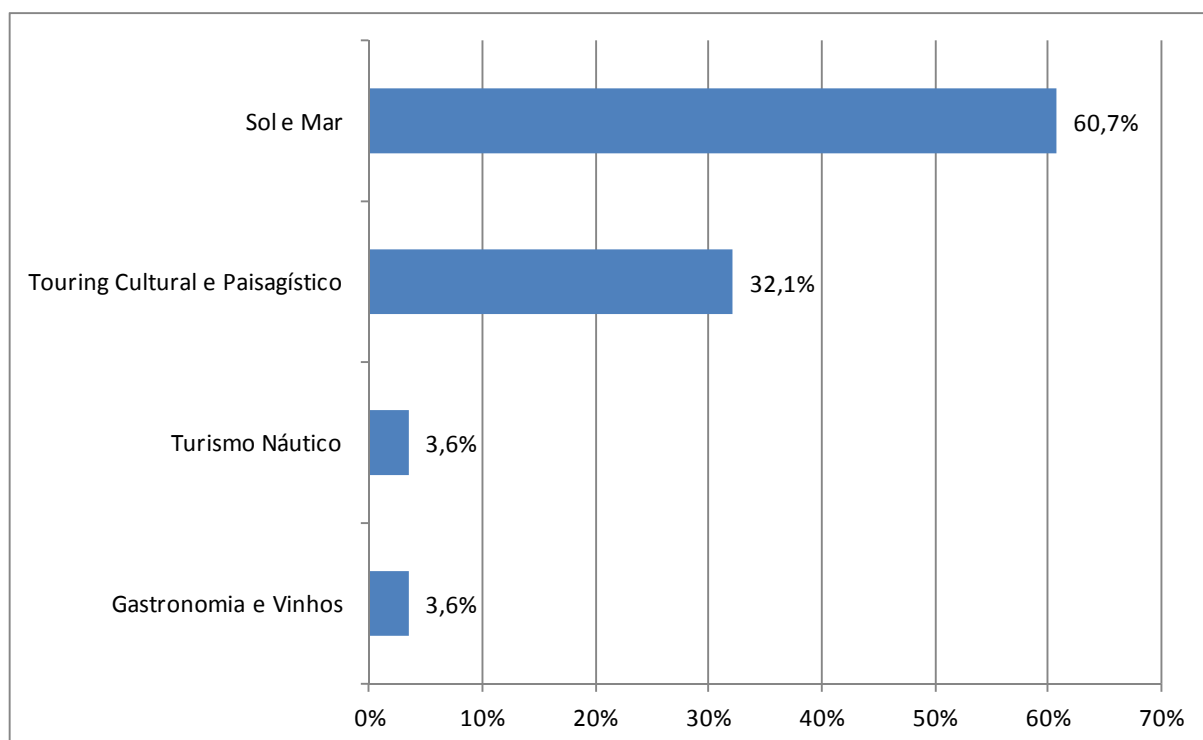
Quadro 39: Principais produtos do PENT para Portugal, segunda ronda

| Produtos turísticos             | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|---------------------------------|-------------------------|--|
| Sol e Mar                       | 1                       | 1,12   |
| Touring Cultural e Paisagístico | 2                       | 1,96   |
| Turismo de Natureza             | 3                       | 2,92   |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Na última ronda ao solicitarmos a identificação do produto estratégico mais importante para Portugal verificámos que a tendência das respostas se manteve com a maioria dos especialistas (60,7%; n=17) a considerar o produto *Sol e Mar* como o mais importante para Portugal, seguido do produto *Touring Cultural e Paisagístico* (32,1%; n= 9) (Gráfico 35).

Gráfico 35: Principal produto do PENT para Portugal, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

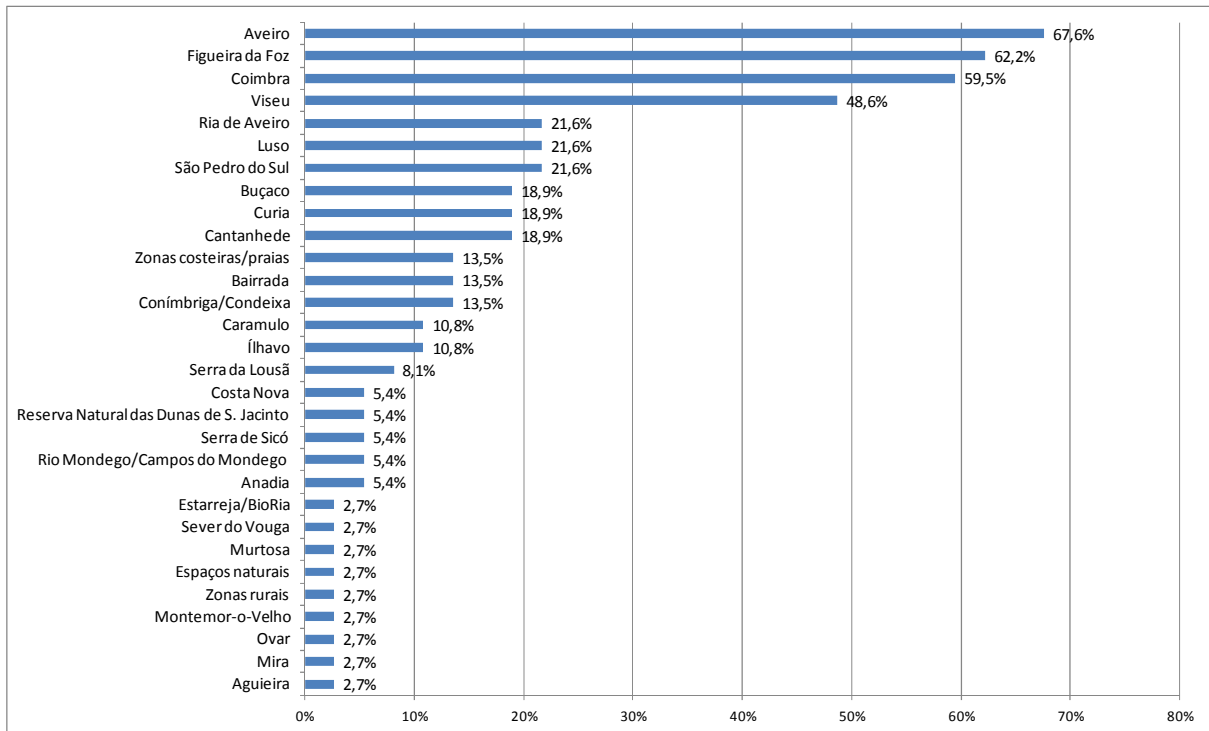
Aspeto particularmente relevante consiste na crescente importância que Portugal tem assumido como destino de *Turismo de Negócios*, expressa, por exemplo, nos *rankings* da ICCA, mas que, todavia, não se encontra muito presente nas respostas dos especialistas, ao contrário do que se verifica nas respostas referentes à *região CAV*, onde tendencialmente o *Turismo de Negócios* surge nas primeiras posições. Faltarão, parece-nos, uma visão de planeamento estratégico por parte do painel que tenha em conta as potencialidades do território e do produto *Turismo de Negócios* à escala nacional.

Através da análise das perspetivas dos especialistas ao longo das sucessivas rondas, quer para o contexto do território específico em estudo, quer para o contexto nacional, foi possível verificar que a importância atribuída aos diferentes produtos turísticos pelos membros do painel teve em conta a conjugação de diferentes fatores que a nível individual tiveram maior ou menor influência. Esses fatores dizem respeito à forma como os produtos são encarados tendo em conta o seu estágio de desenvolvimento no espaço geográfico em apreço, a sua representatividade em termos de afluência turística e a existência (ou inexistência) de recursos e/ou equipamentos necessários (construídos ou endógenos) para o desenvolvimento dos produtos.

Após termos explorado os produtos estratégicos mais importantes ou relevantes para a *região CAV*, que de um modo estruturado nos ajudam a conhecer a oferta turística da região, achamos importante tentar perceber de uma forma mais concreta e desagregada quais são os lugares turísticos mais importantes, considerando que os lugares desempenham o papel de elementos centrais das ofertas turísticas. Neste âmbito, na primeira ronda foi solicitado

especificamente ao painel que identificasse os 6 principais lugares, de todo o território em estudo, com maior potencial em termos turísticos. As respostas recolhidas na primeira ronda apresentam-se no Gráfico 36.

Gráfico 36: Principais lugares turísticos da *região CAV*, primeira ronda



Nota: O gráfico mostra a percentagem de especialistas que referenciaram cada lugar

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Os lugares referenciados pelo painel na primeira ronda, apesar de apresentados de uma forma desagregada, quando contextualizados na região permitem-nos associá-los as diferentes ofertas turísticas. Temos aqui presente os principais centros urbanos (Aveiro, Coimbra, Viseu), os principais lugares termais (Luso, São Pedro do Sul, Curia), lugares que se associam às paisagens e atividades em espaços naturais (Ria de Aveiro - que no seu todo inclui a Reserva Natural das Dunas de São Jacinto e o Projeto BioRia/Estarreja, Buçaco, Caramulo, Serra da Lousã, Serra de Sicó, rio Mondego/Campos do Mondego, Sever do Vouga, Aguieira), lugares que se associam às praias costeiras (Figueira da Foz, Cantanhede, Costa Nova/Ílhavo, Murtosa, Ovar, Mira), lugares que se associam à gastronomia e vinhos (Bairrada, Anadia) e lugares marcados pela presença de elementos patrimoniais importantes que, por esse facto, merecem ser destacados (Montemor-o-Velho, Conímbriga/Condeixa).

Ao analisarmos o conjunto de lugares identificados parece-nos que, por um lado, os resultados evidenciam alguma falta de conhecimento do território da *região CAV* por parte de alguns especialistas, principalmente devido ao facto de, por exemplo, Montemor-o-Velho ter sido referenciado apenas uma vez (2,7%; n=1) e a Serra da Boa Viagem ou o castelo de Soure não terem sido sequer mencionados. Estamos em presença, por um lado, de dois importantes

lugares associados ao património histórico-cultural da região de Coimbra (castelos de Montemor-o-Velho e Soure) e, por outro, de um importante lugar associado ao património natural e paisagístico também desta região, que é a Serra da Boa Viagem. Outros exemplos de lugares pouco referenciados podem ser apresentados, como por exemplo, São Pedro do Sul, Luso, Ria de Aveiro, Curia, Buçaco, Conímbriga, Caramulo, rio e campos do Mondego Reserva Natural das Dunas de São Jacinto. Importa, por isso, trabalhar mais a estruturação da oferta de modo a valorizar o património e os recursos do território de uma forma integrada e articulada com os *stakeholders*, sendo este um dos propósitos que se pretende através da criação de um CVB neste território.

Um outro aspeto importante a realçar e a discutir refere-se ao menor peso relativo que Coimbra teve nas respostas dos especialistas quando comparada com Aveiro e Figueira da Foz. Tratando-se sem dúvida de três lugares turísticos muito importantes, parece-nos, todavia, que no território em apreço Coimbra se destaca como principal destino turístico onde a oferta associada não só à cidade mas também aos territórios vizinhos é muito importante para a valorização de toda a *região CAV*, especialmente no que diz respeito ao *Touring Cultural e Religioso*. Esta importância turística foi reconhecida internacionalmente através da classificação atribuída pela UNESCO, como já tivemos oportunidade de referir. O destaque turístico que Coimbra merece não foi refletido nas respostas dos especialistas, presume-se, por questões idiossincráticas ou de “bairrismo” que poderão fazer com que alguns especialistas identifiquem como principais lugares turísticos do território aqueles que lhe estão mais próximos, em vez daqueles que efetivamente devem ser mais valorizados. Só desta forma se poderá justificar o facto de Cantanhede ter sido mais vezes referenciado que, por exemplo, Conímbriga, Caramulo, Montemor-o-Velho, entre outros lugares, e de Coimbra ter sido menos referenciada que Figueira da Foz e Aveiro. Os resultados da primeira ronda refletem claramente uma tendência de divisão das respostas entre os territórios de Coimbra e de Aveiro, algo que poderá ficar a dever-se ao facto de ser nesses concelhos que se contabiliza o maior número de especialistas que participaram na primeira ronda (11 especialistas de Aveiro e 13 de Coimbra). Esta tendência manteve-se até à última ronda, quer na representatividade geográfica dos especialistas, quer na orientação das respostas, como veremos de seguida. Importa, por isso, potenciar as relações de cooperação estratégica entre os *stakeholders* de modo a desenvolver as potencialidades do território como um todo. A valorização do todo, necessariamente resultará na valorização das suas partes diversas que, ao falarmos de turismo neste território específico, necessariamente teremos que falar em Coimbra como um lugar turístico âncora para toda a região.

Na segunda ronda apresentámos ao painel o conjunto dos lugares turísticos mais vezes referenciados na ronda anterior de modo a clarificar perspetivas e a desagregar hierarquicamente algumas das propostas apresentadas. A maioria dos especialistas (62%; n=18) concordou com o conjunto de propostas apresentadas. Da aplicação do teste W de Kendall resultou um coeficiente de concordância de 0,848 (Quadro 40) e uma desagregação hierárquica de quase todas as propostas, exceção ao Luso e à Ria de Aveiro que apresentaram um *rank* médio igual.

Quadro 40: Principais lugares turísticos da região CAV, segunda ronda

| Lugares turísticos | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|--------------------|-------------------------|--|
| Aveiro             | 1                       | 1,41   |
| Coimbra            | 3                       | 2,41   |
| Figueira da Foz    | 2                       | 2,59   |
| Viseu              | 4                       | 4,44   |
| São Pedro do Sul   | 5                       | 6,00   |
| Luso               | 5                       | 6,07   |
| Ria de Aveiro      | 5                       | 6,07   |
| Curia              | 6                       | 8,57   |
| Buçaco             | 6                       | 8,67   |
| Cantanhede         | 6                       | 8,76   |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

No que diz respeito à representatividade de Coimbra como lugar turístico, verificou-se uma melhoria na segunda ronda, passando a ocupar a segunda posição, continuando atrás de Aveiro. Ao analisarmos de um modo geral este *ranking* fica evidente a importância que é dada aos principais lugares urbanos (Coimbra, Aveiro e Viseu), ao principal lugar costeiro (Figueira da Foz) e a dois importantes lugares termais (São Pedro do Sul e Luso). A partir desta análise e tendo em conta aquilo que já estudámos do território, podemos identificar claramente o conjunto de produtos turísticos estratégicos que se associam a cada um destes lugares turísticos, nomeadamente o *Touring* e o *Turismo de Negócios* a Coimbra, Aveiro e Viseu, o *Sol e Mar*, o *Turismo Náutico* e o *Turismo de Negócios* à Figueira da Foz e a *Saúde e Bem-estar* a São Pedro do Sul e ao Luso. Podemos associar ainda a todos estes lugares o produto *Gastronomia e Vinhos* que desempenha um papel muito importante na complementaridade e valorização da oferta turística de toda a região.

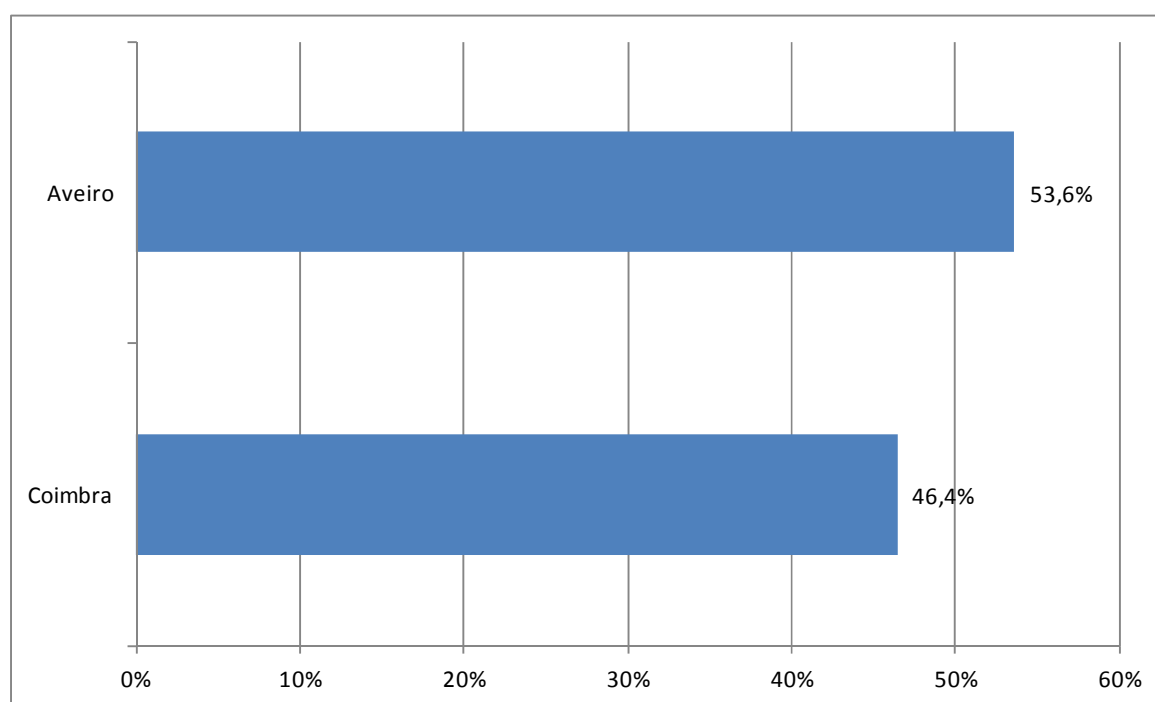
Na última ronda procurámos esclarecer qual seria o lugar que o painel considerava como mais importante. Apresentámos ao painel as três principais escolhas da ronda anterior (Aveiro, Coimbra e Figueira da Foz) e solicitámos aos especialistas que escolhessem apenas um dos três lugares apresentados. As perspetivas do painel dividiram-se claramente, com 53,6% dos especialistas (n=15) a optarem por Aveiro e 46,4% (n=13) a escolherem Coimbra (Gráfico 37).

Como já foi discutido atrás, Coimbra é o principal destino turístico da região, destacando-se não só ao nível da procura (maior número de visitantes) mas também ao nível da oferta de atrações turísticas, principalmente a nível patrimonial onde a Universidade de Coimbra (Património Mundial da UNESCO<sup>85</sup>) desempenha um papel fundamental na projeção nacional e internacional do destino. Daí que nos parecesse mais previsível desde o início que Coimbra se destacasse como o principal lugar turístico do território em estudo, ainda mais tendo em conta que Coimbra, tal como Aveiro e Viseu, é o principal lugar que

<sup>85</sup> No período temporal em que decorreu o estudo Delphi a Universidade de Coimbra era ainda candidata, tendo a classificação sido atribuída em 2013.

identifica o Polo de Marca Turística (PMT) da sub-região onde se insere. Os PMT definidos pelo Turismo Centro de Portugal ERT que a *região CAV* abarca consistem nos seguintes: Ria de Aveiro; Coimbra (onde se inclui a Figueira da Foz); Viseu/Dão-Lafões. De acordo com as perspetivas do painel, Aveiro e Coimbra referem-se assim aos dois principais lugares turísticos do território em estudo. Aqueles que, segundo nos parece também, beneficiarão de uma imagem turística mais forte e que poderão contribuir de uma forma mais sustentada para a estruturação e promoção da oferta turística do território *CAV* e para o aumento da sua notoriedade enquanto destino turístico. Contudo, voltamos a evidenciar, parece-nos haver uma certa tendência de enviesamento devido a questões políticas relacionadas com o planeamento territorial que não terão deixado de influenciar as respostas de alguns elementos do painel.

Gráfico 37: Principal lugar turístico da *região CAV*, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Ao falarmos de PMT, estamos a falar também de três sub-regiões distintas que coincidem com esses polos (Baixo Vouga, Baixo Mondego e Dão-Lafões) e que importa agora explorar de forma a identificar os seus principais elementos diferenciadores. Para isso, solicitámos ao painel na primeira ronda que identificasse especificamente os três principais elementos diferenciadores das sub-regiões do Baixo Vouga, Baixo Mondego e Dão-Lafões (Quadro 41).

Quadro 41: Principais elementos da *região CAV*, primeira ronda

| Ranking | Baixo Vouga                                    | Baixo Mondego                                      | Dão-Lafões                                      |
|---------|--|--|---|
| 1º      | Gastronomia e vinhos (48,6%; n=18)             | Património histórico e cultural (51,4%; n=19)      | Gastronomia e vinhos (62,2%; n=23)              |
| 2º      | Paisagem e património natural (35,1%; n=13)    | Universidade de Coimbra/Conhecimento (35,1%; n=13) | Espaços termais/saúde e bem-estar (35,1%; n=13) |
| 3º      | Ria de Aveiro e barcos moliceiros (24,3%; n=9) | Praias e zonas costeiras (27,0%; n=10)             | Paisagem e património natural (32,4%; n=12)     |

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

No Baixo Vouga foram identificados como elementos principais: a gastronomia e vinhos, pela sua riqueza e variedade e por uma forte marca territorial associada aos ovos-moles de Aveiro, à caldeirada de enguias, à pesca e secagem do bacalhau e à região da Bairrada onde o leitão assado e o espumante marcam uma forte presença (Baixo Vouga abarca os concelhos da Mealhada, Anadia, Oliveira do Bairro e Águeda pertencentes à região da Bairrada; o concelho de Cantanhede pertence ao Baixo Mondego); a paisagem e património natural, que engloba toda uma riqueza patrimonial e paisagística muito característica do Baixo Vouga Lagunar (cujas paisagem é fortemente influenciada pela formação da Ria de Aveiro, que já tivemos oportunidade de explorar); Ria de Aveiro e barcos moliceiros, mas desta vez numa clara alusão aos canais da Ria que banham a cidade e por onde navegam os barcos moliceiros com os turistas que visitam a cidade, constituindo-se como uma atividade económica muito importante para a população local (passeios turísticos de barcos moliceiros) e afirmando-se como uma imagem de marca associada a esta sub-região (Figura 95).



Figura 95: Barcos moliceiros nos canais urbanos da Ria  
 Fonte: Elaboração própria

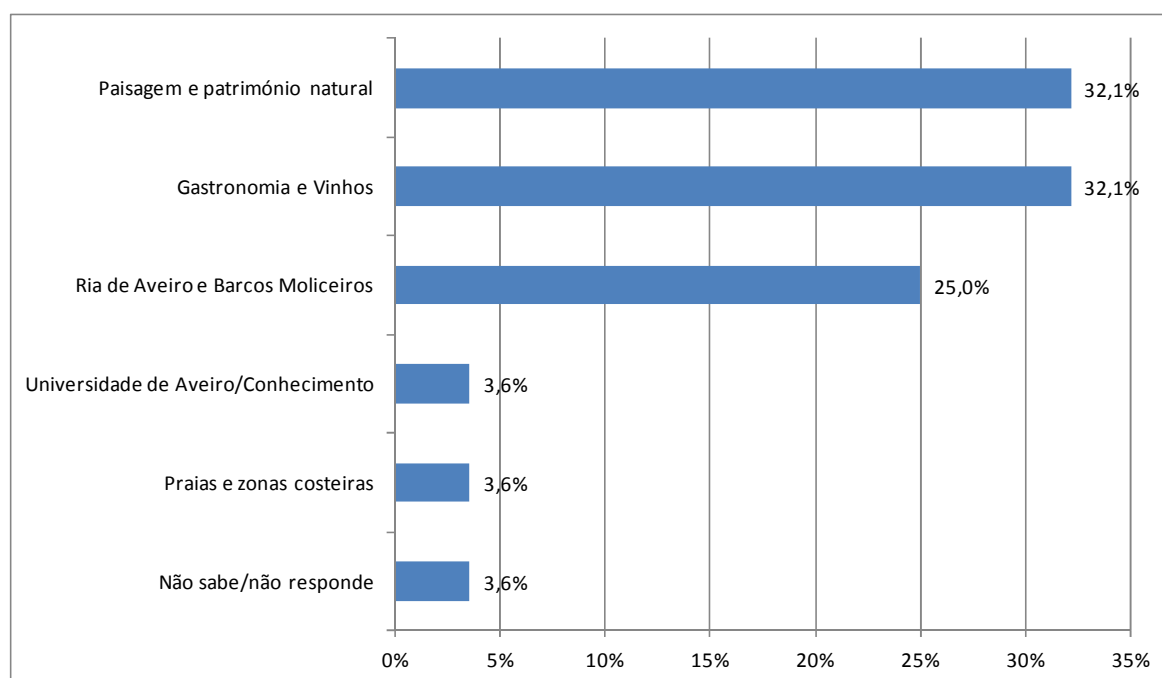
Estes elementos foram apresentados ao painel na segunda ronda para que os especialistas manifestassem a sua concordância e apresentassem novas propostas e/ou reordenassem os elementos inicialmente propostos se assim o entendessem. Os resultados da segunda ronda (Quadro 42) mostram que cerca de 66% (n=19) dos especialistas concordam com os principais elementos identificados, todavia, a aplicação do teste W de Kendall evidenciou um coeficiente de concordância muito abaixo daquilo que tem sido hábito (Kendall's W de 0,467), o que evidencia que apesar de haver concordância relativamente às propostas apresentadas, o mesmo não se verifica relativamente ao posicionamento hierárquico de cada uma delas. Na segunda ronda foram ainda sugeridas duas novas propostas a integrar, mais precisamente: as praias e zonas costeiras, onde se articula a oferta das atividades típicas associadas ao sol e mar (banhos de sol e desportos náuticos) com a oferta de outros fatores diferenciadores como os antigos palheiros dos pescadores e a atividade relacionada com a arte xávega; e a Universidade de Aveiro, numa referência à dinâmica associada ao conhecimento e ao desenvolvimento tecnológico e científico, impulsionadores da deslocação de muitos visitantes a este território.

Quadro 42: Principais elementos do Baixo Vouga, segunda ronda

| Elementos                         | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|-----------------------------------|-------------------------|--|
| Gastronomia e Vinhos              | 1                       | 1,36   |
| Paisagem e património natural     | 2                       | 1,92   |
| Ria de Aveiro e barcos moliceiros | 3                       | 2,72   |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Gráfico 38: Principal elemento do Baixo Vouga, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda



Na terceira ronda juntámos as duas propostas novas aos três elementos principais identificados anteriormente e solicitámos ao painel que identificasse aquele que seria o elemento mais importante. As respostas finais (Gráfico 38), à semelhança do verificado na segunda ronda, revelaram alguma falta de consenso relativamente ao principal elemento diferenciador do Baixo Vouga, com as opiniões dos especialistas a repartiram-se fundamentalmente por três elementos. Foram eles a gastronomia e vinhos e a paisagem e património natural, cada um deles indicado por 32,1% dos especialistas (n=9), e a Ria de Aveiro e os barcos moliceiros, indicado por 25% dos especialistas (n=7).

Quer isto dizer que de acordo com as respostas obtidas junto do painel na terceira ronda não existe consenso relativamente ao elemento principal que diferencia o Baixo Vouga. Contudo, parece ser evidente que existe um elemento que se diferencia de todos e que é transversal aos três principais elementos identificados na última ronda: a Ria de Aveiro. Por um lado, é responsável pela variedade e riqueza natural e paisagística de uma parte significativa do Baixo Vouga, como já vimos; por outro, está fortemente associada a práticas e atividades que identificam claramente a região, como os barcos moliceiros e as salinas; por último, influencia a gastronomia local, por exemplo através dos pratos típicos à base de enguias ou de lampreia.

Relativamente às perspetivas apresentadas pelo painel, importa ainda salientar um aspeto que no nosso entender é muito importante e que se refere com o facto de ter sido dada relativamente pouca importância ao estilo arquitetónico Arte Nova, muito presente não só no concelho de Aveiro, mas também nos concelhos de Ovar, Estarreja, Albergaria-a-Velha e Ílhavo, e que já tivemos oportunidade de explorar. Curiosamente, este importante património arquitetónico muito associado a este território não teve uma expressão muito relevante nas respostas dos especialistas. O que mostra, mais uma vez, a importância e a necessidade de se pensar de uma forma articulada e estruturada a promoção e divulgação da oferta associada a todo o território em análise, de forma a promovê-la de um modo integrado, não só junto dos potenciais mercados mas também junto dos principais agentes que direta ou indiretamente estão ligados à atividade turística na região, para que se possibilite também que os *stakeholders* conheçam bem as características e potencialidades territoriais da região onde estão inseridos.

No que diz respeito ao Baixo Mondego, na primeira ronda foram identificados os seguintes elementos principais: património histórico e cultural, evidenciado por uma forte presença de património arquitetónico (civil, religioso, militar e arqueológico) classificado pelo IGESPAR, conforme já tivemos oportunidade de explorar anteriormente, onde se destaca especialmente a Universidade de Coimbra, toda a sua monumentalidade, história e tradições académicas; a Universidade de Coimbra, mas desta vez num contexto de organismo dinâmico e potenciador do desenvolvimento científico e do conhecimento, tal como no caso do Baixo Vouga e a Universidade de Aveiro que mencionámos anteriormente; praias e zonas costeiras, onde se destaca principalmente a Figueira da Foz como destino de eleição neste segmento.

Ao apresentarmos estes elementos na segunda ronda, para apreciação do painel, verificámos que 79% (n= 23) dos especialistas concordaram com as propostas apresentadas,

tendo-se verificado um índice de concordância de 0,891 (Quadro 43), não tendo sido indicadas novas propostas pelo painel, verificando-se neste caso uma maior concordância quando comparado com o Baixo Vouga.

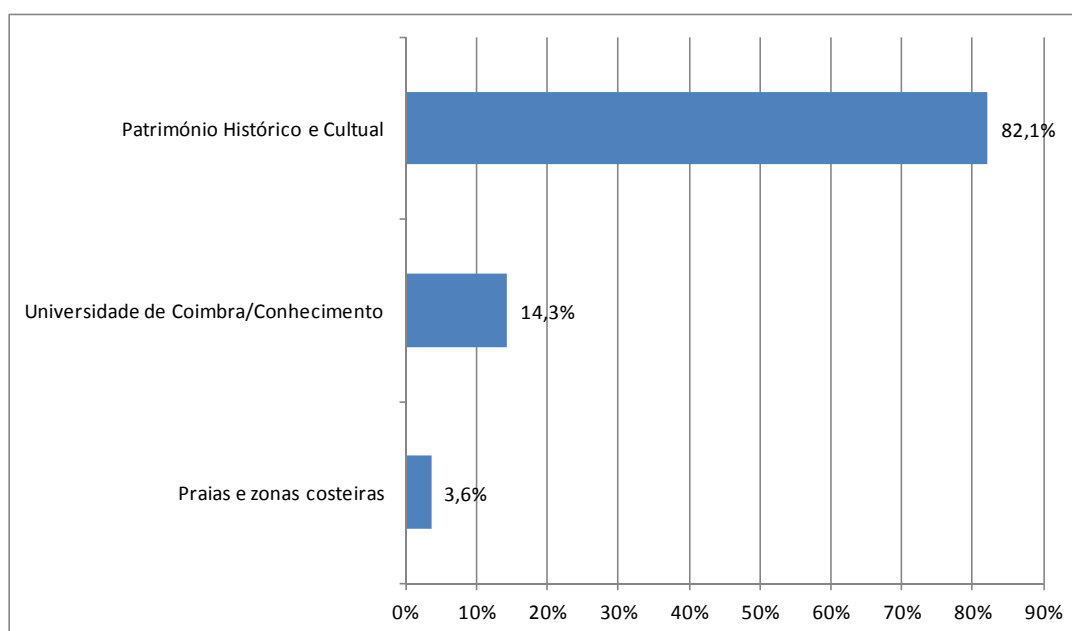
Quadro 43: Principais elementos do Baixo Mondego, segunda ronda

| Elementos                            | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|--------------------------------------|-------------------------|--|
| Património Histórico e Cultural      | 1                       | 1,07   |
| Conhecimento/Universidade de Coimbra | 2                       | 1,98   |
| Praias e zonas costeiras             | 3                       | 2,95   |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Na terceira ronda apresentámos os mesmos três elementos ao painel e mais uma vez solicitámos a escolha de apenas um, aquele que seria considerado o mais importante. Desta vez as escolhas incidiram maioritariamente numa única opção, o património histórico e cultural, indicado por 82,1% (n=23) dos especialistas (Gráfico 39). Quer isto dizer que haverá uma identificação mais imediata daquele que será o principal elemento diferenciador no Baixo Mondego, associando-se claramente ao património histórico-cultural aí existente. Neste âmbito parece-nos assumir especial importância não só no centro urbano de Coimbra, e a Universidade de Coimbra em particular, onde a oferta surge de uma forma mais estruturada e valorizada turisticamente, mas também noutros importantes lugares como Montemor-o-Velho e Soure, pela presença dos respetivos castelos, e Condeixa-a-Nova, pela presença das Ruínas de Conímbriga e que complementam a própria oferta patrimonial associada a Coimbra.

Gráfico 39: Principal elemento do Baixo Mondego, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Por último, importa realizar a mesma análise para a sub-região de Dão-Lafões. Neste caso, os principais elementos diferenciadores identificados pelo painel na primeira ronda consistem nos seguintes: gastronomia e vinhos, com destaque para a região demarcada do Dão, que se assume como espaço propício para o desenvolvimento da atividade vitivinícola e do *Enoturismo*, e para a vitela de Lafões IGP, principal especialidade gastronómica associada a este espaço territorial; espaços termais/saúde e bem-estar, que se justifica pela presença de seis espaços termais neste território específico (termas de São Pedro do Sul, Sangemil, Carvalhal e Alcafache, e caldas da Cavaca e da Felgueira, conforme já explorámos anteriormente) que potenciam o turismo associado à saúde e ao bem-estar; paisagem e património natural, onde as paisagens de montanha, a ruralidade e a proximidade com a Serra da Estrela potenciam o *Turismo de Natureza* e o desenvolvimento de atividades ao ar livre.

Na segunda ronda 79% dos especialistas (n=23) concordaram com os elementos indicados pelo painel na ronda anterior e não foram acrescentadas outras sugestões. Também neste caso o grau de concordância de Kendall foi elevado (0,967), evidenciando um elevado consenso relativamente ao *ranking* apresentado (Quadro 44).

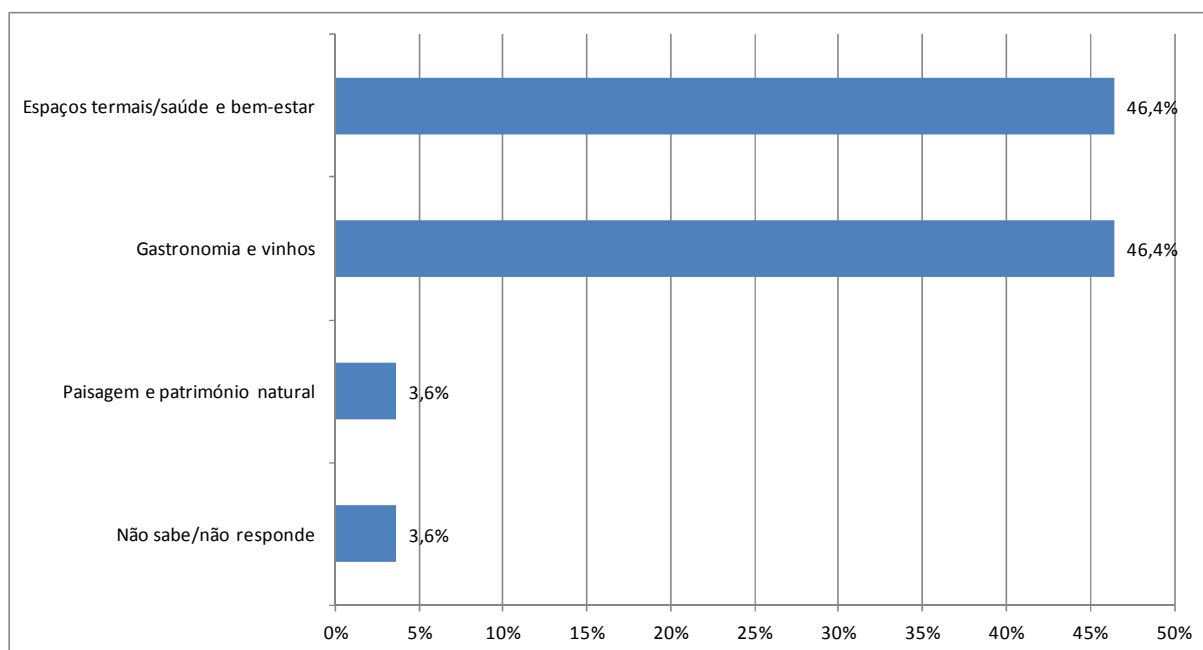
Quadro 44: Principais elementos de Dão-Lafões, segunda ronda

| Elementos                     | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|-------------------------------|-------------------------|--|
| Gastronomia e Vinhos          | 1                       | 1,03   |
| Saúde e Bem-Estar/Termas      | 2                       | 1,97   |
| Paisagem e património natural | 3                       | 3,00   |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Na terceira ronda, ao solicitarmos ao painel que identificasse aquele que seria o elemento mais importante, mais uma vez constatámos uma divisão clara das respostas, com 46,4% dos especialistas (n=13) a identificarem a gastronomia e vinhos e outros 46,4% a identificarem os espaços termais/saúde e bem-estar (Gráfico 40). De facto, estamos em presença de dois elementos que juntamente com a paisagem e património natural caracterizam e definem a principal oferta turística associada a este território específico (*Gastronomia e Vinhos*, *Saúde e Bem-estar* e *Turismo de Natureza*). No entanto, parece-nos que a existência de um elevado número de espaços termais num espaço territorial muito restrito, como é o caso, potencia de uma forma mais acentuada o desenvolvimento das atividades turísticas associadas a este segmento (termas/saúde e bem-estar) e, como tal, parece-nos que deverá ser esse o principal elemento diferenciador da sub-região de Dão-Lafões e onde o potencial associado à gastronomia e vinhos e ao património natural poderá ser visto como elementos a integrar no produto turístico *Saúde e Bem-estar*, para além da valorização turística individual que cada um desses elementos possibilita.

Gráfico 40: Principal elemento de Dão-Lafões, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Agora que já explorámos os principais produtos turísticos com potencial de desenvolvimento na *região CAV* e os principais elementos diferenciadores de cada uma das sub-regiões que constituem este espaço geográfico, importa agora tentar compreender de uma forma ainda mais específica quais são os elementos patrimoniais (construídos, naturais e imateriais) que se destacam no território em estudo. Para isso, solicitámos especificamente ao painel na primeira ronda que identificasse os 5 principais elementos patrimoniais naturais, construídos e imateriais do território em apreço. Os principais resultados encontram-se agrupados no Quadro 45.

No que diz respeito ao património natural, em primeiro lugar surgem as praias marítimas como o elemento patrimonial mais vezes referenciado pelo painel, seguindo-se a Ria de Aveiro, em toda a sua extensão e abrangência, a Reserva Natural das Dunas de São Jacinto, que apesar de estar inserida na área geográfica abrangida pela Ria de Aveiro mereceu destaque pela sua importância, o rio e vale do Mondego e a Mata Nacional do Buçaco.

Na segunda ronda, pedimos ao painel que manifestasse a sua opinião relativamente ao *ranking* apresentado, reordenando ou acrescentado novas propostas se assim o entendessem. A maioria dos especialistas (72%; n=21) concordou com os elementos apresentados e a sua ordenação (Quadro 46) e o coeficiente de concordância de Kendall mostrou-se muito elevado (0,923).

Quadro 45: Principais elementos patrimoniais da *região CAV* (Naturais, Construídos e Imateriais), primeira ronda

| Ranking | Naturais   | Construídos   | Imateriais   |
|---------|--|---|--|
| 1º      | Praias marítimas (54,1%; n=20)                         | Universidade de Coimbra (51,4%; n=19)   | Gastronomia (32,4%; n= 12)   |
| 2º      | Ria de Aveiro (48,6%; n=18)                            | Mosteiro de Santa Clara-a-Velha (24,3%; n= 9)   | Fado de Coimbra (27,0%; n=10)  |
| 3º      | Reserva Natural das Dunas de São Jacinto (35,1%; n=13) | Ruínas de Conímbriga (18,9%; n=7)   | Tradições e costumes regionais (trajes típicos e folclore);<br>Rotas dos vinhos (16,2%; n=6) |
| 4º      | Rio e vale do Mondego (27,0%; n=10)                    | Universidade de Aveiro (16,2%; n=6)   | Tradições e festas académicas de Coimbra (13,5%; n=5)  |
| 5º      | Mata Nacional do Buçaco (24,3%; n=9)                   | Centro histórico de Coimbra;<br>Centro histórico de Viseu;<br>Palácio do Buçaco;<br>Sé Velha de Coimbra;<br>Roteiro de Arte Nova;<br>Castelo de Montemor-o-Velho (13,5%; n=5) | Arte Xávega (10,8%; n=4)   |

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Quadro 46: Principal património natural da *região CAV*, segunda ronda

| Património                           | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|--------------------------------------|-------------------------|--|
| Praias marítimas                     | 1                       | 1,14   |
| Ria de Aveiro                        | 2                       | 1,91   |
| Reserva Natural Dunas de São Jacinto | 3                       | 3,03   |
| Rio/Vale do Mondego                  | 4                       | 4,07   |
| Mata Nacional do Buçaco              | 5                       | 4,84   |

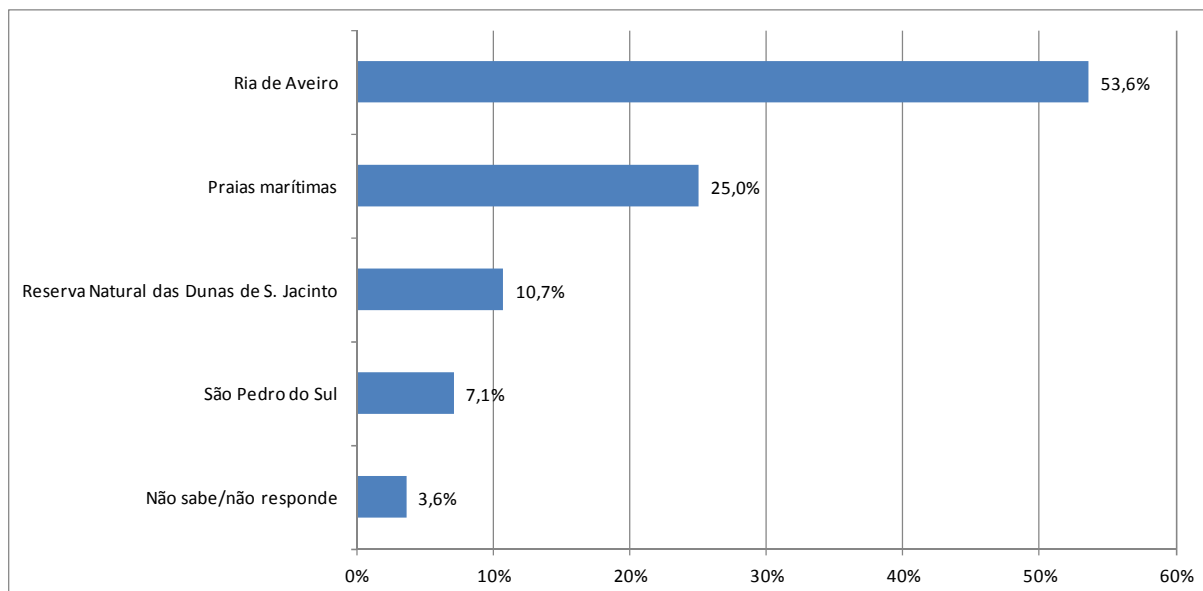
Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Foram ainda apresentadas novas propostas pelo painel que na terceira ronda foram também apresentadas à consideração dos especialistas: as salinas, onde é desenvolvida a atividade de produção de sal, nomeadamente em Aveiro e na Figueira da Foz; o projeto BioRia, que embora seja abrangido pelo espaço geográfico da Ria de Aveiro merece aqui um destaque especial, à semelhança da Reserva Natural das Dunas de São Jacinto; São Pedro do Sul, que consiste no mais importante recurso termal da região; e o Jardim Botânico de Coimbra, importante espaço verde de grande valor histórico, cultural e científico, localizado no centro da cidade de Coimbra.

Na terceira ronda solicitou-se então aos especialistas que identificassem o principal elemento patrimonial natural da região em estudo. No final (Gráfico 41), verificámos uma inversão da tendência das respostas, com 53,6% dos especialistas (n=15) a considerarem a Ria de Aveiro como o elemento natural mais importante do território, seguindo-se as praias marítimas, referenciadas por 25% dos especialistas (n=7), naquilo que nos parece ser o reconhecimento do grande potencial de desenvolvimento da Ria de Aveiro, especialmente no

que ao *Turismo de Natureza* diz respeito e onde podemos incluir um conjunto de nichos turísticos, como ecoturismo, *birdwatching*, passeios pedestres e bicicleta, entre outros.

Gráfico 41: Principal património natural da região CAV, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Tendo em conta as respostas apresentadas ao longo das três rondas, consideramos que efetivamente a Ria de Aveiro conglobera, em toda a sua área de abrangência, um grande potencial turístico relacionado com o contacto com a natureza e a biodiversidade, englobando espaços naturais de especial relevo, como as Dunas de São Jacinto e o projeto BioRia, e integrando também limites costeiros que englobam algumas das principais praias marítimas do Baixo Vouga. A este conjunto podemos ainda associar todo um importante património histórico-cultural ligado às atividades agrícolas de onde se destacam a atividade salineira e a apanha do moliço (daí os barcos moliceiros). Todos estes fatores propiciam um ambiente favorável para o desenvolvimento de diversas atividades turísticas, quer se relacionem com o *Touring Cultural* (nos canais urbanos de Aveiro), com o *Turismo de Natureza* (*birdwatching*, circuitos pedestres) ou com o *Turismo Náutico* (passeios de barco).

Quando ao património construído, na primeira ronda a Universidade de Coimbra destacou-se como o elemento patrimonial referenciado mais vezes, seguindo-se o Mosteiro de Santa Clara-a-Velha, a Universidade de Aveiro e um conjunto de elementos que se enquadram todos ao mesmo nível (no que ao número de referências por parte dos especialistas diz respeito) e que incluem os conjuntos patrimoniais dos centros históricos de Coimbra e Viseu (nestes dois casos os especialistas assumiram a importância dos diversos elementos patrimoniais dos centros históricos, como conjuntos de elementos patrimoniais, em vez de destacarem apenas um elemento em Coimbra e em Viseu), o Palácio do Buçaco, a Sé Velha de Coimbra, o roteiro de Arte Nova (que incide especialmente em Aveiro) e o Castelo de Montemor-o-Velho.

Na segunda ronda, pedimos ao painel que manifestasse a sua opinião relativamente ao *ranking* apresentado, reordenando ou acrescentado novas propostas se assim o entendessem. A maioria dos especialistas (66%; n=19) concordou com os elementos apresentados e a sua ordenação (Quadro 47), tendo resultado um coeficiente de concordância de 0,764, principalmente devido à necessidade de desagregar algumas propostas diferentes que resultaram da primeira ronda com o mesmo número de referências (centro histórico de Coimbra; centro histórico de Viseu; Palácio do Buçaco; Sé Velha de Coimbra; Roteiro de Arte Nova; Castelo de Montemor-o-Velho).

Quadro 47: Principal património construído na *região CAV*, na segunda ronda

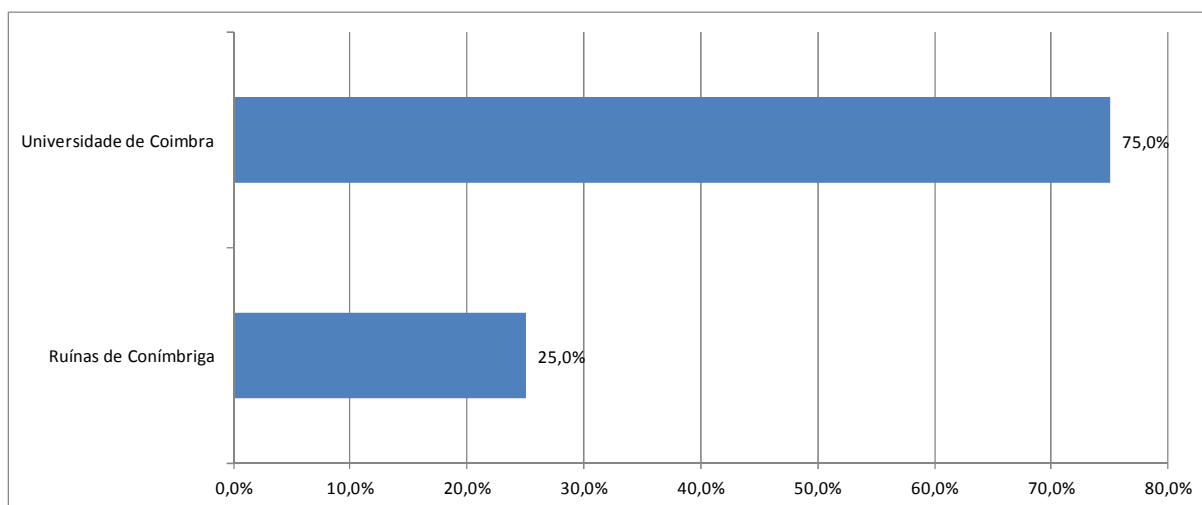
| <b>Património</b>               | <b>Rank obtido na 1ª ronda</b> | <b>Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall)</b> |
|---------------------------------|--------------------------------|---|
| Universidade de Coimbra         | 1                              | 1,07  |
| Mosteiro de Santa Clara-a-Velha | 2                              | 2,43  |
| Ruínas de Conímbriga            | 3                              | 3,02  |
| Universidade de Aveiro          | 4                              | 5,24  |
| Centro histórico de Viseu       | 5                              | 6,71  |
| Centro histórico de Coimbra     | 5                              | 7,10  |
| Palácio do Buçaco               | 5                              | 7,12  |
| Sé Velha de Coimbra             | 5                              | 7,19  |
| Roteiro Arte Nova               | 5                              | 7,50  |
| Castelo de Montemor-o-Velho     | 5                              | 7,62  |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Na segunda ronda foi ainda apresentada pelo painel uma nova proposta a incluir e que consiste no Portugal dos Pequenitos<sup>86</sup>. Este é, de facto, um elemento único e diferenciador que possui grande importância histórico-cultural e elevado potencial turístico (principalmente junto do segmento de lazer, especialmente vocacionado para famílias com filhos) e que poderia ser mais valorizado turisticamente, nomeadamente através da sua maior integração na oferta turística não só deste território específico mas também da Região Centro. Este e os três principais elementos identificados na ronda anterior (Universidade de Coimbra, Mosteiro de Santa Clara-a-Velha e Ruínas de Conímbriga) foram apresentados ao painel na última ronda para que os especialistas pudessem escolher o elemento mais importante. A Universidade de Coimbra destacou-se como o elemento mais importante, à semelhança do que vinha a acontecer nas rondas anteriores, com 75% das escolhas (n=21), seguindo-se as Ruínas de Conímbriga (25%; n=7) (Gráfico 42).

<sup>86</sup> Localizado em Coimbra, o Portugal dos Pequenitos foi inaugurado a 8 de junho de 1940. Nascido pela mão e pelo génio de Bissaya Barreto e projetado pelo arquiteto Cassiano Branco, integra desde 1959 o património da Fundação Bissaya Barreto. Trata-se de um parque lúdico-pedagógico que faz um retrato vivo da portugalidade e da presença portuguesa no mundo. Para além de ser um espaço de aproximação de culturas e de cruzamento entre povos, o Portugal dos Pequenitos é também uma mostra qualificada da arte escultórica e arquitetónica, reproduzida em miniatura. (Fonte: <http://www.portugaldospequenitos.pt/>, consultado a 6 de junho de 2013).

Gráfico 42: Principal patrimonial construído na região CAV, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Analisando as respostas relativas ao património construído que foram apresentadas pelo painel desde a primeira ronda, não podemos deixar de notar a existência de algumas posições curiosas nos *rankings* das duas primeiras rondas que, uma vez mais, nos remetem para as questões relacionadas com os interesses “bairristas”, resultantes de uma visão desagregada do território, por parte dos *stakeholders*. Referimo-nos especificamente ao maior número de referências da Universidade de Aveiro comparativamente com a Sé Velha de Coimbra, o Castelo de Montemor e os centros históricos de Coimbra e Viseu. Reconhecendo o interessante valor arquitetónico que a Universidade de Aveiro engloba (onde é possível ver edifícios desenhados por alguns dos mais prestigiados arquitetos nacionais e mundiais, como Álvaro Siza Vieira e Eduardo Souto Moura, entre outros), não parece que seja comparável, em termos de peso e valor histórico-cultural, aos conjuntos arquitetónicos que podemos encontrar nos centros históricos de Coimbra e Viseu ou, mais especificamente, ao Palácio do Buçaco, à Sé Velha de Coimbra ou ao Castelo de Montemor-o-Velho. Tal como já referimos, importa, por isso, pensar a oferta de uma forma estruturada, integrada e, fundamentalmente, justa no que diz respeito à importância relativa dos recursos associados ao território e à sua tipologia.

Relativamente ao património imaterial, após a análise das respostas da primeira ronda, constatámos um facto que importa realçar desde já e que consiste na identificação das rotas dos vinhos de uma forma desagregada da gastronomia, numa clara alusão ao potencial para o desenvolvimento do *Enoturismo* que este território possibilita. Se bem que na prática, a comida e os vinhos sejam praticamente indissociáveis um do outro. Mesmo quando estamos a falar de provas de vinhos, geralmente são acompanhados com a prova dos queijos, doces ou outras iguarias que melhor se associam aos respetivos “néctares” e que geralmente são também de produção local. Neste âmbito, devemos então ter em conta a gastronomia de uma forma global e que engloba necessariamente os vinhos, mas por outro lado, devemos também



ter em conta as rotas dos vinhos como referência à riqueza vitivinícola da região e ao seu potencial turístico.

O *ranking* completo dos principais elementos patrimoniais imateriais que resultou da primeira ronda engloba: a Gastronomia (32,4%; n=12), cuja importância já foi evidenciada por diversas vezes; o Fado de Coimbra (27,0%; n=10), também designado de Canção de Coimbra e que consiste numa variante do Fado tradicional, sob a forma de serenatas cantadas pelos estudantes de Coimbra – cantadas apenas por homens; as tradições e costumes regionais, relacionados especificamente com a etnografia da região, com os trajes típicos e com o folclore, e as rotas dos vinhos, nomeadamente as rotas do vinho Dão e do vinho da Bairrada (em ambos os casos, referenciados por 16,2% dos especialistas; n=6); as tradições e festas académicas de Coimbra (13,5%; n=5); a arte xávega (10,8%; n=4), relacionada com uma atividade económica que apesar de ter diminuído bastante ao longo dos tempos ainda está presente em muitas praias costeiras do território em estudo e que importa preservar e valorizar, como já falámos anteriormente.

Mais uma vez importa realçar a desagregação de dois elementos que apesar de estreitamente interligados foram referenciados de uma forma desagregada por parte do painel, nomeadamente o Fado de Coimbra e as tradições e festas académicas de Coimbra. Parece-nos que esta desagregação se deve ao facto de o Fado ser um elemento diferenciador de Portugal, único e exclusivo da cultura portuguesa, reconhecido como Património Oral e Imaterial da Humanidade pela UNESCO em 2011, que encerra um potencial turístico muito elevado e que associado especificamente a Coimbra e aos estudantes poderá potenciar e valorizar ainda mais a imagem associada ao destino. A importância específica do Fado de Coimbra foi também reconhecida recentemente através da classificação atribuída pela UNESCO à Universidade, tal como já foi referido. Assim, continuámos a apresentar este elemento de uma forma desagregada nas rondas seguintes (tal como no caso das Rotas dos Vinhos e da Gastronomia).

Na segunda ronda, 72% dos especialistas (n=21) concordaram com os elementos apresentados. O coeficiente de concordância que resultou da aplicação do teste W de Kendall foi de 0,933, tendo resultado também numa desagregação das posições hierárquicas relativas às tradições e costumes e às rotas dos vinhos (Quadro 48).

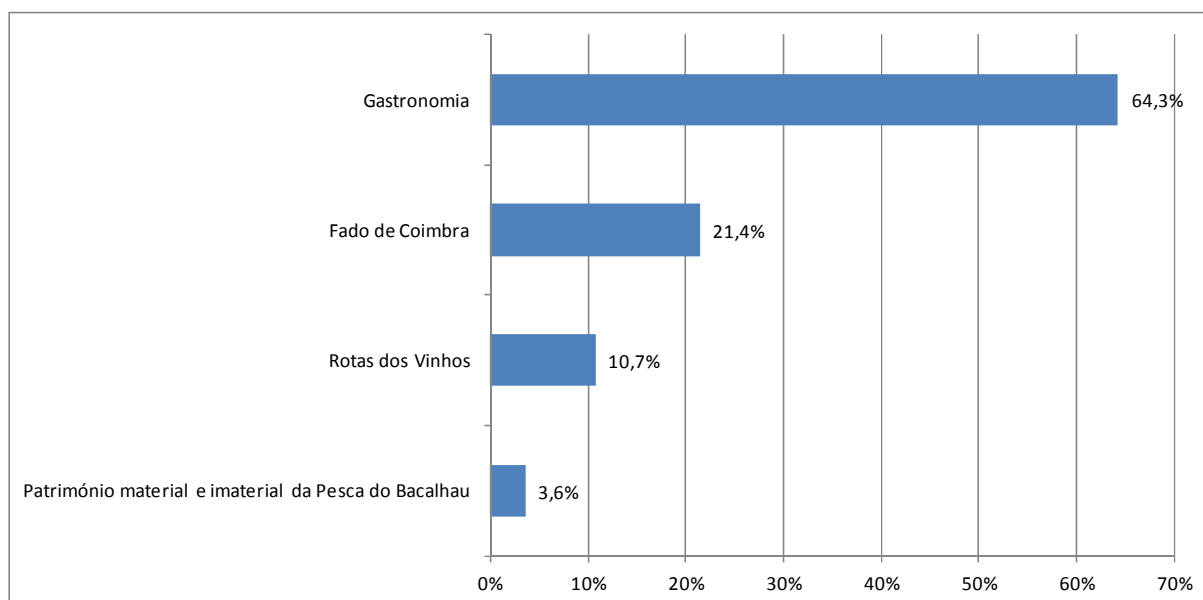
Quadro 48: Principal património imaterial da *região CAV*, segunda ronda

| <b>Património</b>  | <b>Rank obtido na 1ª ronda</b> | <b>Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall)</b> |
|--|--------------------------------|---|
| Gastronomia  | 1                              | 1,00  |
| Fado de Coimbra  | 2                              | 2,14  |
| Rotas dos Vinhos   | 3                              | 3,38  |
| Tradições e costumes regionais (Trajes típicos e Folclore) | 3                              | 3,68  |
| Queima das Fitas/Tradições Académicas de Coimbra           | 4                              | 4,88  |
| Arte Xávega  | 5                              | 5,93  |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Foram ainda sugeridos pelo painel outros elementos para integrar uma última ronda. Foram eles a atividade salineira e toda a história e cultura que lhe está associada, atividade ainda presente nas salinas de Aveiro e da Figueira da Foz (embora em pequena escala e muito vocacionada para a atividade turística – salinas como espaços de visitação), e o património imaterial associado à pesca do bacalhau, evocado especialmente no concelho de Ílhavo, onde a forte associação e dependência da população local a esta atividade económica (mesmo nos dias de hoje) levou à criação do Museu Marítimo de Ílhavo (que inclui também o Navio-Museu Santo André, enquanto espaço de visitação). Estes dois elementos juntamente com os três principais elementos identificados nas rondas anteriores (Gastronomia; Fado de Coimbra; Rotas dos Vinhos) foram sujeitos à apreciação dos especialistas na última ronda para que, mais uma vez, fosse identificado o principal elemento.

Gráfico 43: Principal património imaterial da região CAV, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

No final da terceira ronda, as respostas incidiram principalmente na Gastronomia, com 64,3% (n=18) das respostas, seguindo-se o Fado de Coimbra (21,4%; n=6) e as Rotas dos Vinhos (10,7%; n=3) (Gráfico 43).

A análise à evolução das respostas nas sucessivas rondas permite-nos concluir que a Gastronomia é encarada como principal elemento imaterial da região, vista como um todo e englobando necessariamente os vinhos regionais, no entanto, não podemos deixar de evidenciar a importância que dois elementos muito específicos têm na estruturação da oferta do destino e que consistem nas Rotas dos Vinhos (mais abrangentes no território em estudo) e a sua associação direta ao *Enoturismo*, e no Fado de Coimbra, elemento que apesar de muito localizado (especificamente em Coimbra) contribui para a valorização da região CAV como destino turístico, no seu conjunto global, devendo, por isso, ser visto como um elemento diferenciador com grande potencial de desenvolvimento e ao qual não tem sido dada a

importância adequada. A este respeito, um especialista inserido no grupo das Associações Empresariais, Comerciais ou outras refere: “*Não me parece de todo que o fado de Coimbra seja neste momento um património intangível devidamente oferecido. Seria necessário recriar a tradição do fado de namoro num local aberto e atrativo.*” (Associações Empresariais, Comerciais ou outras, 2ª ronda). Esta afirmação identifica o potencial desta oferta mas, por outro lado, considera que ainda não se encontra devidamente estruturado na oferta. No nosso entender, a integração na oferta já é feita atualmente, contudo, é feita de uma forma muito restrita e localizada principalmente na cidade de Coimbra. Parece-nos que este produto poderia ser integrado de uma forma mais presente na oferta turística e cultural de toda a região em estudo (e a uma escala maior, na Região Centro) visto estar diretamente associado à Universidade de Coimbra que, como referido anteriormente, deverá ser visto como um produto turístico âncora de toda a região, tal como refere um especialista inserido no Meio Académico: “*O Fado de Coimbra deverá também constituir uma oferta singular no território, conferindo uma vantagem comparativa em termos regionais e nacionais.*” (Meio Académico, 3ª ronda)

Tendo em conta as potencialidades turísticas associadas ao território exploradas através das perspetivas do painel juntamente com a leitura dos recursos existentes na região que nos propusemos fazer nalguns pontos mais atrás, decidimos elaborar, em forma de proposta, uma matriz com a importância estratégica de cada um dos produtos turísticos apresentados pelo PENT (2007) para o território em estudo, tendo em conta os recursos existentes no território necessários ao seu desenvolvimento (Quadro 49). De salientar que foi tida em conta a nova designação do produto associado ao *Touring*, agora denominado de *Touring Cultural e Religioso*, de forma a estar em consonância com a última versão do PENT apresentada em 2013.

Quadro 49: Produtos estratégicos do PENT na região CAV

| <b>Produtos estratégicos</b>                    | <b>Importância estratégica para a Região Cav</b> |
|---|--|
| Turismo de Natureza                             | □□□  |
| Sol e Mar                                       | □□   |
| Turismo de Negócios                             | □□□  |
| Saúde e Bem-estar                               | □□□  |
| <i>Resorts</i> Integrados e Turismo Residencial | □  |
| Touring Cultural e Religioso                    | □□□  |
| Gastronomia e Vinhos                            | □□□  |
| Golfe   | □□   |
| City Break                                      | □□   |
| Turismo Náutico                                 | □□   |

Legenda: □□□ - Importância Muito Elevada; □□ - Elevada; □ - Baixa

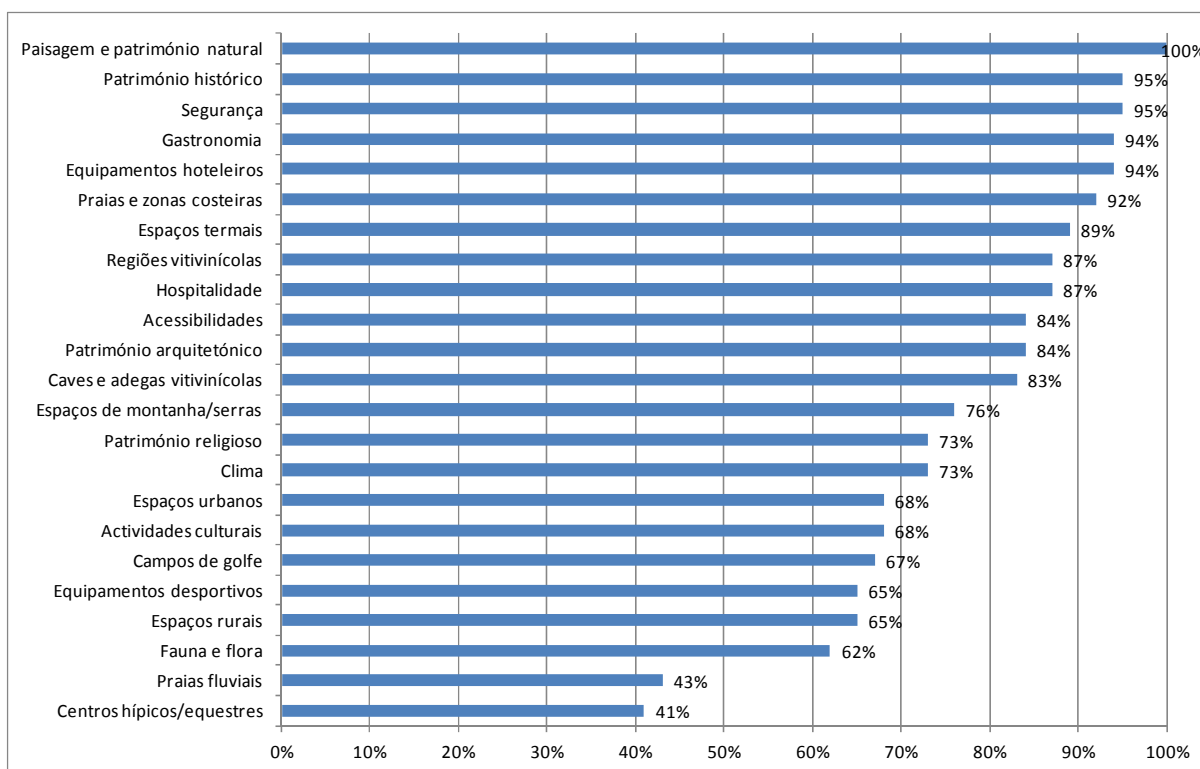
Fonte: Elaboração própria, a partir do estudo Delphi

Deste modo, na *região CAV* os produtos estratégicos do PENT (2013) podem ser agrupados em três diferentes níveis de importância estratégica. Tendo em conta que todos eles são importantes para a valorização turística do território, considera-se que existem 5 produtos com uma importância estratégica muito elevada, destacando-se dos restantes por possibilitarem uma maior competitividade deste território específico. São eles: o *Turismo de Natureza*, pela existência de espaços naturais de grande importância na região, com potencial para desenvolvimento de atividades ao ar livre, de ecoturismo, de turismo em espaço rural, de desportos radicais em pleno contacto com a natureza, entre outros; o *Turismo de Negócios*, pela oferta qualificada e diversificada de *venues*, pelo dinamismo empresarial, tecnológico e científico associado à região e pela oferta turística que lhe está associada; o produto *Saúde e Bem-estar*, pela oferta aí existente de importantes espaços termais (onde se incluem as principais termas nacionais, como já vimos anteriormente – São Pedro do Sul); o *Touring Cultural e Religioso*, pela oferta patrimonial histórica e cultural muito importante existente um pouco por toda a região, mas com especial importância em Coimbra; e *Gastronomia e Vinhos*, devido à importante oferta associada aos produtos típicos regionais (muitos deles certificados, como já vimos), aos doces conventuais e aos pratos característicos desta região que juntamente com a importante produção vitivinícola associada a este território potenciam a valorização deste produto turístico individualmente e a valorização da experiência turística associada aos restantes produtos turísticos. Depois, existem alguns produtos turísticos que apesar de terem uma importância estratégica elevada pela existência de recursos turísticos importantes (naturais e construídos) apresentam um menor potencial de diferenciação quando comparados com aqueles que vimos anteriormente. Estamos a falar do *Sol e Mar*, do *Golfe*, do *City Break* e do *Turismo Náutico*, que, todavia, desempenham um papel muito importante na complementaridade com outros produtos turísticos. Por último, temos os *Resorts Integrados e Turismo Residencial*, com uma baixa representatividade na oferta (neste território existe apenas o *resort* Montebelo Aguieira), daí que a sua importância estratégica como produto estruturado seja considerada baixa, apesar do grande potencial turístico que o *resort* Montebelo Aguieira por si só representa, especialmente no que diz respeito às atividades náuticas e ao contacto com a natureza.

Importa agora analisar as perspetivas do painel relativamente aos principais atributos que são identificados na *região CAV* que poderão contribuir para a sua valorização turística. O objetivo desta questão consistia em analisar a leitura do painel relativamente ao território como um todo.

Na primeira ronda apresentámos ao painel um conjunto de propostas que inicialmente se designaram de “elementos patrimoniais”. Todavia, devido à inclusão de alguns elementos que não se incluíam nesta categoria, como por exemplo a segurança, a hospitalidade ou os equipamentos hoteleiros, e à manifestação dos especialistas nesse sentido, essa designação foi alterada para “atributos”. Assim, do conjunto de atributos que apresentámos ao painel na primeira ronda, sobre os quais teriam que manifestar a sua concordância/discordância relativamente à sua elevada importância estratégica para o território, resultou o seguinte gráfico (Gráfico 44):

Gráfico 44: Principais atributos da *região CAV*, primeira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Importa salientar que o conjunto de atributos ou elementos que apresentámos inicialmente ao painel não era exaustivo, deixando sempre a possibilidade ao painel de acrescentar novas propostas.

Os resultados da primeira ronda mostram que todos os especialistas (n=37) consideraram a paisagem e património natural como elemento mais relevante para o território em estudo, algo que não se verificou no caso do património histórico. Esta situação causa, uma vez mais, alguma surpresa. Isto porque, apesar da grande importância que é reconhecida relativamente ao património natural, como já tivemos oportunidade de explorar, o património histórico representa um potencial turístico inigualável na região.

Por outro lado, importa destacar a elevada importância relativa que o painel atribuiu aos atributos segurança e hospitalidade, que são considerados aspetos muito importantes para a valorização da imagem turística associada ao território e que influenciam todo o sistema turístico, como já foi referido anteriormente, especialmente numa altura como esta na qual o destino Portugal, que ainda é considerado seguro e hospitaleiro, vê os seus fluxos turísticos internacionais aumentarem em parte devido aos problemas de insegurança e instabilidade política e social que se verifica em alguns países do Norte de África e Médio Oriente.

Na segunda ronda apresentámos ao painel o conjunto de elementos ou atributos que na ronda anterior apresentaram as maiores percentagens de concordância. Os resultados desta ronda mostram que 59% (n=17) dos especialistas concordaram com as propostas apresentadas, percentagem que é relativamente baixa. O coeficiente de concordância obtido

foi de 0,704. Desta segunda ronda resultou a desagregação de alguns elementos ou atributos que na ronda anterior apresentavam os mesmos valores percentuais (Quadro 50).

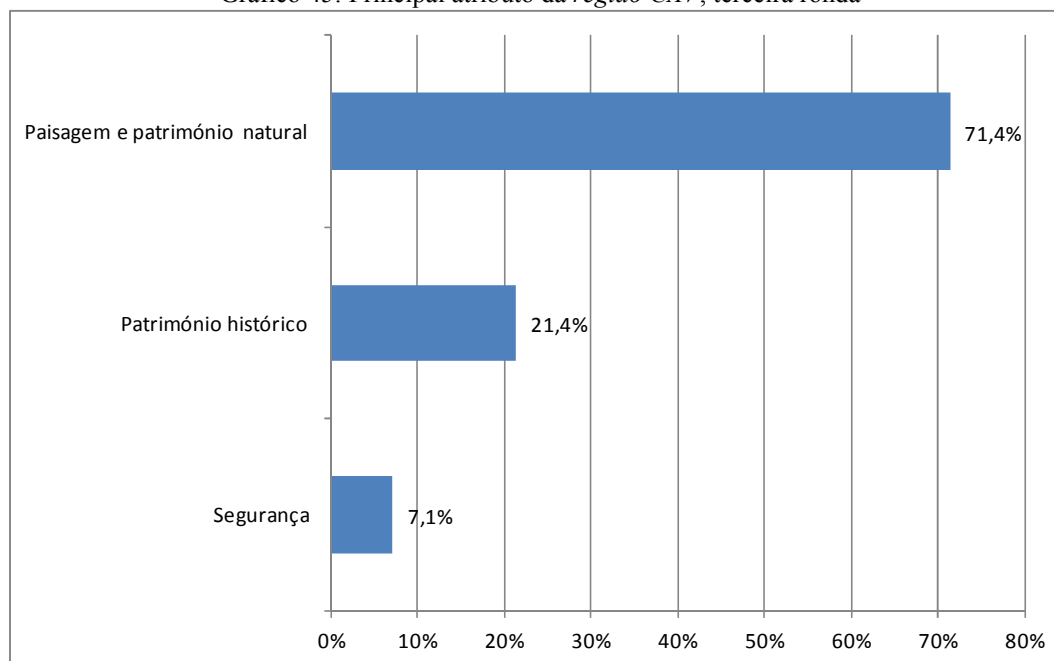
Quadro 50: Principais atributos da *região CAV*, segunda ronda

| Atributos                     | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|-------------------------------|-------------------------|--|
| Paisagem e património natural | 1                       | 1,41   |
| Património histórico          | 2                       | 2,71   |
| Segurança                     | 2                       | 3,50   |
| Gastronomia                   | 3                       | 4,34   |
| Equipamentos hoteleiros       | 3                       | 4,88   |
| Praias e zonas costeiras      | 4                       | 5,57   |
| Espaços termais               | 5                       | 6,79   |
| Regiões vitivinícolas         | 6                       | 7,77   |
| Hospitalidade                 | 6                       | 8,04   |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Na terceira ronda apresentámos ao painel os três principais atributos identificados ao longo das duas rondas anteriores e constatou-se que o atributo ou elemento mais referenciado pelo painel continuou a ser a paisagem e património natural (Gráfico 45) com 71,4% (n=20) dos votos dos especialistas, seguindo-se o património histórico (21,4%; n=6) e, por fim, a segurança (7,1%; n=2). Parece-nos que também neste caso estaremos em presença uma vez mais do já referido enviesamento de respostas, condicionado, parece-nos, por questões relacionadas com políticas de planeamento e desenvolvimento locais que poderão levar a que especialistas optem pela identificação dos atributos que lhe estão mais próximos.

Gráfico 45: Principal atributo da *região CAV*, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Contudo, importa realçar que a tendência das respostas dos especialistas incidirem na paisagem e património natural como atributo mais importante para toda a *região CAV* que se verificou desde o início poderá fazer algum sentido se tivermos em conta a escala e o contexto territorial. Enquanto o património natural considerado de interesse turístico, paisagístico ou de lazer (seja ele classificado ou não) abrange praticamente todo território (ex.: praias e dunas, espaços de montanha/serras, rios, albufeiras, pateiras, matas e florestas, jardins, formações geológicas, etc.) e encerra todo um potencial que engloba uma vasta oferta turística, como são exemplo o *Turismo de Natureza*, o *Turismo Náutico*, o *Agroturismo*, o *Turismo Rural*, o *Turismo de Aventura*, o *Ecoturismo*, o *Birdwaching*, o *Pedestrianismo*, o BTT ou um vasto conjunto de desportos radicais (como escalada, *rafting*, *canyoning*, só para mencionar alguns) que são possíveis de realizar um pouco por toda a região dependendo da sua tipologia, o património histórico encontra-se mais concentrado em termos de oferta turisticamente relevante, mais concretamente nos centros históricos de Coimbra, Viseu e Aveiro, em Montemor-o-Velho, Condeixa-a-Nova e Soure. Querirá isto dizer que apesar da importância incontestável do património histórico e do seu peso na atividade turística, o património natural e paisagístico apresenta muito potencial de desenvolvimento e que, no nosso entender, poderá ser muito importante para valorizar também a oferta associada ao património histórico, nomeadamente através da estruturação de ofertas e produtos que englobem a componente histórica e patrimonial com a componente natural e paisagística. Um pouco por toda a região podemos dar exemplos de ofertas turísticas que podem ser estruturadas através da articulação do património natural com o património histórico, como por exemplo nos casos: da Universidade de Coimbra (e todo o centro histórico da cidade) e do Jardim Botânico ou do rio e margens do Mondego; dos Castelos de Montemor-o-Velho e Soure e dos campos do Mondego; do Palácio do Buçaco e da Mata Nacional do Buçaco; da Ria de Aveiro e da Arte Nova; do centro histórico de Viseu e da Serra do Caramulo; da Fortaleza de Buarcos e da Serra da Boa Viagem, entre muito outras possibilidades que poderiam ser exploradas. Pese embora o facto de considerarmos que quando se pensa no território concreto que aqui nos propomos analisar, o principal atributo que é realçado é efetivamente a importante oferta patrimonial histórico-cultural que aí existe em número significativo, como de resto foi analisado com mais detalhe anteriormente.

Agora que fizemos a identificação do potencial turístico do território, em termos de principais produtos estratégicos, lugares turísticos, elementos patrimoniais e atributos globais, importa analisar eventuais ações a desenvolver de forma a valorizar o território e aumentar a sua atratividade enquanto destino turístico. Para tal, tendo em conta os principais elementos patrimoniais da região em estudo, solicitámos ao painel que identificasse os elementos merecedores de uma atenção especial, ou, noutras palavras, eventuais ações a desenvolver para valorizar a oferta turística da região.

Na primeira ronda foi proposto pelo painel um conjunto principal de ações que passamos a explicitar:

- i) Maior aproveitamento das zonas costeiras e dos portos marítimos (10,8%; n=4), potenciando desta forma o desenvolvimento e valorização do *Turismo Náutico* e uma maior qualificação do produto *Sol e Mar*;
- ii) Desenvolvimento de atividades culturais e artísticas (8,1%; n=3), como forma de valorização e diversificação da oferta turística, aumento da atratividade do destino e valorização da experiência turística global dos visitantes;
- iii) Requalificações das acessibilidades (8,1%; n=3), que no nosso entender se justificam principalmente no âmbito das acessibilidades rodoviárias e ferroviárias entre os principais centros urbanos do território. A nível ferroviário destaca-se a grande importância que teria a existência de ligação Coimbra-Viseu-Aveiro e, eventualmente, entre Viseu e Porto; a nível rodoviário assume especial importância o desenvolvimento de ligação em autoestrada entre Coimbra e Viseu. O colmatar destas lacunas ao nível de acessibilidades poderia contribuir bastante para atenuar o facto de não existir um aeroporto na Região Centro, como já explorámos anteriormente e como voltaremos a falar um pouco mais à frente;
- iv) Requalificação urbanística (8,1%; n=3), que consiste na valorização urbana que visa melhorar a qualidade de vida e do ambiente nas cidades;
- v) Requalificação de centros históricos (5,4%; n=2), que se insere no mesmo contexto da requalificação urbanística mas a um nível mais restrito e prioritário naqueles que são considerados os centros históricos das cidades;
- vi) Preservação da paisagem natural (5,4%; n=2), de modo a possibilitar e potenciar o usufruto do contacto com a natureza e a preservação e conservação da biodiversidade, como forma de desenvolvimento sustentável.

No final da segunda ronda, 69% dos especialistas (n=20) concordaram com as ações propostas, sugerindo ainda uma nova proposta a integrar que consistia no desenvolvimento de percursos pedonais no Baixo Vouga, onde já se encontra um projeto deste tipo devidamente estruturado e implementado - projeto BioRia. Esta perspetiva insere-se, segundo a nossa opinião, na esfera da preservação da paisagem natural, sugerida na ronda anterior, e deverá ter em conta a valorização de todo o património natural da região (zonas costeiras, Baixo Vouga Lagunar, estuário e vale do Mondego, zonas de montanha, espaços rurais) de forma a potenciar por um lado a preservação do património e, por outro, o desenvolvimento sustentável das diversas formas de *Turismo de Natureza*.

O coeficiente de concordância obtido nesta questão foi de 0,591, valor relativamente baixo que evidenciou a dificuldade em desagregar hierarquicamente algumas propostas (Quadro 51).



Quadro 51: Principais ações a desenvolver para a valorização da oferta turística na *região CAV*, segunda ronda

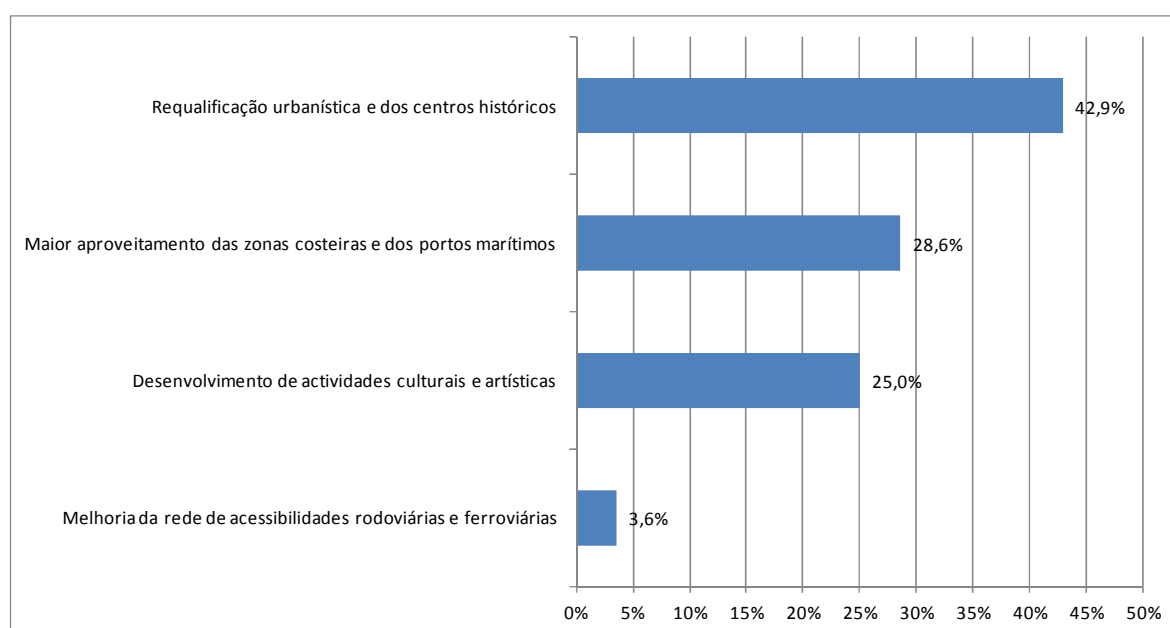
| Ações a desenvolver                                    | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|--|-------------------------|--|
| Maior aproveitamento da zona costeira/portos marítimos | 1                       | 1,43   |
| Desenvolvimento de atividades culturais e artísticas   | 2                       | 3,12   |
| Requalificação urbanística                             | 2                       | 3,16   |
| Requalificação de acessibilidades                      | 2                       | 3,31   |
| Preservação da paisagem natural                        | 3                       | 4,95   |
| Requalificação de centros históricos                   | 3                       | 5,03   |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Relativamente à terceira ronda, importa referir que no que diz respeito à requalificação urbanística e dos centros históricos, apesar de terem sido apresentadas de uma forma desagregada pelo painel nas duas primeiras rondas, entendemos que devem ser vistas como uma única ação (a requalificação urbanística) que engloba os diferentes espaços das cidades, e necessariamente os centros históricos. Considera-se que os espaços urbanos devem ser pensados de uma forma integrada, tendo em conta a funcionalidade, a qualidade de vida e a preservação do património. Como tal, parece não fazer sentido pensar na requalificação urbanística de uma forma desagregada da requalificação dos centros históricos.

Desta forma, quando solicitámos ao painel na última ronda que identificasse a principal ação que urge desenvolver ou implementar, 42,9% das respostas (n=12) incidiram na requalificação urbanística e dos centros históricos, seguindo-se o maior aproveitamento das zonas costeiras e dos portos marítimos (28,6%; n=8) e o desenvolvimento de atividades culturais e artísticas (25%; n=7) (Gráfico 46).

Gráfico 46: Principal ação a desenvolver para a valorização da oferta turística da *região CAV*, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

A este propósito assume especial importância a implementação do Programa Polis (Programa de Requalificação Urbana e Valorização Ambiental de Cidades) nas principais cidades do território em estudo (Coimbra, Aveiro e Viseu).



Legenda: A – Mosteiro de Santa Clara-a-Velha e zona envolvente (Coimbra); B – Parque Verde do Mondego (Coimbra); C – Margens do rio Pavia (Viseu); D – Cava de Viriato e zona envolvente (Viseu); E – Canal do Côjo e Cais da Fonte Nova (Aveiro); F – Zona envolvente do Canal São Roque (Aveiro).

Figura 96: Alguns exemplos de intervenções urbanas ao abrigo do Programa Polis

Fonte: Elaboração própria

O seu principal objetivo é a melhoria da qualidade de vida nas cidades, através da realização de um conjunto de operações de requalificação urbana e valorização ambiental, desenvolvidas com base em parcerias entre as autarquias locais e a administração central, tendo como objetivos específicos o desenvolvimento de operações integradas de requalificação urbana com uma forte componente de valorização ambiental, a implementação de ações que contribuam para a requalificação e revitalização de centros urbanos e que promovam a sua multifuncionalidade, o apoio a outras ações de requalificação que permitam melhorar a qualidade do ambiente urbano e valorizar a presença de elementos ambientais estruturantes, tais como frentes de rio ou de costa e o desenvolvimento de zonas verdes, promovendo áreas pedonais e condicionando o trânsito automóvel em centros urbanos. O Programa pretende melhorar a qualidade de vida nas cidades através da valorização de elementos singulares (rios, frentes marítimas, praças, parques verdes) e de projetos de criação e revitalização de espaços, criando, assim, novas centralidades urbanas, conforme podemos ver na Figura 96 onde se apresentam alguns exemplos de intervenções urbanas ao abrigo do Programa Polis.

Há que salientar, todavia, que a implementação do Programa Polis que acabámos de enunciar não veio eliminar todos os problemas relacionados com a necessidade de requalificação das cidades. As propostas apresentadas pelo painel relativamente à requalificação urbanística surgem porque ainda se verificam problemas de planeamento e desenvolvimento nas principais cidades em estudo que poderão contribuir negativamente para a imagem do destino. Estamos a falar em edifícios, arruamentos e passeios degradados, falta de lugares de estacionamento, entre outros. Importa, desta forma, desenvolver os esforços necessários para uma maior qualificação dos destinos através da valorização dos equipamentos de apoio ao turismo, dos monumentos e edifícios históricos, e das respetivas envolventes. Deste modo, para além das claras vantagens para as populações locais através da melhoria das suas condições de vida, verificar-se-á uma melhoria da própria atividade turística, o aumento nos níveis de satisfação global dos visitantes e a valorização da atratividade do território enquanto destino turístico.

Mais recentemente foi apresentado um novo programa de investimento direcionado para a recuperação e valorização dos centros urbanos, no qual Portugal está inserido, denominado Programa JESSICA – Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas, e que resulta de uma parceria entre a Comissão Europeia e o Banco Europeu de Investimento. O desenvolvimento desta iniciativa obedece a um conjunto coerente e articulado de fases, nomeadamente a criação do Fundo de Participação JESSICA, a seleção e aprovação de Fundos de Desenvolvimento Urbano e o investimento em projetos urbanos, permitindo, desta forma, continuar a recuperar e valorizar os espaços urbanos (Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, 2013).

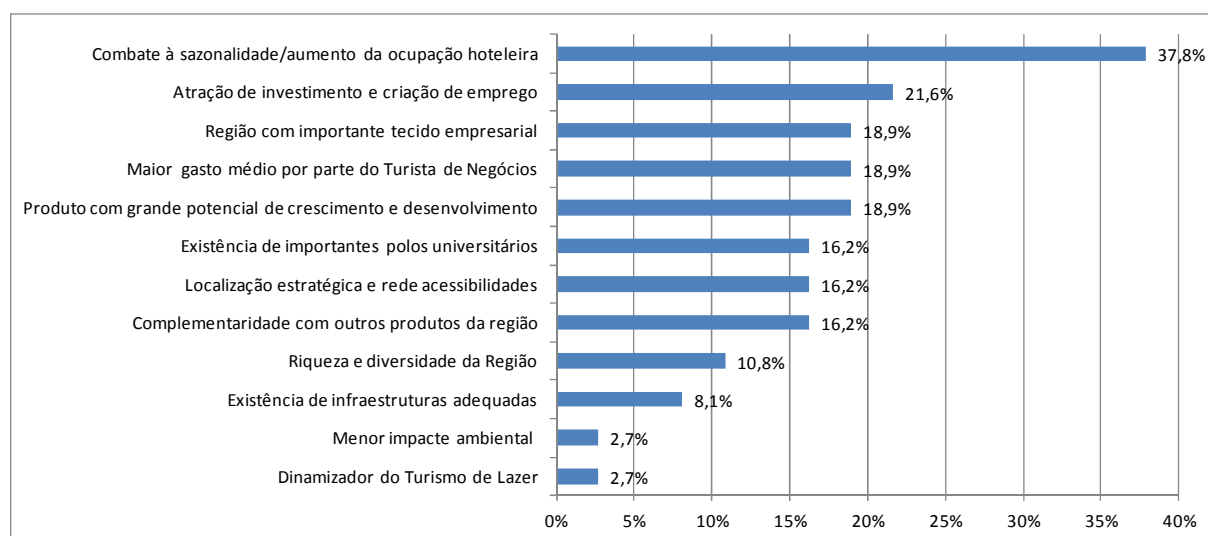
A resolução das lacunas que mencionámos atrás, sem dúvida que iriam contribuir para uma melhoria das condições associadas ao *Turismo de Negócios*, melhorando não só a imagem e a experiência turística dos visitantes, mas também valorizando a imagem que os próprios *stakeholders* têm do destino, ajudando a uma melhor gestão e promoção do produto

turístico. Neste âmbito, surge a necessidade de se tentar compreender de um modo mais aprofundado quais são as perspetivas do painel relativamente à importância do *Turismo de Negócios* para a *região CAV*, identificando eventuais potencialidade e fragilidades do território enquanto destino de *Turismo de Negócios* de forma a possibilitar a proposta de estratégias para o desenvolvimento deste produto turístico. É essa análise que nos propomos apresentar no ponto seguinte.

#### 6.2.6 Perspetivas e estratégias de desenvolvimento da *região CAV* como destino de *Turismo de Negócios*: estudo Delphi

Na primeira ronda questionámos o painel se considerava o *Turismo de Negócios* um segmento importante para o desenvolvimento económico do território em estudo, de modo a percebermos a efetiva importância que é dada pelos *stakeholders* especificamente a este segmento turístico. As respostas foram todas positivas, ou seja, 100% dos inquiridos responderam afirmativamente, o que reforça significativamente a ideia da sua importância estratégica para o desenvolvimento económico do território. Solicitámos ainda na primeira ronda, no seguimento da questão anterior, que fossem indicados os principais motivos pelos quais consideravam a importância do *Turismo de Negócios* para o desenvolvimento económico da região. Como todos os especialistas concordaram com a primeira questão, os argumentos apresentados de seguida basearam-se também em perspetivas que evidenciam as vantagens estratégicas, quer do *Turismo de Negócios* como produto a desenvolver, quer do território em estudo e do seu potencial para o desenvolvimento deste segmento (Gráfico 47).

Gráfico 47: Principais argumentos a favor do *Turismo de Negócios* na *região CAV*, primeira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Ao analisarmos os argumentos apresentados podemos identificar duas tendências claras nas respostas. Por um lado, são identificados os principais benefícios deste produto para

o destino, nomeadamente: combate à sazonalidade e aumento da ocupação hoteleira, originando uma extensão do período da atividade turística ao longo do ano e uma maior rentabilização de estruturas, equipamentos e serviços que dependem muito do turismo (centros de congressos, alojamento, restauração, atividades de animação, etc.); atração de investimento e criação de emprego, através do desenvolvimento de equipamentos e serviços associados à atividade turística e, particularmente, ao *Turismo de Negócios*; maior gasto médio por parte do turista, o que leva ao aumento das receitas por parte do destino, na medida em que muitos dos turistas de negócios viajam em representação das suas empresas, organizações ou outras entidades, que geralmente assumem as despesas associadas ao transporte, alojamento e refeições e, como tal, existe uma maior disponibilidade por parte do turista para despende dinheiro noutros serviços e atividades complementares associadas ao *Turismo de Lazer*; complementaridade com outros produtos turísticos, potenciando desta forma uma maior valorização da experiência turística associada ao *Turismo de Negócios* e, conseqüentemente, valorizando a imagem do território enquanto destino de *Turismo de Negócios*; menor impacto ambiental, na medida em que estamos a falar de um segmento turístico com características principalmente urbanas, que faz uso frequente dos transportes públicos e/ou coletivos; dinamização do *Turismo de Lazer* através das atividades complementares realizadas pelos turistas de negócios e que muitas vezes se traduz no prolongamento da estada e/ou no regresso desta vez por motivos ligados ao lazer; produto com grande potencial de crescimento e desenvolvimento, impulsionado por um mundo cada vez mais globalizado, onde fatores como a internacionalização das empresas, a emigração, a necessidade de aumentar as exportações por parte das economias, a crescente procura pelo aumento de conhecimentos através de programas de intercâmbios académicos (ou de outros tipos) ou a partilha de informação e debate científico, têm contribuído ativamente para a dinamização e desenvolvimento do mercado da *Meetings Industry* e, conseqüentemente, do *Turismo de Negócios*.

Por outro lado, são identificadas características específicas do território em estudo que poderão potenciar o desenvolvimento deste produto, nomeadamente: a existência de importantes tecidos empresariais, que por natureza originam um número significativo de reuniões e viagens de negócios; a existência de importantes polos universitários, que como também já vimos, são importantes agentes dinamizadores de eventos científicos de projeção internacional; a localização geográfica e rede de acessibilidades, que potenciam a interligação e a complementaridade entre os principais centros urbanos (Coimbra, Aveiro e Viseu) e regiões envolventes; a riqueza e diversidade turística da região, que poderá potenciar a criação e/ou desenvolvimento de diferentes produtos e atrativos complementares e valorizadores do *Turismo de Negócios*; e a existência de infraestruturas e equipamentos adequados, que permitem a deslocação (e permanência) a este território e a realização de um importante e diversificado leque de eventos de negócios.

De modo a tentarmos compreender qual seria a perspetiva do painel relativamente ao principal argumento a favor do desenvolvimento do *Turismo de Negócios* na região, na segunda ronda apresentámos ao painel o conjunto dos 5 principais argumentos apresentados

na ronda anterior, ou seja, aqueles que foram mais vezes referenciados pelos especialistas, e solicitámos que manifestassem a sua opinião relativamente aos argumentos apresentados e à sua hierarquia. Os resultados da segunda ronda mostram que 90% (n=26) dos especialistas concordaram com o *ranking* proposto. O coeficiente de concordância de Kendall foi de 0,935 e verificou-se a desagregação de uma das propostas que anteriormente se encontrava juntamente com outras duas na terceira posição relativamente ao número de referências por parte dos especialistas (Quadro 52).

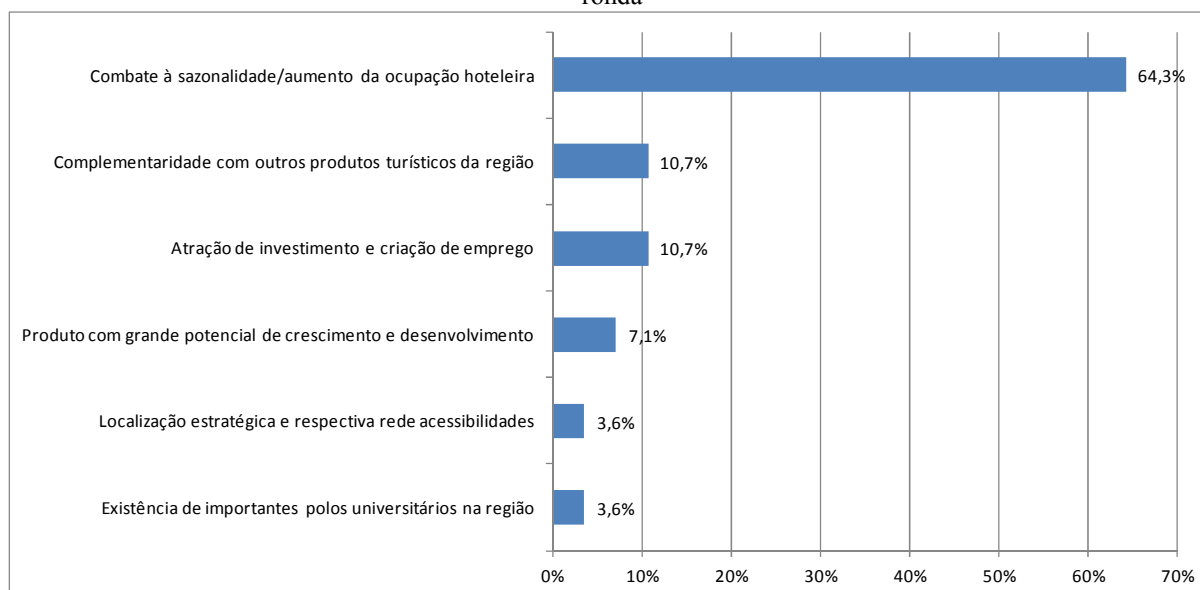
Quadro 52: Principais argumentos a favor do *Turismo de Negócios* na região CAV, segunda ronda

| Argumentos favoráveis                                       | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|---|-------------------------|--|
| Combate à sazonalidade/aumento da ocupação hoteleira        | 1                       | 1,00   |
| Atração de investimento e criação de emprego                | 2                       | 2,10   |
| Produto com grande potencial de crescimento/desenvolvimento | 3                       | 3,90   |
| Maior gasto médio por parte do Turista de Negócios          | 3                       | 4,00   |
| Região com importante tecido empresarial                    | 3                       | 4,00   |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Na terceira ronda solicitámos que fosse escolhido apenas um argumento, aquele que seria considerado o mais importante pelo painel. O maior número de respostas incidu destacadamente sobre o combate à sazonalidade e aumento da ocupação hoteleira (64% das respostas; n=18) (Gráfico 48).

Gráfico 48: Principal argumento a favor do desenvolvimento do *Turismo de Negócios* na região CAV, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

De facto, o *Turismo de Lazer* é uma atividade sazonal (entenda-se aqui o *Turismo de Lazer* como todo o turismo que não o de *Negócios*) com a procura turística a atingir os seus maiores níveis em alturas muito específicas do ano – especialmente nos meses de verão. Verifica-se assim um uso intensivo das estruturas, equipamentos e serviços associados ao turismo durante períodos de tempo muito delimitados e que contrariam a tendência das restantes épocas do ano, originado a distinção entre aquilo que geralmente é designado no meio turístico como época alta (grande procura turística) e época baixa (baixa procura turística). Sendo o *Turismo de Negócios* um segmento que contraria a tendência sazonal do *Turismo de Lazer*, é visto, por isso, como uma atividade muito importante para atenuar essa sazonalidade. A sua importância reflete-se especialmente ao nível da oferta hoteleira, que nos períodos de época baixa depende muito do *Turismo de Negócios*. Por isso mesmo, nos últimos tempos temos assistido ao aumento dos investimentos ao nível da promoção junto deste segmento turístico por parte das unidades e grupos hoteleiros, de forma a estruturar e valorizar um produto turístico associado ao segmento de negócios nos seus estabelecimentos (ex.: Accor, Vila Galé, Montebelo, Thema, Meliã, Best Western, entre outros). A Figura 97 mostra o *website* do grupo hoteleiro Accor que disponibiliza inclusivamente um conjunto de ferramentas de auxílio à escolha do espaço e à própria organização da reunião de negócios

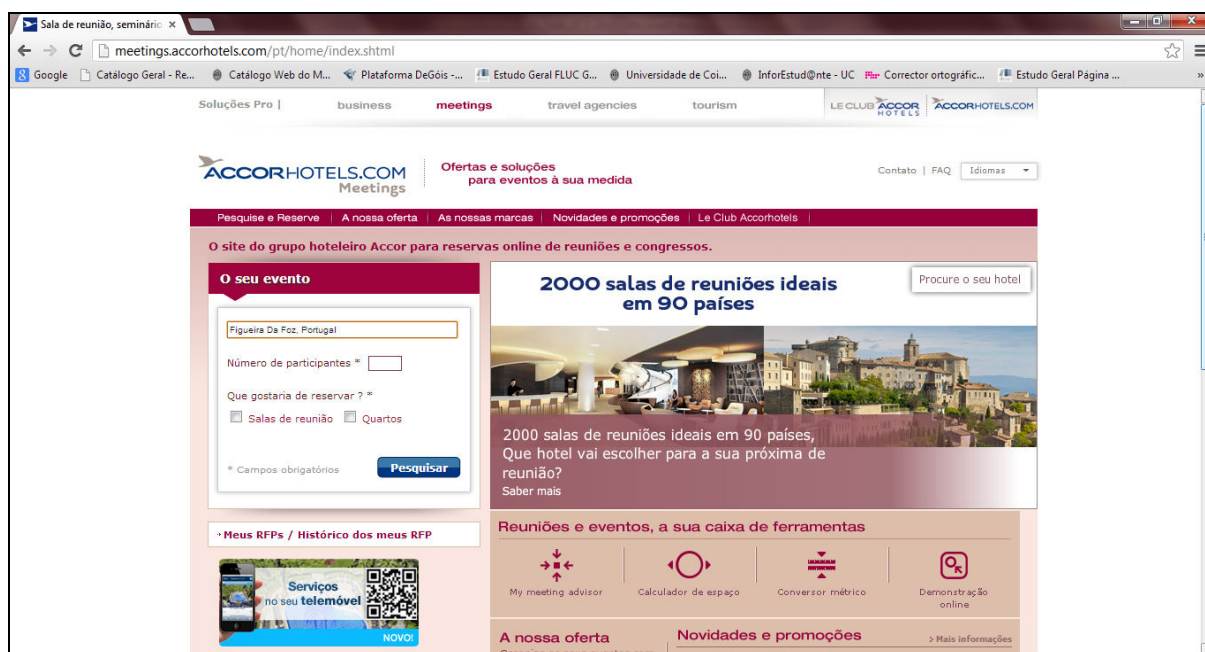


Figura 97: Segmento de negócios no grupo hoteleiro ACCOR

Fonte: <http://meetings.accorhotels.com/pt/home/index.shtml> (consultado a 12 de junho de 2013)

A atenuação da sazonalidade turística e aumento da ocupação hoteleira ao longo de todo o ano vai dinamizar todos os setores económicos que direta ou indiretamente estão ligados à atividade turística, na medida em que um maior número de visitantes significa geralmente um aumento das receitas provenientes do turismo.

Identificada a grande importância que o desenvolvimento do *Turismo de Negócios* poderá representar para o território em estudo, importa agora analisar quais as eventuais medidas a aplicar para favorecer esse desenvolvimento. Para isso solicitámos especificamente ao painel que identificasse 5 medidas que considerasse pertinentes para o desenvolvimento do *Turismo de Negócios* no território em estudo. Os resultados da primeira ronda permitiram elaborar o seguinte *ranking* (Quadro 53):

Quadro 53: Principais medidas para o desenvolvimento do *Turismo de Negócios* na região CAV, primeira ronda

| Ranking | Principais medidas  |
|---------|---|
| 1º      | Requalificar/criar espaços para congressos e outros eventos (73,0%; n=27)             |
| 2º      | Requalificar e desenvolver oferta hoteleira e de restauração (54,1%; n=20)            |
| 3º      | Maior divulgação e promoção do produto associado ao território (45,9%; n=17)          |
|         | Criação de parcerias/sinergias entre intervenientes públicos e privados (45,9%; n=17) |
| 4º      | Dinamizar oferta turística complementar (40,5%; n=15)                                 |
| 5º      | Aposta na formação dos recursos humanos especializados (21,6%; n=8)                   |

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

A medida mais vezes referenciada pelo painel, remete-nos uma vez mais (visto já termos tratado este tema anteriormente) para a necessidade de requalificar e criar novos espaços para congressos e outros eventos, tendo sido apresentadas algumas sugestões concretas, como a reorganização funcional do Centro Cultural e de Congressos de Aveiro, a requalificação do antigo Cineteatro Avenida de Aveiro (espaço agora designado de Edifício Avenida), a construção de novas estruturas para congressos em Viseu e a criação de um grande centro de congressos na região (com capacidade para mais de 1.000 pessoas). Como já tivemos oportunidade de discutir, na cidade de Coimbra esse investimento já está a ser feito e parece-nos que será suficiente para colmatar a inexistência de auditórios com capacidade para mais de 1.000 pessoas. Já no que diz respeito à requalificação e melhor rentabilização dos *venues* existentes, efetivamente apresenta-se como uma medida muito pertinente, pois permitirá por um lado melhorar a qualidade da oferta existente em termos de serviços e equipamentos e, por outro, permitirá recuperar e/ou valorizar património edificado evitando dessa forma a sua degradação.

A segunda medida mais vezes referenciada pelo painel refere-se à requalificação e desenvolvimento da oferta hoteleira e de restauração, que assenta na necessidade de melhorar e aumentar a oferta hoteleira (onde podemos incluir também a restauração, pois grande parte dos hotéis está dotada de restaurantes) principalmente ao nível de alojamento de qualidade superior (4 e 5 estrelas) que, como já vimos anteriormente, são muito associados ao *Turismo de Negócios*.

As restantes medidas do *ranking* sugeridas pelo painel consistem nas seguintes: maior divulgação e promoção do produto associado ao território, a nível nacional e internacional e onde a diáspora portuguesa no mundo poderá assumir um importante papel não só na



divulgação do destino mas também na captação de eventos internacionais; criação de parcerias/sinergias entre os vários intervenientes públicos e privados, onde a articulação do tecido empresarial com as unidades de conhecimento (universidades) do território assume uma especial importância, principalmente através da transferência de conhecimento e da consequente necessidade de realização de eventos científicos (estamos também a falar de *Turismo de Negócios*) que representam. Neste âmbito destacamos uma vez mais o papel dinamizador dos parques e centros tecnológicos que potenciam a interligação e a cooperação com o meio empresarial e as universidades, de que são exemplo o Biocant, o Coimbra iParque e o Vougapark, referenciados anteriormente; dinamizar oferta turística complementar, através da valorização dos inúmeros recursos e atrativos turísticos que já tivemos oportunidade de explorar e onde a valorização dos temas relacionados com o Mar e os Descobrimentos poderá assumir-se como um elemento verdadeiramente diferenciador; aposta na formação dos recursos humanos especializados, de forma a proporcionar um serviço turístico de grande qualidade e profissionalismo, especialmente ao nível da organização e gestão dos eventos de negócios, contribuindo também desta forma para o aumento dos níveis de satisfação dos visitantes. A aposta na formação académica na área do turismo tem sido evidente, com a existência de escolas técnicas e cursos de ensino superior na região (referenciadas anteriormente) que proporcionam aos seus alunos importantes conhecimentos para atuar no mercado turístico. Todavia, no que diz respeito especificamente ao *Turismo de Negócios*, nota-se que a formação específica nesta área é escassa ou inexistente.

As medidas relacionadas com a divulgação e promoção, a criação de parcerias/sinergias, a dinamização da oferta turística complementar e até mesmo a formação de recursos humanos especializados (mais concretamente na vertente técnica relacionada com o apoio à realização dos eventos de negócios e apoio/acompanhamento dos visitantes durante os eventos) remetem-nos para a atuação dos *Convention & Visitors Bureaux*, na medida em que para além de estruturarem e promoverem a oferta dos destinos e trabalharem na captação de eventos e visitantes de negócios (e até na própria organização dos eventos), estas estruturas organizativas reúnem os diversos agentes públicos e privados (*stakeholders*) em torno de um objetivo geral comum, que é o desenvolvimento da atividade turística no destino, especialmente no que ao *Turismo de Negócios* diz respeito, e, conseqüentemente, o desenvolvimento económico-social do território.

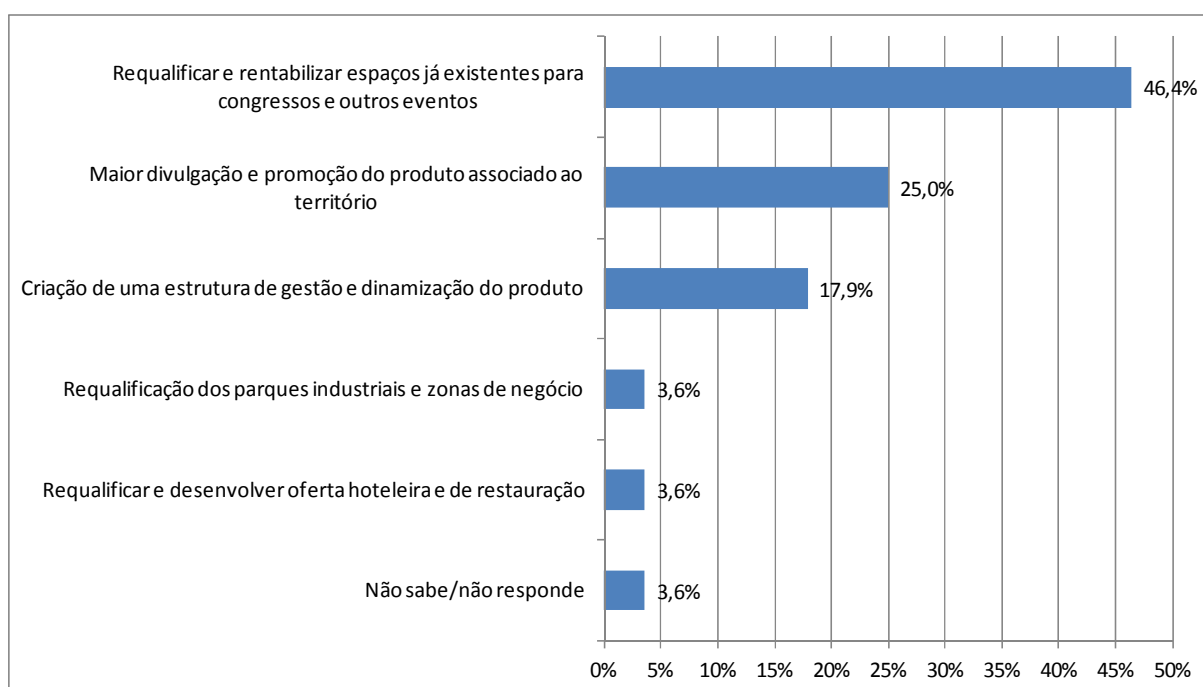
O conjunto das medidas que acabámos de discutir foram apresentadas na segunda ronda ao painel para apreciação (Quadro 54), tendo reunido a concordância de 83% dos especialistas (n=24). Foi ainda sugerida pelo painel uma outra medida concreta, nomeadamente a criação de uma estrutura de gestão e dinamização do produto (que incluímos na última ronda), que ajuda a sustentar a tese da necessidade de criar um CVB neste território. Apesar da requalificação/criação de espaços para congressos e outros eventos continuar a ser vista pela maioria dos especialistas nesta segunda ronda como a principal medida, achámos que seria importante clarificar uma vez mais as perspetivas relativamente à eventual necessidade de construir novos equipamentos ou se faria mais sentido falar em requalificar e rentabilizar os equipamentos já existentes.

Quadro 54: Principais medidas para o desenvolvimento do *Turismo de Negócios*, segunda ronda

| Principais medidas  | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|---|-------------------------|--|
| Requalificar/Criar espaços para congressos e outros eventos             | 1                       | 1,21   |
| Requalificar e desenvolver oferta hoteleira e de restauração            | 2                       | 2,14   |
| Maior divulgação e promoção do Produto associado ao Território          | 3                       | 3,40   |
| Criação de parcerias/sinergias entre intervenientes públicos e privados | 3                       | 3,60   |
| Dinamizar oferta turística complementar                                 | 4                       | 5,10   |
| Aposta na formação dos Recursos Humanos especializados                  | 5                       | 5,55   |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Neste âmbito, na terceira e última ronda reformulámos a proposta de requalificar/criar espaços para congressos e outros eventos, para requalificar e rentabilizar espaços já existentes para congressos e outros eventos. Efetivamente foi esta última medida que foi indicada no final pela maior parte dos especialistas como aquela que achavam ser a mais importante entre todas as restantes (referenciada por 46,4% dos especialistas; n=13), seguida da necessidade de maior divulgação e promoção do produto associado ao território (25%; n=7) e da necessidade de criar uma estrutura de gestão e dinamização do produto, do tipo CVB (17,9%; n=5) (Gráfico 49).

Gráfico 49: Principal medida a desenvolver para o desenvolvimento do *Turismo de Negócios* na região CAV, terceira ronda

Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

De tudo aquilo que acabámos de enunciar, podemos assim concluir que as principais medidas a implementar para o desenvolvimento do *Turismo de Negócios* no território se referem, por um lado, a uma melhor estruturação e requalificação da oferta específica das principais estruturas de suporte associadas a este segmento (*venues*, alojamento e restauração), não tanto ao nível de quantidade ou capacidade de carga mas mais na vertente da valorização e melhoria dos serviços e equipamentos existentes, e, por outro, a uma melhor gestão ao nível dos recursos turísticos e potencialidades do território (divulgação e promoção do produto *Turismo de Negócios*; envolvimento dos diferentes agentes – parcerias/sinergias; dinamização da oferta complementar; qualificação de recursos humanos), que importa valorizar e onde a existência de um CVB, como já vimos, será muito importante para essa valorização.

Por outro lado, foi também solicitado ao painel que identificasse as 5 principais dificuldades para o desenvolvimento do *Turismo de Negócios* no território, de modo a podermos comparar com as principais medidas a desenvolver que explorámos anteriormente. Os resultados da primeira ronda permitiram-nos elaborar o seguinte *ranking* (Quadro 55):

Quadro 55: Principais dificuldades para o desenvolvimento do *Turismo de Negócios*, primeira ronda

| <b>Ranking</b> | <b>Principais dificuldades</b>                                      |
|----------------|---|
| 1º             | Falta de infraestruturas/equipamentos necessários (37,8%; n=14)     |
| 2º             | Acessibilidades (27,0%; n=10)                                       |
| 3º             | Falta de capacidade de mobilização (18,9%; n=7)                     |
| 4º             | Falta de recursos humanos qualificados (16,2%; n=6)                 |
|                | Segmento pouco promovido e com falta de posicionamento (16,2%; n=6) |
| 5º             | Concorrência de outras regiões (10,8%; n=4)                         |

Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

A falta de infraestruturas e equipamentos necessários foi a dificuldade referenciada mais vezes pelo painel na primeira ronda, dizendo respeito principalmente à falta de espaços adequados e inovadores, à necessidade de centros de congressos de maior dimensão e com mais valências e à necessidade de maior capacidade hoteleira, principalmente na categoria de 5 estrelas; a dificuldade identificada relativamente às acessibilidades diz respeito essencialmente ao facto de não existir um aeroporto na Região Centro nem ligação ferroviária de alta velocidade (TGV) que ligue as principais cidades do território aos centros urbanos de Lisboa e Porto e à Europa. Todavia, devemos ter em conta a dimensão e escala do território e ter a noção que os principais centros urbanos da *região CAV* localizam-se a cerca de uma hora/uma hora e meia (cidade mais próxima/cidade mais distante) de distância do Aeroporto Internacional Sá Carneiro (em automóvel). Como já referimos anteriormente, uma boa rede de acessos rodoviários e ferroviários poderia ajudar a suprir a inexistência de um aeroporto na Região Centro; a falta de capacidade de mobilização refere-se mais concretamente, segundo as opiniões dos especialistas, à falta de desenvolvimento deste segmento por parte dos

*stakeholders*, à falta de conjugação de esforços, à falta de vontade pública/política e às fracas parcerias entre os setores público-privado; a falta de recursos humanos qualificados é referida principalmente devido ao pouco conhecimento técnico que existe relativamente a este setor; a pouca promoção do *Turismo de Negócios* e a falta de posicionamento prende-se com a falta de captação de eventos e falta de promoção do destino, a imagem não consolidada deste segmento neste território específico e a falta de investimento na acreditação do produto *Turismo de Negócios*; por último, o painel identificou também como dificuldade a forte concorrência de outras regiões de Portugal, especialmente Lisboa e Porto onde as potencialidades principalmente ao nível da capacidade de carga são muito mais elevadas e onde existe uma maior estruturação e promoção deste produto turístico. Todavia, embora a uma menor escala e atuando num mercado de *Turismo de Negócios* muito bem definido e ajustado a essa escala, entendemos que este território se poderá afirmar e desenvolver junto deste segmento turístico de uma forma mais valorizada e sustentada. Contudo, ainda a respeito da questão da concorrência de outras regiões, importa referir que a concorrência interna (intrarregional) que eventualmente possa existir, ou seja, entre *stakeholders* do mesmo território delimitado (neste caso a *região CAV*), deverá ser também considerada como uma dificuldade que poderá estar presente. Por isso, a criação de uma estrutura organizativa que tenha em conta os interesses comuns dos *stakeholders* poderá ser vista como uma oportunidade para atenuar atuações concorrenciais onde elas não deveriam existir.

De um modo global, as principais dificuldades identificadas na primeira ronda, tal como se previa, vão ao encontro das principais medidas a desenvolver para impulsionar o *Turismo de Negócios* na *região CAV* discutidas anteriormente, pois identificam as principais carências ao nível da oferta específica (falta de infraestruturas/equipamentos necessários) e ao nível da gestão do produto associado ao território (acessibilidades, capacidade de mobilização, recursos humanos qualificados, promoção e posicionamento do produto no território e concorrência com outros destino).

Na ronda seguinte solicitámos novamente a opinião do painel e verificámos que 59% dos especialistas concordaram com as perspetivas apresentadas. A aplicação do *teste W de Kendall* resultou num coeficiente de concordância relativamente baixo (0,422), denotando alguma falta de consenso relativamente aos *rankings* atribuídos por cada especialista a cada uma das propostas apresentadas. Contudo, da segunda ronda resultou a desagregação das propostas que na ronda anterior tinham o mesmo número de referências (Quadro 56).

Nesta segunda ronda foi possível identificar alguns comentários apresentados pelo painel que reforçam a ideia da necessidade de se criar uma estrutura organizativa do tipo CVB que possa atuar não só no desenvolvimento do produto *Turismo de Negócios* de forma integrada no território e articulada com os *stakeholders*, mas também na sua promoção eficaz e no seu desenvolvimento competitivo, de forma a melhorar o seu posicionamento competitivo no mercado.

Quadro 56: Principais dificuldades para o desenvolvimento do *Turismo de Negócios*, segunda ronda

| Principais dificuldades                                | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|--|-------------------------|--|
| Falta de infraestruturas/equipamentos necessários      | 1                       | 1,66   |
| Acessibilidades  | 2                       | 3,00   |
| Falta de capacidade de mobilização                     | 3                       | 3,11   |
| Segmento pouco promovido e com falta de posicionamento | 4                       | 3,68   |
| Falta de Recursos humanos qualificados                 | 4                       | 4,54   |
| Concorrência de outras regiões                         | 5                       | 5,02   |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Quer isto dizer que a inexistência de uma estrutura organizativa deste tipo é vista como uma dificuldade para o desenvolvimento turístico no território. A este respeito, um especialista inserido no grupo dos Centros de Congressos e Auditórios refere que “*a capacidade de mobilização da região é fraca, não pela falta de infraestruturas, mas por outros fatores como recursos humanos pouco qualificados e também uma lacuna enorme a nível de posicionamento deste segmento que retiram capacidade concorrencial.*” (Centros de Congressos e Auditórios, 2ª ronda). Por sua vez, um especialista do grupo das Unidades Hoteleiras e Agentes Intermediários afirma que “*falta de estratégia e promoção do destino para o segmento de Turismo de Negócios é a principal dificuldade.*” (Unidades Hoteleiras e Agentes Intermediários, 2ª ronda) Ambos os comentários chamam a atenção para a importância do desenvolvimento de estratégias de gestão do produto associado ao território, mais concretamente através da estruturação e desenvolvimento do produto associado ao território, da sua promoção e da sua comercialização. Um outro especialista, do grupo dos Centros de Congressos e Auditórios, questiona inclusivamente a proposta identificada em primeiro lugar nas duas primeiras rondas: “*os espaços (criação? requalificação talvez) não me parecem que sejam a primeira prioridade uma vez que a zona em apreço tem excelentes espaços que estarão, isso sim, muito mal aproveitados, rentabilizados e divulgados.*” (Centros de Congressos e Auditórios, 2ª ronda). Este comentário resume algumas das perspetivas que têm sido apresentadas e discutidas ao longo desta dissertação e que se referem à necessidade de se rentabilizar melhor os espaços para eventos de negócios (*venues*) já existentes e de se promover de uma forma mais eficaz a oferta associada à *Meetings Industry*.

Apesar de já existir alguma promoção e divulgação do *Turismo de Negócios* no território enquanto produto turístico estruturado, nomeadamente através da ERT Centro de Portugal (Figura 98), que o identifica como um dos produtos estratégicos para o seu território de abrangência (que inclui a *região CAV*), e de alguns municípios e/ou empresas municipais de turismo que manifestamente reconhecem a importância deste produto para a atividade turística das territórios onde se encontram, torna-se necessário estruturar este produto de uma forma mais séria e completa, incluindo as várias vertentes que lhe estão associadas (*venues*, alojamento, restauração, transportes, atrações turísticas, atividades complementares, etc.) e a atuação conjunta dos agentes públicos e privados na sua valorização e integração neste espaço

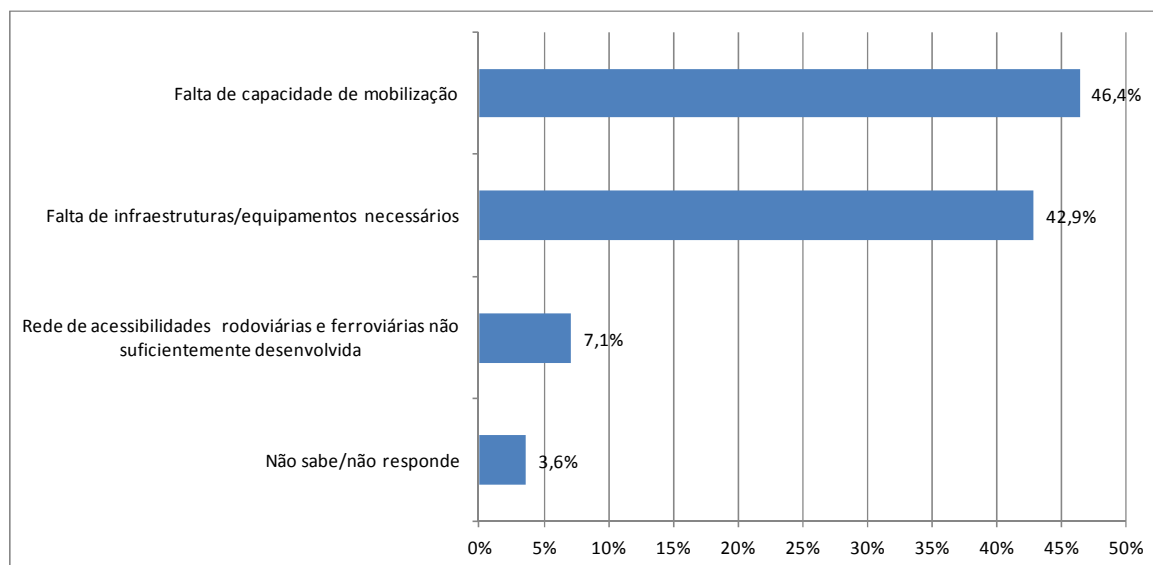
geográfico específico. Daí que mais uma vez se reforce, por ser esse o seu principal papel, a importância e a necessidade de se criar um CVB.



Figura 98: *Turismo de Negócios* no website da ERT Centro de Portugal  
 Fonte: [www.turismodocentro.pt/pt/?op=ofertas&tema=7](http://www.turismodocentro.pt/pt/?op=ofertas&tema=7), consultado em 14 de junho de 2013

Na última ronda solicitámos ao painel que identificasse a principal dificuldade associada ao desenvolvimento do *Turismo de Negócios* no território em estudo. Apesar da divisão clara nas respostas, a falta de capacidade de mobilização passou a ser a principal dificuldade apontada (46,4% das respostas; n=13), seguindo-se a falta de infraestruturas/equipamentos necessários (42,9%; n=12) (Gráfico 50).

Gráfico 50: Principal dificuldade para o desenvolvimento do *Turismo de Negócios* na região CAV, terceira ronda

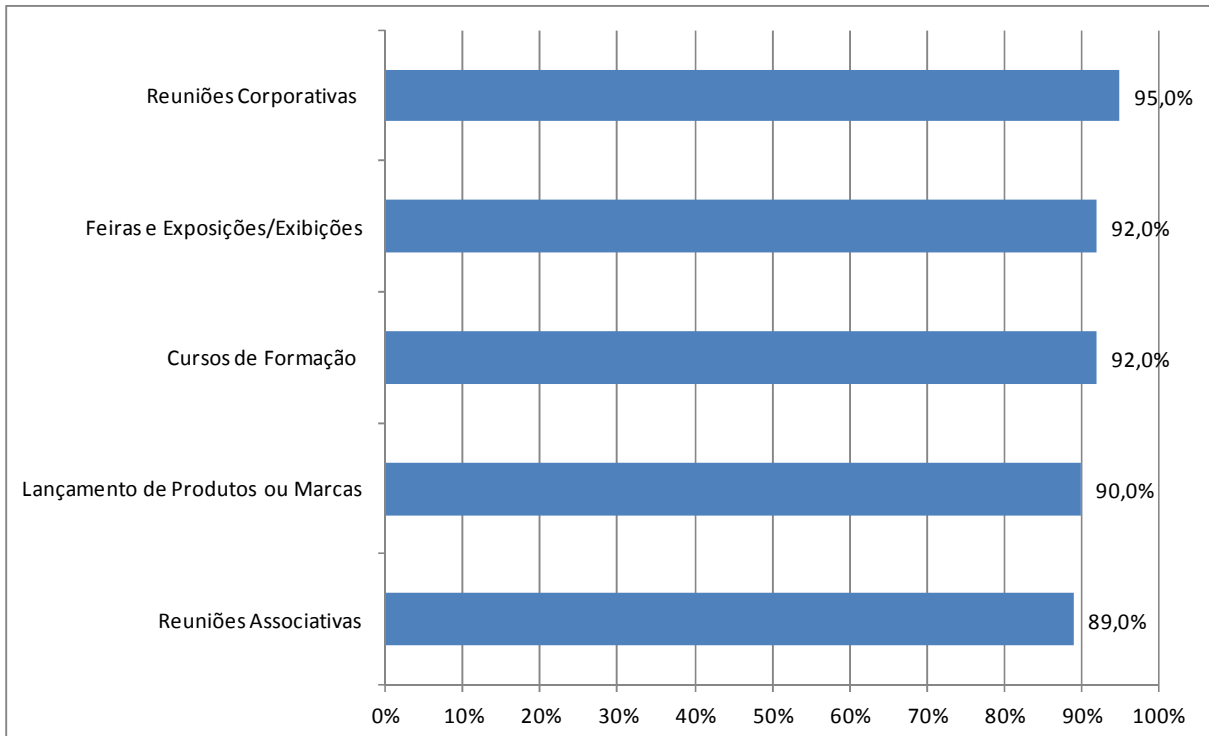


Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Por todos estes fatores que acabámos de discutir, será muito importante que haja uma conjugação dos esforços dos *stakeholders* na estruturação do produto *Turismo de Negócios* e na gestão do território como destino turístico com potencial de desenvolvimento junto deste segmento específico. Neste contexto consideramos pertinente explorar de seguida as perspetivas do painel relativamente aos principais segmentos do *Turismo de Negócios* a desenvolver neste território específico (aqueles que seriam considerados estratégicos), bem como os principais setores de atividade ou áreas de investigação que devem ser entendidos como estratégicos na *região CAV*.

Relativamente aos principais segmentos do *Turismo de Negócios* na primeira ronda apresentámos ao painel uma lista com os principais segmentos da *Meetings Industry*, pelo menos aqueles que segundo a nossa perspetiva pareciam ter mais expressão no território. Da lista faziam parte segmentos mais abrangentes, como as reuniões associativas e as reuniões corporativas, e segmentos mais específicos, como lançamentos de produtos ou marcas ou cursos de formação. Foi sugerido aos especialistas que apresentassem outras propostas que entendessem ser pertinentes. Da primeira ronda resultou o Gráfico 51, onde é evidente a elevada concordância relativamente a todos os segmentos propostos inicialmente pelo investigador/coordenador, destacando-se, no entanto, as reuniões corporativas como o segmento mais vezes referenciado.

Gráfico 51: Principais segmentos da *Meetings Industry* referenciados, primeira ronda



Fonte: estudo Delphi, 1ª ronda

Da primeira ronda resultou ainda uma lista algo extensa de propostas adicionais de eventos da *Meetings Industry* que o painel considerava pertinentes: feiras;

congressos/conferências; eventos desportivos; eventos/encontros científicos; festivais; exposições de arte contemporânea/arquitetura; jornadas gastronómicas; *workshops*; cerimónias de entrega de prémios; reuniões culturais; pequenos, médios e grandes eventos; grandes seminários e conferências; eventos musicais; visitas a polos industriais/empresas (*fam trips* – visitas de familiarização); cursos de verão; seminários especializados; eventos culturais - música e cinema; reuniões e congressos científicos e culturais; agendas empresariais. Destas inúmeras propostas, verificou-se que em alguns casos já estariam referenciadas direta ou indiretamente na lista que inicialmente o investigador/coordenador apresentou à consideração. Constata-se, por isso, que devido à sua heterogeneidade os eventos considerados de negócios poderão ser dos mais variados tipos (de acordo com a temática, tamanho, programa de trabalhos, objetivos, local de realização, etc.), tal como já foi analisado anteriormente. Como tal, na segunda ronda optámos por voltar a apresentar a lista inicial, desta vez com alguns esclarecimentos adicionais relativamente às tipologias de eventos que se poderiam categorizar em cada um dos segmentos, acrescentando a essa lista as visitas a polos industriais/empresas (*fam trips*) e as viagens de incentivo. No primeiro caso, por ter tido alguma expressão nas sugestões dos especialistas (8,1%; n=3), e no segundo caso, por se tratar de um importante segmento da *Meetings Industry* que não tendo sido sugerido pelos especialistas na primeira ronda, não poderia deixar de ser colocado à consideração do painel.

Os resultados da segunda ronda mostram que 86% (n=25) dos especialistas concordaram com as propostas apresentadas e a sua ordenação hierárquica. O coeficiente de concordância foi de 0,890, não se tendo verificado qualquer alteração no *ranking* (Quadro 57) nem o surgimento de novas propostas por parte do painel.

Quadro 57: Principais segmentos da *Meetings Industry*, segunda ronda

| Segmentos  | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|--|-------------------------|--|
| <b>Reuniões corporativas</b> (geralmente de menor dimensão; ex.: Convenções, Jornadas, Seminários, Apresentações, Cursos, Workshops, Conselhos de Administração) | 1                       | 1,17   |
| <b>Feiras e exposições/exibições</b>   | 2                       | 2,03   |
| <b>Reuniões associativas</b> (geralmente de maior dimensão; ex.: Congressos, Assembleias, Conferências, Encontros, Fóruns, Simpósios)                            | 3                       | 2,86   |
| <b>Organização de visitas a polos industriais/empresas (FAM TRIPS)</b>   | 4                       | 4,07   |
| <b>Viagens de incentivo</b>  | 5                       | 4,86   |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

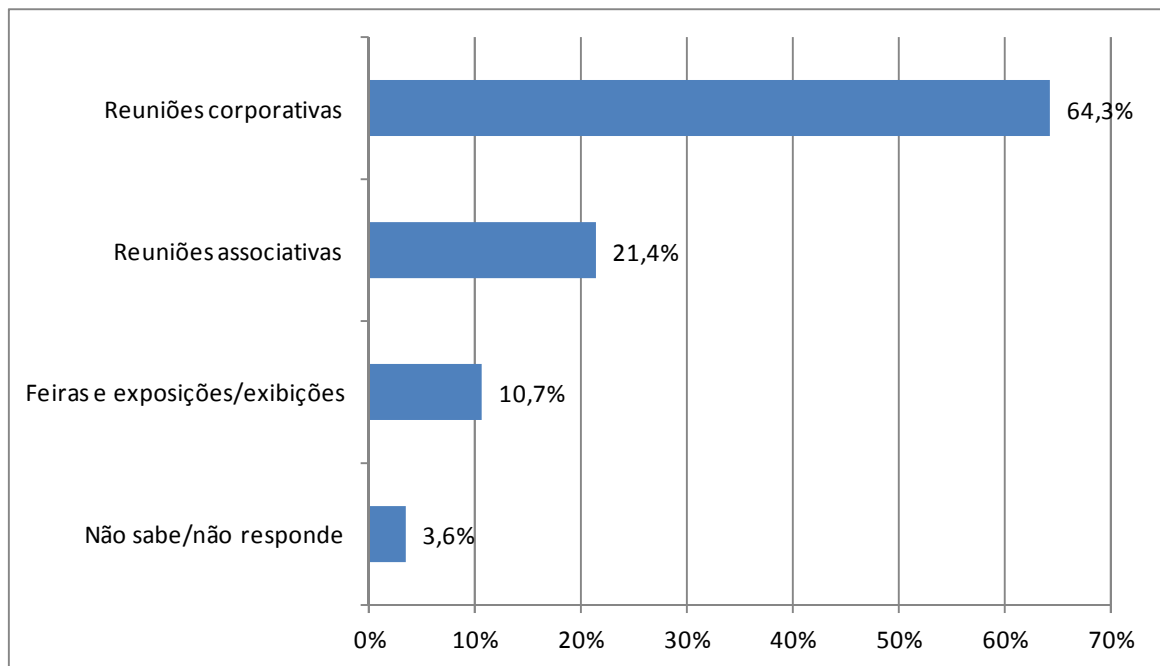
Parece-nos que o facto de surgirem as reuniões corporativas na primeira posição se fica a dever à existência de importantes polos empresariais/industriais na região que impulsionam este segmento, como já tivemos oportunidade de ver. Também poderá ter influenciado o facto de estarmos em presença de um segmento caracterizado por eventos de menor dimensão, quando comparados com as reuniões associativas e as feiras e exposições,



num território onde a oferta de salas com capacidade até 300 pessoas é muito mais expressiva que a oferta de salas de maior dimensão.

Na terceira ronda, ao solicitarmos aos especialistas que identificassem o principal segmento verificámos que a tendência se manteve, com a maioria das respostas a incidirem uma vez mais nas reuniões corporativas (Gráfico 52).

Gráfico 52: Principal segmento da *Meetings Industry*, terceira ronda



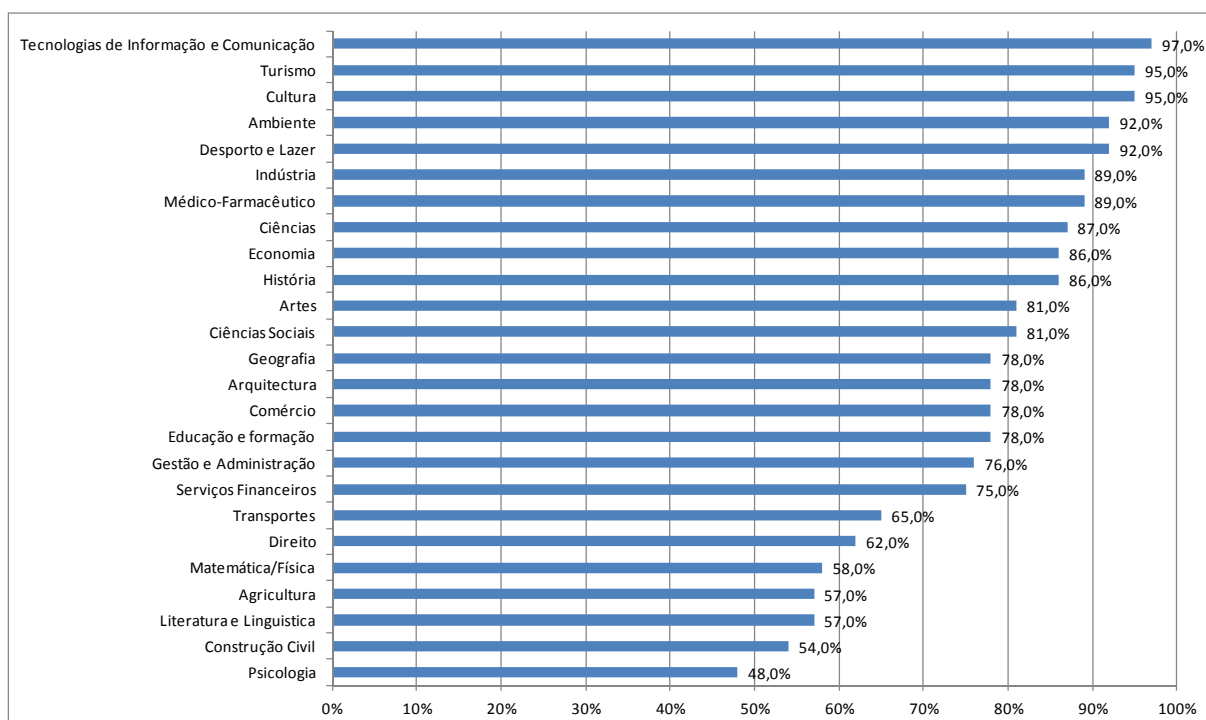
Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

A escolha das reuniões corporativas como principal segmento estratégico remete-nos uma vez mais para a discussão em torno da “falsa” necessidade de se construir um grande centro de congressos na região (para além dos que já existem ou se encontram em construção). Sendo este segmento (reuniões corporativas) caracterizado pela realização de encontros ou reuniões geralmente de menor dimensão, como referido anteriormente, parece-nos uma vez mais que fica clara a ideia de que a construção de mais *venues* de grandes dimensões não se justificará. Neste contexto, é importante realçar também que a atuação de um CVB não se deverá focalizar somente na captação de eventos de negócios de maior escala. Deverá sim trabalhar no sentido de apoiar e valorizar a experiência turística de quem visita este território, não esquecendo aqueles que visitam o destino em negócios com outros fins que não o de participar em eventos organizados (congressos, conferências, feiras, exposições, etc.). Neste caso, e estamos a falar especialmente do segmento corporativo que muitas vezes se traduz em pequenas reuniões ou encontros de trabalho dentro das próprias empresas, será importante trabalhar junto dessas empresas ou associações que as representam no sentido de valorizar a atuação do CVB junto das mesmas. Contudo, importa salientar que no nosso entender existem condições ao nível da oferta de *venues* e de equipamentos e serviços de suporte, já explorados anteriormente, que tornam legítima a ambição de se captarem mais

eventos de grande dimensão para este território com uma projeção internacional maior, que por sua vez irá contribuir para desenvolver um posicionamento mais competitivo do território enquanto destino turístico e, mais concretamente, como destino de *Turismo de Negócios*. Importa, deste modo, pensar de uma forma estruturada, organizada e planeada na reorientação da oferta e da sua promoção de modo a tentar captar mais eventos deste tipo. A atuação de um CVB neste âmbito torna-se muito necessária e importante.

Relativamente aos principais setores de atividade ou áreas de investigação que poderão ser vistos como estratégicos para este território, ou seja, áreas ou setores que poderão contribuir mais significativamente para o desenvolvimento económico da região, e em particular para o desenvolvimento turístico, seja através do número de eventos de negócios (ou outros) que poderão originar ou através do número de visitantes que poderão gerar, na primeira ronda apresentámos ao painel uma lista de setores de atividade e áreas de investigação potencialmente estratégicos para o território em estudo, solicitando aos especialistas que manifestassem a sua concordância relativamente a cada proposta e apresentassem outras que não estivessem expressas, se assim o entendessem. O resultado desta primeira ronda apresenta-se no Gráfico 53.

Gráfico 53: Principais áreas temáticas ou setores de atividade na *região CAV*, primeira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Como se pode constatar, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) tiveram uma maior percentagem de concordância junto dos especialistas, seguindo-se o turismo, a cultura, o ambiente, o desporto e lazer e o setor médico-farmacêutico. Este conjunto principal de propostas congrega, no nosso entender, uma associação muito direta à atividade turística na

região, nomeadamente através da indicação do turismo, da cultura, do ambiente e do desporto e lazer nas primeiras posições. Estamos em presença de temas que geralmente são articulados entre si para estruturar parte da oferta turística. Também as TIC poderão de certa forma associar-se à atividade turística, pois cada vez mais influenciam a forma como os *stakeholders* atuam no mercado, seja através da estruturação da oferta, da promoção e comercialização dos produtos turísticos, da comunicação, da compra de produtos e serviços, etc.

Contudo, parece-nos muito importante destacar o facto de o setor médico-farmacêutico surgir apenas na sétima posição, visto tratar-se de um dos mais importantes setores de atividade e também de investigação e de ensino que encontra neste território específico, e mais concretamente em Coimbra, um símbolo da qualidade e importância, não só a nível nacional mas também internacional: os Hospitais da Universidade de Coimbra. De resto, na cidade de Coimbra têm sido feitos avultados investimentos públicos e privados na área da saúde nos últimos anos, como por exemplo com a construção do novo Hospital Pediátrico, no âmbito público, da Clínica Particular de Coimbra e da Idealmed – Unidade Hospitalar de Coimbra, no âmbito privado. O setor da saúde é também responsável por um grande volume de eventos científicos, inseridos no *Turismo de Negócios*, de abrangência nacional e internacional, representando desta forma fluxos significativos de deslocações a este território motivadas por negócios ou profissões. Desta forma parece-nos que deveria ter uma importância muito maior enquanto setor de atividade e de investigação estratégico para a *região CAV* do que aquela que foi expressa nas respostas.

Na segunda ronda apresentámos para apreciação as principais propostas recolhidas na ronda anterior, tendo-se verificado a concordância de 79% (n= 23) dos especialistas relativamente ao conjunto de áreas ou setores de atividade propostos. O coeficiente de concordância foi de 0,870, evidenciando um elevado consenso em torno dos *rankings* indicados para cada uma das propostas (Quadro 58). Verificou-se também a desagregação hierárquica de algumas propostas que anteriormente tinham apresentado percentagens iguais.

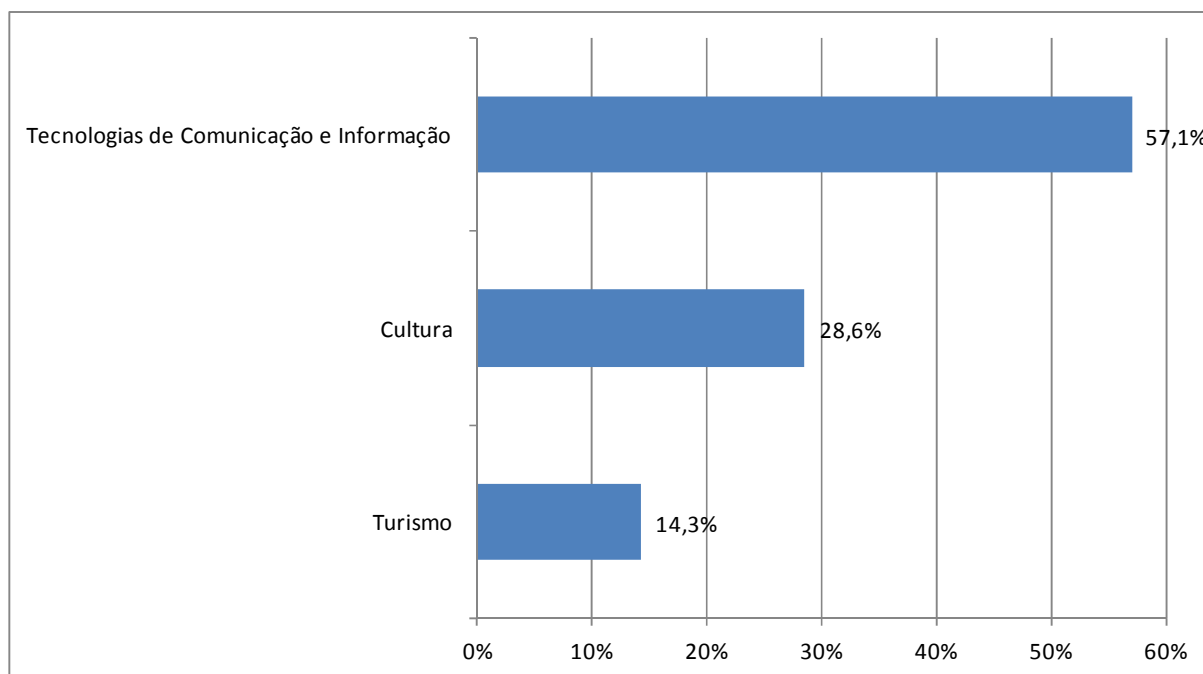
Quadro 58: Principais áreas temáticas ou setores de atividade na *região CAV*, segunda ronda

| Áreas temáticas                         | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|---|-------------------------|--|
| Tecnologias de Comunicação e Informação | 1                       | 1,07   |
| Turismo                                 | 2                       | 2,61   |
| Cultura                                 | 2                       | 2,80   |
| Ambiente                                | 3                       | 4,63   |
| Desporto e Lazer                        | 3                       | 4,82   |
| Indústria                               | 4                       | 6,39   |
| Setor Médico-Farmacêutico               | 4                       | 6,63   |
| Ciências                                | 5                       | 7,86   |
| História                                | 6                       | 8,96   |
| Economia                                | 6                       | 9,23   |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Os resultados da terceira ronda mantêm a mesma tendência, com 57,1% (n=16) dos especialistas a considerarem as TIC como área ou setor mais importante para a região, seguindo-se a cultura (28,6%; n= 8) e o turismo (14,3%; n=4) (Gráfico 54).

Gráfico 54: Principal área estratégica ou setor de atividade na *região CAV*, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

No conjunto de áreas de atividade identificadas na segunda ronda podemos fazer algumas associações entre essas áreas e as suas localizações geográficas muito específicas, nomeadamente no caso das tecnologias da comunicação e informação especialmente presentes em Coimbra e Aveiro, através de empresas de dimensão e projeção muito relevante, como são os casos da Critical Software em Coimbra e da PT Inovação em Aveiro, e no caso dos setores médico-farmacêutico e Ciências que têm uma expressão muito mais relevante em Coimbra devido à presença do Hospital da Universidade de Coimbra, como foi referido anteriormente. Apesar da identificação na última ronda das TIC como o principal setor de atividade estratégico para a *região CAV*, referimos, uma vez mais, que o setor médico-farmacêutico deverá ser visto com especial atenção nesta região, até pelas suas características associadas à elevada frequência e necessidade de realizar encontros para debate e partilha de conhecimento científico.

Um outro setor de atividade que nos parece também de grande importância para esta região, visto representar um grande número de empregos e um forte impulso económico para as populações locais, é o setor industrial, que nas respostas do painel ao longo das três rondas surge também pouco evidenciado. Como já foi analisado anteriormente, trata-se de um setor muito representativo na região, quer em termos de número de empresas, quer em termos de emprego gerado, com forte impacto nas economias locais e regionais e que representa também

um número muito significativo de viagens de negócios. Sobre isto que acabámos de falar, falta referir que na terceira ronda foi apresentada uma nova sugestão específica pelo painel, que consiste no setor da indústria automóvel.

Quadro 59: Análise SWOT da região CAV enquanto destino de *Turismo de Negócios*

| <b>FORÇAS (STRENGTHS)</b>  | <b>FRAQUEZAS (WEAKNESSES)</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização geográfica;</li> <li>• Recursos naturais e histórico-culturais;</li> <li>• Diversidade territorial;</li> <li>• Clima;</li> <li>• Oferta diversificada de produtos turísticos</li> <li>• Polos de conhecimento (Universidades e Institutos Politécnicos);</li> <li>• Tecido industrial e empresarial;</li> <li>• Oferta qualificada e diversificada de alojamento turístico;</li> <li>• Oferta qualificada e diversificada de espaços de reuniões (<i>venues</i>);</li> <li>• Presença de marcas hoteleiras internacionais com elevada projeção (Best Western, Meliã, Accor, Continental, entre outras);</li> <li>• Identificação do potencial estratégico do produto <i>Turismo de Negócios</i> pelas entidades locais públicas e privadas;</li> <li>• Especialização da oferta hoteleira na oferta e promoção deste segmento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de ordenamento e planeamento urbano;</li> <li>• Falta de ligação em autoestrada entre Coimbra e Viseu;</li> <li>• Falta de ligação ferroviária entre Aveiro – Viseu – Coimbra;</li> <li>• Falta de alojamento de 5 estrelas nas principais cidades (à exceção de Viseu)</li> <li>• Baixa capacidade de alojamento;</li> <li>• Falta de espaços adequados para reuniões de grande dimensão (&gt; de 1.000 Pessoas);</li> <li>• Património construído devoluto ou pouco rentabilizado;</li> <li>• Falta de coordenação entre stakeholders.</li> </ul>   |
| <b>OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)</b>   | <b>AMEAÇAS (THREATS)</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de ligações aéreas no Aeroporto Francisco Sá Carneiro;</li> <li>• Boas acessibilidades rodoviárias e ferroviárias;</li> <li>• Identificação do <i>Turismo de Negócios</i> como produto estratégico no PENT;</li> <li>• Novos investimentos na construção de estabelecimentos de alojamento e centro de congressos;</li> <li>• Requalificação em curso do alojamento turístico;</li> <li>• Incentivos financeiros do Estado;</li> <li>• Imagem de país muito competente na organização de grandes eventos;</li> <li>• A criação da terminologia de <i>Meetings Industry</i>;</li> <li>• Cidades de Coimbra e Aveiro no <i>ranking</i> da ICCA;</li> <li>• Criação de um CVB.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência dos principais centros urbanos (Lisboa e Porto);</li> <li>• Inexistência de um aeroporto na Região Centro;</li> <li>• PENT não considerar o <i>Turismo de Negócios</i> como produto estratégico para a Região Centro;</li> <li>• Conjuntura económico-financeira;</li> <li>• Revogação de algumas linhas de apoio específico a este segmento;</li> <li>• Suspensão do projeto da Rede de Alta Velocidade (TGV);</li> <li>• Projeto do novo aeroporto não se localizar a norte do rio Tejo;</li> <li>• Crescente utilização das TIC para a realização de videoconferências (através de Skype, Voip, Facebook, Google Hangouts, entre outras ferramentas)</li> </ul> |

Fonte: Elaboração própria

Nesta área específica do setor automóvel destacam-se três polos industriais muito importantes na região CAV: a fábrica PSA Peugeot-Citroën, localizada em Mangualde; a fábrica Toyota Caetano Portugal, localizada em Ovar; e a fábrica Renault Cacia, localizada

em Aveiro. Este é um setor específico que pela sua dimensão e globalização (estamos em presença de marcas de automóveis conhecidas e comercializadas em todo o mundo, representadas por multinacionais muito fortes) contribuirá seguramente para o desenvolvimento das regiões onde se inserem e também para a movimentação de fluxos turísticos relacionados com as viagens de negócios. Parece-nos, todavia, que o setor industrial deverá ser encarado, pela sua elevada importância, como um todo, pois existem outras referências para além da indústria automóvel com grandes impactes económicos e grande projeção da marca associada ao território (indústrias ligadas ao mar, às florestas, à química pesada, aos moldes, às cerâmicas, etc.).

Após termos caracterizado o território da *região CAV* e analisado as suas principais características específicas e as potencialidades e fragilidades no que diz respeito ao desenvolvimento do *Turismo de Negócios* estamos agora em condições para estruturar e apresentar uma análise SWOT deste território enquanto destino de *Turismo de Negócios* de forma a identificar as suas principais forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (Quadro 59).

De uma forma mais pormenorizada, passamos agora a apresentar cada um dos pontos fortes e dos pontos fracos, das oportunidades identificadas e das ameaças a ter em conta da *região CAV* enquanto destino de *Turismo de Negócios*.

No que diz respeito aos pontos fortes (forças) da *região CAV* enquanto destino de *Turismo de Negócios* foram identificados os seguintes: localização geográfica estratégica no contexto do território nacional, devido à sua posição de centralidade e proximidade aos principais centros urbanos de Lisboa e Porto, à sua integração na Rede Transeuropeia de Transporte que articula o acesso ao Norte e Centro da Europa através dos corredores Galaico-Português e Irún-Portugal e pela fachada Atlântica que engloba e onde existem dois portos de média dimensão com potencial de crescimento (Aveiro e Figueira da Foz); existência de importantes recursos naturais (montanhas, rios, praias, grutas, fontes termais, entre outros) e histórico-culturais (centros históricos de Viseu e Coimbra, Arte Nova, Fado de Coimbra, arte xávega, gastronomia, Linha do Vouguinha, entre outros), que ajudam a qualificar a oferta turística da *região CAV* e que podem potenciar o prolongamento da estada ou o regresso de visitantes noutras circunstâncias; a diversidade territorial da *região CAV*, a sua originalidade e o facto de ser um destino novo e diferente dos principais centros urbanos com posição já solidificada neste segmento; clima ameno e temperado, que como já referimos anteriormente, é influenciado pelo relevo, altitude e proximidade do mar que caracterizam este território. Nas regiões de montanha os invernos mais frios e chuvosos e verões mais quentes e secos contrastam com os invernos mais temperados e húmidos e verões mais amenos do litoral, registando-se de um modo geral temperaturas médias anuais amenas que favorecem as práticas de lazer e a atividade turística; oferta diversificada e estruturada de produtos turísticos complementares que poderão contribuir para a valorização do produto *Turismo de Negócios*, e consequentemente para a valorização da experiência turística global dos visitantes (ex.. *Sol e Mar, Golfe, Saúde e Bem-estar, Touring Cultural e Religioso, Turismo de Natureza, Turismo Náutico*, entre outros); existência de duas importantes universidades (Coimbra e Aveiro) e um conjunto de Institutos Politécnicos públicos e privados que, pela sua natureza, promovem o

debate e a partilha de conhecimento dando origem a um grande número de atividades e eventos, como conferências, congressos, encontros, que por sua vez originam a vinda de inúmeros visitantes nacionais e estrangeiros a este território; importante tecido industrial e empresarial, cada vez mais baseado na inovação e desenvolvimento tecnológico (ex: Biocant, iCoimbra Park, Vougapark), responsável por um elevado número de viagens de negócios/profissionais; oferta qualificada e diversificada de alojamento turístico capaz de responder às necessidades específicas do turista de negócios, nomeadamente através da oferta de salas de reuniões, equipamento audiovisual, ligação à Internet e outros serviços especificamente associados a este segmento; oferta qualificada e diversificada de *venues* para os eventos de negócios (atualmente existe a possibilidade de realizar eventos de negócios em centros de congressos, mosteiros, estádios de futebol, hotéis, caves vinícolas, museus, teatros, entre outros espaços); presença de marcas hoteleiras internacionais com elevada projeção (Best Western, Meliã, Accor, Continental, entre outras) e que contam com maiores taxas de fidelização por parte dos clientes/turistas, contribuindo assim para uma maior divulgação e reconhecimento do destino a nível nacional e internacional; identificação do potencial estratégico do produto *Turismo de Negócios* pelas entidades locais públicas e privadas, constatado através da estruturação e promoção deste produto por parte da ERT Turismo do Centro e de algumas entidades municipais de turismo (setor público) e por parte dos hotéis, dos espaços para eventos, dos agentes de viagens e dos agentes de animação turística e cultural (setor privado), tornando-se, por isso, mais pertinente a criação de uma estrutura organizacional que trabalhe na articulação de todos estes agentes para o desenvolvimento do produto associado ao território; especialização dos equipamentos hoteleiros na oferta e promoção deste segmento, através da promoção das suas salas de reuniões, de serviços complementares ou de pacotes/produtos estruturados especificamente para este segmento.

Relativamente aos pontos menos positivos (fraquezas) que poderão dificultar o desenvolvimento do segmento no território foram identificados os seguintes: falta de ordenamento e planeamento urbano e necessidade de regeneração de algumas zonas urbanas, especialmente na cidade de Aveiro onde existem alguns equipamentos inseridos em áreas degradadas ou com necessidade de recuperação/reestruturação, nomeadamente o Centro Cultural e de Congressos de Aveiro, o Hotel Meliã Ria e o Parque de Exposições, que se localizam em zonas urbanas com falhas estruturais, como passeios de algumas ruas ainda por construir, arruamentos degradados e terrenos baldios que servem de parque de estacionamento, como já tivemos oportunidade de explorar anteriormente; apesar de existir uma boa rede de acessibilidades rodoviárias e ferroviárias que ligam a *região CAV* aos principais centros urbanos de Lisboa e Porto, ainda se identificam algumas lacunas importantes, nomeadamente a falta de ligação em autoestrada entre Coimbra e Viseu, a falta de ligação ferroviária entre Aveiro-Viseu-Coimbra e, eventualmente, ligações ferroviárias e rodoviárias mais diretas entre Viseu e Porto/Aeroporto, de forma a “aproximar” este triângulo urbano entre si e ao aeroporto mais próximo; falta de alojamento de qualidade superior, nomeadamente hotelaria de 5 estrelas, verificando-se que apenas na cidade de Viseu existe esta oferta que contribui para a valorização e projeção da imagem do destino junto do

segmento de negócios e outros segmentos associados a serviços e equipamentos de qualidade superior; apesar da oferta diversificada e qualificada de alojamento, verifica-se uma baixa capacidade de alojamento, facilmente suprida nos períodos de época alta (especialmente durante os meses de verão e o período da Páscoa, mas também quando são realizados eventos com alguma dimensão – convenções, congressos, feiras, etc.). Quer isto dizer que, por um lado, quando a procura é mais elevada, por exemplo devido à realização de um evento de negócios de grande dimensão, a oferta hoteleira não chega para colmatar a procura, mas, por outro lado, existem alturas do ano em que a procura é muito inferior à oferta de alojamento, influenciando em baixa a taxa de ocupação hoteleira anual. Importa, por isso, promover uma gestão mais eficaz do território enquanto destino turístico, dos seus recursos e equipamentos de suporte; a falta de espaços especificamente adequados para reuniões de grande dimensão (para mais de 1.000 pessoas) também é uma realidade. Todavia, a falta de equipamentos para esta componente específica da oferta poderá ser colmatada com a adaptação de alguns espaços multifuncionais e com a finalização das obras do Centro de Convenções do Convento São Francisco, conforme já tivemos oportunidade de explorar; a existência de património construído devoluto ou pouco rentabilizado que poderia ser recuperado e/ou rentabilizado através criação de *venues*, à semelhança do que se verifica em Coimbra (Convento São Francisco), contribuindo desta forma para um melhor planeamento e ordenamento urbano, para a recuperação de património histórico e para uma melhoria da qualidade de vida das populações locais; por fim, a falta de coordenação entre *stakeholders*, como foi evidenciada em alguns momentos do estudo Delphi, revela-se como uma barreira à coesão territorial, fator muito importante para o desenvolvimento territorial conjunto e para a estruturação de uma oferta turística que de uma forma integrada e articulada será certamente mais valorizada no território.

Como oportunidades a explorar para potenciar o desenvolvimento da *região CAV* enquanto destino de *Turismo de Negócios* foram identificadas as seguintes: aumento de ligações aéreas no Aeroporto Francisco Sá Carneiro, que potenciam a captação de um maior número de visitantes e de um leque mais abrangente de mercados-alvo para este território específico, havendo para isso necessidade de aplicar estratégias de promoção e divulgação do território que captem a atenção dos potenciais visitantes; boas acessibilidades rodoviárias e ferroviárias aos principais centros urbanos de Lisboa e Porto, especialmente através do eixo rodoviário e ferroviário do litoral que liga Lisboa-Coimbra-Aveiro-Porto; identificação do *Turismo de Negócios* no PENT como produto estratégico para Portugal, e mais concretamente o desenvolvimento, a valorização e a promoção deste produto, a melhoria da sua imagem e posicionamento competitivo enquanto destino de *Turismo de Negócios*; novos investimentos recentes na construção de estabelecimentos hoteleiros (Vila Galé) e centro de congressos (Convento São Francisco), aliados à requalificação em curso do alojamento turístico originam uma melhoria dos serviços e equipamentos associados diretamente ao *Turismo de Negócios*, contribuindo desta forma para a valorização do território junto deste segmento; incentivos financeiros do Estado especificamente direcionados para este segmento, nomeadamente através do Fundo de Captação de Congressos Internacionais para Portugal e do Programa de



Intervenção do Turismo (PIT) – Linha I: Território, Destinos e Produtos Turísticos, que pretende incentivar as intervenções prioritárias de interesse público que visem a qualificação da oferta em complemento do investimento empresarial; imagem de país muito competente na organização de grandes eventos, resultante da experiência obtida na organização da Expo 98 e do Campeonato Europeu de Futebol UEFA 2004, entre outros eventos; a criação da terminologia internacional *Meetings Industry* (substituindo MICE), como forma de criação de uma imagem mais forte e valorizada associada a este setor e abraçar um maior número de eventos de negócios; o facto das cidades de Coimbra e Aveiro estarem representadas no *ranking* da ICCA significa uma oportunidade de usar esse posicionamento como reforço da imagem do território como destino de *Turismo de Negócios*, contribuindo também para um aumento da notoriedade deste espaço geográfico no mercado da *Meetings Industry* e potenciando a reorientação de políticas de planeamento e gestão estratégicas de modo a dar mais atenção a este setor na *região CAV*; por último, no que diz respeito às oportunidades identificadas, considera-se que a criação de um CVB neste território poderia contribuir significativamente para uma melhor estruturação e promoção do *Turismo de Negócios* através da articulação e cooperação entre os *stakeholders*, contribuindo deste modo para atenuar a falta de coordenação entre *stakeholders* que foi identificada nos pontos menos positivos.

Quanto às ameaças que poderão condicionar a *região CAV* enquanto destino de *Turismo de Negócios*, foram identificadas as seguintes: concorrência dos principais centros urbanos (Lisboa e Porto) como principais destinos de *Turismo de Negócios* em Portugal, onde a existência de infraestruturas e equipamentos de maior escala potenciam uma maior captação deste segmento; inexistência de um aeroporto na Região Centro. Com o desenvolvimento do transporte aéreo e em especial dos voos *low cost*, a existência de um aeroporto na Região Centro - que poderia ser um aeroporto regional, especificamente vocacionado para companhias *low cost* como a Ryanair ou a Easyjet – poderia contribuir de um modo significativo para o aumento dos visitantes na Região, beneficiando claramente a atividade turística neste território em geral e na *região CAV* em particular; o facto de o PENT não considerar o *Turismo de Negócios* como produto estratégico para a Região Centro, apesar das evidências que têm sido dadas pelo próprio mercado (posicionamento no *ranking* da ICCA, investimento em novos equipamentos, estruturação do produto por parte de alguns agentes) da sua importância neste território, e mais especificamente no território correspondente à *região CAV*, que poderia ser mais valorizado enquanto destino de *Turismo de Negócios* se houvesse gestão e planeamento político neste campo mais eficazes. A existência de um CVB na região poderia contribuir ativamente para mostrar a importância do *Turismo de Negócios* como produto estratégico para a Região Centro. Através da sua participação na gestão e no planeamento político deste território poderiam e deveriam ser desenvolvidos esforços para que essa lacuna fosse colmatada; a revogação de algumas linhas de apoio específico a este segmento, nomeadamente a Linha de Apoio II — Eventos para a Projeção do Destino Portugal e a Linha de Apoio III — Criação e Requalificação de Centros de Congressos, inseridas no Programa de Intervenção do Turismo (PIT), que poderiam contribuir de um modo muito significativo para a requalificação de equipamentos e para o desenvolvimento de

eventos que ajudassem a projetar o território enquanto destino turístico; a conjuntura económico-financeira pouco favorável que poderá levar, por um lado, a um menor investimento por parte dos setores público e privado na criação e/ou requalificação de infraestruturas, equipamentos e serviços necessários ao turismo como forma de contenção às dificuldades económicas atuais, e por outro, a uma maior propensão de corte nas despesas por parte das empresas que em muitos casos se poderão traduzir em menos viagens de negócios; a suspensão do projeto da Rede de Alta Velocidade (TGV) e o facto de o projeto do novo aeroporto (também ele suspenso) não se localizar a Norte do rio Tejo, que no caso de se verificar o cenário contrário poderiam contribuir significativamente para a valorização da Região Centro enquanto destino turístico, e mais especificamente para uma maior captação de visitantes para a *região CAV*; a crescente utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para a realização de videoconferências (através de Skype, Voip, Facebook, Google Hangouts, entre outras ferramentas) poderá levar ao aumento das reuniões à distância em detrimento das reuniões presenciais (*face-to-face meetings*).

Como pudemos constatar através da análise SWOT, por diversas vezes a importância da criação de um CVB é salientada. Como tal, torna-se importante explorar e discutir as questões relacionadas com estas estruturas organizativas que temos vindo a referir e que constituem uma das temáticas principais deste trabalho de investigação: os *Convention & Visitors Bureaux*. No capítulo seguinte iremos explorar a temática associada às estruturas deste tipo, que se inserem na tipologia das OGD, através da discussão de conceitos, da análise dos CVB atualmente existentes em Portugal e da análise das perspetivas do painel Delphi relativamente à criação de um CVB no território em estudo.

## 7 ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO DOS DESTINOS

### 7.1 Definições e conceitos

Frequentemente se encontra na literatura a utilização das designações de Organizações de *Marketing* dos Destinos (OMD) e Organizações de Gestão dos Destinos (OGD) para definir as mesmas entidades ou organizações<sup>87</sup>, nomeadamente os *Convention & Visitors Bureaux*. Manentes e Minghetti (2006), admitindo que estas duas designações se interligam e sobrepõem em alguns aspetos, não deixam de apresentar as diferenças que residem na natureza e na abrangência das suas funções. As organizações relacionadas com a gestão dos destinos englobam funções e competências governamentais e funcionais (planeamento, organização e controlo das atividades de negócios), geralmente realizadas pelo setor público. O objetivo principal passa pela gestão e suporte à integração dos diferentes recursos, atividades e *stakeholders* através de políticas e estratégias adequadas, de modo a criarem-se sistemas diferenciados de produtos turísticos que satisfaçam as necessidades de diferentes segmentos de mercado e que assegurem um crescimento sustentável, combinando a obtenção de lucro e desenvolvimento económico com a preservação da identidade e qualidade de vida das comunidades locais. Estas organizações caracterizam-se por uma maior abrangência relativamente às organizações de *marketing* dos destinos, que atuam essencialmente na promoção dos destinos (imagem turística) e na distribuição dos seus produtos turísticos (Manente e Minghetti, 2006).

Por sua vez, Buhalis (2000) define as OGD como as entidades responsáveis pela gestão e *marketing* dos respetivos destinos (na medida em que o *marketing* é uma das ferramentas da gestão) tendo ao seu dispor o poder e os recursos para levar a cabo ações no sentido de alcançar os seus objetivos estratégicos que, por sua vez, devem ir ao encontro das necessidades e desejos dos *stakeholders*. Buhalis (2000) apresenta ainda os quatro objetivos estratégicos principais das OGD: i) desenvolver a longo prazo a prosperidade da população local; ii) valorizar a experiência turística global dos visitantes e maximizar a sua satisfação; iii) maximizar a rentabilidade das empresas locais e potenciar o efeito multiplicador; iv) otimizar os impactes no turismo ao assegurar um equilíbrio sustentável entre os benefícios económicos e os custos socioculturais e ambientais.

Perspetiva semelhante é a da OMT (2004) que define as OGD como as organizações responsáveis pela gestão e/ou *marketing* dos destinos, inserindo-as geralmente em três categorias distintas: i) Autoridades ou Organizações Turísticas Nacionais, responsáveis pela gestão e *marketing* do turismo a nível nacional; ii) OGD Regionais, provinciais ou estaduais, responsáveis pela gestão e/ou o *marketing* numa determinada região definida para esse propósito; iii) OGD Locais, responsáveis pela gestão e/ou o *marketing* de áreas geográficas de menores dimensões, como por exemplo, centros urbanos. A OMT (2004) salienta ainda as

---

<sup>87</sup> A distinção torna-se ainda mais difícil na literatura inglesa, na medida em que para ambas frequentemente se adota a mesma sigla, DMO (*Destination Management Organization* ou *Destination Marketing Organization*).

alterações nos mercados verificadas na última década, principalmente através do aumento da importância da promoção e venda dos produtos turísticos através da Internet, o que levou à necessidade das OGD se adaptarem a novas formas de atuação e a novos suportes tecnológicos. De facto, hoje em dia a presença das entidades ou organizações no mundo digital (nomeadamente através dos próprios *websites*, do Facebook, do Youtube, do Twitter, ou de outras ferramentas disponíveis) é fundamental para que a comunicação e interação com o mercado (potenciais clientes, concorrentes, parceiros, comunidade local) e a promoção e venda dos produtos turísticos do destino sejam mais eficazes. A este assunto voltaremos mais à frente com mais detalhe através da análise que nos propomos fazer aos *websites* dos CVB atualmente existentes em Portugal.

Goeldner e Ritchie (2006) utilizam também a designação de OGD. Para estes autores as OGD são as organizações que proporcionam a visão e a liderança necessárias para a concretização dos planos de ação e políticas nos respetivos destinos turísticos. As tipologias destas organizações variam conforme a sua abrangência territorial, à semelhança das tipologias propostas pela OMT (2004), contextualizando os *Convention & Visitors Bureaux* como organizações de nível local.

Por sua vez, Pike (2008) define as OGD como toda e qualquer organização responsável pela promoção e atividades de *marketing* de qualquer destino identificável, quer atue a nível nacional, local ou regional (desde regiões mundiais às regiões específicas de determinado país) e de onde se excluem outras organizações públicas ou departamentos governamentais que sejam responsáveis pelo planeamento e desenvolvimento de políticas no setor do turismo (ex.: OGD). Este autor evidencia que a lógica por detrás do desenvolvimento das OGD, a todos os níveis, tem sido a de criar estruturas organizativas que potenciem o aumento da competitividade dos destinos turísticos.

A mesma ideia é defendida por Cooper e Hall (2008) e Rogers (2008) ao considerarem as OGD como agentes de *marketing* globais que atuam com o objetivo de consolidar o papel desempenhado pelos diferentes agentes intervenientes e que podem ser contextualizados ao nível local (cidades, municípios ou regiões) ou ao nível nacional (entidades turísticas nacionais).

A análise das perspetivas dos diversos autores, permite concluir que as principais diferenças conceptuais se revelam ao nível do planeamento e desenvolvimento de políticas no setor do turismo, cuja responsabilidade será primordialmente das OGD, enquanto no caso das OGD o principal objetivo será o da promoção e *marketing* de forma a contribuírem para aumento da competitividade dos destinos turísticos. O facto de ambas as organizações desempenharem atividades de *marketing* e promoção dos destinos leva a que alguns autores optem por defini-las como uma única estrutura organizativa (Goeldner e Ritchie, 2006 e OMT, 2004, entre outros).

Hoje em dia, quando falamos de CVB estamos necessariamente a falar de OGD, pois estas estruturas organizativas (onde se incluem os CVB) participam não só na promoção e *marketing* dos destinos, mas também na estruturação dos produtos turísticos e na gestão dos recursos existentes e dos eventos que aí são realizados. Ou seja, de um modo geral fazem a

gestão de toda a experiência turística associada aos visitantes de negócios através da articulação com os *stakeholders*.

Assim, para uma melhor contextualização do trabalho de investigação que nos propomos desenvolver e tendo em conta o enquadramento do panorama organizativo das estruturas turísticas em Portugal, consideramos os *Convention & Visitors Bureaux* como uma OGD de carácter público-privado. Estas organizações específicas, que se caracterizam por uma atuação principalmente de âmbito regional ou sub-regional e mais direcionada para o segmento do *Turismo de Negócios*, revelam-se de grande importância para a gestão dos destinos turísticos e juntamente com as entidades públicas existentes, nomeadamente as Entidades Regionais de Turismo e as entidades municipais de turismo, poderão contribuir significativamente para o desenvolvimento turístico dos territórios onde atuam.

Em Portugal nos últimos anos têm-se verificado algumas reestruturações institucionais ao nível das entidades públicas de gestão turística do território. A reorganização político-administrativa do turismo verificada em 2008 (através do Decreto-Lei n.º 67/2008 de 10 de abril) resultou na criação da Autoridade Turística Nacional designada de Turismo de Portugal, I.P.<sup>88</sup> juntamente com a criação de cinco Entidades Regionais de Turismo (ERT) em Portugal Continental, designadamente as ERT Porto e Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve, e seis Polos de Desenvolvimento Turístico (PDT), nomeadamente os PDT Douro, Serra da Estrela, Leiria-Fátima, Oeste, Litoral Alentejano e Alqueva. O território da Região Centro (NUT II) ficou a abarcar cinco dessas entidades, nomeadamente a ERT Centro de Portugal (que por sua vez inclui os Polos de Marca Turística Ria de Aveiro, Coimbra, Viseu/Dão-Lafões e Castelo Branco Naturtejo), os PDT Serra da Estrela, Leiria-Fátima, Oeste e parte da ERT Lisboa e Vale do Tejo – mais concretamente o Polo de Marca Turística dos Templários (Figura 99).

Em 2012 verificou-se uma nova reestruturação ao nível das ERT, que passaram a incluir toda a área abrangida por cada uma das regiões NUT II onde se inserem, e que resultou na extinção, por fusão, dos PDT como entidades autónomas. Esta reorganização pretende, por um lado, uma maior rentabilização dos recursos utilizados na gestão dos destinos e, por outro, eliminar a sobreposição de competências associada à gestão e promoção dos mesmos destinos por diferentes entidades (como por exemplo a gestão e promoção do PDT Serra da Estrela enquanto destino integrado da Região Centro, o mesmo se passando com a ERT Turismo do Centro). Apesar da integração dos polos estratégicos nas ERT, há que ter em conta algumas assimetrias existentes ao nível da oferta e da respetiva atividade turística, resultantes das diferentes características territoriais que regiões e/ou lugares apresentam, e que eram evidenciadas precisamente pelos PDT e que continuam a ser através dos polos de marca turística. Deste modo, deverá continuar a dar-se uma atenção especial e diferenciada aos territórios de acordo com as suas características específicas, todavia, tendo sempre em conta a sua integração territorial regional e a integração e interligação com os diferentes agentes

---

<sup>88</sup> Através da fusão de várias estruturas, nomeadamente a Direção Geral do Turismo (DGT), do Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo (IFT), da Inspeção Geral de Jogos (IGJ) e do Instituto de Formação Turística (INFTUR).

públicos e privados que direta ou indiretamente contribuem para a atividade turística dos destinos.

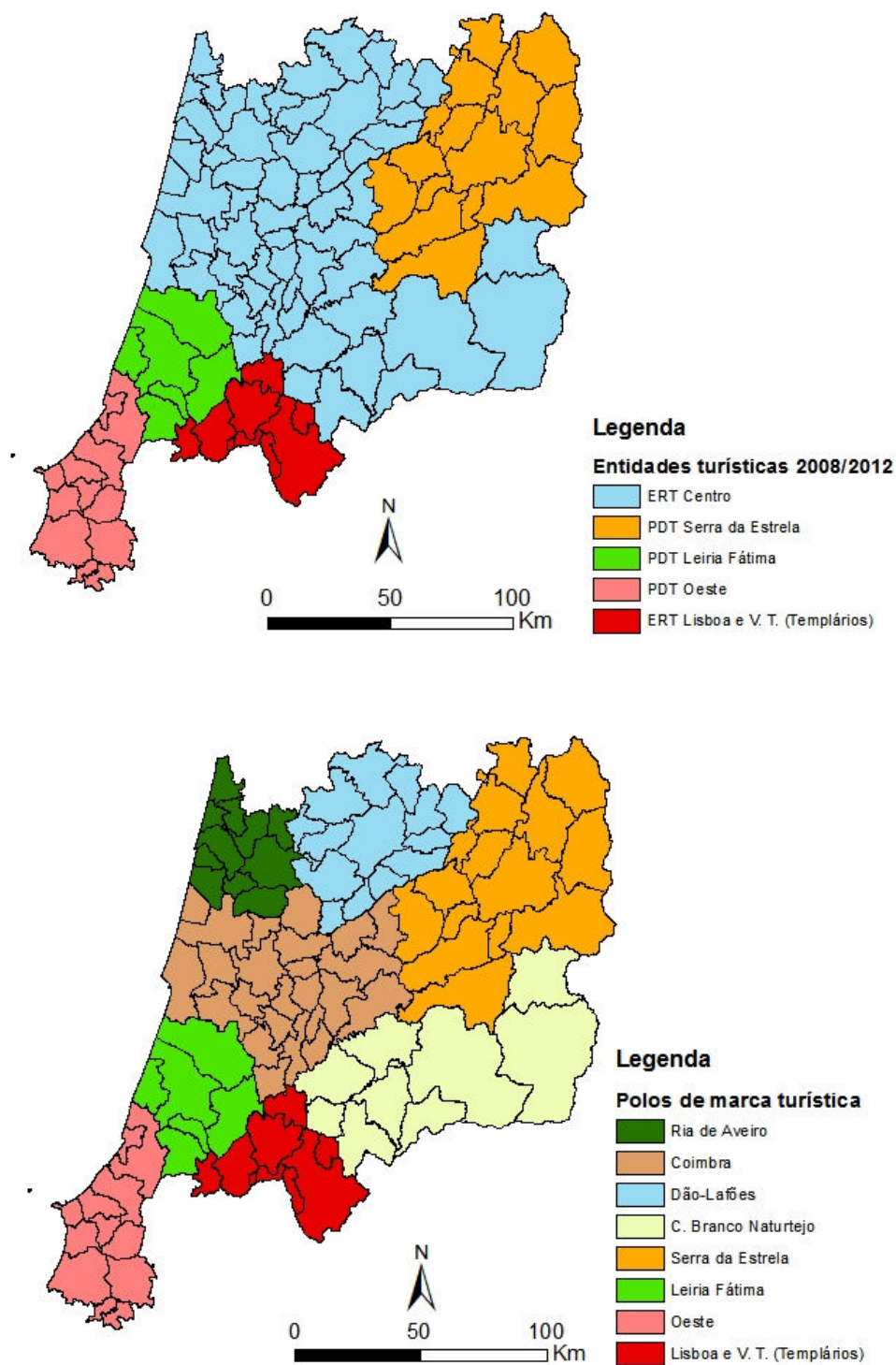


Figura 99: Organização institucional do turismo na Região Centro entre 2008 e 2013

Fonte: Elaboração própria

## 7.2 O papel dos *Convention & Visitors Bureaux*

Como já vimos anteriormente, as estruturas organizativas denominadas *Convention & Visitors Bureaux* (CVB) ou simplesmente *Convention Bureaux* (CB) referem-se a uma das tipologias de OGD. Apesar de se tratar em ambos os casos de estruturas vocacionadas para atuarem junto do segmento *Turismo de Negócios* e das respetivas designações serem frequentemente utilizadas para definir estruturas muito semelhantes entre si no modo como se organizam e atuam, importa realçar a principal diferença existente entre elas. A inclusão da palavra “*visitors*” posiciona a estrutura organizativa numa área de atuação mais abrangente, focalizada não só na captação e gestão de eventos de negócios mas também na gestão e valorização da experiência turística global dos visitantes associada às potencialidades e recursos turísticos do território, enquanto o CB baseia-se apenas nas funções relacionadas com a captação e apoio à realização de eventos de negócios. Neste contexto, e tendo em conta a realizada portuguesa, podemos encontrar vários cenários diferentes na forma como as organizações deste género se estruturam: i) a existência de CVB que por sua vez integram uma secção específica para a captação de eventos de negócios [através da apresentação de candidaturas, gestão de *venues* e resposta a solicitações de orçamentos] designada de CB, como se verifica no caso da Associação de Turismo do Porto e Norte de Portugal – *Porto Convention & Visitors Bureau*, da Associação de Turismo de Lisboa – *Visitors & Convention Bureau* e da Associação de Turismo do Algarve, que englobam o *Porto Convention Bureau*, o *Lisboa Convention Bureau* e o *Algarve Convention Bureau*, respetivamente; ii) a existência de um CVB que não engloba um CB mas que abarca do mesmo modo as suas funções específicas, como é o caso da *Associação Turismo dos Açores - Convention & Visitors Bureau*; e iii) a existência de um CB [sem a designação *visitors*], que apesar de ter em comum com as restantes estruturas organizativas objetivos relacionados com a gestão do produto *Turismo de Negócios* associado ao território, caracteriza-se por uma área de atuação mais restrita ou limitada no que diz respeito à promoção turística e gestão do destino, como é o caso do *Estoril Convention Bureau*.

As estruturas organizativas que acabámos de referir serão analisadas mais adiante de uma forma mais aprofundada de modo a melhor compreendermos as suas principais semelhanças e diferenças. Assim, antes dessa análise importa explorar algumas definições destas estruturas organizativas de modo a tentar clarificar os conceitos.

Goeldner e Ritchie (2006) definem os CVB como organizações abrangentes e sem fins lucrativos que representam cidades ou áreas urbanas na informação e apoio necessários a todos os tipos de visitantes que aí se deslocam, quer seja por motivos profissionais, de lazer ou ambos. De acordo com Rogers (2008), os CVB são entidades dinâmicas que devem continuar a evoluir à luz das circunstâncias locais, das alterações nas tendências de mercado, das características da procura e de outros fatores que possam influenciar as tendências do turismo, e mais especificamente do *Turismo de Negócios*. São geralmente constituídos e financiados como sociedades entre organizações privadas e públicas que estejam ligadas direta ou indiretamente ao setor turístico. Essas sociedades são criadas como uma organização

sem fins lucrativos, controlada por um quadro de gestão, de modo a desempenhar um papel de *marketing* estratégico na promoção do destino que representam. Em alguns casos, podem ser estruturados como prolongamento da autoridade turística local através da criação de balcões ou secções específicas, noutros casos podem constituir uma organização autónoma e integral dentro ou fora da própria autoridade turística local, trabalhando sempre em cooperação e com o grande objetivo de desenvolver o turismo local.

Castillo e Pérez (2005) destacam os CVB como importantes ferramentas de comunicação que desempenham uma função de promoção dentro de um canal que engloba, por um lado, os destinos e as empresas associadas ao CVB e, por outro, a própria procura turística (Figura 100).

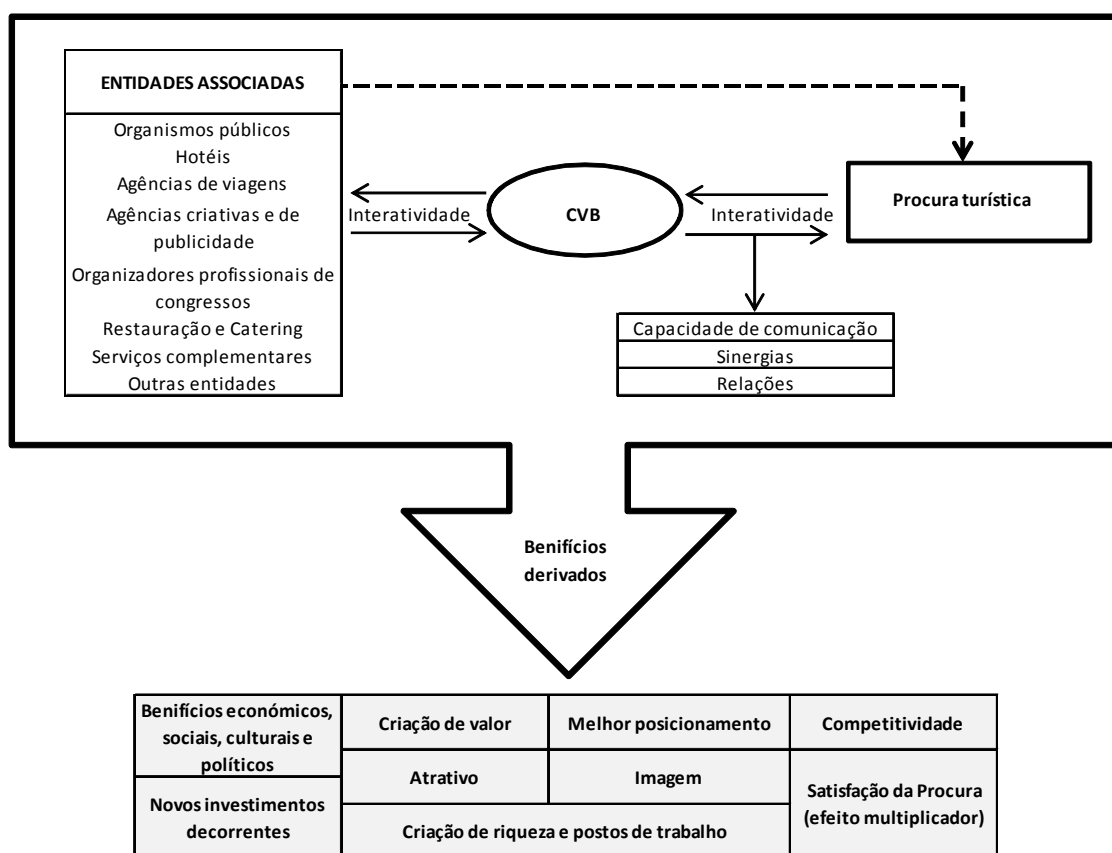


Figura 100: Modelo de comunicação dos CVB

Fonte: Adaptado de Castillo e Pérez, 2005

Este modelo evidencia a importância da interatividade bidirecional entre os diferentes agentes, favorecendo o poder comunicativo dos CVB, bem como o estreitamento de relações entre estas organizações, as entidades associadas e os turistas. Deste modo criam-se sinergias através dos esforços comuns que poderão resultar num conjunto de benefícios diversos, como o reforço da atratividade e imagem do destino, melhoria do posicionamento no mercado e aumento da competitividade.



Por sua vez, os CB referem-se a estruturas de *marketing*/gestão de destinos que atuam com o objetivo principal de aumentar o número de reuniões e outros eventos realizados no destino, seja ele uma cidade, uma região ou um país. São considerados como o ponto de partida para quem quer realizar uma reunião ou outro evento em determinado destino, onde se poderá encontrar informação e aconselhamento imparcial sobre tudo o que é necessário para realizar um evento de negócios em determinada área geográfica. Também neste caso poderá constituir-se como uma parte integrante de uma organização mais abrangente, como as entidades de turismo nacionais e regionais, entidades governamentais locais, regionais ou nacionais, organizações ou outras entidades responsáveis pelo *marketing* das cidades, câmaras municipais ou associações comerciais. Nesta linha de pensamento, Gartrell (1994) refere que os CB podem ter várias formas, estruturas e modos de financiamento, no entanto, o seu objetivo principal deve ser o mesmo. Esse objetivo deve consistir na solicitação, promoção e realização de convenções e outros eventos relacionados com o *Turismo de Negócios* que possam gerar a estada de pessoas no destino, contribuindo para o desenvolvimento económico com reflexos tanto a nível nacional (em função dos *stakeholders* presentes) como a nível local pelo impacte na atividade económica local, especialmente a relacionada com o turismo. Daí que faça mais sentido a integração do “*visitors*”, pois trata-se não só de captar mais eventos como também de um maior número de visitantes.

A existência deste tipo de organizações (CVB) é, portanto, de grande importância para a promoção dos locais onde o produto *Turismo de Negócios* está presente, especialmente nos dias que correm devido à grande importância dada às múltiplas formas alternativas de turismo existentes. Têm o propósito de cativar eventos para o destino, fazer com que a afluência dos visitantes aumente, tentando valorizar ao máximo a sua experiência turística e a sua satisfação global. O financiamento destas organizações poderá provir do setor público (em muitos casos, a única fonte de financiamento), da cotização dos associados do setor privado (os membros podem ser os espaços para a realização de eventos, estabelecimentos hoteleiros, operadores de transportes, organizações especialistas na organização de eventos, entre outras), dos patrocínios, das atividades comerciais elaboradas com membros associados e, em alguns casos, através de comissões cobradas aos espaços que acolhem os variados eventos que ajudam a promover. A cotização dos associados poderá variar consoante a estratégia adotada. Em alguns casos verifica-se um valor de cotização mais alto que inclui uma vasta gama de benefícios e serviços sem custos adicionais para os membros. Noutros casos, opta-se por cotizações mais baixas com alguns benefícios incluídos e outros serviços e atividades a serem cobrados adicionalmente. Cabe a cada destino e às entidades envolvidas acordarem entre os valores a cobrar e o melhor modo de financiamento a adotar (Rogers, 2008).

Relativamente às suas estruturas organizativas, Rogers (2008) compara o modelo britânico ao modelo norte-americano. Os CVB britânicos são compostos, em média, por equipas de duas ou três pessoas (diretor geral, executivo de vendas e assistente administrativo) podendo, no entanto, o número de pessoas variar entre apenas uma e 20, dependendo do volume de negócios e tipo de atividades desenvolvidas. Relativamente ao modelo norte-americano, os CVB são operados a uma escala maior, devido em grande parte à

maior tradição deste tipo de organizações nos Estados Unidos, onde até as cidades mais pequenas têm geralmente uma estrutura deste tipo. O financiamento também sofre alterações no modelo norte-americano, onde se verifica a predominância da aplicação de taxas turísticas nos hotéis, que consiste no pagamento de uma taxa pelos respetivos hóspedes que reverte para a organização local e para o aumento do orçamento para a promoção do destino. Os CVB norte-americanos têm também uma maior influência na vida comunitária dos locais onde se inserem através do desenvolvimento da qualidade de vida e prosperidade local, que consequentemente origina melhores condições de atração para os visitantes (Rogers, 2008).

De acordo com a ICCA (2008), as principais funções dos CVB (ou CB) no âmbito específico da captação e gestão de eventos de negócios consistem nos seguintes: i) promover e comercializar o destino que representam e assegurar a realização contínua de reuniões, congressos, exposições e outros eventos de negócios; ii) produzir material promocional que possa ser usado pelos gestores e organizadores de eventos de negócios; iii) organizar e coordenar visitas educacionais e de vistoria [*site inspections*] para dar a conhecer o destino; iv) organizar e gerir um *website* que permita dar a conhecer o destino, os seus recursos e os seus serviços, que possibilite a relação bidirecional entre os prestadores de serviços no destino e o mercado-alvo, bem como a existência de um calendário de eventos atualizado; v) atuar como intermediários, ao providenciarem orçamentos dos serviços prestados no destino; vi) elaborar e organizar programas sociais, pré e pós eventos, bem como programas de incentivo; vii) prestar assistência e/ou coordenar a apresentação de candidaturas para a organização de congressos ou outros eventos no destino; viii) assegurar reservas preliminares de locais para eventos ou alojamento para assegurar a disponibilidade necessária a determinado tipo de evento de negócios; ix) apoiar na divulgação e publicidade dos eventos a realizar; x) organizar atividades promocionais do destino, antes e durante os eventos, de modo a aumentar a atratividade e a afluência de participantes; xi) organizar e providenciar *kits* informativos [guias turísticos, brochuras, mapas, etc.] para disponibilizar aos participantes dos congressos ou outros eventos; xii) providenciar ofertas ou descontos em serviços ou equipamentos dos destinos aos participantes dos eventos [*city card* ou passe turístico que possa dar entradas grátis ou descontos em museus, transportes, restaurantes, etc.]; xiii) providenciar outros serviços, que dependendo do tipo de evento podem englobar serviços de secretaria e registo nos congressos, patrocínio da cerimónia de abertura, serviços de acolhimento e apoio durante os eventos, apoio à obtenção de financiamento [quando necessário], serviços de transferes, reserva de visitas guiadas, etc. (ICCA, 2008).

A este respeito, Rogers (2008) apresenta uma abordagem mais esquematizada das principais funções associadas especificamente à captação e gestão dos eventos de negócios (Quadro 60). Como refere o autor, os CVB geralmente disponibilizam uma vasta gama de serviços aos seus membros, podendo em alguns casos parte desses serviços ser cobrada à parte ou estar incluída, dependendo do tipo de cotização aplicado como já foi referido anteriormente.

Quadro 60: Serviços prestados pelos CVB nas diversas fases

---

**Antes da preparação evento**

- Disponibilização de literatura e informação através do *website*
- Localização e aconselhamento de estruturas e locais para eventos
- Verificação de disponibilidade de ocupação
- Negociação de preços
- Reserva provisória de serviços
- Visitas de reconhecimento/familiarização e vistoria
- Realização de orçamentos
- Assistência na apresentação de orçamentos (para captação de eventos)
- Assistência a pedidos de alojamento ou de serviços complementares

---

**Preparação do evento**

- Bloquear/reservar alojamento para os delegados
- Coordenação de todos os serviços de apoio incluindo transporte, registo/inscrição, tradução, apoio de secretaria. Em alguns casos estes tipos de serviços podem ser fornecidos através da colaboração de empresas profissionais na organização de congressos (*Professional Conference Organizer* ou PCO) ou empresas de gestão de destinos (*Destination Management Company*)
- Providenciar suporte promocional e de relações públicas de modo a maximizar a afluência de delegados e aumentar a visibilidade do evento
- Fornecimento de material informativo para todos os participantes
- Planeamento de programas paralelos, programas sociais e visitas turísticas antes e depois do evento
- Estabelecer o contacto com as empresas locais fornecedoras de serviços relacionados com conferências e empresas organizadoras de eventos

---

**Durante o evento**

- Providenciar pontos de acolhimento/atendimento (*Welcome Desks*) para os participantes nos principais pontos de entrada
- Acolher, dar as boas-vindas e prestar todo apoio necessário ao registo no evento
- Prestar serviço de relações públicas
- Fornecimento de informação turística sobre o destino

---

**Após o evento**

- Avaliação pós – evento e análise da satisfação
  - Apoio de consultoria ao destino que irá acolher o mesmo evento numa próxima edição
- 

Fonte: Adaptado de Rogers, 2008

A intervenção de diferentes agentes e fornecedores ao longo das distintas fases do evento evidencia a importância de uma cooperação sólida e dinâmica que é necessário existir entre o CVB e os diferentes intervenientes, como forma de criar soluções mais vantajosas para o destino e respetiva economia local, não esquecendo que o sucesso ou fracasso na realização do evento vai contribuir para a criação ou solidificação de uma imagem forte e atrativa do destino ou o inverso.

Os CVB consistem numa das mais importantes fontes de informação existentes para facilitar a tomada de decisão no processo de escolha dos destinos (Cobos, Wang e Okumus, 2009; Lehto, Kim, e Morrison, 2006) e contribuem para uma parte significativa do desenvolvimento económico das muitas comunidades que têm no setor do turismo uma das principais bases da sua sustentação económica (Ford e Peeper, 2008; Gartrell, 1994). Os seus objetivos passam por desenvolver, promover e manter a imagem de atratividade do destino, tentando captar não só os potenciais visitantes mas também a realização de mais reuniões, congressos e outros eventos (Gartrell, 1994). Os CVB têm, no mínimo, a tarefa de promover o

destino e, no máximo, a responsabilidade pela gestão dos recursos que definem a imagem dos destinos (Ford, Peeper e Gresock, 2009). Tudo isto tendo em conta a interação e cooperação com os diferentes *stakeholders*, as próprias comunidades locais e as influências do meio envolvente. A este respeito, há que ter em conta que os CVB têm de saber lidar com os constantes desafios proporcionados pelo ambiente externo onde atuam, quer seja relacionado diretamente com o setor do turismo ou com outros fatores sociais, ambientais e económicos (Gretzel *et al.*, 2006). A rápida evolução tecnológica dos equipamentos de comunicação móveis (*smartphones, ipads, etc.*) e a sua utilização massiva, os atentados terroristas, os desastres naturais e as crises políticas e económicas ocorridas nos últimos tempos são alguns exemplos de fatores que influenciam a forma como os CVB promovem e gerem os seus destinos.

Como já tivemos oportunidade de referir, em Portugal existem atualmente cinco estruturas organizativas do tipo CVB (*Porto Convention & Visitors Bureau, Lisboa Visitors & Convention Bureau, Algarve Convention Bureau, Açores Convention & Visitors Bureau e Estoril Convention Bureau*). De seguida apresentamos e discutimos as principais características de cada uma delas com base numa análise descritiva e comparativa da forma como se estruturam e promovem através dos respetivos *websites*.

### 7.3 Estruturas do tipo CVB existentes em Portugal

As atividades relacionadas com a gestão e promoção dos destinos têm sido muito influenciadas pelo avanço das TIC devido à natureza fragmentada e de grande intensidade de informação que os produtos turísticos representam para os destinos (Buhalis, 1988; Wang e Russo, 2007 citados por Cobos, Wang e Okumus, 2009). Consequentemente, esses avanços tecnológicos são aplicados pelas OGD, como é o caso dos CVB (Gretzel, Yuan e Fesenmaier, 2000, citados por Cobos, Wang e Okumus, 2009) de forma a adaptarem-se aos novos padrões de consumo, de produção e de promoção dos serviços turísticos que a evolução das TIC veio trazer. Os *websites* dos *Convention & Visitors Bureaux* são, por isso, ferramentas muito importantes que proporcionam o encontro *online* entre quem pretende visitar um destino por motivos relacionados com os negócios ou outros e os *stakeholders*, onde se disponibiliza toda a informação necessária ao planeamento e organização de um evento, bem como toda a informação relativa às principais infraestruturas, equipamentos, serviços e atrativos turísticos do destino.

Deste modo optámos por estruturar a análise aos *websites* dos CVB em duas partes. Numa primeira parte é feita uma descrição geral do conteúdo de cada um dos *websites* de modo a melhor compreendermos o funcionamento da estrutura organizativa, que tipo de oferta é promovida, quais os associados que fazem parte do CVB e a localização dos mesmos. Numa segunda parte apresentamos uma análise comparativa do conteúdo funcional dos *websites*, adaptada do estudo de Cobos, Wang e Okumus (2009), de modo a conhecermos um pouco mais aprofundadamente a forma como os CVB desenvolvem as suas atividades de

gestão e promoção do produto *Turismo de Negócios* associado ao território onde atuam, consideradas fundamentais não só para a promoção e *marketing* dos destinos mas também para o aumento da respetiva competitividade (Buhalis, 2000).

Quadro 61: Componentes da estrutura do conteúdo do *website* de um CVB

|  |
|--|
| <b>Informação</b>  |
| Informação sobre atividades/atrações   |
| Informação sobre alojamento  |
| Calendário de eventos  |
| Informação sobre restaurantes  |
| Informação sobre compras   |
| Ligações a outras páginas locais/regionais   |
| Mapas/informações de acesso  |
| Guias de viagens/brochuras   |
| Informação sobre operadores turísticos   |
| Perguntas mais frequentes ( <i>Frequently Asked Questions</i> )                      |
| <i>Banners</i> publicitários   |
| <i>Tours</i> virtuais  |
| <b>Comunicação</b>   |
| Possibilidade de requisição de brochuras   |
| Funções de pesquisa  |
| Ferramentas interativas  |
| Planeamento de viagem/férias   |
| Funções de comunidade (redes sociais)  |
| <b>Transação</b>   |
| Reservas <i>online</i>   |
| Produtos temáticos   |
| Transações seguras   |
| Bilhetes para eventos  |
| Bilhetes para atrações   |
| Carrinhos de compras e sistema de pagamento (possibilidade de compra <i>online</i> ) |
| Selo de certificação <i>Web</i>  |
| <b>Garantia relacional (Fidelização)</b>   |
| <i>Newsletter</i> através de <i>e-mail</i> (possibilidade de envio)                  |
| Destaque de ofertas especiais/melhor compra  |
| Campanhas de <i>e-mail</i> direto ( <i>direct e-mail</i> )                           |
| Personalização/customização  |
| Política de privacidade  |
| Programas de incentivo   |
| Oportunidades de <i>cross-selling/up-selling</i>                                     |
| Programas de fidelização de clientes   |

Fonte: Adaptado de Cobos, Wang e Okumus, 2009

O estudo refere que, com base nas tarefas multifacetadas dos CVB, para se construir um relacionamento de longo prazo com os consumidores, um *website* bem-sucedido do destino depende da aplicação integrativa de quatro componentes, como suas principais funções: i) informação [apresentação de informação precisa e atualizada sobre o destino]; ii) comunicação [comunicação eficaz e constante com os consumidores]; iii) transação [desenvolvimento de transações eletrónicas confiáveis e eficazes]; iv) garantia relacional [mecanismos de construção de relacionamentos eficazes e duradouros]. As quatro componentes apresentam uma relação de complementaridade e hierarquização, que significa

que a implementação de um nível superior só será verdadeiramente eficaz se o nível imediatamente inferior tiver sido implantado com sucesso, e são influenciadas por três grupos de fatores: i) ambiente tecnológico [formação em tecnologias da informação, recursos financeiros e apoio de gestão]; ii) características organizacionais [tamanho da organização e grau de inovação]; e iii) competências tecnológicas [experiência em gestão tecnológica e experiência tecnológica dos funcionários] (Cobos, Wang e Okumus, 2009).

O estudo propõe ainda vários atributos utilizados para avaliar cada uma das quatro componentes, conforme é apresentado no Quadro 61. Estes atributos são analisados em forma de grelha de avaliação que neste estudo será utilizada para aferir da existência ou não de cada atributo em cada *website*.

De seguida apresentamos a análise descritiva da estrutura e organização dos *websites* de cada um dos organismos já referenciados.

### 7.3.1 Porto Convention & Visitors Bureau

O *Porto Convention & Visitors Bureau* (PCVB) foi fundado em 1995 por iniciativa das Câmaras Municipais do Porto, Vila Nova de Gaia, Gondomar e Espinho, da Associação Industrial Portuense, da Associação Comercial do Porto, da Associação de Comerciantes do Porto, da Universidade do Porto, da Associação Portuguesa dos Agentes de Viagens e Turismo e da União Nacional das Indústrias Hoteleiras e Similares do Norte e apresenta-se como uma estrutura que pretende mobilizar e motivar potenciais organizadores de eventos a trazerem as suas realizações para a região do Porto e Norte, oferecendo uma série de serviços de apoio e contrapartidas, nomeadamente disponibilização de *know how* e apoio de profissionais especializados, elaboração de *dossiers* de candidatura a congressos internacionais, apresentações do destino, disponibilização de material turístico da região aos participantes, cartas de apoio e acolhimento do evento por parte de entidades institucionais (Câmaras Municipais, por exemplo), apoio na divulgação dos eventos e ofertas de prestígio para convidados especiais e oradores. A criação desta estrutura organizativa tem ainda como objetivos gerais a promoção mais eficaz por via de maior articulação entre o setor público e o setor privado, a maior integração entre a promoção da imagem, a promoção comercial e o produto, a criação de mais sinergias entre os diferentes agentes e o reforço dos meios, nomeadamente financeiros, à disposição da gestão e promoção do destino onde se insere.

O *website* do PCVB pode ser encontrado através de pesquisa nos principais motores de busca (Google, Yahoo) através da conjugação das palavras-chave “Porto + *convention*” e estrutura-se em cinco secções temáticas principais dispostas no topo do site, nomeadamente “visitar”, “negócios”, “media”, “ATP” e “blog” (Figura 101), que passamos a descrever.

Na secção “visitar” podemos encontrar a oferta turística da região estruturada em quatro áreas temáticas distintas: *Touring histórico, cultural e religioso*, onde para além da promoção da oferta relacionada com o património histórico, cultural e religioso de toda a região (ex.: conjunto patrimonial classificado pela UNESCO, rotas temáticas, festas

tradicionais, artesanato, gastronomia e vinhos, etc.) encontramos também referência ao turismo náutico e às suas diferentes vertentes – uma mais tradicional, associada aos cruzeiros no Douro e uma vertente mais radical, associada aos desportos de aventura (*surf*, *kitesurf*, canoagem ou remo) e às praias costeiras da região; *City break*, onde se destaca a promoção da cidade do Porto, principal destino da Região para este segmento, e também da cidade de Guimarães, que em 2012 foi a Capital Europeia da Cultura; *Natureza*, onde para além da promoção da oferta relacionada com o património natural da região (onde se incluem praias, áreas protegidas, áreas classificadas, paisagens naturais), destacam-se as atividades relacionadas com o *birdwatching* (observação de aves no seu *habitat* natural) e com as atividades náuticas que são possíveis de realizar não só nas zonas costeiras mas também nos rios; e *Negócios*, onde encontramos a apresentação do *Porto Convention Bureau* e dos serviços que disponibiliza especificamente para a promoção, captação e gestão de eventos de negócios, nomeadamente uma ferramenta de pesquisa dos locais para eventos e prestadores de serviços que surgem agrupados por setores de atividade, um formulário de pedido de orçamentos (RFP – *Request For Proposals*), os contactos do PCVB e de outras entidades turísticas (Turismo de Portugal) existentes em Portugal, uma área com “artigos populares” onde são mostrados alguns dos locais a visitar na região, um campo para preenchimento dos dados para receber a *newsletter* e uma aplicação interativa através da qual é possível consultar e adquirir brochuras digitais e visualizar fotos e vídeos sobre a Região. Relativamente aos locais para eventos e prestadores de serviços, é possível constatar a existência de uma grande variedade de entidades associadas ao PCVB que são agrupadas em diferentes categorias: alimentação e bebidas; alojamento; centros de congressos e outros locais de eventos; caves vinícolas; empresas organizadoras de eventos (PCO); empresas de gestão de destinos (DMC); golfe; transportes; administração pública, associações (industriais, comerciais) e organizações sem fins lucrativos; outros serviços - que incluem espaços e equipamentos de lazer, espaços comerciais e atrações turísticas.

Para além das quatro áreas temáticas descritas em “visitar” também podemos encontrar a oferta turística organizada por sub-regiões, nomeadamente: Porto, onde são sugeridas as visitas às caves, os passeios no rio Douro em barco Rabelo, a descoberta da cidade e a visita às suas atrações turísticas, os diferentes espaços verdes existentes, os edifícios históricos e a arquitetura moderna, a oferta cultural de museus e eventos, o artesanato local e os espaços de grande comércio (*shopping centres*), a gastronomia e a animação noturna, onde não deixam de constar referências a bares, discotecas e casinos; Minho, onde as sugestões vão para os solares e o vinho verde, a pesca em alto mar (onde se pode acompanhar toda a faina marítima), os espaços naturais e atividades ao ar livre (com destaque para o Parque Nacional da Peneda Gerês), a oferta relacionada com o sol, praia e mar, a tradição e o folclore da região, evocando as diferentes festas pagãs e religiosas, o artesanato local (cerâmica, filigrana, linhos e bordados), a arquitetura e os eventos (onde se incluem as recriações históricas), onde são evidenciados o Castelo de Guimarães, o Estádio Municipal de Braga e as Pousadas de Portugal, e a atividade ligada à prática do golfe; Douro, onde se destacam as quintas vitivinícolas e as atividades ligadas à produção do vinho e onde é

possível conhecer e participar em algumas atividades que lhe estão direta ou indiretamente associadas, como por exemplo, a vindima, a pisa da uva, as provas de vinhos, a caça ao tesouro escondido (que pode ser um barril ou uma garrafa de vinho escondidos). Os cruzeiros pelo rio Douro, as viagens em comboio pelo vale do Douro ou os percursos em veículos todo-o-terreno são outras formas de descobrir a Região. É mencionada também a riqueza gastronómica que possibilita atividades relacionadas com degustações e refeições *gourmet*, onde o Vinho do Porto e o azeite da Região marcam presença, ou através da participação na confeção de compotas caseiras e outros produtos locais. São ainda referidos os diferentes tipos de eventos que podem ser vistos na região e a possibilidade de comprar vinhos e outros produtos típicos diretamente nos produtores; em Trás-os-Montes sugerem-se atividades de natureza, como percursos em veículos todo-o-terreno, passeios de balão, canoagem, montanhismo e escalada, entre outras. A observação micológica e as rotas de transumância são também mencionadas, onde a envolvência com as populações locais que partilham o seu conhecimento sobre estas matérias é uma mais-valia. Nesta região é dado um grande destaque à história, à cultura e à tradição local. Os diversos pratos típicos gastronómicos e o modo artesanal de fazer enchidos, queijos e pão, juntamente com a arte de tosquiá e trabalhar a lã apresentam-se como segredos a desvendar. É evidenciada a existência de aldeias típicas, castelos, mosteiros e vestígios arqueológicos, aliada à Festa dos Caretos, aos Pauliteiros de Miranda e à Noite das Bruxas realizada em Montalegre. É feita também a referência aos espaços termais e *spas* da região, bem como à diversificada oferta de alojamento.

Na secção “visitar” podemos encontrar ainda uma agenda de eventos e atividades a desenvolver na Região Porto e Norte. Esta ferramenta permite fazer pesquisa dos eventos agendados de acordo com a tipologia, nomeadamente: ar livre e desporto; conferências/colóquios; dança; exposições; feiras, festas e romarias; ciclos e festivais; música; teatro; empreendedorismo e inovação; e feiras profissionais. Na secção “negócios” temos acesso ao PCB, que já tivemos oportunidade de referir. Quer isto dizer que podemos aceder às ferramentas disponibilizadas pelo PCB através de duas formas. Uma é através da secção “negócios”, a outra é através da secção “visitar”. A secção “media”, como o próprio nome indica, é dedicada à relação com os meios de comunicação, que desempenham um papel de grande importância como parceiros na divulgação e promoção do destino. Aqui é disponibilizada informação mais específica sobre a região Porto e Norte, nomeadamente informações úteis (referentes a acessibilidades, transportes, hospitais, clima, contactos de emergência), mapas, principais atrativos de cada uma das sub-regiões, material de apoio à realização de reportagens ou notícias (ex.: fotos, vídeos, brochuras, etc.) e acesso a um conjunto de reportagens e documentários sobre a região publicados em diversas revistas ou outros tipos de publicações (ex.: Condé Nast Traveler, LeBlog, etc.). Na secção “ATP” encontra-se informação institucional, os contactos do PCVB e dos seus associados e também informação direcionada para eventuais novos associados, nomeadamente as vantagens em fazer parte desta estrutura organizativa. Por último, na secção “blog” encontramos também um conjunto de notícias relacionadas com diferentes destinos da região que por algum motivo se tenham destacado na imprensa, quer por distinções, prémios ou acontecimentos marcantes.



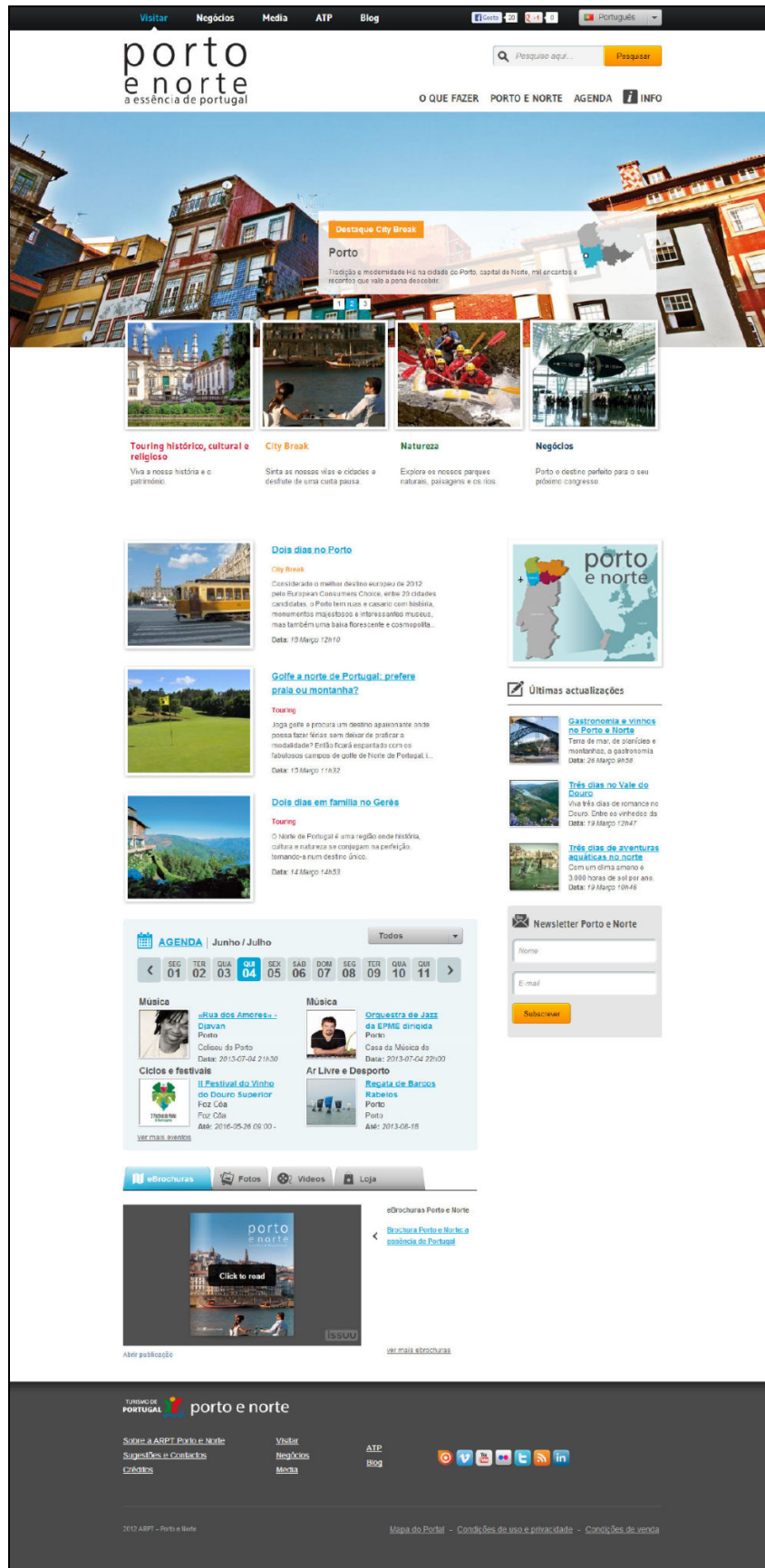


Figura 101: Website do Porto Convention & Visitors Bureau  
 Fonte: <http://pt.visitportoandnorth.travel/visitar>, consultado em 3 de julho de 2013.

### 7.3.2 Lisboa Visitors & Convention Bureau

O *Lisboa Visitors & Convention Bureau* (LVCB) foi constituído em 1997 (resultante da criação em 1990 do Gabinete de Incentivos e Congressos de Lisboa) e tem como principais objetivos o desenvolvimento turístico sustentado da sua área de intervenção, a promoção da Região de Lisboa como destino turístico nos diferentes produtos de lazer, a promoção da Região como local de realização de congressos, feiras e como destino de viagens de incentivos e a informação e o apoio aos turistas que visitam este destino.

Ao efetuarmos uma pesquisa nos principais motores de busca, utilizando os mesmos critérios de pesquisa utilizados no caso do PCVB (apenas substituindo a palavra “Porto” por “Lisboa”) todos os caminhos vão dar ao *website* oficial do Turismo de Lisboa (Figura 102).

Através da página principal do LVCB podemos aceder a notícias referentes à Região de Lisboa, a informação relativa aos principais eventos culturais que estão a decorrer, a informação sobre os principais lugares e atrativos turísticos a conhecer na região (Parque das Nações, Belém, Centro Histórico de Lisboa, Região de Lisboa – onde é feita a apresentação das sub-regiões de Sintra, Estoril/Cascais, Oeiras, Ericeira/Mafra, Fátima, Templários, Oeste, Ribatejo, Setúbal/Troia<sup>89</sup>), a oferta de alojamento turístico existente, a oferta associada à gastronomia e à animação noturna (restaurantes, esplanadas, cafés tradicionais, bares, discotecas, doces tradicionais, vinhos), a oferta associada à prática de golfe, a uma ferramenta que permite planear o itinerário no mapa (*travel planner*) e a uma área de destaques onde é possível obter material promocional (guias, brochuras, *newsletters* e revistas relacionadas com o destino), visualizar vídeos promocionais e fotografias e aceder a ligações externas que permitem a compra de bilhetes para espetáculos e outros eventos, bilhetes de entrada em espaços de visitação (museus, palácios, parques, etc.) e títulos de transportes.

É também através da página principal do *website* do LVCB que podemos aceder ao *Lisboa Convention Bureau*. Nesta secção temos acesso a um conjunto de menus dispostos horizontalmente com os títulos “LCB”, “porquê Lisboa”, “espaços para reuniões”, “alojamento”, “DMC e PCO”, “locais para eventos”, “incentivos”, “calendário” e “a não perder”.

No menu “LCB” encontramos uma breve descrição acerca dos principais objetivos e atividades do *Lisboa Convention Bureau*, referência ao número de entidades associadas ao LCB (referência a cerca de 200 associados), bem como os logotipos das associações internacionais a que pertence (ICCA - International Congress and Convention Association; SITE - Society of Incentive & Travel Executives; European Cities Marketing; Destination Marketing Association International; UIA – Union of International Associations).

---

<sup>89</sup> Note-se que a partir de 2012, através da reorganização institucional do turismo em Portugal que já tivemos oportunidade de analisar, algumas destas sub-regiões deixaram de integrar a ERT de Lisboa e Vale do Tejo para passarem a integrar a ERT do Centro de Portugal, nomeadamente Fátima, Templários e Oeste.

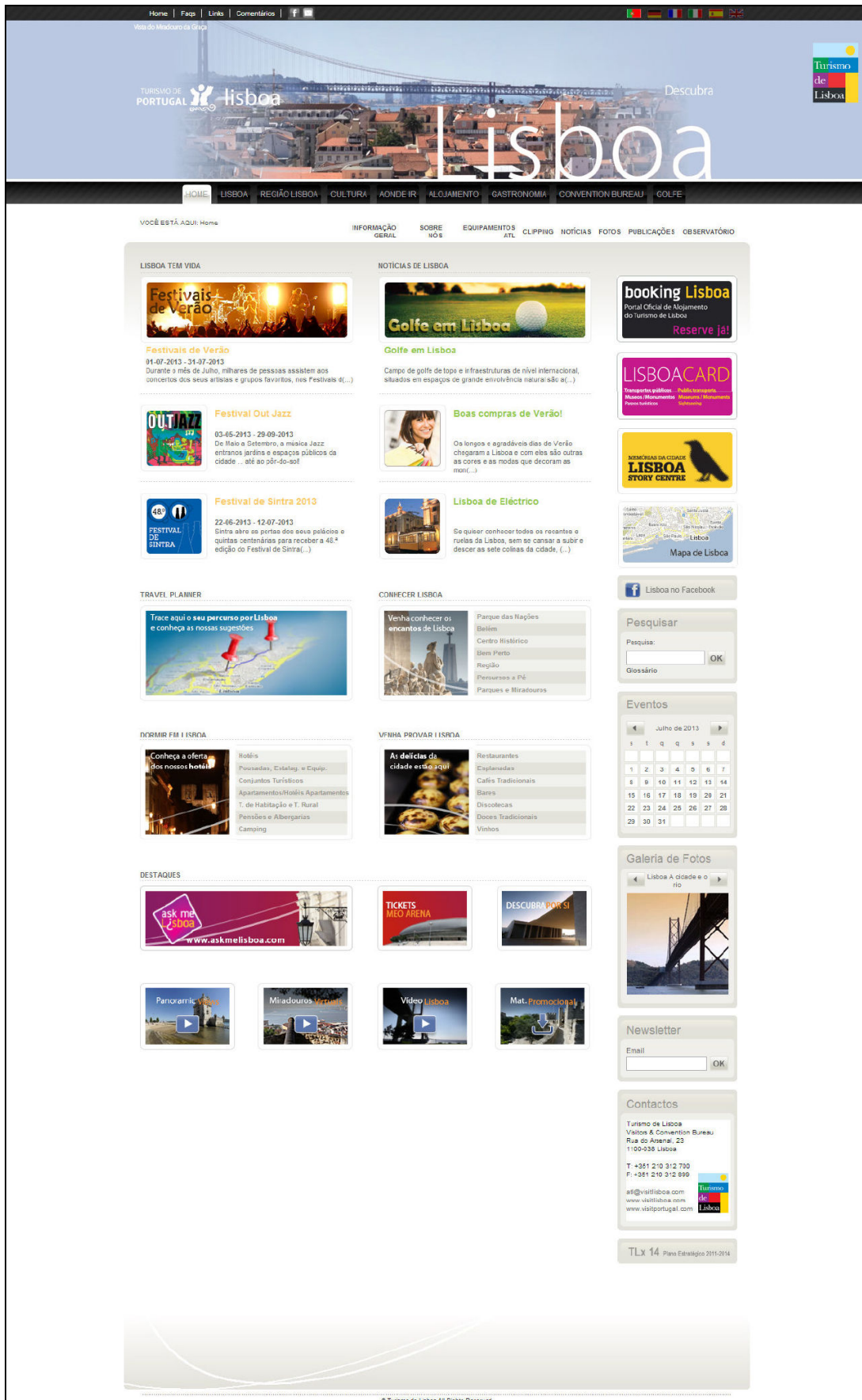


Figura 102: Website do Lisboa Visitors & Convention Bureau  
 Fonte: www.visitlisboa.com, consultado em 3 de julho de 2013

No menu “porquê Lisboa” encontramos referências às vantagens estratégicas da escolha do destino, como a localização (1 a 3 horas das principais cidades europeias e 5 a 8 horas das américas), os preços competitivos (relativo baixo custo de vida e preços competitivos no alojamento), a hospitalidade (cidade tolerante devido às influências multiculturais) e a diversidade das atrações turísticas do triângulo estratégico Lisboa, Estoril, Sintra. Os menus “espaços para reuniões”, “alojamento”, “DMC e PCO” e “locais de eventos” descrevem os principais serviços e locais para eventos que o LCB disponibiliza no seu *website* e onde podemos encontrar a descrição das respetivas entidades, as características dos serviços que podem prestar juntamente com os contactos e um mapa a assinalar a sua localização. Em “incentivos” encontramos cinco textos com os títulos “bem-vindo a Lisboa”, “subir e descer as colinas no elétrico”, “seguindo os passos dos grandes navegadores”, “Lisboa - panorama através do rio” e “a mesa posta no rio”<sup>90</sup> que no seu conjunto descrevem os principais pontos e roteiros turísticos, como o elétrico, as praças do Rossio, Restauradores e Comércio, os principais monumentos e espaços museológicos da cidade, a gastronomia (com destaque nos pastéis de Belém) e passeios no rio Tejo. O “calendário” apresenta a lista de eventos a realizar nos próximos dois anos, organizados por data, nome do evento, número esperado de delegados e local onde se realiza. O maior evento agendado consiste na Convenção Anual dos Rotários Internacionais (Annual Convention of Rotary International) em junho de 2013 na FIL – Feira Internacional de Lisboa/Pavilhão do Atlântico para cerca de 30.000 delegados. Em “a não perder” encontramos informação sobre diferentes lugares de referência na cidade de Lisboa e arredores. Em Lisboa são enunciados: os bairros típicos de Alfama, Castelo, Mouraria e Graça, como pontos histórico-culturais de grande interesse; a Baixa/Chiado, como local de grande oferta no comércio local e importantes edifícios e praças; a Avenida da Liberdade, como área de eleição para as *boutiques* e lojas de grandes marcas internacionais; Bairro Alto/Bairro Santos, como os locais de eleição para animação noturna, onde existem inúmeros restaurantes, casas de chá, bares e discotecas; Belém, espaço evocativo à Era dos Descobrimentos, local onde se situa a Torre de Belém, o Mosteiro dos Jerónimos, o Monumento aos Descobrimentos e vários espaços verdes; o Parque das Nações, como ideal para atividades culturais para todas as idades, com destaque para o Pavilhão do Atlântico, o Casino de Lisboa, o Oceanário, o Pavilhão do Conhecimento, a Torre Vasco da Gama e o Teleférico (que oferece uma vista deslumbrante sobre a cidade); a frente de água entre o Parque das Nações e Belém, ponto de encontro de referência, onde se realizam passeios pedestres e outras atividades ao ar livre para pessoas de todas as idades e onde existem vários cafés, bares e restaurantes que chamam a atenção pela sua localização. Nos arredores de Lisboa, encontramos informação sobre os seguintes lugares: Oeiras, com referência aos fortes de São Bruno e São Julião da Barra, à Piscina Oceânica e ao Palácio do Marquês de Pombal; Odivelas, com referência ao Mosteiro de Odivelas – Convento de D. Dinis e a toda a história que está na base da sua construção; Vila Franca de Xira, com referência aos cavalos e aos touros, às quintas, à gastronomia regional, aos vinhos excecionais

<sup>90</sup> Traduzido de Welcome to Lisboa, Up and down the hills on a vintage tram, In the footsteps of the great navigators, Lisboa – a panorama from the river, A table set on the river, respetivamente.

e à famosa Festa do Colete Encarnado; Loures, com referência à sua ruralidade, à produção do vinho de Bucelas e à realização da Festa do Vinho e das Vindimas; Estoril/Cascais, com especial atenção dada à Costa do Estoril, como sendo a “Riviera Portuguesa”; Sintra, como um lugar de perfeita harmonia entre a natureza e o património construído pelo Homem, que levou à sua classificação de Paisagem Cultural em 1995 pela UNESCO (Património Mundial da UNESCO), e lugar evocativo da Era Romântica por onde passaram importantes escritores como Lord Byron e Eça de Queirós, entre outros; Setúbal/Troia, região também denominada de Costa Azul onde a trilogia mar, natureza e golfe é evidenciada.

Na página inicial do LCB encontramos ainda notícias sobre eventos e outros acontecimentos que vão surgindo na região (*news*), acesso a material promocional elaborado pelo LCB (*LCB Publications*), nomeadamente guias e brochuras promocionais (*Lisboa Congress & Incentive Guide*, *Lisboa Unforgettable Meetings & Incentives*, *Lisboa Invites You* e *Webletter – Lisboa Convention Bureau*), ligação ao sistema de reservas de hotéis do Turismo de Lisboa (Booking Lisboa – Turismo de Lisboa Official Hotel Reservations), acesso a um mapa interativo onde é possível efetuar pesquisas de lugares e endereços (aplicação Google Maps), ligação à página do Turismo de Lisboa no Facebook, uma janela de pesquisa, uma galeria de imagens, uma janela onde podemos inserir um contacto de *e-mail* para receber a *newsletter*, os contactos do Turismo de Lisboa, uma ligação ao dossier TLX14 (Plano Estratégico de *Marketing* para o Turismo de Lisboa 2011 – 2014) e uma ligação que dá acesso a uma página de Internet onde temos a descrição dos objetivos da Associação Turismo de Lisboa, o acesso aos respetivos estatutos e o acesso aos contactos dos associados.

### 7.3.3 Estoril Convention Bureau

O *Estoril Convention Bureau* (ECB) (que se designava inicialmente de *Estoril & Sintra Convention Bureau*, tendo alterado para o nome atual em 2009) surgiu em junho de 2003 através da criação de parcerias público-privadas, à semelhança das outras estruturas organizativas deste tipo que nos propomos analisar. Consiste numa associação privada, sem fins lucrativos, fundada por entidades públicas e privadas, e a sua atuação principal baseia-se na gestão do produto *Turismo de Negócios*, nomeadamente através da promoção de congressos, conferências, seminários, feiras, reuniões, eventos e viagens de incentivo na região onde se insere (Costa do Estoril). Tem como principais objetivos a deteção de oportunidades de negócios e o aumento de visibilidade da região no mercado nacional e internacional, o contributo para uma melhor estruturação da oferta existente, e a coordenação entre as várias entidades que representa. O ECB conta com um número muito significativo de associados provenientes dos vários setores de atividade ou áreas específicas de intervenção e que são agrupados da seguinte forma: atividades de recreio e animação turística; empresas de audiovisuais; centros de congressos e outros locais para a realização de eventos (*venues*); empresas gestoras de destinos (DMC); empresas organizadoras de eventos (PCO); hotéis; monumentos; espaços de natureza; empresas de aluguer de viaturas; associações

(comerciais/empresariais); empresas de restauração/*catering*; clubes desportivos; equipamentos (aqui inclui-se apenas o Casino do Estoril); institucionais (entidades públicas de administração local); e museus.

A página de Internet do ECB pode ser acedida diretamente através do endereço [www.estorilmeetings.com/pt](http://www.estorilmeetings.com/pt) (página oficial do ECB) que é facilmente encontrado utilizando os critérios de pesquisa utilizados nos casos anteriormente apresentados (Figura 103).

The screenshot displays the Estoril Meetings website interface. At the top, there is a navigation bar with the Estoril Meetings logo and a menu with options: **região**, **planear o evento**, **calendário de eventos**, **contacte-nos**, and **sobre nós**. Below this is a secondary menu with icons and text: **reunir** (porquê o Estoril), **ficar** (alojamento), **ajudar** (apoio para organizar), **fazer** (actividades no Estoril), and **visitar** (locais turísticos). The main header features a large image of the Casino Estoril at night with the text "CASINO ESTORIL".

The main content area is titled "Estoril Meetings" and includes a search bar with the text "pesquisar no website" and a "pesquisar" button. Below the search bar are sections for "Planee o seu evento" (Plan your event) and "Conheça a nossa oferta" (Know our offer). The "Planee o seu evento" section asks "Quantas pessoas estarão no seu evento?" (How many people will be at your event?) and features a slider with values 100, 300, and 500. It also includes a checklist for event needs:  Hotéis,  Salas de reunião,  Venues, and  Ajuda de um agente de organização de eventos. A "planear evento" button is located to the right of the checklist.

The "Conheça a nossa oferta" section shows a carousel of images representing different activities and venues. Below this is a section titled "O ponto mais ocidental da Europa" (The westernmost point of Europe) with a map of Portugal highlighting the Estoril region. The map labels include Estoril Coast, Mira, Sines, Cascais, Estoril, Setúbal, Lisboa, and Tejo River.

On the right side of the page, there are several promotional widgets: "calendário de eventos" (event calendar), "galeria multimedia" (multimedia gallery), "sigam-nos" (follow us) with social media icons for Flickr and Facebook, and "Área Reservada a Membros Associados" (Reserved Area for Associated Members).

At the bottom, there is a footer with five columns of links: **estoril meetings**, **estoril sports**, **estoril golf**, **estoril live**, and **estoril tourism**. Each column lists specific services like "infra-estruturas", "apoio para organizar", "transportes & acessibilidades", "hotéis", "actividades", "marque a sua estadia", "transportes & acessibilidades", "hotéis", "campos de golfe", "operadores de golfe", "passaporte golfe", "hotéis", "agenda", "marque a sua estadia", "transportes & acessibilidades", "hotéis", "actividades", "marque a sua estadia", "transportes & acessibilidades", and "hotéis".

Figura 103: Website do Estoril Convention Bureau  
 Fonte: [www.estorilmeetings.com/pt](http://www.estorilmeetings.com/pt), consultado em 4 de julho de 2013

No topo da página (canto superior direito) é possível escolher os diferentes idiomas (Espanhol e Inglês) que estão disponíveis, para além do Português. Logo abaixo, do lado direito, encontramos cinco menus: “região”; “planear o evento”; “calendário de eventos”; “contacte-nos” e “sobre nós”. Em “região” encontramos informação sobre os quatro concelhos que fazem parte da Costa do Estoril (Mafra, Sintra, Cascais, Oeiras) e que inclui informação geográfica e histórica da região, informações úteis (relacionadas com clima, diferenças horárias, horários de funcionamento dos estabelecimentos, transportes e acessos, mapas e direções, entre outros), *tours* e atividades (onde são destacadas as atividades desportivas, as atividades náuticas, o golfe, o hipismo, o *surf* e os principais *tours* a realizar na Costa do Estoril e em Lisboa) e vídeos e fotos de recursos, atividades e eventos da região. No menu “planear o evento” é possível iniciar o planeamento de um evento, escolhendo o número aproximado de participantes (a opção vai de menos de 100 a mais de 500 pessoas), hotéis, salas de reunião, *venues* e agentes organizadores de eventos.

No “calendário de eventos” podemos aceder aos principais eventos culturais e desportivos a realizar no destino. Em “contacte-nos” temos acesso aos contactos das três entidades distintas que promovem os principais produtos estratégicos (Turismo do Estoril, *Estoril Convention Bureau* e Estoril Golf Coast) e a um formulário que podemos utilizar para enviar mensagens a qualquer uma das entidades. No menu “sobre nós” encontramos informação sobre o ECB e os seus objetivos e principais atividades, a indicação de que o ECB é um membro associado da ICCA, bem como informação relativa aos seus associados que surgem agrupados por diferentes áreas temáticas e por concelho.

Imediatamente abaixo da barra de menus que acabámos de descrever, surge uma nova barra de menus com os títulos “reunir/porquê o Estoril” (onde é possível fazer pesquisa de hotéis, centros de congressos e *venues* e identificá-los no mapa), “ficar/alojamento” (onde é possível fazer uma pesquisa de alojamento e identifica-lo no mapa), “ajudar/apoio a organizar” (onde é possível pesquisar serviços relacionados com aluguer de viaturas, audiovisuais, clubes, equipamentos, animação turística, *catering*, DMC e PCO), “fazer/atividades no Estoril” (onde é sugerido um programa de quatro dias que inclui *cocktail* de boas vindas, almoços e jantares com vistas deslumbrantes, animação noturna, condução no Autódromo do Estoril, desportos náuticos e desportos aéreos) e “visitar/locais turísticos” (aqui mais uma vez surgem os quatro concelhos assinalados no mapa da Costa do Estoril, com a possibilidade de explorar os principais recursos turísticos de cada um deles). Nesta barra de menus encontramos informação mais abrangente no que diz respeito aos recursos e atrações turísticas (equipamentos, monumentos, entre outros) e que vão para além das entidades associadas do ECB, com o intuito de mostrar uma oferta mais completa e variada da região.

No lado direito da página, podemos encontrar algumas funcionalidades, dispostas verticalmente, que englobam: opção de pesquisa de temas/conteúdos; calendário de eventos (igual ao que descrevemos anteriormente); galeria multimédia (onde é possível aceder a vários vídeos e fotos sobre a região); conjunto de redes sociais onde o ECB está presente (You Tube, Flickr, Facebook); e acesso à área reservada a membros associados. Na base da página encontramos cinco áreas temáticas, que consistem em Estoril meetings, Estoril sports,

Estoril golf, Estoril live e Estoril tourism. Estas áreas temáticas permitem, por sua vez, aceder a informação sobre infraestruturas, equipamentos e serviços especializados em diferentes segmentos, como desportos, eventos, atividades recreativas, entre outras. No final da página podemos encontrar no canto direito o *link* “contacte-nos”, que dá acesso aos mesmos contactos e ao formulário que descrevemos anteriormente e o *link* “termos de utilização” da página de Internet do ECB.

Na parte central da página encontra-se uma ferramenta que permite planear a realização de um evento (Figura 103) e que foi descrita anteriormente no separador “planear o evento”. Podemos encontrar também o mapa com os concelhos que fazem parte da Costa do Estoril (em tudo semelhante ao que também já foi descrito anteriormente).

De um modo geral, a descrição que é feita da região de abrangência do ECB inclui: a sua contextualização geográfica e histórica; informações úteis, relacionadas com clima, fusos horários, horários de funcionamento dos estabelecimentos, meios de transporte e acessos, mapas e direções; *tours* e atividades, onde são destacadas as atividades desportivas, as atividades náuticas, o golfe, o hipismo, o *surf* e os principais *tours* na Costa do Estoril e também em Lisboa; vídeos e fotos dos principais atrativos da região.

#### 7.3.4 Algarve Convention Bureau

O *Algarve Convention Bureau* (ACB), criado em maio de 2003, apresenta-se como uma divisão específica para a promoção do *Turismo de Negócios* da Associação Turismo do Algarve (ATA), que por sua vez utiliza a designação de *Algarve Promotion Bureau* (APB), atuando em toda a região do Algarve NUT II. Neste caso estamos em presença de um organismo que apesar de não utilizar a designação oficial de CVB, à semelhança do *Estoril Convention Bureau*, apresenta-se estruturado de uma forma muito semelhante relativamente aos CVB do Porto e Lisboa apresentados anteriormente, ou seja, trata-se de uma associação público-privada sem fins lucrativos que dá uma atenção muito especial ao produto *Turismo de Negócios* através da atuação de um *Convention Bureau*. O acesso à página do ACB pode ser efetuada através do endereço do *Algarve Promotion Bureau* ([www.algarvepromotion.pt](http://www.algarvepromotion.pt)) (Figura 104) ou diretamente através do endereço [www.algarveconvention.com](http://www.algarveconvention.com), sendo também facilmente identificável através de pesquisa com os critérios já enunciados nos restantes casos.

Na página inicial do ACB encontramos um conjunto principal de menus que passamos a apresentar. Em “quem somos” podemos encontrar informação institucional sobre o *Algarve Promotion Bureau* e o *Algarve Convention Bureau*. No menu “Algarve” encontramos um vasto conjunto de informações relativas à Região, como por exemplo os principais locais de interesse, gastronomia típica, equipamentos de alojamento, restauração e diversão, locais de comércio local juntamente com informações mais específicas relacionadas com as principais vias de acesso, a língua oficial, passaportes e vistos necessários, moeda local, fuso horário, principais feriados nacionais e mapa da região – os principais atrativos turísticos promovidos



relacionam-se com os produtos *Sol e Mar*, *Golfe*, *Desporto e Aventura*, *Cultura e Tradição*, *Natureza e Entretenimento*.



Figura 104: Website da Associação de Turismo do Algarve – Algarve Promotion Bureau  
 Fonte: www.algarvepromotion.pt/produtos.php?pid=4, consultado em 4 de julho de 2013

No menu “membros” podemos aceder à listagem dos associados do ACB, que se encontram agrupados nas tipologias de alojamento, centros de congressos e outros locais para eventos, empresas gestoras de destinos (DMC), empresas de atividades ao ar livre e serviços de transferes/transportes. No menu “ferramentas” podemos aceder a vídeos promocionais,

brochuras e imagens da região e seus recursos, bem como acesso a programas de incentivos pré-elaborados e que surgem como sugestões. No menu “contactos” são disponibilizados os contactos do ACB e da ATA.

Imediatamente abaixo das fotos que vão passando com diferentes paisagens e atividades da região, e onde consta o *slogan* “Algarve. O segredo mais famoso da Europa”<sup>91</sup>, encontramos um conjunto de menus dispostos horizontalmente que englobam: “página inicial”; “quem somos”; “Algarve”, com os subtítulos “informação geral” e “o que fazer”; “membros”; “ferramentas” e “contactos”<sup>92</sup>. Em “quem somos” podemos encontrar informação institucional sobre o *Algrave Promotion Bureau* e o *Algarve Convention Bureau*. Em “Algarve/Informação geral” encontramos um conjunto de menus dispostos verticalmente do lado esquerdo com os seguintes títulos: “informação geral”, onde se explica brevemente e de um modo geral o que ver, o que visitar, onde se hospedar, onde comer, o que comer e onde fazer compras; “informações úteis”, onde encontramos informações sobre a língua oficial, passaportes e vistos, moeda, diferença horária e principais feriados nacionais; “pelas redondezas” (traduzido de *getting around*), onde encontramos informação sobre as principais vias rodoviárias e distâncias em quilómetros às principais cidades do Algarve; e “mapa do Algarve”, onde encontramos assinaladas as principais vias rodoviárias e ferroviárias, aeroporto, praias, campos de golfe, marinas e Reservas Naturais. Em “Algarve/o que fazer”, encontramos um conjunto de menus dispostos verticalmente do lado esquerdo com uma breve descrição das principais atratividades da região, evidenciando os produtos *Sol e Mar*, *Golfe*, *Desporto e Aventura*, *Cultura e Tradição*, *Natureza* e *Entretenimento*. Estes produtos são também os títulos dos restantes menus que aparecem do lado esquerdo, nos quais acedemos a descrições breves e gerais sobre a potencialidade da região em cada produto. No menu “membros”, acedemos à listagem dos associados do ACB que se encontram agrupados nas tipologias de alojamento, centros de congressos e outros locais para eventos, empresas gestoras de destinos (DMC), empresas de atividades ao ar livre e serviços de transferes/transportes, tal como já referimos, sendo possível fazer pesquisas através do nome do associado, localização (inclui Algarve e Lisboa), tipo de eventos (reuniões, casamentos, conferências, *workshops*, exposições, festas temáticas, ações de formação e incentivos), tipo de infraestrutura (hotéis, salas de conferências e salas de estar), disposição da sala (anfiteatro, escola, entre outras), capacidade e áreas.

À direita do menu “membros” surgem ainda os menus “ferramentas” e “contactos”. Em “ferramentas” encontramos disponíveis para visualização e *download* vídeos promocionais, brochuras e imagens da região e seus recursos, bem como acesso a programas de incentivos pré-elaborados que se apresentam como sugestões e ligações às páginas de Internet [www.allgarve.pt](http://www.allgarve.pt), [www.visitalgarve.pt](http://www.visitalgarve.pt) e [www.algarvepromotion.pt](http://www.algarvepromotion.pt).

Na parte central da página inicial do ACB, por baixo do conjunto de menus que acabámos de descrever, encontramos uma secção de “notícias” com os vários eventos que se vão realizar na região e aos quais podemos aceder para mais informações.

<sup>91</sup> Traduzido de “Algarve. Europe’s most famous secret”.

<sup>92</sup> Traduzido de “Home”, “Who we are”, “Algarve/General information/what do do”, “Tools”, “Contacts”.

Podemos encontrar ainda, do lado esquerdo da página, o vídeo promocional oficial do Algarve, um motor de busca onde podemos pesquisar os associados do ACB através de diferentes critérios como o nome, a localização e o tipo de evento que pretendemos. Do lado direito da página é possível encontrar uma secção de “membros” onde surge um associado em destaque com uma foto (permitindo aceder a informação mais detalhada sobre esse associado), uma ligação que dá acesso a um formulário de adesão para novos associados e uma secção de “download” onde é possível obter um estudo já realizado sobre a *Meetings Industry* no Algarve e um *dossier* sobre os pontos fortes do Algarve enquanto destino de *Turismo de Negócios*.

### 7.3.5 Açores Convention & Visitors Bureau

A *Associação Turismo dos Açores - Convention & Visitors Bureau*, que passaremos a designar de *Açores Convention & Visitors Bureau* (ACVB), é, à semelhança de todas as outras que vimos anteriormente, uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, e congrega, entre os seus sócios, a maioria dos agentes económicos do setor no Arquipélago dos Açores ligados direta ou indiretamente à atividade turística. Através do estabelecimento de parcerias entre o setor público e o setor privado, esta associação é a entidade responsável pela elaboração, apresentação e execução do Plano Regional de Promoção Turística dos Açores (nos mercados nacional e internacional) conjuntamente com a Direção Regional do Turismo dos Açores. No caso do ACVB não existe uma secção específica do tipo CB como as que se verificam nas estruturas organizacionais que já tivemos oportunidade de analisar. Contudo, é dado destaque ao *Turismo de Negócios* enquanto produto estratégico para o destino Açores, associado ao principal produto e imagem de marca do destino que é o *Turismo de Natureza*.

A *webpage* do ACVB pode ser acedida através do endereço [www.visitazores.com/pt-pt](http://www.visitazores.com/pt-pt), sendo também facilmente encontrada através de pesquisa nos motores de busca. Num primeiro conjunto de menus, que podemos encontrar por baixo das fotos que vão surgindo no topo da página do ACVB (Figura 105), podemos aceder a informação relativa às nove ilhas que constituem o arquipélago dos Açores, a sua localização e como chegar aos Açores (menus “ilhas dos Açores” e “viaje para os Açores”), as muitas atividades recreativas ou desportivas que é possível realizar nos Açores – relacionando-se todas elas e de um modo geral com o contacto com a natureza e com a biodiversidade, nomeadamente mergulho, observação de cetáceos, pedestrianismo, geoturismo, golfe, iatismo, pesca em alto mar, observação de aves, *canyoning*, canoagem/*cayaking*, passeios a cavalo, passeios de bicicleta/BTT, saúde e bem-estar, parapente e também a *Meetings Industry* (menu “o que fazer”) –, e os agentes/operadores turísticos de vários países que promovem e comercializam o destino Açores (menu “reserve a sua viagem”).

Por baixo dos menus que acabámos de apresentar podemos encontrar um conjunto variado de informações relacionadas com eventos e atividades que vão sendo desenvolvidas no destino, notícias e destaques que vão surgindo na imprensa, informações e serviços úteis

que incluem contactos de emergência, previsão meteorológica, transportes, consulados, museus e casas da cultura, vídeos promocionais, um formulário para pedir brochuras em diferentes línguas (Alemão, Francês, Holandês, Inglês e Português) e ligações às principais redes sociais onde o ACVB está presente (Facebook, You Tube, Twitter).

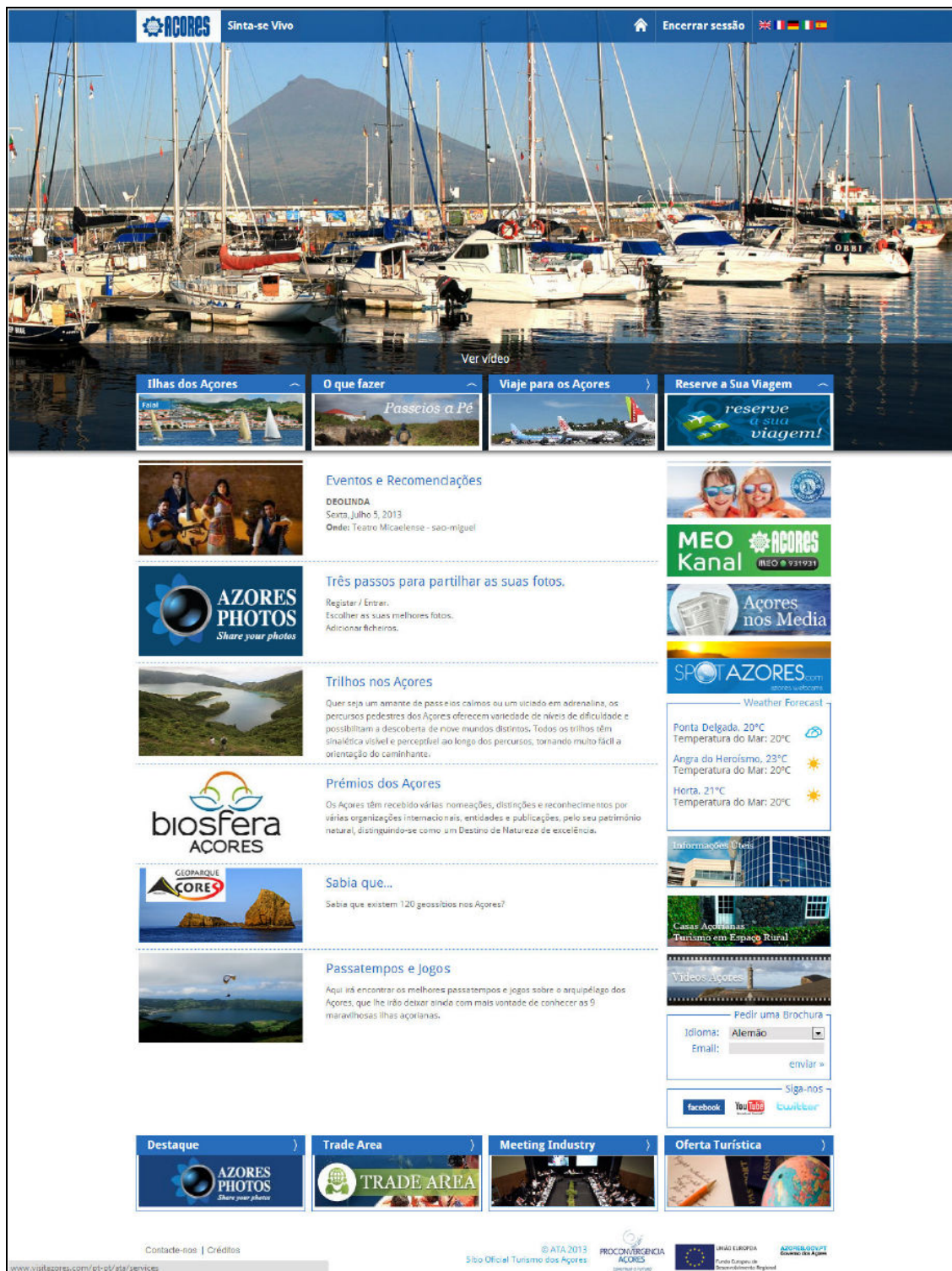


Figura 105: Website do Açores Convention Bureau  
 Fonte: www.visitazores.com/pt-pt, consultado a 4 de julho de 2013.

Na parte inferior da *webpage* podemos encontrar quatro secções distintas: uma secção de “destaque”, onde podemos aceder a um grande número de fotografias agrupadas em categorias, nomeadamente as nove ilhas, passeios a pé, observação de cetáceos, geoturismo, golfe, património, gastronomia, eventos, artesanato, desportos, observação de aves, flora e alojamento, que contribuem em muito para a construção de uma imagem do destino associada à natureza, à tipicidade dos territórios e às tradições culturais locais; uma secção denominada *trade area*, onde é feita a apresentação institucional do ACVB, dos seus associados e onde é disponibilizando um formulário para adesão de novos membros. Nesta secção é ainda disponibilizada informação restrita a associados relativamente a feiras e eventos promocionais onde poderão estar presentes e outras ações de comunicação e promoção; a terceira secção denomina-se *Meetings Industry* e corresponde ao local onde podemos aceder e gerir informação relativa ao *Turismo de Negócios* nos Açores. Aqui, para além de serem apresentadas mais uma vez todas as atividades turísticas de lazer/natureza que o destino promove (já enunciadas anteriormente), temos acesso à informação relativa a equipamentos e serviços diretamente ligados à *Meetings Industry* e ao *Turismo de Negócios*, nomeadamente alojamento turístico, centros de congressos e outros locais para eventos; na quarta secção (“oferta turística”) encontramos um conjunto muito mais abrangente (relativamente àqueles que encontramos na secção da *Meetings Industry*) de serviços e equipamentos existentes em cada uma das nove ilhas, incluindo aqueles que são disponibilizados por membros associados do ACVB e por não membros. Os membros associados agrupam-se nas categorias de alojamento (que incide principalmente na oferta de hotéis), turismo em espaço rural (onde se destaca a promoção de uma tipologia muito específica – as casas açorianas), agências de viagens, agentes de atividades náuticas, locais para congressos e eventos (*venues*), agentes de turismo ativo, empresas de *rent-a-car*, transportes aéreos e marítimos e, por último, outras entidades, onde se incluem entidades públicas de administração local e regional, associações, clubes desportivos e um restaurante.

#### 7.3.5.1 Análise comparativa

Podemos constatar que todos os *Convention & Visitors Bureaux* analisados se estruturam como associações sem fins lucrativos de carácter público-privado. Um dos principais objetivos destes organismos passa pela organização e promoção das regiões onde se inserem junto do segmento de negócios. Ou seja, trabalham a promoção das respetivas regiões como destinos de *Turismo de Negócios* de forma integrada com a promoção turística global da região onde se inserem e em cooperação com outras entidades, nomeadamente as ERT, empresas municipais de turismo ou direções regionais. Para além da promoção dos equipamentos e serviços específicos necessários à realização de eventos ou outras atividades relacionadas com o *Turismo de Negócios*, trabalham a promoção das principais atrações e recursos turísticos, como forma de valorização do destino, do produto e da própria experiência global do turista de negócios.

Quadro 62: Membros associados dos CVB, por categoria

| Membros   | Porto CVB | Lisboa CVB | Estoril CB | Algarve CB | Açores CVB |
|---|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Alojamento turístico  | ✓         | ✓          | ✓          | ✓          | ✓          |
| Centros de congressos e outros espaços para eventos ( <i>venues</i> )   | ✓         | ✓          | ✓          | ✓          | ✓          |
| Restaurantes/empresas de <i>catering</i>                                | ✓         | ✓          | ✓          | ✓          | ✓          |
| Bares e animação noturna  |           | ✓          |            | ✓          |            |
| Centros comerciais/pequenas lojas comércio local                        | ✓         | ✓          |            |            |            |
| Serviços de transferes  | ✓         | ✓          |            | ✓          |            |
| Empresas de rent-a-car  |           | ✓          | ✓          | ✓          | ✓          |
| Empresas de transportes   | ✓         | ✓          |            | ✓          | ✓          |
| Empresas de animação turística  | ✓         | ✓          | ✓          | ✓          | ✓          |
| Teatros, museus e outros espaços culturais                              |           | ✓          | ✓          |            |            |
| Atrações turísticas (património construído, natural e imaterial)        | ✓         | ✓          | ✓          | ✓          |            |
| Agências de viagens e operadores turísticos                             | ✓         | ✓          | ✓          | ✓          | ✓          |
| Empresas de serviços técnicos de apoio (ex.: equipamentos audiovisuais) | ✓         | ✓          | ✓          | ✓          |            |
| Associações empresariais/comerciais/profissionais                       | ✓         | ✓          | ✓          | ✓          | ✓          |
| Instituições públicas de administração local/regional                   | ✓         | ✓          | ✓          | ✓          | ✓          |
| Equipamentos desportivos e de recreio                                   | ✓         | ✓          | ✓          | ✓          | ✓          |
| Universidades, Institutos Politécnicos e centros tecnológicos           |           |            |            |            |            |

Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos comparativamente os membros associados dos CVB (Quadro 62) podemos constatar que existe um conjunto de serviços que estão representados simultaneamente em todos os organismos, nomeadamente alojamento turístico, centros de congressos e outros locais para eventos (*venues*), empresas de transportes (transportadoras aéreas, marítimas/fluviais e terrestres), agências de viagens e operadores turísticos, associações empresariais/comerciais/profissionais, instituições públicas de administração local/regional e equipamentos desportivos e de recreio (onde se incluem campos de golfe, jardins zoológicos, autódromos, casinos, entre outros). Por outro lado, é possível verificar que nenhum CVB engloba nos seus membros associados universidades ou outras instituições de ensino superior (públicas ou privadas), facto algo surpreendente pois estamos em presença de entidades que pelas suas características têm um grande impacto não só nas atividades económicas e sociais locais, como também ao nível da captação de eventos científicos, sendo, deste modo, responsáveis pelo aumento de visitantes nos territórios onde se localizam.

Quanto à distribuição geográfica dos associados, apenas no caso do LCB a localização geográfica dos membros associados coincide com a área de atuação do CVB. Nos restantes casos verifica-se a presença de associados localizados noutras regiões. Verifica-se também que diferentes CVB promovem destinos comuns, como se constata concretamente nos municípios de Cascais, Oeiras, Mafra, Sintra que são promovidos simultaneamente pelo LCB e pelo ECB. Nos casos de Porto, Lisboa e Algarve, a área de atuação do CVB coincide com a área de atuação da ERT onde se inserem, ou seja, uma área bastante abrangente. No caso do

*Estoril Convention Bureau*, a sua área de atuação é mais restrita (Quadro 63). Em qualquer dos casos, verifica-se que a maior parte da oferta de equipamentos e serviços específicos para o *Turismo de Negócios* se encontra nos principais centros urbanos.

Quadro 63: Organização geográfica dos CVB

| <b>Organização</b> | <b>Território de abrangência</b>                                       | <b>Distribuição geográfica dos membros associados</b> |
|--------------------|--|---|
| Porto CVB          | Região Porto e Norte (sub-regiões Porto, Minho, Douro, Trás-os-Montes) | Região Porto e Norte, Caramulo, Lisboa, Faro          |
| Lisboa CVB         | Região Lisboa e Vale do Tejo   | Região Lisboa e Vale do Tejo                          |
| Estoril CB         | Costa do Estoril (Cascais, Mafra, Oeiras, Sintra)                      | Costa do Estoril, Lisboa                              |
| Algarve CVB        | Região do Algarve (NUT II)   | Região do Algarve, Lisboa, Cascais                    |
| Açores CVB         | Região Autónoma dos Açores (NUT II)                                    | Região Autónoma dos Açores (NUT II)                   |

Fonte: Elaboração própria

Ao nível dos conteúdos dos *websites* as estruturas organizativas também se assemelham em alguns pontos importantes. Através da aplicação da grelha de Cobos, Wang e Okumus (2009) constatamos que é ao nível da componente de informação que os *websites* estão estruturados de uma forma mais semelhante (Quadro 64). Todos possuem informações sobre atividades/atrações, alojamento/locais para eventos, operadores turísticos (e outros intermediários) e mapas/informações de acesso. Verifica-se, no entanto, que ao nível das “perguntas mais frequentes”, ferramenta útil de apoio ao utilizador, apenas é disponibilizada no *website* do LCB. No caso concreto da informação sobre restaurantes, no *website* do LCB essa informação é disponibilizada indiretamente, ou seja, é através da funcionalidade de reservas *online* que temos acesso a uma lista de restaurantes selecionados para o *Lisboa Restaurant Card*. O *website* do LCB é, na apreciação global, aquele que se revela mais completo, sendo o único que reúne os atributos referentes à componente de “transação”. Esta componente incide sobre as possibilidades de aquisição/compra direta dos produtos disponibilizados *online*.

Os calendários de eventos, ferramentas muito importantes para a gestão do destino neste segmento, estão presentes nos *websites* do PCB, LCB e ECB. No entanto, o único que aparentemente estará atualizado é o de Lisboa, que conta já com algumas dezenas de eventos marcados. Os restantes calendários não apresentam qualquer evento. Na área de destaque (“notícias”) do ACB são apresentados os eventos organizados na região, no entanto, denota-se alguma falta de atualização pois referem-se a eventos já ocorridos. Uma outra ferramenta muito importante e muito útil consiste na funcionalidade de planeamento de viagem/férias/evento que apenas está disponível no ECB.

No que diz respeito à componente da Garantia relacional, constatam-se algumas lacunas, denotando a necessidade de dar mais atenção por parte dos CVB a atributos relacionados com o contacto direto com os clientes (ou potenciais clientes) e a sua fidelização.

Quadro 64: Análise comparativa dos *websites*

| Níveis   | Porto CVB | Lisboa CVB | Estoril CB | Algarve CVB | Açores CVB |
|--|-----------|------------|------------|-------------|------------|
| <b>Informação</b>  |           |            |            |             |            |
| Informação sobre atividades/atrações   | ✓         | ✓          | ✓          | ✓           | ✓          |
| Informação sobre alojamento/locais para eventos                                      | ✓         | ✓          | ✓          | ✓           | ✓          |
| Calendário de eventos  | ✓         | ✓          | ✓          | ✓           | ✓          |
| Informação sobre restaurantes  | ✓         | ✓          | ✓          |             |            |
| Informação sobre compras   | ✓         | ✓          |            | ✓           | ✓          |
| Ligações a outras páginas locais/regionais   | ✓         | ✓          | ✓          | ✓           | ✓          |
| Mapas/Informações de acesso  | ✓         | ✓          | ✓          | ✓           | ✓          |
| Guias de viagens/brochuras   | ✓         | ✓          |            | ✓           | ✓          |
| Informação sobre operadores turísticos (e outros intermediários)                     | ✓         | ✓          | ✓          | ✓           | ✓          |
| Perguntas Mais Frequentes (FAQ's)  |           | ✓          |            |             |            |
| <i>Banners</i> publicitários   |           |            |            |             |            |
| Tours virtuais (vídeos)  | ✓         |            | ✓          | ✓           | ✓          |
| <b>Comunicação</b>   |           |            |            |             |            |
| Possibilidade de requisição de brochuras/orçamentos                                  | ✓         |            | ✓          |             | ✓          |
| Funções de pesquisa  | ✓         | ✓          | ✓          | ✓           | ✓          |
| Ferramentas interativas  | ✓         | ✓          | ✓          | ✓           | ✓          |
| Planeamento de viagem/férias/eventos   |           |            | ✓          |             | ✓          |
| Funções de comunidade (redes sociais)  | ✓         | ✓          | ✓          |             | ✓          |
| <b>Transação</b>   |           |            |            |             |            |
| Reservas online  |           | ✓          |            |             |            |
| Transação de produtos temáticos  |           | ✓          |            |             |            |
| Transações seguras   |           | ✓          |            |             |            |
| Bilhetes para eventos  |           | ✓          |            |             |            |
| Bilhetes para atrações   |           | ✓          |            |             |            |
| Carrinhos de compras e sistema de pagamento (possibilidade de compra <i>online</i> ) |           | ✓          |            |             |            |
| Selo de certificação <i>Web</i>  |           | ✓          |            |             |            |
| <b>Garantia relacional</b>   |           |            |            |             |            |
| <i>Newsletter</i> através de <i>e-mail</i> (possibilidade de envio)                  | ✓         | ✓          |            |             | ✓          |
| Destaque de ofertas especiais/melhor compra  | ✓         | ✓          |            |             | ✓          |
| Campanhas de <i>direct e-mail</i>  |           |            |            |             |            |
| Personalização/customização  |           |            |            |             |            |
| Política de privacidade/termos de utilização explícitos                              | ✓         |            | ✓          |             |            |
| Programas de incentivo   |           | ✓          |            |             |            |
| Oportunidades de <i>cross-selling/up-selling</i>                                     | ✓         | ✓          | ✓          | ✓           | ✓          |
| Programas de fidelização de clientes   |           |            |            |             |            |

Fonte: Adaptado de Cobos, Wang e Okumus . (2009)

Ao nível dos *websites*, ferramentas imprescindíveis para a promoção dos destinos e comunicação com o mercado, verifica-se que nem sempre são utilizados da forma mais vantajosa possível, denotando em alguns casos uma falta de investimento de recursos na sua gestão evidenciada através de calendários desatualizados, promoções fora de validade ou pouca oferta de atributos, segundo a grelha de Cobos, Wang e Okumus (2009). Neste seguimento, no ponto seguinte procuramos explorar alguns dos aspetos mais importantes relacionados com a estruturação de um CVB no território em apreço, que necessariamente deverão ser conjugados da melhor forma para que a gestão e promoção do destino seja eficaz, sendo que a presença *online* de um CVB neste espaço geográfico é fundamental.



#### 7.4 Perspetivas e orientações para a criação de um CVB na *região CAV*: estudo Delphi

Como já tivemos oportunidade de mencionar, um dos principais objetivos do presente trabalho de investigação passa precisamente pelo estudo dos CVB e da sua importância para o desenvolvimento dos destinos turísticos, especialmente no segmento do *Turismo de Negócios*. Através do estudo Delphi procurámos explorar as perspetivas dos especialistas relativamente à criação de uma estrutura deste tipo no território em estudo, tentando compreender quais as principais vantagens da sua estruturação e eventuais dificuldades que estejam associadas à sua implementação. Assim, na primeira ronda de questionários, perguntámos aos membros do painel se eram favoráveis ou não à existência deste tipo de organizações e qual a sua perspetiva relativamente à criação de um CVB no território em estudo. As respostas obtidas na primeira ronda mostram que 100% dos especialistas (n=37) são favoráveis à existência destas estruturas. Relativamente à criação de um CVB na *região CAV*, 92% (n=34) dos especialistas concordaram com a ideia. Verifica-se deste modo um elevado grau de consenso no que diz respeito à importância da existência de um CVB na *região CAV* e, como tal, considerámos que não seria necessário apresentar novamente estas questões específicas nas rondas seguintes.

Os principais argumentos apresentados pelos especialistas que se mostraram favoráveis à criação de um CVB neste espaço geográfico referem-se a um conjunto de ações que estas estruturas possibilitam e potenciam, que passamos a descrever: i) intervenção na organização, promoção e gestão do território como destino de *Turismo de Negócios* [54,1%; n= 20]; ii) criação de sinergias entre os diferentes agentes [27,0%; n=10] que estas estruturas potenciam [e onde as parcerias público-privadas deverão também estar presentes] de modo a desenvolver a coesão territorial, muito importante para uma estruturação, gestão e promoção dos produtos turísticos associados ao território de uma forma mais eficaz, especialmente no que ao *Turismo de Negócios* diz respeito, como já referido anteriormente; iii) atuação na pesquisa e captação de eventos de negócios [16,1 %; n= 6], contribuindo de forma direta para o aumento dos eventos realizados, e conseqüentemente para o aumento do número de visitantes e aumento da projeção do destino; iv) apoio especializado ao turista de negócios [5,4%; n= 2], contribuindo deste modo para a valorização global da experiência turística e para o aumento dos níveis de satisfação.

Estamos, por isso, em presença de uma estrutura organizativa que poderá contribuir significativamente para um maior esclarecimento da procura turística neste segmento específico, criando mais-valias associadas ao território específico em estudo através de uma gestão eficaz do destino e da sua valorização e promoção enquanto destino turístico, e mais especificamente enquanto destino de *Turismo de Negócios*. Todos estes fatores poderão contribuir, de uma forma direta ou indireta, para o desenvolvimento da atividade turística e para uma maior dinamização da atividade económica local.

De modo a melhor sustentarmos a ideia de criar um CVB na *região CAV*, na primeira ronda solicitámos especificamente aos membros do painel que identificassem aquelas que

consideravam serem as principais vantagens da criação de um CVB no território e as principais dificuldades para a sua implementação.

As principais vantagens apontadas, que de resto vêm reforçar alguns dos argumentos a favor da criação de um CVB na *região CAV* referidos há pouco, dizem respeito ao papel que esta estrutura poderá desempenhar através das seguintes ações concretas: i) inventariação e promoção/divulgação da oferta específica existente [40,5%; n=15], contribuindo para um maior esclarecimento da procura relativamente às potencialidades do território; ii) criação de sinergias/parcerias [37,8%; n=14], que permitam uma gestão conjunta do destino e valorização da sua atividade turística e que promovam a coesão territorial, necessária para um desenvolvimento territorial mais sustentável; iii) fomento do turismo e desenvolvimento económico regional [21,6%; n= 8], que se poderá verificar concretamente através do aumento do número de eventos organizados no território e do número de visitantes, que por sua vez dinamizam e potenciam as atividades económicas de todos os agentes intervenientes no sistema turístico; iv) promoção do destino turístico [18,9%; n=7] nas suas múltiplas vertentes, de modo a prolongar a estada no destino/aumentar a estada média; v) promoção específica do produto associado ao *Turismo de Negócios/Meetings Industry* [16,2%; n= 6], mais uma vez de forma a aumentar o número de eventos realizados no território, número de visitantes e a receita daí proveniente; vi) criação e reforço de uma imagem de marca forte que associe o produto *Turismo de Negócios* a este território [16,2%; n=6], que potencie um melhor posicionamento competitivo relativamente a outros destinos em Portugal e no estrangeiro; vii) maior dinamização dos agentes intervenientes [13,5%; n= 5], através do incentivo à inovação e criatividade na estruturação e gestão do produto *Turismo de Negócios* associado ao território. Este conjunto de principais vantagens identificadas na primeira ronda foi colocado à apreciação do painel na segunda ronda, tendo-se verificado no final desta que 90% (n=26) dos especialistas concordaram com o proposto. O coeficiente de concordância foi também elevado (0,947) e verificou-se uma desagregação de algumas das propostas relativamente à ronda anterior (Quadro 65).

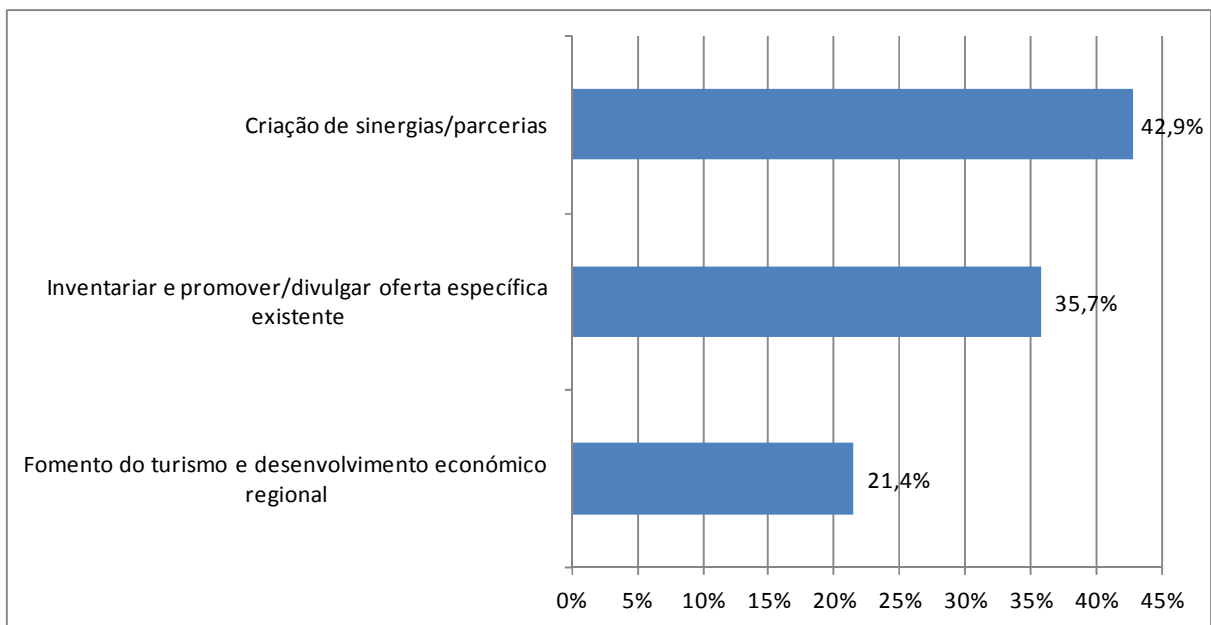
Quadro 65: Principais vantagens da criação de um CVB, segunda ronda

| Vantagens   | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|---|-------------------------|--|
| Inventariar e promover/divulgar oferta específica existente                                 | 1                       | 1,10   |
| Criação de sinergias/parcerias  | 2                       | 2,09   |
| Fomento do turismo e desenvolvimento económico regional                                     | 3                       | 2,88   |
| Promoção do destino turístico   | 4                       | 4,14   |
| Promoção do produto/aumentar a receita proveniente do Turismo de Negócios/Meetings Industry | 5                       | 5,34   |
| Criação/reforço da marca/imagem associando produto ao território                            | 5                       | 5,50   |
| Maior dinamização dos agentes intervenientes (inovação/criatividade)                        | 6                       | 6,95   |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Na última ronda solicitámos que fosse identificada aquela que seria a principal vantagem da criação de um CVB na *região CAV*. Desta vez as respostas dos especialistas dispersaram-se um pouco mais, denotando alguma falta de consenso (Gráfico 55). Todavia, a criação de sinergias/parcerias foi a resposta mais vezes mencionada (42,9% das respostas; n=12). Efetivamente trata-se de um ponto fulcral inerente à atuação dos CVB que consiste na atuação conjunta dos agentes público-privados em prol de um bem comum, que neste caso se refere ao desenvolvimento turístico de um território comum, e que através do estudo Delphi tem sido possível constatar que nem sempre se verifica um espírito de coesão territorial entre os diversos *stakeholders*.

Gráfico 55: Principal vantagem da estruturação de um CVB na *região CAV*, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

No que diz respeito às principais dificuldades na estruturação de um CVB na *região CAV*, após a primeira ronda de questionários foram identificadas as seguintes: i) dificuldade de articulação com os intervenientes locais [10,8%; n= 4], principalmente entre agentes públicos [detentores de muitos equipamentos específicos, como centros de congressos e auditórios] e agentes privados – que se pretende que seja melhorada através da criação de um CVB; ii) abrangência territorial [10,8%; n=4], que em alguns aspetos específicos não reúne consenso entre os especialistas, ou por ser muito abrangente, ou por ser muito restrita [mais à frente esta questão concreta será explorada com mais detalhe]; iii) perigo de perda de autonomia dos agentes locais [8,1%; n=3] ao estarem dependentes da atuação de uma estrutura comum. Neste caso acreditamos que fazer parte de uma estrutura comum não inviabiliza a atuação individual na medida em que cada agente continua a poder promover-se individualmente, nomeadamente através da sua página de Internet. Muito pelo contrário, poderá potenciar uma dinâmica individual com o objetivo de conseguir melhores resultados;

iv) oferta existente de alojamento e restauração [5,4%; n=2], nomeadamente no que diz respeito à capacidade de carga que dificulta a realização de eventos de muito grande dimensão; v) acessibilidades/redes de transportes [5,4%; n=2], especialmente ao nível de acessos rodoviários entre Coimbra e Viseu e ferroviários entre Aveiro-Viseu-Coimbra, e rede de transportes públicos pouco desenvolvida, constatada através da inexistência de redes de metro nos principais centros urbanos da *região CAV* [Coimbra poderá vir a ser uma exceção no futuro, caso o projeto do Metro do Mondego seja efetivamente implementado]; vi) concorrência de outros centros de proximidade [5,4%; n=2], nomeadamente as cidades do Porto e de Lisboa, onde a oferta de equipamentos e serviços é muito superior, em termos de escala, o que no nosso entender apoia ainda mais a ideia da criação de um CVB que atue de forma a valorizar as características específicas ao nível de equipamentos e serviços e diferenciadoras ao nível de oferta turística que a *região CAV* tem para oferecer, aumentando assim a competitividade relativamente a essas cidades; vii) perigo de conflitualidade interna de interesses [entre membros do CVB] [5,4%; n=2], como por exemplo no que diz respeito ao local da sede do CVB, ao tipo de eventos a captar, aos locais [*venues*] e produtos turísticos a promover, às políticas de preços, etc.; viii) perigo de desorganização estrutural [5,4%; n=2], caso não exista uma articulação entre os interesses dos diferentes agentes; ix) perigo de centralização dos eventos nos mesmos locais [5,4%; n=2]. Neste caso as características dos eventos e as condições estruturais para a sua realização deverão ser o ponto de partida para gerir a oferta de uma forma equitativa.

Quadro 66: Principais dificuldades na criação de um CVB, segunda ronda

| Dificuldades  | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|---|-------------------------|--|
| Falta de articulação com os intervenientes locais                               | 1                       | 1,64   |
| Abrangência territorial   | 1                       | 1,79   |
| Perda de autonomia dos agentes locais   | 2                       | 3,16   |
| Centralização dos eventos nos mesmos locais/atrair sempre para os mesmos locais | 3                       | 6,19   |
| Conflitualidade interna de interesses (entre membros do CVB)                    | 3                       | 6,21   |
| Concorrência de outros centros de proximidade                                   | 3                       | 6,24   |
| Oferta existente de alojamento e restauração                                    | 3                       | 6,52   |
| Perigo de desorganização estrutural   | 3                       | 6,60   |
| Acessibilidades/rede de transportes   | 3                       | 6,66   |

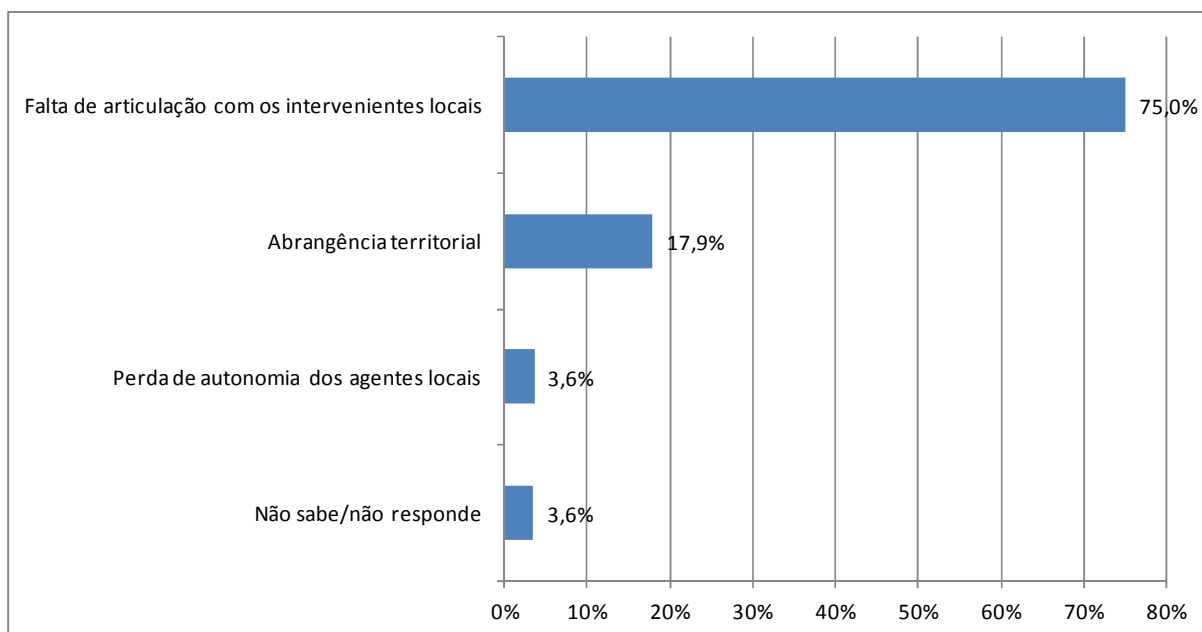
Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Na segunda ronda, 69% (n=20) os especialistas concordaram com as propostas apresentadas, tendo-se verificado por parte de alguns especialistas a referência ao facto de que algumas destas proposições não devem ser vistas como dificuldades ou desvantagens mas sim como argumentos que sustentam ainda mais a necessidade de se criar uma estrutura do tipo CVB no território, nomeadamente as referentes à articulação com os intervenientes locais, a

oferta existente de alojamento e restauração e a concorrência de outros centros urbanos. O coeficiente de Kendall foi de 0,845. Dos *ranks* médios obtidos nesta ronda foi possível ainda verificar-se a desagregação hierárquica de algumas das propostas, como se apresenta no Quadro 66.

Na terceira ronda procurámos saber qual seria a principal dificuldade associada à implementação de um CVB na *região CAV*. Desta vez verificou-se um maior consenso ao ser identificada a falta de articulação com os intervenientes locais por 75% (n=21) dos especialistas (Gráfico 56).

Gráfico 56: Principal dificuldade na criação de um CVB na *região CAV*, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Como já referimos, a falta de articulação com os intervenientes locais identificada pelo painel como algo que eventualmente poderá dificultar a estruturação de um CVB parece-nos que, ao invés, deverá ser visto como um argumento a favor da criação dessa estrutura organizativa. Ou seja, a criação de um CVB poderia contribuir para colmatar ou atenuar a falta de articulação ou cooperação entre os *stakeholders* existente atualmente no território, ao potenciar a gestão do destino e da atividade turística de uma forma integradora e participativa e ao trabalhar em prol dos objetivos comuns.

Relativamente à área de abrangência específica que aqui propomos para a atuação de um CVB, constatámos na primeira ronda que 71,4% (n=27) dos especialistas concordaram com a delimitação apresentada. Os argumentos apresentados a favor desta delimitação geográfica, de um modo geral, dizem respeito à identificação de um espaço territorial de proximidade, de grande diversidade territorial, com recursos e ofertas turísticas que se complementam entre si e valorizam o território como um todo e onde a existência de importantes polos industriais/empresariais e Instituições de Ensino Superior de relevo

potenciam o desenvolvimento das atividades empresariais e científicas, criando um ambiente muito favorável para o desenvolvimento da atividade relacionada com a *Meetings Industry* e com o *Turismo de Negócios*. A este respeito, um especialista do Setor Público e Institucional refere que “*existe uma raiz mais ou menos comum nesta região. O ambiente natural, os rios, a costa atlântica que está próxima desta região. Não temos nesta proposta um espaço demasiado grande e diferente como acontece com a atual Entidade de Turismo do Centro.*” (Setor Público e institucional, 1ª ronda). O espaço demasiado grande que é mencionado relativamente à Entidade Turismo Centro de Portugal tornou-se recentemente ainda maior com a integração do Oeste, da Serra da Estrela e de Leiria/Fátima, como já tivemos oportunidade de referir. Esta escala, demasiado grande a nosso ver, poderá dificultar a criação de sinergias e de coesão territorial. Algo que será mais fácil de se conseguir num espaço geográfico mais delimitado (*região CAV*) que, como já explorámos, apresenta condições muito favoráveis, mais concretamente ao nível da oferta diversificada, do importante dinamismo industrial/empresarial e científico/académico e ao nível do interesse manifestado pelos *stakeholders* para a criação de uma estrutura organizativa que possa potenciar e desenvolver o *Turismo de Negócios* neste território. A existência de três polos (Coimbra – Aveiro – Viseu) com características diferentes mas que se complementam na estruturação da oferta turística e no desenvolvimento das atividades económico-sociais, muito próximos geograficamente, é determinante. Tal como refere um especialista que integra o grupo das Unidades Hoteleiras e Agentes Intermediários, “*o espaço geográfico da região Centro Litoral de Portugal [em estudo] abrange três áreas importantes e que se complementam entre si.*” (Unidades Hoteleiras e Agentes Intermediários, 1ª ronda).

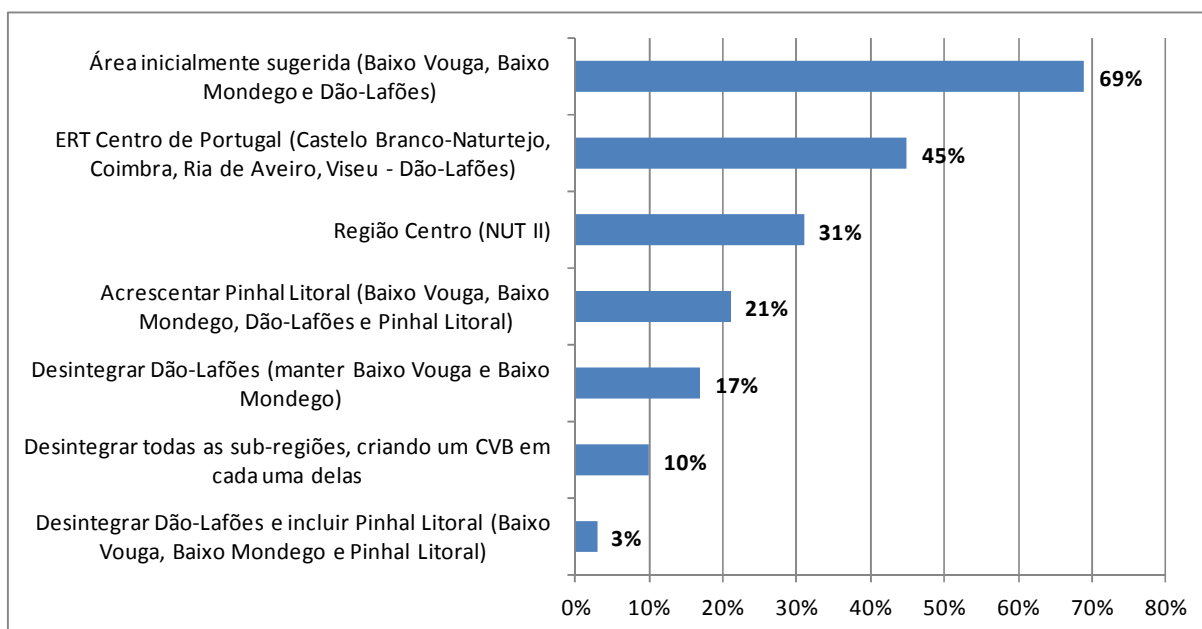
No que diz respeito às opiniões discordantes, os argumentos variam entre aqueles que defendem que a área proposta é muito abrangente, sugerindo a atuação dos CVB à escala urbana, os que acham que o território é muito heterogéneo para ser promovido e gerido em conjunto, e os que acham que a área geográfica é pouco abrangente, devendo ser alargada a toda a ERT Centro de Portugal/NUT II Centro de Portugal.

De modo a esclarecer melhor esta questão relacionada com a abrangência territorial, na segunda ronda optámos por apresentar vários cenários possíveis para organizar geograficamente um CVB no território da Região Centro, construídos a partir das perspetivas recolhidas na primeira ronda, sobre os quais os especialistas deveriam manifestar a sua opinião e que são apresentados no Gráfico 57.

Para além da proposta do território referente à *região CAV*, os restantes cenários apresentados à consideração do painel incluíram: i) a opção pela ERT Centro de Portugal, que à data da realização do estudo Delphi era constituída pelos polos de Castelo Branco-Naturtejo, Coimbra, Ria de Aveiro e Viseu Dão-Lafões, tornando-se mais alargada que a inicialmente proposta mas menor que a área correspondente a toda a Região Centro; ii) a opção pela NUT II da Região Centro, como a área mais abrangente possível, em termos de delimitação territorial administrativa; iii) a opção por acrescentar a sub-região do Pinhal Litoral à área inicialmente proposta, abarcando deste modo a cidade de Leiria, importante polo urbano e industrial; iv) a opção de desintegrar Dão-Lafões, privilegiando-se deste modo apenas o eixo

Coimbra-Aveiro; v) a opção de desintegrar todas as sub-regiões, criando um CVB em cada uma delas, levando desta forma cada sub-região a atuar por si; e, por último, vi) a opção de desintegrar Dão-Lafões e integrar Pinhal Litoral, estruturando-se desta forma um eixo em torno dos centros urbanos de Leiria-Coimbra-Aveiro.

Gráfico 57: Concordância relativamente ao território de abrangência do CVB, segunda ronda



Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda (ronda final para esta questão)

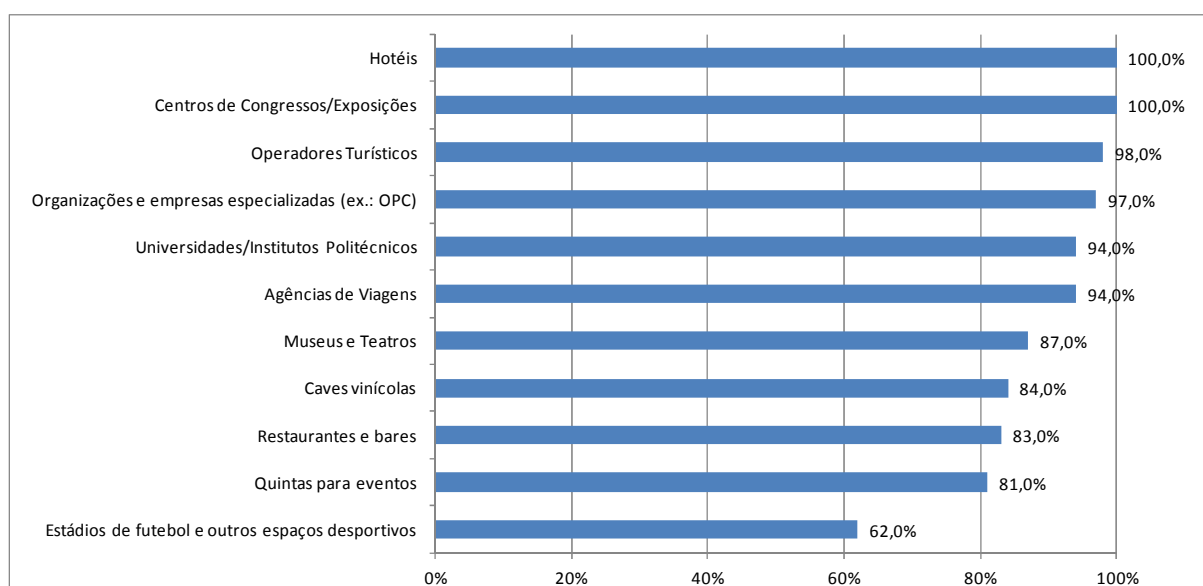
Apesar dos vários cenários propostos, a área inicialmente sugerida (*região CAV*) foi a que colheu o maior número de referências, com 69% (n=20) dos especialistas a concordarem com o território proposto inicialmente, verificando-se uma vez mais a sustentação da pertinência da abrangência territorial, não tanto por excluir outros territórios, mas principalmente por conglomerar numa área geográfica delimitada uma importante oferta turística que importa valorizar. Considerámos, por isso, esta questão fechada no final da segunda ronda, visto as perspetivas relativas a este assunto estarem esclarecidas.

Parece-nos que uma abrangência mais alargada, e mais concretamente no âmbito da área de atuação da ERT Centro de Portugal, poderia eventualmente ser benéfica principalmente no aspeto relacionado com a rentabilização dos trabalhos já desenvolvidos pela entidade turística na criação de uma imagem turística associada a este território e aos seus principais produtos turísticos, as ferramentas promocionais já existentes (brochuras, guias turísticos, *websites*, etc.) e até beneficiar de algumas parcerias estratégicas já desenvolvidas. Todavia, com a proposta referente à *região CAV* pretendemos evidenciar um território muito específico, de proximidade, com potencialidades muito vincadas e complementares que propiciam um ambiente favorável ao desenvolvimento do produto associado ao *Turismo de Negócios*. Uma abrangência mais alargada iria originar um aumento das assimetrias territoriais ao nível da oferta de equipamentos, infraestruturas e serviços

vocacionados especificamente para o segmento do *Turismo de Negócios* que neste território em concreto acreditamos não se verificar. Verifica-se, isso sim, uma heterogeneidade associada à oferta turística de lazer que em muito poderá contribuir para a valorização da experiência turística dos visitantes de negócios. Por outro lado, uma atuação à escala urbana, no nosso entender, iria originar uma atuação muito restrita ao nível da competitividade dos destinos de *Turismo de Negócios* e da otimização e valorização da experiência turística global, devido ao menor número de recursos e atrativos turísticos aí existentes (em cada um dos centros urbanos) comparativamente com a região onde estão inseridos. Neste contexto, a interação e a cooperação com outros destinos que ajudem a complementar, diversificar e valorizar a oferta turística é, no nosso entender, muito importante.

Por outro lado, outras questões específicas referentes à estruturação e atuação de um CVB neste território mereceram a nossa atenção e foram apresentadas para discussão do painel, nomeadamente os principais parceiros a incluir na estrutura organizativa, o local da sede do CVB e a designação a utilizar.

Gráfico 58: Principais parceiros a integrar num CVB, primeira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Quanto aos parceiros que devem integrar a estrutura de um CVB, consideramos que o leque de entidades deve ser o mais abrangente possível e incluir os agentes público-privados que direta ou indiretamente estejam associados à atividade turística, e como tal, tenham interesse no seu desenvolvimento enquanto atividade de grande interesse económico para os territórios. Todavia, existe um conjunto de entidades cuja presença é fundamental para que uma estrutura organizativa deste tipo possa ter o sucesso esperado.

Na primeira ronda apresentámos ao painel um conjunto de entidades que preferencialmente deveriam ser integradas num CVB da *região CAV*, solicitando aos especialistas que manifestassem a sua concordância/discordância relativamente a cada uma



dessas entidades. Solicitámos ainda que fossem sugeridas outras que não constassem nessas propostas iniciais. Os resultados da primeira ronda apresentam-se no Gráfico 58.

Do conjunto de entidades destacam-se os hotéis e os centros de congressos/exposições como os únicos que reuniram uma concordância total relativamente à sua integração num CVB. Trata-se efetivamente de duas peças fulcrais para o *Turismo de Negócios*: o local do evento (centro de congressos/exposições) e o local de estada (hotel), que frequentemente coincide também com o local de refeições, com o local de realização do evento e com o local de lazer (através da existência de ginásios, piscinas, *courts* de ténis, salões de jogos, bares, discotecas, etc.). Para além das perspetivas manifestadas pelo painel relativamente às propostas apresentadas, foram ainda sugeridas pelos especialistas a inclusão de novas propostas, das quais se destacam: i) as empresas de animação cultural, turística e de lazer [29,7%; n=11]; ii) os organismos oficiais de promoção turística/empresas municipais de turismo [16,2%; n=6]; iii) os poderes públicos locais e regionais [16,2%; n=6].

Um aspeto que merece destaque é o facto de as empresas de transportes, não tendo sido apresentadas à consideração pelo investigador/coordenador, também não foram muito referenciadas nas novas propostas apresentadas pelo painel. Este fenómeno poderá explicar-se em parte devido ao facto de frequentemente se recorrer aos operadores turísticos e agências de viagens para providenciarem a rede de transportes. Todavia, com o advento das novas tecnologias da informação e comunicação, a relação entre os turistas e os prestadores de serviços de transporte, como as companhias aéreas e as empresas de *rent-a-car*, tornou-se mais direta. Por isso, importa realçar a importância de integrar também estas entidades num CVB.

Na segunda ronda, 83% (n=24) dos especialistas concordaram com as propostas apresentadas (Quadro 67). O coeficiente de concordância foi de 0,853 e verificou-se uma desagregação hierárquica de algumas propostas relativamente à ronda anterior.

Quadro 67: Principais parceiros a integrar num CVB, segunda ronda

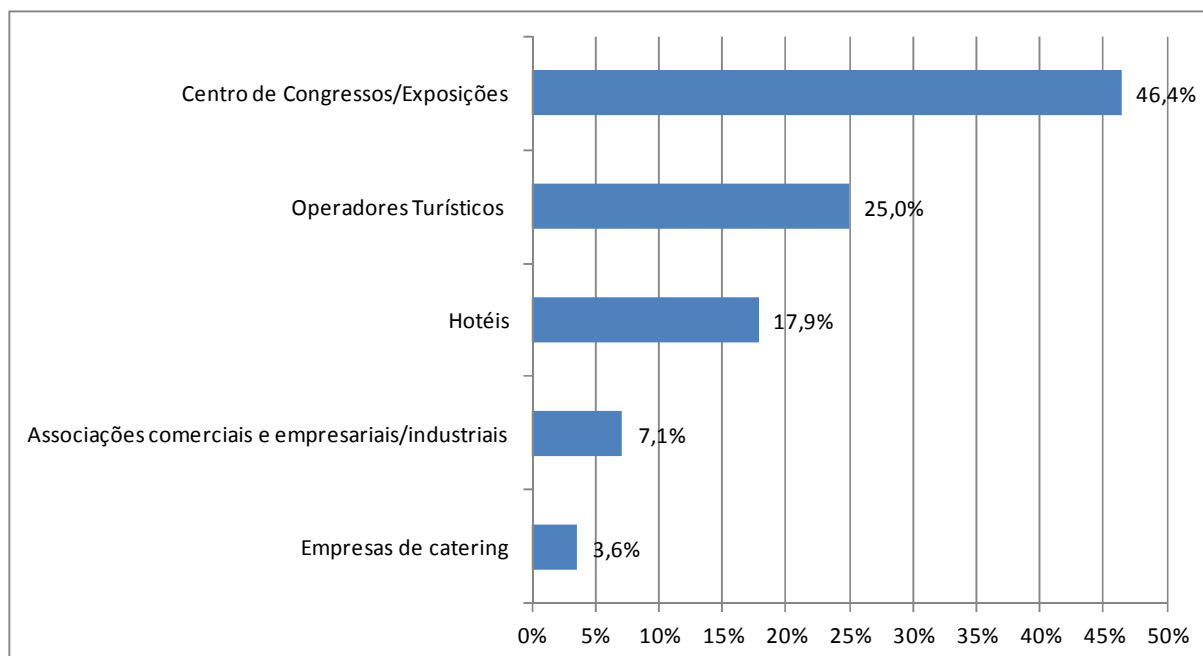
| Parceiros  | Rank obtido na 1ª ronda | Rank Médio obtido na 2ª ronda (Teste W de Kendall) |
|--|-------------------------|--|
| Centro de Congressos/Exposições  | 1                       | 1,00   |
| Hotéis   | 2                       | 2,20   |
| Operadores Turísticos  | 3                       | 3,27   |
| Organizações/Empresas especializadas (ex: Organizadores Profissionais de Congressos) | 4                       | 4,02   |
| Universidades/Institutos Politécnicos  | 5                       | 5,80   |
| Agências de Viagens  | 5                       | 5,93   |
| Museus e Teatros   | 6                       | 7,18   |
| Empresas de animação cultural, turística e lazer                                     | 7                       | 7,96   |
| Organismos oficiais de promoção turística/Empresas Municipais de Turismo             | 8                       | 8,50   |
| Poderes públicos locais e regionais  | 9                       | 9,14   |

Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Ao analisarmos o Quadro 67 podemos constatar a existência de diferentes grupos de agentes, nomeadamente equipamentos de suporte (centros de congressos e hotéis), agentes intermediários (operadores turísticos, agências de viagens, empresas especializadas na organização de eventos), entidades públicas de administração local/regional (organismos oficiais de promoção turística, empresas municipais de turismo, poderes públicos locais e regionais – e que muitas vezes são as entidades responsáveis pela gestão de importantes equipamentos, como auditórios, centros de congressos, parques de exposições, entre outros), agentes culturais e de lazer (museus e teatros, empresas de animação cultural, turística e de lazer) e instituições de ensino superior (que têm um papel importante na dinamização e desenvolvimento de eventos de carácter científico que se inserem na esfera do *Turismo de Negócios* – congressos, palestras, seminários, conferências, entre outros).

O *ranking* apresentado mostra-nos também uma ordenação dos parceiros de acordo com a sua importância estratégica (segundo a perspectiva dos especialistas e tendo sempre em conta que todos eles são importantes) na qual os centros de congressos, os hotéis e os operadores turísticos surgem nas três primeiras posições. Tal como já referimos, estamos, portanto, em presença dos principais espaços vocacionados para a realização de eventos de negócios (centros de congressos/exposições e hotéis), das estruturas que providenciam alojamento, alimentação e muitas vezes entretenimento e lazer (hotéis) e de intermediários especializados na organização e gestão da atividade turística (operadores turísticos).

Gráfico 59: Principal parceiro a englobar num CVB, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Na terceira ronda procurámos identificar aquele que os especialistas consideravam ser o parceiro mais importante para integrar um CVB na *região CAV*. Contudo, optámos por colocar ainda à consideração do painel três novas propostas que consideramos terem também

um papel muito importante na estruturação da oferta, nomeadamente as empresas de *catering*, que muitas vezes são contratadas para a realização de eventos de maior ou menor escala, as empresas de *rent-a-car*, que providenciam o aluguer de transporte alternativo aos transportes públicos e as associações comerciais, empresariais e industriais que potenciam um volume importante de eventos e viagens motivadas pelos negócios, ao qual se deve dar especial atenção.

De acordo com os resultados da terceira ronda, os centros de congressos/exposições (46,4%; n=13) (Gráfico 59) são considerados os parceiros estratégicos mais importantes para um CVB, seguindo-se os operadores turísticos (25,0%; n=7) e os hotéis (17,9%; n=5), mantendo-se assim a tendência de identificar nas três primeiras posições os mesmos parceiros, embora com uma inversão de posições entre os hotéis e os operadores turísticos, quando comparado com a segunda ronda.

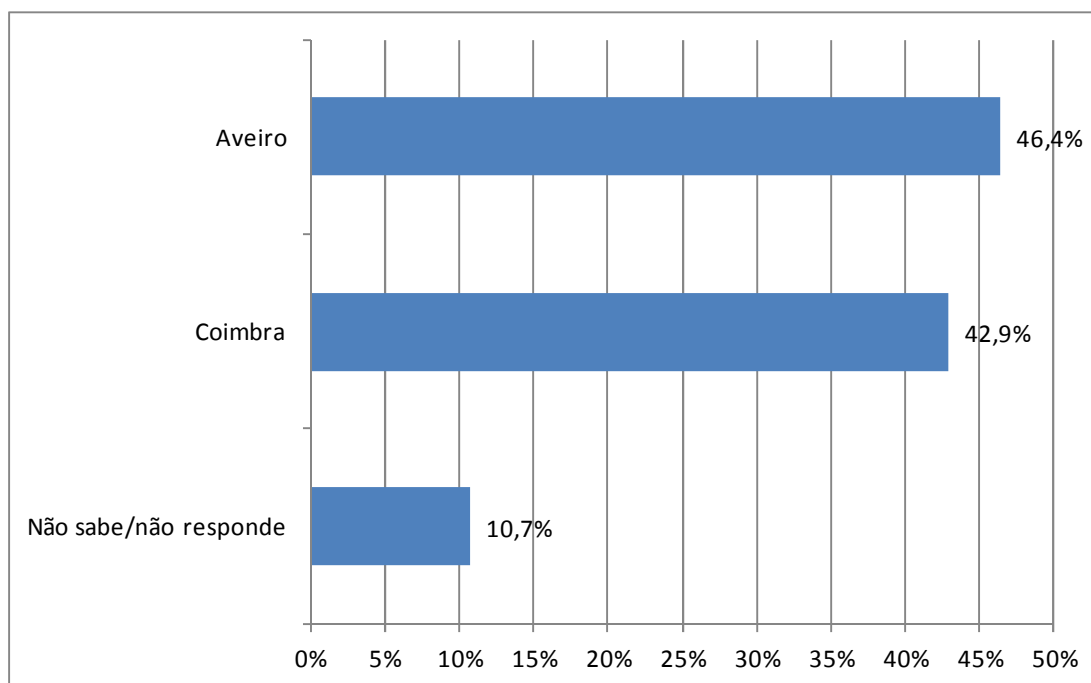
Sendo um CVB uma estrutura especializada na gestão e promoção dos destinos de *Turismo de Negócios* torna-se efetivamente muito importante a integração dos centros de congressos/exposições existentes na respetiva área de atuação. Estamos em presença de espaços de eleição para a realização de um leque diversificado de eventos geralmente com dimensão significativa e em alguns casos situados em espaços arquitetónicos de grande valor (como é o caso do centro de Congressos de Aveiro e do futuro Centro de Convenções de Coimbra) que contribuem não só para a valorização e projeção da imagem do território como destino de *Turismo de Negócios* mas também para o fortalecimento do poder associativo de uma estrutura do tipo CVB que pretende exercer influências na tomada de decisões relativamente à gestão do destino turístico.

Relativamente à localização física da sede do CVB, na primeira ronda foi solicitado ao painel que escolhesse, entre as principais cidades do território (Coimbra, Aveiro, Viseu, Figueira da Foz), aquela onde esta se deveria localizar. As escolhas dos especialistas incidiram principalmente nas cidades de Aveiro (51,4%; n=19) e Coimbra (37,8%; n=14). Tendo sido ainda apresentadas pelo painel as propostas alternativas de Montemor-o-Velho e Cantanhede, e ainda sugerido que se optasse por um CVB virtual, sem sede física, e por um modelo rotativo, com o local da sede a alternar pelos vários locais sugeridos inicialmente. Esta é talvez uma das questões mais sensíveis na estruturação e implementação de um CVB no território, pois à partida haverá um interesse por parte de todos os *stakeholders* em ter a sede do CVB o mais próximo possível da sua área específica de atuação, não só pelos benefícios que poderá trazer em termos de projeção do local onde se localiza mas também pela eventual maior pressão em termos de políticas estratégicas que uma maior proximidade geográfica poderá permitir.

Na segunda ronda colocámos apenas as duas principais opções da ronda anterior à consideração, de modo a tentar esclarecer perspetivas. Foi solicitado que relativamente a cada uma dessas cidades os especialistas manifestassem a sua maior ou menor concordância/discordância. A tendência das respostas manteve-se com a cidade de Aveiro a recolher a concordância de 76% (n=22) dos especialistas e Coimbra a recolher 62% (n=18). Esta diferença esbateu-se ainda mais quando na terceira ronda solicitámos concretamente ao

painel que identificasse aquele que deveria ser o local da sede de um CVB no território. Novamente as respostas repartiram-se entre Aveiro (46,4%; n=13) e Coimbra (42,9%; n=12) (Gráfico 60).

Gráfico 60: Local da sede de um CVB na região CAV, terceira ronda



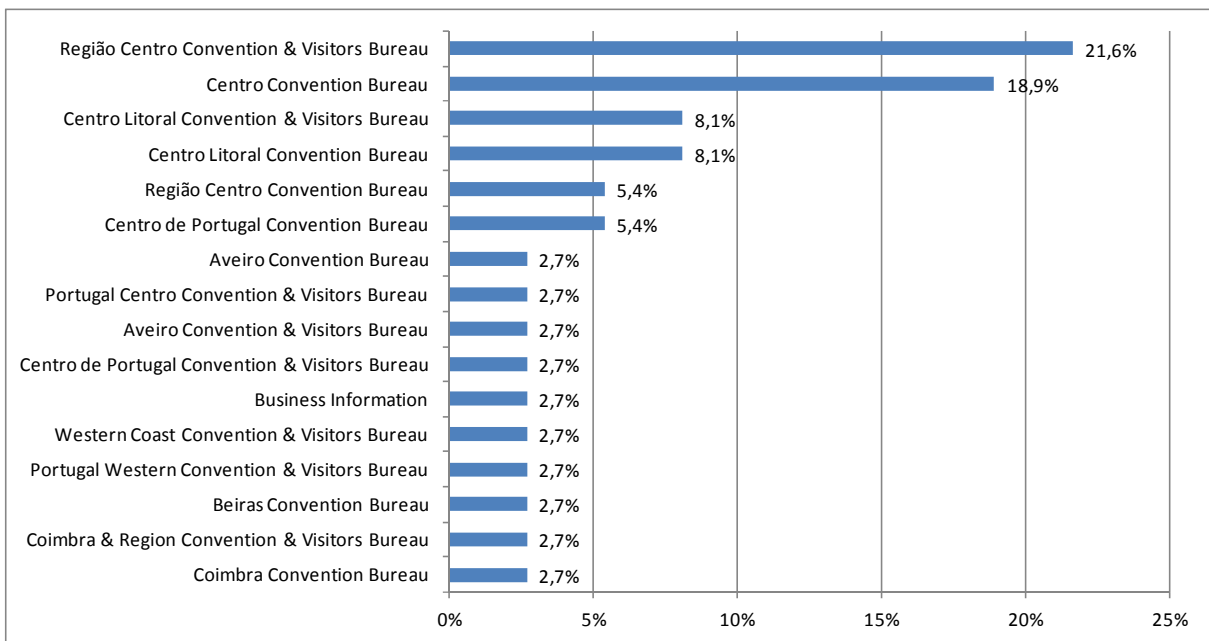
Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

De facto, quer uma quer outra apresentam condições favoráveis para acolher uma estrutura organizativa deste tipo, quer ao nível de representatividade de atividade turística, quer ao nível de oferta de serviços e equipamentos específicos. Até pelo facto de surgirem ambas representadas no *ranking* da ICCA, o que lhes permite ter outra visibilidade no segmento do *Turismo de Negócios* que poderá ser muito importante para ajudar a fortalecer a imagem deste território (*região CAV*) como destino de *Turismo de Negócios*. Por outro lado, o facto de a ERT Centro de Portugal estar localizada na cidade de Aveiro leva a que nos pareça mais pertinente que um eventual CVB se situe na cidade de Coimbra, favorecendo assim uma melhor interligação entre os centros urbanos da região. Contudo, fica evidente uma vez mais uma certa “rivalidade” entre Aveiro e Coimbra que importa reorientar de forma a promover uma melhor e mais acentuada cooperação estratégica e integração territorial, pelo menos no que à atividade turística diz respeito.

Quanto à sugestão do nome ou designação a utilizar pelo CVB, foi pedido aos especialistas que sugerissem aquela que consideravam a designação mais adequada para um *Convention & Visitors Bureau* no território em estudo. Ao analisarmos o Gráfico 61 com as sugestões apresentadas pelo painel na primeira ronda podemos constatar duas tendências claras na diferenciação dos diferentes conceitos, nomeadamente no que diz respeito: i) ao contexto geográfico, verificando-se propostas que utilizam a designação de centros urbanos

específicos inseridos na *região CAV*, implicando uma área de atuação mais restrita [aqui há uma relação direta entre os especialistas que anteriormente concordam com a atuação dos CVB à escala urbana e aqueles que optaram por uma designação deste tipo], outras que preferem a designação da sub-região específica do Centro Litoral, onde o território em análise está inserido e outras que optam pela designação da região administrativa onde este território se insere [Região Centro, Centro de Portugal, entre outras]; ii) à inclusão ou exclusão do conceito “*visitors*”, que na nossa perspetiva poderá ter influência na atuação do CVB.

Gráfico 61: Designação a adotar por um CVB na *região CAV*, primeira ronda

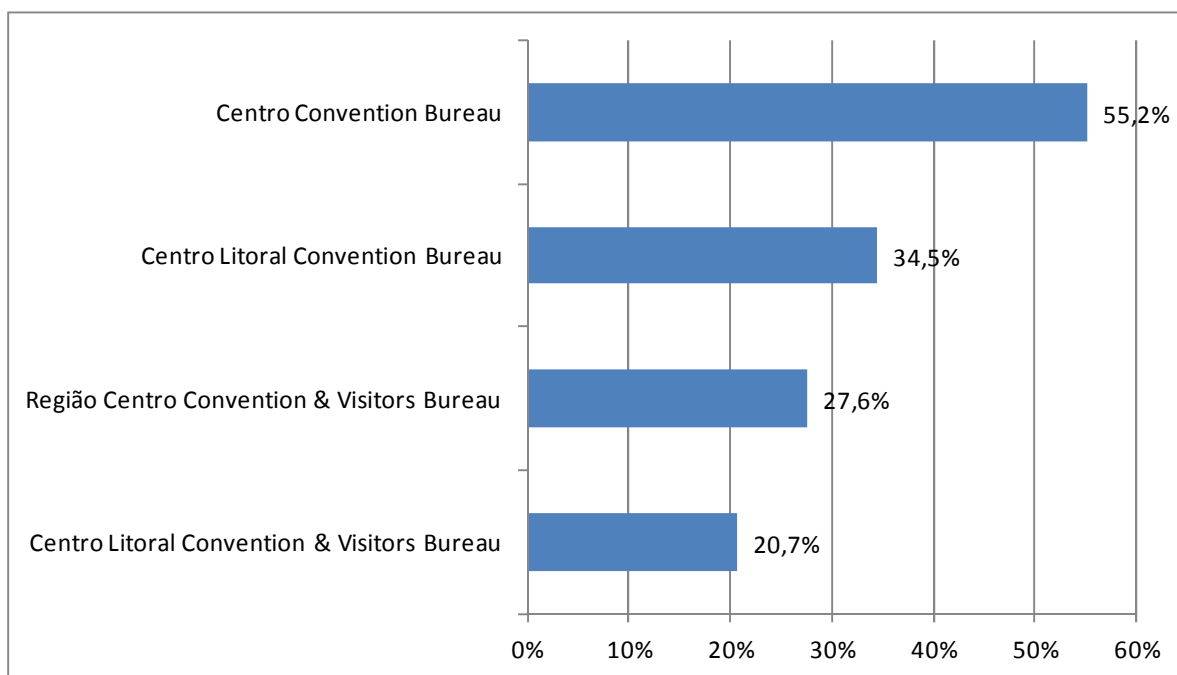


Fonte: Estudo Delphi, 1ª ronda

Na segunda ronda apresentámos ao painel as quatro propostas mais vezes referenciadas na ronda anterior para manifestarem a sua concordância/discordância relativamente a cada uma delas. Os resultados, apesar de um pouco dispersos pelas quatro propostas, mostram uma mudança clara na orientação das escolhas, sendo desta vez a designação *Centro Convention Bureau* a recolher uma maior concordância por parte dos especialistas (Gráfico 62).

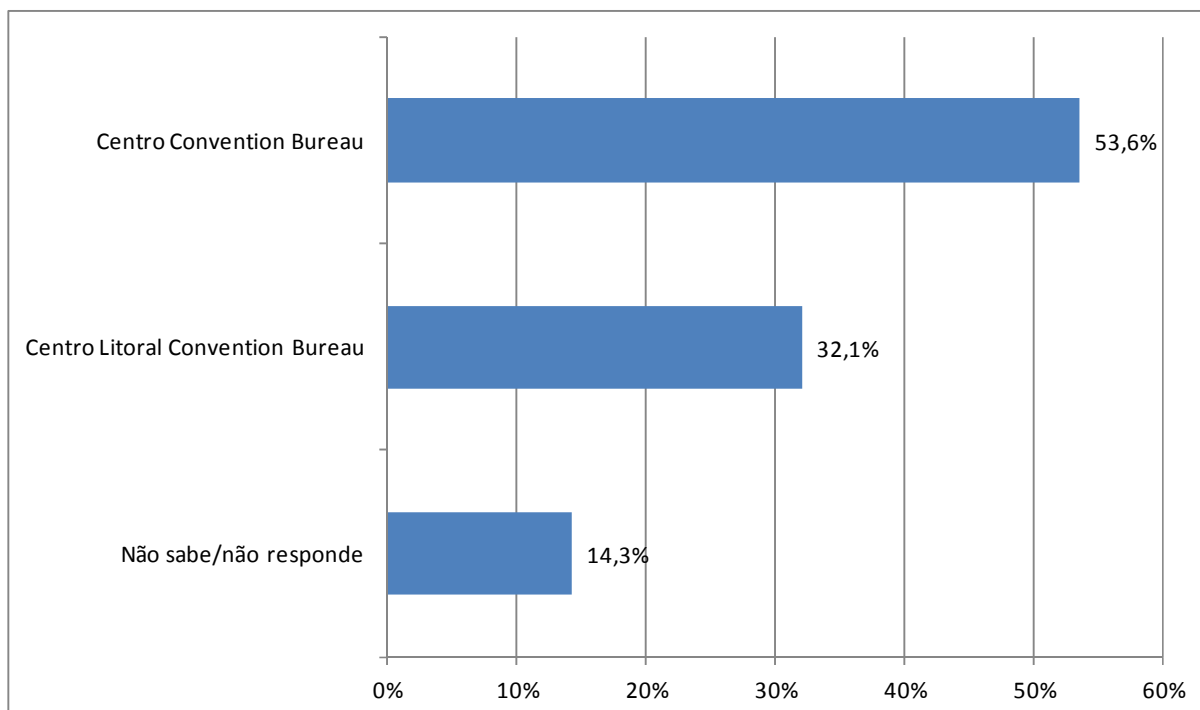
Na terceira ronda apresentámos as duas propostas que reuniram maior concordância na ronda anterior para que fosse escolhida apenas uma proposta, aquela que seria considerada pelo painel como a mais adequada. No final, 53,6% (n=15) dos especialistas optaram pela designação *Centro Convention Bureau* e 32,1% (n=9) optaram pela designação *Centro Litoral Convention Bureau* (Gráfico 63), mostrando, contudo, que não se trata de uma escolha unânime ou com uma percentagem de concordância muito elevada.

Gráfico 62: Designação a adotar por um CVB na *região CAV*, segunda ronda



Fonte: Estudo Delphi, 2ª ronda

Gráfico 63: Designação a adotar por um CVB na *região CAV*, terceira ronda



Fonte: Estudo Delphi, 3ª ronda

Analisando as respostas dadas ao longo das diversas rondas, podemos concluir que é muito importante haver uma contextualização geográfica do CVB que seja fácil de apreender

pelo mercado interno mas também pelo mercado externo. Tratando-se a *região CAV* de um espaço geográfico específico na Região Centro fará sentido que assim o seja. Todavia, se por um lado uma designação muito abrangente (como por exemplo Região Centro) favorece uma melhor integração territorial, especialmente ao nível da promoção turística externa, por outro, ao utilizar-se uma designação tão abrangente poderá suscitar enganos e confusões resultantes da não coincidência entre o nome do CVB e a sua área de atuação concreta. Contudo, parece-nos que a estratégia deverá passar pela inclusão da designação “Centro”, porque por um lado não identifica administrativamente a Região Centro como um todo, mas por outro faz referência a um CVB nesse território. Até porque, como tivemos oportunidade de explorar, baseando a sua atuação em três sub-regiões concretas (Baixo Vouga, Baixo Mondego e Dão-Lafões), onde se identifica um elevado potencial para o desenvolvimento do *Turismo de Negócios* e para onde se pretende potenciar a captação de eventos de negócios e de visitantes, a atuação de um CVB na *região CAV* não deixará de articular, sempre que necessário, a sua oferta com algumas ofertas turísticas presentes noutros espaços geográficos, como a Serra da Estrela, o Santuário de Fátima ou o Geoparque Naturtejo, entre outros exemplos. Por último, importa evidenciar a importância de constar a palavra “Portugal” na designação para que possa haver uma identificação territorial a nível dos mercados externos.

Relativamente à opção manifestada pelo painel em não integrar o termo “*visitors*”, constatada ao longo das duas últimas rondas, pensamos que tal se deve à “falsa” ideia de que o *Turismo de Negócios* se desenvolve apenas através da captação de mais e maiores eventos. Ao invés, julgamos ser de grande importância a inclusão do termo “*visitors*” na medida em que um CVB deve preocupar-se não só pelas questões associadas à captação e gestão de eventos de negócios para o destino mas também pela captação de um maior número de visitantes para o destino, na medida em que a captação de um evento não garante à partida uma afluência significativa ou o número de visitantes/participantes inicialmente esperado, da mesma forma que não garante à partida uma maior satisfação dos visitantes relativamente à experiência turística global. Até porque quando estamos a falar de *Turismo de Negócios*, como já vimos anteriormente, nem sempre estamos a falar de eventos que reúnam um grande número de pessoas. Muitas vezes, são os turistas de negócios individuais que garantem boas taxas de ocupação hoteleira ao longo de quase todo o ano e que impulsionam a respetiva atividade local associada ao turismo. Será importante pensar num posicionamento estratégico no mercado de forma a valorizar não só os eventos de negócios (que está expressa na designação “*Convention*”) mas também, e sobretudo, a experiência turística do visitante de negócios (expressa na designação “*visitors*”) que poderá ser um fator realmente diferenciador e muito importante para a valorização do território enquanto destino de *Turismo de Negócios*.

Por tudo isto que acabámos de discutir, a designação *Centro de Portugal Convention & Visitors Bureau* parece-nos ser a mais adequada.

## 8 CONCLUSÕES

Os conceitos de trabalho, tempo livre e lazer foram-se moldando ao longo dos tempos, quer na sua forma, quer na sua valorização pelas sociedades. Não só se assistiu a uma valoração dos tempos, espaços e práticas de lazer, como também se verificou o mesmo relativamente ao trabalho. O desenvolvimento das economias e o fenómeno da globalização impulsionaram as viagens relacionadas com os negócios e o trabalho, dando origem ao fenómeno que hoje entendemos como *Turismo de Negócios* que cada vez mais é visto como um segmento turístico com grande potencial de desenvolvimento (Marques, 2012). A baixa sazonalidade, o impacte ambiental controlado, a possibilidade de rentabilização de salas e outros espaços, a grande ocupação de alojamento, os acréscimos significativos no consumo de alimentação e bebidas, a potenciação das atividades de lazer nos territórios de referência e a relativa resistência à crise económica atual, são alguns dos fatores que tornam o *Turismo de Negócios* um produto turístico tão atrativo para os destinos. Constitui-se como uma das mais importantes vertentes de segmentação do mercado turístico, dinamizadora de variadas atividades que englobam desde as estruturas e equipamentos específicos, como centros de congressos e exposições, salas de reuniões, alojamento, restauração e transportes até às atividades complementares relacionadas com a animação cultural e desportiva, pequeno e grande comércio, entre outras. Por isso, não será de estranhar a crescente atenção que os vários agentes dos destinos (públicos, privados e público-privados) têm dedicado a este mercado, até porque este segmento está muito associado aos processos de gestão do destino e desenvolvimento, planeamento e definição das políticas do destino turístico e isso torna a sua presença um fator de competitividade e sustentabilidade. A presença de um CVB nos destinos de *Turismo de Negócios* é assim muito importante por estarmos em presença de uma estrutura organizativa que por definição é especializada na gestão de recursos associados ao território e no desenvolvimento, promoção e valorização da imagem de atratividade do destino junto deste segmento específico, tentando captar não só a realização de mais reuniões, congressos e outros eventos, mas também o maior número possível de visitantes (daí o termo *visitors*). Tudo isto tendo em conta a interação e cooperação com os diferentes *stakeholders*, as próprias comunidades locais e as influências do meio envolvente, de forma a contribuir para a sustentabilidade e desenvolvimento económico-social das regiões.

Com a presente dissertação procurámos explorar as questões relacionadas com a gestão de destinos turísticos e o desenvolvimento do produto *Turismo de Negócios* no território delimitado pelo Baixo Vouga, Baixo Mondego e Dão-Lafões, que aqui designámos de *região CAV*. Considerando as vantagens comparativas que o *Turismo de Negócios* representa e as potencialidades que o território evidencia, o grande objetivo deste trabalho de investigação consistia em analisar e identificar características territoriais e competências organizativas que permitissem dar expressão ao *Turismo de Negócios* e à criação de um CVB na *região CAV* de forma de criar um ambiente propício ao desenvolvimento deste produto turístico associado ao território e à valorização da experiência turística dos visitantes de negócios. Neste contexto,



inicialmente foram estruturadas quatro hipóteses teóricas que ao longo desta dissertação procurámos comprovar e que de seguida apresentamos.

A primeira hipótese refere que **o território em estudo apresenta uma oferta qualificada de alojamento e espaços de reuniões e outros eventos que devidamente coordenada e integrada poderá contribuir para o desenvolvimento do produto *Turismo de Negócios* associado ao território.**

No que diz respeito ao alojamento, nos últimos anos têm-se verificado algumas mudanças na forma como a implementação de novas estruturas de alojamento é levada a cabo e como são “reinventadas” algumas das unidades que se encontram em funcionamento há mais tempo. A diversificação na oferta de equipamentos e estruturas de lazer (salas de conferências, *spas*, entre outros), a inovação tecnológica e a associação de temáticas ou de produtos turísticos ao conceito base é cada vez mais frequente nas unidades hoteleiras como forma de valorização do modelo de negócio e da criação de uma oferta mais competitiva que vá ao encontro das exigências específicas da procura turística cada vez mais segmentada, com públicos-alvo cada vez mais heterogéneos (nichos), informados, exigentes e esclarecidos relativamente aos equipamentos, serviços e produtos que procuram. Isto tem resultado na crescente tendência para associar designações complementares aos nomes que os empreendimentos adotam (Business, Palace, Spa, Golfe, Lake Resort, Art Nouveau & Design, Boutique, Beach & Spa, entre outros) como forma de chamar a atenção de mercados específicos e de necessidade de diferenciação e de reforço competitivo relativamente à concorrência. Os esforços das entidades proprietárias e gestoras dos estabelecimentos de alojamento na tentativa de criar e/ou adaptar as suas valências a um número mais alargado de públicos é particularmente evidente através do produto *Turismo de Negócios*, que cada vez mais tem sido alvo das estratégias de *marketing* por parte dos hotéis urbanos, de praia, de montanha, termais, entre outros, que se têm preparado para este segmento específico, nomeadamente através da oferta de salas para reuniões.

As mudanças no alojamento que se têm verificado no território em estudo foram impulsionadas ainda, por um lado, pela implementação do PENT e a disponibilização de apoios ao investimento enquadráveis na implementação ou requalificação de projetos hoteleiros, nomeadamente através do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN, 2007-2013) e do Programa de Intervenção do Turismo (PIT, 2007-2009) e, por outro, pela entrada em vigor do Decreto-Lei nº 39/2008 de 7 de março que veio consagrar o novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos em Portugal, que veio introduzir algumas alterações significativas, como a eliminação da classificação de algumas tipologias de empreendimentos até aí existentes como pensões, estalagens, motéis e moradias turísticas, entre outras, e a introdução de um novo conceito denominado alojamento local, criado com o objetivo de agilizar todo o processo burocrático de implementação e exploração de estruturas de alojamento de menor dimensão e de características mais modestas, de tentar combater o número de camas paralelas em Portugal (mais predominante nas zonas costeiras) e de garantir o cumprimento de padrões mínimos de qualidade e segurança nestas estruturas. A partir daqui assistiu-se a uma reorganização da

oferta hoteleira, principalmente através do aumento de novas tipologias de hotéis que até agora não tinham expressão ou tinham uma representação muito limitada, como é o caso dos *hostels* e dos hotéis de 1 e 2 estrelas que têm aumentado em número, que foram surgindo a partir da reconversão das tipologias extintas.

Através da análise dos dados do Registo Nacional de Turismo (RNT, 2013) foi possível identificar 164 estabelecimentos de hospedagem na *região CAV*, com um total de 6.750 quartos e 13.654 camas, resultando num valor médio global de cerca de 83 camas por estabelecimento, sendo Coimbra o concelho com maior número de estabelecimentos de hospedagem. Em termos de dimensão (número de quartos) existem algumas unidades hoteleiras de dimensão relevante, não só no contexto regional mas também a nível nacional, com uma vertente fortemente direcionada para o *Turismo de Negócios*, como por exemplo o Hotel Vila Galé Coimbra, com a classificação de 4 estrelas e um conceito de leisure & conference (lazer e negócios), sendo considerado o maior hotel localizado entre Lisboa e Porto, com 229 quartos, o Meliã Ria Hotel & Spa em Aveiro, unidade de 4 estrelas com 128 quartos e 10 salas de reuniões, e o Montebelo Viseu Hotel & Spa em Viseu, com 172 quartos, 13 salas de reuniões e três salões para outro tipo de eventos, entre outros exemplos.

Uma análise mais detalhada permitiu constatar que efetivamente existe uma oferta muito diversificada e com elevados níveis de qualidade, direcionada para os mais diversos segmentos, entre eles o *Turismo de Negócios*. Essa qualidade poderá assumir especial relevo turístico quando se associa a oferta de alojamento ao património histórico e cultural. Na *região CAV* esta componente está efetivamente presente, quer através da rede de Pousadas de Portugal, quer através de outros hotéis históricos, como por exemplo o Palace Hotel do Buçaco, o Curia Palace Hotel, o Hotel Astória, o Hotel Quinta das Lágrimas, o Hotel Casa da Ínsua, o Hotel Palácio dos Melos, o Inatel Palace São Pedro do Sul ou o Mosteiro de São Cristóvão de Lafões, embora nem todos estes exemplos tenham a mesma classificação.

Contudo, apesar da oferta de alojamento apresentar diversidade nas tipologias (hotéis, pousadas, empreendimentos no espaço rural, etc.) e nas respetivas classificações (de 1 a 5 estrelas), a maior parte da oferta é contabilizada nos hotéis e, dentro destes, nos hotéis de 3 estrelas (42,7% da oferta). Neste contexto merece especial atenção o facto de o alojamento de 5 estrelas estar muito pouco representado, que como já tivemos oportunidade de ver, apenas marca presença com quatro estabelecimentos. Sendo o *Turismo de Negócios* um segmento frequentemente associado à oferta hoteleira de gama média e média-alta seria importante a existência de hotéis de 5 estrelas nas cidades de Coimbra e Aveiro, à semelhança do que se constata em Viseu, de modo a proporcionar uma oferta mais qualificada de alojamento turístico. A necessidade de melhorar a oferta hoteleira existente foi, de resto, identificada pelos especialistas do painel Delphi na primeira ronda de questionários como uma das principais ações a desenvolver nas três sub-regiões que integram a *região CAV* relativamente aos equipamentos vocacionados para o *Turismo de Negócios*, mais concretamente ao nível da requalificação de unidades hoteleiras mais antigas. Na sub-região do Baixo Vouga esta proposta assumiu uma maior importância, visto na última ronda ter sido indicada como a

principal proposta a desenvolver, ao contrário das sub-regiões do Baixo Mondego e de Dão-Lafões, onde essa necessidade não foi tão vincada.

Relativamente aos locais para reuniões e outros eventos de negócios (*venues*), e tendo em conta os dados do Turismo do Centro de Portugal (TCP, 2013) que tivemos oportunidade de analisar, podemos constatar que existe também uma oferta muito diversificada de *venues* que, em maior ou menor escala (dependendo da sua principal vocação), se apresentam como locais possíveis para a realização de reuniões e outros eventos de negócios. Aqui incluem-se, entre outros, os hotéis (alguns dos quais já mencionados anteriormente), os centros de congressos, as universidades, os teatros, os museus, os edifícios históricos, os auditórios municipais, as caves vitivinícolas, as bibliotecas, os equipamentos desportivos e até um casino. Esta oferta deverá ser vista numa perspetiva de complementaridade, de abrangência de múltiplas vertentes do mercado de reuniões, considerando que para além da capacidade de carga, a diversidade de tipologias de espaços e a sua envolvência histórica, natural e cultural poderão representar fatores decisivos no momento da escolha do local para a realização do evento. Ainda mais tendo em conta que os destinos turísticos cada vez mais têm especial atenção à oferta de *venues* diferenciadores ou únicos, de forma a enriquecer a experiência turística associada ao *Turismo de Negócios*.

Na *região CAV* foram identificados 235 *venues* que no seu conjunto contabilizam 658 salas com uma capacidade máxima global de 114.637 lugares. No que diz respeito às tipologias dos *venues*, o alojamento turístico (estabelecimentos de hospedagem com salas de reuniões) representa a maior parte da oferta com 37,9% do total de *venues*, seguindo-se as universidades/institutos politécnicos com 12,8% (as diferentes faculdades e/ou escolas da mesma universidade/instituto contam como *venues* distintos). Contudo, na oferta de *venues* assumem especial importância três tipologias que, apesar de não serem tão representativas em número quando comparadas com o alojamento turístico e com as universidades, destacam-se como *venues* marcadamente vocacionados para os eventos associados ao *Turismo de Negócios* e de grande importância para o desenvolvimento deste segmento nos destinos. Estamos a falar dos centros culturais e de congressos e dos teatros, que geralmente estão dotados de auditórios com capacidade relevante, e dos centros/parques de exposições, geralmente dotados com pavilhões com capacidade para milhares de pessoas, ideais para a realização de grandes eventos do tipo feiras, exposições, convenções ou congressos, desde que devidamente adaptados. Nos principais centros urbanos da *região CAV* verifica-se a presença destes tipos de equipamentos.

Relativamente à distribuição territorial dos *venues*, os concelhos com maior número de *venues* coincidem com a localização dos principais centros urbanos de Coimbra, Aveiro e Viseu, onde existe também uma maior concentração de equipamentos e serviços complementares. No que diz respeito à dimensão máxima das salas, aquelas que existem em maior número são as de menor dimensão, ou seja, com capacidade para albergar até 100 pessoas simultaneamente. À medida que vai aumentando a dimensão das salas (capacidade máxima) vai diminuindo a sua representatividade no território, como é especialmente evidente no que diz respeito às salas com capacidade para mais de 1.000 pessoas. É precisamente aqui

que se verificam as principais limitações do território, sobretudo ao nível de salas com capacidade para mais de 1.000 pessoas que tenham sido construídas de raiz para esse efeito. Daí que se tenha constatado que as opiniões dos especialistas do painel Delphi relativamente à oferta de *venues* da *região CAV* apontassem também para a necessidade de se construir um grande centro de congressos para mais de 1.000 pessoas em cada uma das sub-regiões do território em estudo, como uma das ações mais importantes a desenvolver. Todavia, após uma análise mais cuidada às potencialidades da oferta existente, parece existirem condições para que essas limitações sejam colmatadas ou, pelo menos, atenuadas. Nomeadamente através da existência de alguns equipamentos multiusos e desportivos que pelas suas características adaptativas poderão ser melhor rentabilizados para a realização de eventos de negócios com mais de 1.000 pessoas, como de resto já se tem verificado em alguns casos. Os estádios de futebol, por exemplo, que podem ser palcos para a realização de eventos desportivos e culturais, mas também para a realização de eventos de negócios visto estarem geralmente dotados com salas de conferências de imprensa, salas de reuniões, camarotes muitas vezes adquiridos pelas empresas da região que os utilizam para eventos de hospitalidade empresarial ou reuniões de trabalho. Seria uma forma de rentabilizar os espaços e valorizar o próprio evento. O mesmo se verifica no caso dos pavilhões multiusos/desportivos que, apesar de menor dimensão comparativamente com os estádios, apresentam uma maior flexibilidade na adaptação à realização de grandes congressos, tal como já se verificou, por exemplo, no Pavilhão Multiusos de Coimbra (Pavilhão Dr. Mário Mexia) com a realização do 19º Congresso Nacional da Associação Nacional de Municípios em julho de 2011, que contou com cerca de 1.000 participantes. Tudo isto porque, para além do elevado investimento que é necessário para a construção de um grande centro de congressos com capacidade para mais de 1.000 pessoas, a própria manutenção e a rentabilização de um espaço desta dimensão pode levantar grandes dificuldades para a sua sustentabilidade, ainda mais tendo em conta que, como já discutimos anteriormente, existem espaços na região que poderiam ser melhor rentabilizados e adaptados para a realização de eventos de grande dimensão. Para além do mais, importa realçar que já está a ser construído efetivamente um centro de congressos com capacidade para mais de 1.000 pessoas, tratando-se do Centro de Convenções e Espaço Cultural do Convento de São Francisco que, como já foi anteriormente explorado, contará com um auditório principal com capacidade para cerca de 1.200 pessoas. Com esta nova oferta, parece-nos que fará ainda menos sentido construir mais centros de congressos desta dimensão na *região CAV*, pelo menos até que os equipamentos existentes e aquele que está em fase de construção estejam devidamente rentabilizados de acordo com os seus potenciais máximos de utilização e rentabilização. Neste contexto, terá mais interesse, no nosso entender, valorizar e requalificar equipamentos já existentes e que se encontrem pouco rentabilizados, degradados ou ao abandono, possibilitando simultaneamente a recuperação do património existente e a melhoria da oferta de *venues*, e que na verdade é no que consiste o projeto do Centro de Convenções de Coimbra. Até porque, segundo os dados estatísticos da ICCA (2011), cerca de 71,8% das reuniões associativas (a nível mundial) têm uma dimensão

até 500 delegados e cerca de 86,5% têm uma dimensão até 1.000 delegados, verificando-se na *região CAV* condições favoráveis para acolher eventos destas dimensões.

A respeito da oferta de alojamento e de *venues* importa ainda referir que foi possível constatar que a *região CAV* tem contado com importantes investimentos nos últimos anos, quer ao nível do alojamento turístico, quer ao nível de equipamentos específicos para eventos de negócios, contrariando deste modo a tendência adversa que a economia nacional atravessa e reforçando a ideia de que o turismo é um setor muito importante para o desenvolvimento económico das populações locais e regionais.

A segunda hipótese refere que **o território em estudo possui uma oferta turística qualificada e diferenciadora que pode contribuir para aumentar a atratividade e competitividade do destino e possibilitar a valorização da experiência turística global dos turistas de negócios.**

Efetivamente a *região CAV* apresenta características territoriais diferenciadoras que permitem estruturar e valorizar a oferta turística associada ao *Turismo de Negócios* neste território. Ao longo desta dissertação, tivemos oportunidade de explorar alguns dos principais recursos turísticos, ainda que de uma forma não exaustiva, relacionados mais concretamente com o património histórico e cultural, com o património natural e paisagístico, com a oferta termal e de *spas*, com a gastronomia e os vinhos e, por último, com os principais equipamentos desportivos e de lazer existentes no território.

Segundo os dados do Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico (IGESPAR, 2012), este território contabiliza 413 elementos patrimoniais classificados, com maior expressão territorial nos concelhos de Coimbra e Figueira da Foz.

No Património Arquitetónico Civil podemos encontrar pelourinhos, palácios, solares e muitos outros edifícios representativos das diversas épocas históricas e culturais locais, de onde se destacam alguns elementos muito importantes que se associam muito em termos de imagem à região, como por exemplo, o Palácio do Buçaco, cuja grande importância se revela não só pelo seu valor arquitetónico e enquadramento na paisagem natural envolvente mas também pela sua representatividade histórica, o estilo arquitetónico Arte Nova muito presente principalmente no Baixo Vouga e com maior representação na cidade de Aveiro ou a Universidade de Coimbra que consiste no elemento mais importante na arquitetura civil da *região CAV*, cuja forte componente histórico-cultural associada a toda a vivência social e académica que representa para a cidade levou a que fosse recentemente classificada como Património Mundial da UNESCO, tratando-se do único património classificado pela UNESCO na *região CAV* e que o painel Delphi identificou como principal elemento patrimonial construído de todo o território.

No Património Arqueológico Militar destacam-se os castelos de Soure e de Montemor-o-Velho, inseridos na Rede Urbana de Castelos e Muralhas Medievais do Mondego, criada a partir do reconhecimento do valor de um património comum que perdura desde os tempos ancestrais da reconquista cristã e do início da nacionalidade portuguesa e que ao todo engloba o património arquitetónico de oito concelhos (Coimbra, Penela, Lousã, Miranda do Corvo, Figueira da Foz, Soure, Montemor-o-Velho e Pombal). Também na região

de Viseu podemos destacar a existência de um conjunto de muralhas e torres que se estruturam na Rota das Muralhas e Torres de Dão-Lafões e que englobam os concelhos de Viseu, Aguiar da Beira, Vouzela e Mangualde.

No Património Religioso, sobressai pela sua importância, a Sé Velha e a Sé Nova, a Igreja do Mosteiro de Santa Cruz, com estatuto de Panteão Nacional atribuído em 2003 pela presença tumular dos dois primeiros reis de Portugal, D. Afonso Henriques e D. Sancho I, os Mosteiros de Santa Clara-a-Velha e Santa Clara-a-Nova, o Mosteiro de Celas, o Mosteiro de São Francisco, a Igreja de São Tiago e o Carmelo de Santa Teresa (Carmelo da Irmã Lúcia) em Coimbra, o Mosteiro de Lorvão em Penacova, o Convento de Santa Cruz do Buçaco no Luso, a Sé e a Igreja da Misericórdia em Aveiro, o Mosteiro de São Cristóvão de Lafões em São Pedro do Sul e a Igreja da Misericórdia e a Catedral em Viseu.

No Património Arqueológico, são diversos os vestígios do importante legado histórico da região, destacando-se, todavia, pela sua importância as Ruínas de Conímbriga. Trata-se de uma das maiores povoações romanas de que há vestígios em Portugal, classificada como Monumento Nacional, sendo a estação arqueológica romana mais bem estudada no país, localizada a 16 km de Coimbra, no concelho de Condeixa-a-Nova.

A região *CAV* dispõe ainda de um conjunto museológico assinalável devoto à arte sacra, à história, à cultura, à ciência e à etnografia regional. Ao todo foram contabilizados 124 museus no território (TCP, 2011), dos quais se destaca um conjunto que integra a Rede Nacional de Museus, nomeadamente o Museu Nacional Machado de Castro e o Museu Municipal em Coimbra, o Museu da Pedra em Cantanhede, o Museu Monográfico de Conímbriga em Condeixa-a-Nova, o Museu Grão Vasco em Viseu, o Museu do Caramulo em Tondela, o Museu de Aveiro e o Museu Marítimo de Ílhavo (I.P. Museus, 2013).

Todos estes elementos que acabámos de referir e que tivemos oportunidade de analisar com mais pormenor ao longo da dissertação integram-se num contexto histórico-cultural influenciado pelas tradições locais e vivências típicas muito presentes no artesanato, nos trajes tradicionais e nas festas populares (religiosas e pagãs) que tentam transmitir, de geração em geração, a identidade cultural das populações locais, e que importa valorizar em termos turísticos. Neste contexto assume também um destaque importante a gastronomia da região que é há muito reconhecida pela sua qualidade e diversidade, representando a preservação de receitas tradicionais associadas aos produtos locais com elevada qualidade, alguns dos quais certificados ou com denominação de origem, que são representativos da cultura, da memória e do *saber-fazer* das populações e que constituem uma marca diferenciadora da sua identidade. Nos últimos anos tem sido evidente a crescente atenção que tem sido dada ao património gastronómico e vitivinícola como elemento diferenciador para a valorização e promoção turística dos destinos, como é bem evidenciado através do PENT (e do produto estratégico Gastronomia e Vinhos) e do programa Prove Portugal, este último lançado pelo Turismo de Portugal em junho de 2010 com o principal objetivo de promover a gastronomia e os vinhos nacionais em Portugal e no estrangeiro, através de um Programa de Ação que assenta em três áreas prioritárias de atuação: divulgação e promoção da gastronomia, qualificação dos recursos e valorização dos produtos (Turismo de Portugal, 2012). A presença de uma oferta

significativa de restaurantes nos guias turísticos, sobretudo no guia turístico internacional de referência em que consiste o Guia Michelin contribuirá certamente com um importante apoio para valorização da gastronomia e dos vinhos associados a este território específico.

Atualmente são 13 os produtos classificados através de Denominação de Origem Protegida (DOP) ou de Indicação Geográfica Protegida (IGP) que, em maior ou menor escala, abrangem a *região CAV*, como tivemos oportunidade de analisar. Tal como referem (Santos e Cunha, 2008), a existência de produtos certificados no território, à semelhança do que se constata no caso dos vinhos e das Regiões Demarcadas (este território é abrangido pelas áreas de Denominação de Origem da Bairrada, Dão e Lafões), servem de referência à qualidade de produtos que pretendem ser identitários em relação aos territórios onde são produzidos e fomentam a capacidade de promover a integração de produtos turísticos diversos em torno de propostas de grande pertinência para o desenvolvimento local sustentável. No que diz respeito à produção vitivinícola, e sendo este um território com características fortemente ligadas à produção vitivinícola, aqui podemos encontrar um significativo número de adegas, caves ou quintas vitivinícolas que para além da sua principal função (produção ou comercialização de vinhos) têm-se posicionado também no segmento turístico, não só através do *Enoturismo*, com a estruturação e oferta de experiências associadas aos vinhos, nomeadamente visitas guiadas aos centros de produção, às vinhas, às adegas, que terminam geralmente com provas de vinhos, mas também através do *Turismo de Negócios*, com a estruturação e oferta de espaços para a realização de reuniões de negócios e outros eventos associada à criação de experiências turísticas ligadas aos vinhos e à produção vitivinícola, como de resto é reforçado através das opiniões dos especialistas do painel Delphi ao referirem a valorização das quintas vitivinícolas como principal ação a desenvolver relativamente à oferta de *venues* na sub-região de Dão-Lafões.

No que diz respeito aos recursos naturais, a *região CAV* integra um vasto e diversificado património natural de reconhecida qualidade paisagística e ambiental que poderá contribuir para a dinamização de diversos produtos turísticos, como por exemplo o *Sol e Mar*, o *Turismo de Natureza*, de *Aventura*, *Náutico/Fluvial*. Para além de toda a sua costa banhada pelo Atlântico, integra o maior rio inteiramente português (rio Mondego), património natural e paisagístico de excelência (onde podemos incluir as matas nacionais do Buçaco e o Monumento Natural de afloramentos jurássicos do Cabo Mondego, entre outros), e um vasto conjunto de áreas de paisagem protegida e de corredores ecológicos que têm vindo a ser classificados como património comum da Europa, o que faz com que grande parte do território seja abrangida pela existência de áreas naturais classificadas.

A grande diversidade geográfica e paisagística pode-se constatar nas praias da costa litoral do Baixo Vouga e Baixo Mondego, no Baixo Vouga Lagunar (com destaque para a Zona de Proteção Especial da Ria de Aveiro, onde se inclui o projeto BioRia – e um Centro de Interpretação Ambiental localizado no Percorso de Salreu – e a Reserva Natural das Dunas de São Jacinto) e Estuário do Mondego, nas Pateiras de Frossos e Fermentelos (sendo esta considerada uma das maiores lagoas naturais da Península Ibérica), nos Pauis de Arzila, Madriz e Taipal, nas Falésias do Cabo Mondego, nos leitos e praias fluviais dos rios Mondego

e Vouga e seus afluentes, nas serras da Boa Viagem, Sicó, Buçaco, Caramulo, Montemuro, Freita, Arada e Lapa, na Mata Nacional do Buçaco, no Parque Botânico Arbustus do Demo, em Vila Nova de Paiva, no Bioparque de São Pedro do Sul, na Cascata da Cabreia nas águas do rio Mau em Sever do Vouga, no Jardim Botânico e na Mata Nacional do Choupal, em Coimbra. Ao longo dos tempos tem-se dado também uma crescente atenção ao maciço Sicó-Alvaiázere devido ao seu potencial para a realização de atividades ao ar livre e desportos radicais. Ao nível dos recursos hídricos, este território inclui duas importantes bacias hidrográficas exclusivamente nacionais, as bacias do Mondego e do Vouga, bem como duas importantes reservas de águas superficiais e subterrâneas, a albufeira da Aguieira que garante o abastecimento a todo o Baixo Mondego e a albufeira da barragem de Raiva (Penacova), juntando-se ainda a construção em curso das barragens de Ribeiradio-Ermida (Sever do Vouga). Toda a costa marítima juntamente com as bacias hidrográficas dos principais rios apresentam boas condições para a prática de atividades náuticas marítimas e fluviais, lúdicas e desportivas, como por exemplo canoagem, vela, remo, *surf*, *windsurf*, *kitesurf*, *bodyboard*, mergulho, pesca desportiva, motonáutica e nautimodelismo, entre outras. Atividades para as quais muito contribui a existência de infraestruturas para embarcações (cais de acostagem) e a atuação de empresas de animação turística náutica (marítima e fluvial) que apesar de geralmente serem de muito pequena dimensão, contribuem efetivamente para a criação de emprego.

Destacam-se ainda alguns investimentos que têm sido feitos ao longo dos últimos anos ao nível da reconversão de algumas linhas férreas desativadas em ecopistas (ou ciclovias), que contribuem também para potenciar o desenvolvimento de atividades de lazer em ambientes naturais, associados muitas vezes a lugares com pouca oferta de infraestruturas de lazer. Com a criação destas infraestruturas, para além de se reconverter e valorizar infraestruturas ferroviárias existentes, potencia-se o desenvolvimento deste tipo de atividades ao ar livre, quer para as populações locais, quer para potenciais visitantes, como são exemplo a Ecopista do Dão e a Ecopista de Sever do Vouga, que já tivemos oportunidade de referir.

De todos os lugares que acabámos de enunciar, é possível identificar um grande potencial para o desenvolvimento de atividades de lazer e recreio que podem ir desde os passeios pedestres, passeios equestres, em bicicleta (BTT) ou em jipe (TT), ao *birdwatching*, às atividades náuticas e até às atividades mais radicais, como escalada, *rappel*, *slide*, parapente ou espeleologia.

Quanto à oferta termal, a *região CAV* contabiliza um total de 9 termas, o que corresponde a 23,1% do total nacional e a 47,4% da Região Centro. Devido à elevada representatividade de espaços termais neste território delimitado, estamos em presença de um produto turístico muito importante e com elevado potencial de desenvolvimento junto do segmento de *Saúde e Bem-estar*. Na *região CAV* podemos identificar duas principais regiões termais: a região de Viseu, onde se localizam as termas de Sangemil, Felgueira, Alcafache, Cavaca, São Pedro do Sul e Carvalhal; e a região da Mealhada/Anadia onde se localizam as termas do Luso, Curia e Vale da Mó.



A valorização da imagem e do produto associados às termas tem sido alvo de um importante rejuvenescimento ao longo dos últimos anos, com os espaços termais a apostarem cada vez mais noutras vertentes que não apenas a medicinal. Tem-se apostado cada vez mais na valorização do bem-estar e do relaxamento espírito e físico. Esta aposta tem sido acompanhada também pela oferta hoteleira através do investimento em *spas*, como forma de valorização do produto hoteleiro e captação de novos mercados, existindo neste território 21 estabelecimentos de hospedagem com este tipo de oferta, incidindo principalmente em hotéis de 3 e 4 estrelas.

Por último, constata-se a existência no território de um conjunto muito importante de equipamentos desportivos e de lazer que, através das múltiplas utilizações e práticas que possibilitam, contribuem significativamente para valorizar a oferta turística da *região CAV*. São espaços que, por um lado, permitem a participação ativa e passiva em eventos ou práticas desportivas e de lazer e, por outro, permitem a realização de eventos da *Meetings Industry*. Estamos a falar de um conjunto de estádios de futebol de grande dimensão (especialmente aqueles que foram construídos para o Euro 2004), de pavilhões desportivos/multiusos, dos centros de alto rendimento, do Crossódromo Internacional de Águeda, do Casino da Figueira, do Coliseu Figueirense, da praia artificial de Mangualde, dos centros hípicas e dos campos de golfe, dos quais falámos anteriormente com mais pormenor.

A esta oferta junta-se ainda a existência de centros comerciais de grande dimensão nos principais centros urbanos, que se posicionam como espaços muito importantes para as práticas de lazer, desporto e consumo. Estes equipamentos geralmente estão dotados de várias salas de cinema, grandes praças de restauração, espaços de saúde e beleza, como *spas*, centros de estética, clínicas dentárias e clínicas de saúde, e, em alguns casos, de equipamentos desportivos ou recreativos, como pistas de *karting*, *bowling*, piscinas, ginásios, bares, discotecas e até uma pista de gelo, localizada no maior centro comercial da região – o Palácio do Gelo em Viseu-

A terceira hipótese que aqui procurámos validar refere que **a criação de uma estrutura organizativa do tipo CVB será muito importante do ponto de vista estratégico para o desenvolvimento do Turismo de Negócios no território, através da gestão da oferta turística, da promoção do destino, da captação de eventos e da valorização da experiência turística dos visitantes.**

Como já vimos anteriormente, as estruturas organizativas denominadas *Convention & Visitors Bureaux* (CVB) referem-se a Organizações de Gestão dos Destinos (OGD) e têm um papel muito importante no desenvolvimento e gestão do produto *Turismo de Negócios* e na valorização da experiência turística associado ao território. Mais concretamente contribuem ativamente para a estruturação da oferta, para a sua promoção e divulgação junto dos mercados-alvo, para o desenvolvimento das estratégias de *marketing* adequadas e para a captação de um maior número de eventos de negócios e visitantes para o território onde se localizam, tentando desenvolver, promover e manter a imagem de atratividade do destino de uma forma sustentável. A sua atuação, que deve ter sempre em conta a interação e cooperação com os diferentes *stakeholders*, as próprias comunidades locais e as influências do meio

envolvente, é, por isso, muito importante para o desenvolvimento de políticas de planeamento do território.

Em Portugal existem atualmente cinco estruturas organizativas do tipo CVB, nomeadamente no Porto (*Porto Convention & Visitors Bureau*), em Lisboa (*Lisboa Visitors & Convention Bureau*), no Estoril (*Estoril Convention Bureau*), no Algarve (*Algarve Convention Bureau*) e nos Açores (*Açores Convention & Visitors Bureau*). Tratando-se todas elas de associações sem fins lucrativos de caráter público-privado, podemos, todavia, constatar a existência de vários cenários diferentes na forma como as organizações deste género se estruturam: i) a existência de CVB que por sua vez integram uma secção específica para a captação de eventos de negócios [através da apresentação de candidaturas, gestão de *venues* e resposta a solicitações de orçamentos] designada de *Convention Bureau* [CB], como se verifica no caso da *Associação de Turismo do Porto e Norte de Portugal – Porto Convention & Visitors Bureau*, da *Associação de Turismo de Lisboa – Visitors & Convention Bureau* e da *Associação de Turismo do Algarve*, que englobam o *Porto Convention Bureau*, o *Lisboa Convention Bureau* e o *Algarve Convention Bureau*, respetivamente; ii) a existência de CVB que não englobam CB mas que abarcam do mesmo modo as suas funções específicas, como é o caso da *Associação Turismo dos Açores - Convention & Visitors Bureau*; iii) a existência de CB [sem a designação “*visitors*”], que apesar de terem em comum com as restantes estruturas organizativas objetivos relacionados com a gestão do produto *Turismo de Negócios* associado ao território, caracterizam-se por uma área de atuação mais limitada no que diz respeito à promoção turística e gestão do destino, como é o caso do *Estoril Convention Bureau*. Neste contexto, como foi referido anteriormente, a inclusão do termo “*visitors*” na designação destas estruturas é muito importante na medida em que um CVB deve preocupar-se não só com as questões associadas à captação e gestão de eventos de negócios para o destino mas também com a captação de um maior número de visitantes para o destino, na medida em que a captação de um evento não garante à partida uma afluência significativa ou o número de visitantes/participantes inicialmente esperado, da mesma forma que não garante à partida uma maior satisfação dos visitantes relativamente à experiência turística global. Até porque quando estamos a falar de *Turismo de Negócios*, como já vimos anteriormente, nem sempre estamos a falar de eventos que reúnam um grande número de pessoas. Muitas vezes, são os turistas de negócios individuais que garantem boas taxas de ocupação hoteleira ao longo de quase todo o ano e que impulsionam a respetiva atividade local associada ao turismo. Será importante pensar num posicionamento estratégico no mercado de forma a valorizar não só os eventos de negócios (que está expressa na designação “*convention*”) mas também, e sobretudo, a experiência turística do visitante de negócios (expressa na designação “*visitors*”) que poderá ser um fator realmente diferenciador e muito importante para a valorização do território enquanto destino de *Turismo de Negócios*.

Ao analisarmos comparativamente os membros associados dos CVB podemos constatar que existe um conjunto de serviços que estão representados simultaneamente em todos os organismos, nomeadamente alojamento turístico, centros de congressos e outros locais para eventos (*venues*), empresas de transportes (transportadoras aéreas,

marítimas/fluviais e terrestres), agências de viagens e operadores turísticos, associações empresariais/comerciais/profissionais, instituições públicas de administração local/regional e equipamentos desportivos e de recreio (onde se incluem campos de golfe, jardins zoológicos, autódromos, casinos, entre outros). Por outro lado, constatámos que nenhum CVB engloba nos seus membros associados universidades ou outras instituições de ensino superior (públicas ou privadas), aspeto que no nosso entender importa repensar e colmatar, devido à grande importância que estas instituições representam não só ao nível socioeconómico, como também ao nível da captação de eventos e visitantes para o território.

Ao nível dos conteúdos dos *websites* as estruturas organizativas também se assemelham em alguns pontos importantes. Através da aplicação da grelha de Cobos, Wang e Okumus (2009) verificámos que todos possuem informações sobre as atividades e atrações, alojamento e locais para eventos (*venues*), operadores turísticos (e outros intermediários) e mapas/informações de acesso. Todavia, é ao nível da interatividade com os utilizadores (potenciais turistas) que nos parece existirem mais limitações, especialmente tendo em conta que estas estruturas atuam em mercados muito competitivos e que hoje em dia as tecnologias de informação e comunicação permitem uma maior proximidade entre as entidades que estruturam, promovem e vendem os destinos turísticos e os potenciais visitantes, nomeadamente através de ferramentas específicas como o Voip, o Skype, o Facebook, o Twitter, entre muitas outras, que permitem uma comunicação bidirecional constante e a resposta no momento (*on time*) às dúvidas e questões dos utilizadores dos respetivos *websites*. Essas ferramentas nem sempre são utilizadas e rentabilizadas da melhor forma pelos CVB analisados.

Em suma, considera-se fulcral a existência de um CVB no território em estudo, de forma a aumentar a competitividade relativamente aos destinos onde estas estruturas organizativas já estão presentes. Existindo na *região CAV* uma oferta de recursos, equipamentos e atrativos turísticos de grande relevo, como temos vindo a demonstrar, importa agora estruturar um CVB de modo a dotar este território de uma maior força política e de uma melhor organização estrutural que permita tornar esta região mais coesa e competitiva.

Por último, a quarta hipótese refere que **o potencial do Turismo de Negócios e a importância da criação de um CVB é reconhecido pelos diferentes stakeholders e são identificadas vantagens estratégicas e propostas concretas para a criação de uma estrutura deste tipo na região CAV**, na medida em que a existência de um CVB neste espaço geográfico poderia contribuir significativamente para uma maior valorização da oferta e do território enquanto destino de *Turismo de Negócios* e aumento da sua competitividade, principalmente através de uma atuação articulada com os *stakeholders* do destino. A análise ao território enquanto destino de *Turismo de Negócios* que tivemos oportunidade de realizar ao longo do trabalho de investigação mostra-nos isso mesmo. Se por um lado podemos concluir que as principais medidas a implementar para o desenvolvimento do *Turismo de Negócios* no território se referem a uma melhor estruturação e requalificação da oferta específica das principais estruturas de suporte associadas a este segmento (*venues*, alojamento, restauração e transportes), não tanto ao nível de quantidade ou capacidade de

carga mas mais na vertente da valorização e melhoria dos serviços e equipamentos existentes, por outro lado é também evidente a necessidade de uma melhor gestão ao nível dos recursos turísticos e potencialidades do território (divulgação e promoção do produto *Turismo de Negócios*; envolvimento dos diferentes agentes – parcerias/sinergias; dinamização da oferta complementar; qualificação de recursos humanos), que importa valorizar e desenvolver através da estruturação de um CVB. Neste contexto, importa evidenciar as principais conclusões retiradas a partir da análise das perspetivas dos especialistas do painel Delphi relativamente à proposta concreta de criar um CVB no território em estudo

Os resultados do estudo Delphi mostram que todos os especialistas inquiridos na primeira ronda consideram o *Turismo de Negócios* um segmento importante para o desenvolvimento económico do território em estudo, o que reforça significativamente a ideia da sua importância estratégica para o desenvolvimento económico do território. O principal argumento apresentado pelo painel a favor da importância estratégica do desenvolvimento do *Turismo de Negócios* neste território refere-se à importância deste produto para o combate à sazonalidade e aumento da ocupação hoteleira.

De facto, o *Turismo de Lazer* é uma atividade sazonal (entenda-se aqui o *Turismo de Lazer* como todo o turismo que não o de *Negócios*) com a procura turística a atingir os seus maiores níveis em alturas muito específicas do ano – especialmente nos meses de verão. Verifica-se assim um uso intensivo das estruturas, equipamentos e serviços associados ao turismo durante períodos de tempo muito delimitados e que contrariam a tendência das restantes épocas do ano, originado a distinção entre aquilo que geralmente é designado no meio turístico como época alta (grande procura turística) e época baixa (baixa procura turística). Sendo o *Turismo de Negócios* um segmento que contraria a tendência sazonal do *Turismo de Lazer*, é visto como uma atividade muito importante para atenuar essa sazonalidade. A sua importância reflete-se especialmente ao nível da oferta hoteleira, que nos períodos de época baixa depende muito do *Turismo de Negócios*. Por isso mesmo, nos últimos tempos temos assistido ao aumento dos investimentos ao nível da promoção junto deste segmento turístico por parte das unidades e grupos hoteleiros, de forma a estruturar e valorizar um produto turístico associado ao segmento de negócios nos seus estabelecimentos (ex.: Accor, Vila Galé, Montebelo, Thema, Meliã, Best Western, entre outros). A atenuação da sazonalidade turística e aumento da ocupação hoteleira ao longo de todo o ano vai dinamizar todos os setores económicos que direta ou indiretamente estão ligados à atividade turística, na medida em que um maior número de visitantes significa geralmente um aumento das receitas provenientes do turismo.

Identificada a grande importância que o desenvolvimento do *Turismo de Negócios* poderá representar para o território em estudo, tornava-se necessário explorar quais as eventuais medidas a aplicar para favorecer esse desenvolvimento e quais as potenciais dificuldades que poderiam surgir.

Das principais medidas a aplicar sugeridas pelo painel ao longo das três rondas, salientamos as três mais importantes que foram identificadas no final, nomeadamente a necessidade de requalificar e rentabilizar espaços já existentes para congressos e outros

eventos (46,4%), seguida da necessidade de maior divulgação e promoção do produto associado ao território (25%) e da necessidade de criar uma estrutura de gestão e dinamização do produto do tipo CVB (17,9%). De tudo o que acabámos de enunciar, podemos concluir que as principais medidas a implementar para o desenvolvimento do *Turismo de Negócios* no território se referem, por um lado, a uma melhor estruturação e requalificação da oferta específica das principais estruturas de suporte associadas a este segmento (*venues*, alojamento e restauração), sobretudo na vertente da valorização e melhoria dos serviços e equipamentos existentes, e, por outro lado, a uma melhor gestão ao nível dos recursos turísticos e potencialidades do território (divulgação e promoção do produto *Turismo de Negócios*; envolvimento dos diferentes agentes – parcerias/sinergias; dinamização da oferta complementar; qualificação de recursos humanos), que importa valorizar e onde a existência de um CVB, como já vimos, será muito importante para essa valorização.

As principais dificuldades identificadas foram: a falta de capacidade de mobilização (46,4%), que diz respeito à falta de desenvolvimento deste segmento por parte dos *stakeholders*, à falta de conjugação de esforços, à falta de vontade pública/política e às fracas parcerias entre os setores público-privado; e a falta de infraestruturas/equipamentos necessários (42,9%), mais concretamente a falta de espaços adequados e inovadores de grande dimensão e a limitada oferta hoteleira de categoria superior (5 estrelas). Verifica-se assim um encontro entre as principais medidas a desenvolver para impulsionar o *Turismo de Negócios* na *região CAV* discutidas anteriormente e as principais dificuldades.

Por todos estes fatores que acabámos de discutir, será muito importante que haja uma conjugação dos esforços dos *stakeholders* na estruturação do produto *Turismo de Negócios* e na gestão do território como destino turístico com potencial de desenvolvimento junto deste segmento específico. Neste contexto, apresentamos de seguida as perspetivas do painel relativamente aos principais segmentos do *Turismo de Negócios* a desenvolver neste território específico (aqueles que seriam considerados estratégicos), bem como os principais setores de atividade ou áreas de investigação que devem ser entendidos como estratégicos na *região CAV*.

Relativamente aos principais segmentos do *Turismo de Negócios*, as reuniões corporativas foram identificadas como o principal segmento da *Meetings Industry* para a *região CAV*. A escolha das reuniões corporativas como principal segmento estratégico remete-nos uma vez mais para a discussão em torno da “falsa” necessidade de se construir um grande centro de congressos na região (para além dos que já existem ou se encontram em construção). Sendo este segmento (reuniões corporativas) caracterizado pela realização de encontros ou reuniões geralmente de menor dimensão, como referido anteriormente, parece-nos uma vez mais que fica clara a ideia de que a construção de mais *venues* de grandes dimensões não se justificará. Neste contexto, é importante realçar também que a atuação de um CVB não se deverá focalizar somente na captação de eventos de negócios de maior ou menor escala. Deverá sim trabalhar no sentido de apoiar e valorizar a experiência turística de quem visita este território, não esquecendo aqueles que visitam o destino em negócios com outros fins que não o de participar em eventos organizados (congressos, conferências, feiras,

exposições, etc.). Neste caso, e estamos a falar especialmente do segmento corporativo que muitas vezes se traduz em pequenas reuniões ou encontros de trabalho dentro das próprias empresas, será importante trabalhar junto das próprias empresas ou associações no sentido de valorizar a atuação do CVB junto das mesmas. Contudo, importa salientar que no nosso entender existem condições ao nível da oferta de *venues* e de equipamentos e serviços de suporte, já explorados anteriormente, que tornam legítima a ambição de se captar mais eventos de grande dimensão para este território, com uma projeção internacional maior, que por sua vez, irão contribuir para desenvolver um posicionamento mais competitivo do território enquanto destino turístico, e mais concretamente como destino de *Turismo de Negócios*. Importa, por isso, pensar de uma forma estruturada, organizada e planeada na reorientação da oferta e da sua promoção de modo a tentar captar mais eventos deste tipo. A atuação de um CVB neste âmbito torna-se muito necessária e importante.

Relativamente aos principais setores de atividade ou áreas de investigação que poderão ser vistos como estratégicos para este território, ou seja, áreas ou setores que poderão contribuir mais significativamente para o desenvolvimento económico da região, e em particular para o desenvolvimento turístico, seja através do número de eventos de negócios (ou outros) que poderão originar ou através do número de visitantes que poderão gerar, os resultados finais mostram que 57,1% dos especialistas consideram as tecnologias de informação e comunicação como área ou setor mais importante para a região, seguindo-se a cultura (28,6%) e o turismo (14,3%). Contudo, parece-nos muito importante destacar o facto de o setor médico-farmacêutico (saúde) surgir relativamente pouco representado nas respostas, visto tratar-se de um dos mais importantes setores de atividade e também de investigação e de ensino que encontra neste território específico, e mais concretamente em Coimbra, um símbolo da qualidade e importância deste setor, não só a nível nacional mas também internacional: os Hospitais da Universidade de Coimbra. Um outro setor de atividade que nos parece também de grande importância para esta região, visto representar um grande número de empregos e um forte impulso económico para as populações locais, é o setor industrial, que nas respostas do painel ao longo das três rondas surge também pouco evidenciado. Como já foi analisado anteriormente, trata-se de um setor muito representativo na região, quer em termos de número de empresas, quer em termos de emprego gerado, com forte impacto nas económicas locais e regionais e que representa também um número muito significativo de viagens de negócios.

Em suma, com a presente dissertação procurámos contribuir para o estudo do *Turismo de Negócios* e das estruturas organizativas do tipo CVB, explorando as potencialidades e fragilidades de um território específico que aqui nos propusemos estudar e apresentando caminhos a seguir e medidas estratégicas a aplicar que, no nosso entender, poderão contribuir para a valorização do *Turismo de Negócios* neste espaço geográfico concreto e onde a implementação de um CVB iria contribuir significativamente para uma melhor estruturação e gestão da oferta, potenciando desta forma a atividade turística e aumentando a competitividade da *região CAV*.

Podemos concluir que a *região CAV* apresenta fatores diferenciadores que proporcionam um ambiente favorável ao desenvolvimento do *Turismo de Negócios*. Para além da riqueza e diversidade das atrações turísticas, do clima ameno, da localização geográfica estratégica, da boa rede de acessibilidades, da segurança e da hospitalidade, existe uma oferta hoteleira de boa qualidade e grande diversidade, adaptada aos mais diversos segmentos, entre eles o *Turismo de Negócios*. Ao nível de estruturas e equipamentos específicos para reuniões, existem vários espaços com as condições necessárias à realização de eventos profissionais, científicos ou culturais. Ficará a faltar a presença de um CVB neste território também pela necessidade de promover a cooperação entre *stakeholders* e de pressionar os poderes públicos locais, regionais e nacionais de modo a desenvolver estratégias de planeamento e desenvolvimento da atividade turística neste espaço geográfico concreto.

A realização de um estudo Delphi contribuiu para levarmos a cabo os objetivos propostos e validar as hipóteses que aqui apresentámos revelou-se muito útil, possibilitando explorar questões de alguma complexidade, principalmente devido à limitada bibliografia e aos dados estatísticos escassos ou desagregados que caracterizam a temática associada ao *Turismo de Negócios* e que esta dissertação procura também atenuar.

Importa, no entanto, continuar a percorrer este caminho através de investigações futuras que possibilitem construir um conhecimento científico mais sólido e estruturado em torno do *Turismo de Negócios*, principalmente no que aos dados estatísticos diz respeito. A grande heterogeneidade associada aos eventos da *Meetings Industry* torna esta tarefa difícil, contudo, muito necessária. A este respeito sugere-se o desenvolvimento uma plataforma que congregue toda a oferta de *venues*, à semelhança do que já se verifica com o alojamento turístico, as empresas de animação e os agentes de viagens através do Registo Nacional de Turismo, de forma a melhor estruturar a oferta de *venues* existente e a garantir um melhor controle relacionado com a qualidade da oferta.

Será também muito importante desenvolver mais trabalhos de investigação que relacionem o *Turismo de Negócios* e a Região Centro, de forma a tornar este território (e em particular o triângulo Coimbra-Aveiro-Viseu) mais competitivo relativamente às restantes regiões.

## Referências bibliográficas

- Ali-Knight, J e Robertson, M (2004). In I. Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, U. McMahon-Beattie e S. Drummond (Eds.) *Festival and Events Management: an international arts and culture perspective*. Oxford: Butterworth Heinemann, pp. 3-13.
- Allcock, J. B. (1995). Seasonality. In Witt, S. e Moutinho, L. (Eds.), *Tourism Marketing and Management Handbook*. Hertfordshire: Prentice-Hall International, pp. 92-104.
- Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. e McDonnell, I. (2002). *Festival and special event management* (2ª Ed.). Australia: Milton: Wiley.
- Almeida, A. (2002). *A Sazonalidade da Procura – Conceptualização de um Modelo Teórico Aplicado ao Turismo*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade Portucalense.
- Almeida, M. (2010). *Imagen de Portugal en el turismo de negocios. Análisis empírico en las ferias y reuniones internacionales*. Dissertação de Doutoramento. Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais. Universidade da Extremadura.
- Andrade, J. (1995). *Turismo- Fundamentos e Dimensões*. São Paulo: Ática.
- Andrade, J. (2000). *Turismo - Fundamentos e Dimensões* (8ª ed.). São Paulo: Ática.
- Andriotis, K. (2001). Strategies on resort areas and their life cycle stages. *Tourism Review*, 56: 1-17.
- Ashworth, G. e Voogdt, H. (1991). Can Places be sold for Tourism? In G. Ashworth e B. Goodall (Eds). *Marketing Tourism Places*. London and New York: Routledge, pp.1-16.
- Aubert, C. (2004). *L'individu hypermoderne*. Paris: Érès.
- Bacal, S. (2003), *Lazer e o Universo dos Possíveis*. São Paulo: Editora Aleph.
- Baloglu, S. e McCleary, K. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26: 868-897.
- Bardolet, E. (2001). A Methodological Approach to Tourism Seasonality: A Balearic Island Perspective. In T. Toivonen e A. Honkanen (Eds.), *North – South: Contrasts and Connections in Global Tourism*, In Proceedings of 7th Atlas International Conference. Savonlinna: FUNTS, University of Joensuu, pp 8-15.
- Baron, R. (1975). *Seasonality in Tourism: A Guide to the Analysis of Seasonality and Trends for Policy Making*. Technical Series, Nº 2. London: The Economist Intelligence Unit.
- Barretto, M. (2008). *Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo* (17ª Ed.). Campina: Papyrus Editora.
- Baum, T. e Hagen, L. (1999). Responses to seasonality: The experiences of peripheral destinations. *International Journal of Tourism Research*, 1 (5): 299-312.
- Baum, T. e Lundtorp, S. (2001). Seasonality in Tourism: An Introduction. In T. Baum, e S. Lundtorp (Eds.), *Seasonality in Tourism*. Oxford: Elsevier Science, pp.1-4.
- Beaverstock, J., Derudder, B., Faulconbridge, J. e Witlox, F. (2010). International Business Travel in the Global Economy. In J. Beaverstock, B. Derudder, J. Faulconbridge e F.



- Witlox (Eds.). *International Business Travel in the Global Economy*. Surrey: Ashgate, pp-1-7.
- Beerli, A. e Martin, J. (2004). Factors influencing destination image. *Annals of tourism research*. 31(3): 657-681.
- Beni, M. (2001). *Análise Estrutural do Turismo* (6ª ed). São Paulo: Editora SENAC.
- Boniface, B. e Cooper, C. (2005). *Worldwide Destinations: The geography of travel and tourism* (4ª Ed.). Oxford: Elsevier.
- Boniface, B. e Cooper, C. (2009). *Worldwide Destinations: The geography of travel and tourism* (5ª Ed.). Oxford: Elsevier.
- Boullón, R. (1990). *Planificación del espacio turístico*. México: Trillas.
- Bowen, J. (2010). A People Set Apart: The Spatial Development of Airline Business Class services. In J. Beaverstock, B. Derudder, J. Faulconbridge e F. Witlox (Eds.). *International Business Travel in the Global Economy*. Surrey: Ashgate, pp.11-30.
- Braudillard, J. (1970). *A Sociedade de consumo*. Lisboa: edições 70.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination in the Future. *Tourism Management*, 121 (1): 97-116.
- Burns, P. (1999). *An Introduction to Tourism and Anthropology*. London: Routledge.
- Business Visits & Events Partnership. (2005). *Business Tourism Leads the Way. An overview of Britain's business tourism, highlighting key issues and priority requirements to support and enhance the sector's competitiveness and profitability*. London: Business Tourism Partnership.
- Butler, R. (1980). The concept of a tourism area cycle of evolution: Implications for resources. *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.
- Butler, R. (2001). Seasonality in Tourism. Issues and Implications. In T. baum e S. Lundtorp (Eds.). *Seasonality in Tourism*. Oxford: Pergamon, pp. 5-22.
- Butler, R. e Mao, B. (1997). Seasonality in Tourism: Problems and Measurement. In P. Murphy (Eds.). *Quality Management in Urban Tourism*. Chichester: Wiley, pp. 9-23.
- Burkart, A. e Medlik, S. (1974). *Tourism. Past, Present and Future*. London: Heinemann.
- Carneiro, M. (2007). *Modelação da escolha de destinos turísticos; uma análise de posicionamento*. Tese de Doutoramento em Turismo. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Universidade de Aveiro.
- Castillo, D. e Pérez, M. (2005). El Marketind del Turismo de Negocios: los Convention Bureau como herramienta promocional. *Investigación y Marketing*, 87, pp. 56-63.
- Cavaco, C. e Simões, J. (2009). Turismos de nicho: uma introdução. In J. Simões e C. Ferreira. *Turismos de Nicho. Motivações, produtos, territórios*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa.
- Cazes, G. (1992). *Fondements pour une Géographie du Tourisme et des Loisirs*. Paris : Rosny Bréal.
- Chadwick, P. (1987). Concepts, definitions and measures used in travel research. In J. Ritchie e C. Goeldner (Eds) *Travel Tourism and Hospitality Research. A handbook for managers and researchers*. New York: John Wiley, pp.47-61.

- Chon, K. (1990). The role of destination image in tourism: A review and discussion. *The Tourist Review*, 2, 2-9.
- Cobos, L., Wang, Y. e Okumus, F. (2009). Assessing the Web-Based Destination Marketing Activities: A Relationship Marketing Perspective, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18:4, 421-444.
- Cohen, E. (1972) Towards a sociology of international tourism, *Social Research*, 39(1): 64–82.
- Colim, C. (2010). *Turismo de Negócios – Criação de uma Marca Certificadora*. Dissertação de Mestrado em Turismo. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDR). (2011). *Dinâmicas Regionais – Análise dos Resultados Preliminares dos Censos 2011 para a Região Centro* [on-line]. [http://datacentro.ccdr.pt/Uploads/Docs/RC\\_Censos2011\\_Prelim.pdf](http://datacentro.ccdr.pt/Uploads/Docs/RC_Censos2011_Prelim.pdf), acessado em 2 de setembro de 2012.
- Convention Industry Council (CIC). (2011). *APEX Industry Glossary - 2011 Edition* [on-line]. <http://www.conventionindustry.org/StandardsPractices/APEX/glossary.aspx>, acessado em 15 de outubro de 2012.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. e Wanhill, S. (2005). *Tourism, Principles and Practice*. (3ª Ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Cooper, C. e Hall, M. (2008). *Contemporary Tourism: An International Approach*. Oxford: Elsevier.
- Costa, C. (1996). *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and Development at the Regional Level – Planning and Networks. The Case of Portugal*. Tese de Doutoramento. Universidade de Surrey.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Crompton, J. (1979) Motivations for pleasure vacation. *Annals of Tourism Research*, 6 (1), 408-424.
- Crouch, G. e Ritchie, J. (1995). *Destination Competitiveness and the Role of the Tourism Enterprise*. In Proceedings of the Fourth Annual Business Congress. Istanbul, 43-48.
- Crouch, G. e Ritchie, J. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44, 137-152.
- Crouch, G. e Louviere, J. (2004), The Determinants of Convention Site Selection: A Logistic Choice Model from Experimental Data. *Journal of Travel Research*, 43, 118-130.
- Crouch, G. e Weber, K. (2002). Marketing of Convention Tourism. In K. Weber e K. Chon (Eds). *Convention Tourism. International Research and Industry Perspectives*. New York: The Haworth Hospitality Press, pp. 57-78.
- Cunha, L. (1997), *Economia e Política do Turismo*. Alfragide: McGraw Hill.
- Cunha, L. (2003). *Introdução ao Turismo* (2ª ed.). Lisboa: Verbo.
- Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo* (2ª ed.). Lisboa: Verbo.
- D'Hartesse, A. (2000) Lessons in managerial destination competitiveness in the case of Foxwoods Casino resort. *Tourism Management*, 21 (1), 23–32.

- Dann, G. (1977). Anomie, ego-enhancement and tourism. *Annals of Tourism Research*, 4, 184–194.
- Davidson, R. (1994). *Business Travel*. Harlow: Longman.
- Davidson, R. (2008). University Education for the Meetings Industry. In D. López (Ed.). *Turismo de Negocios y Reuniones. Convenciones, Congresos e Incentivos*. Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 15-24.
- Davidson, R. e Cope, B. (2003). *Business Travel. Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel*. Harlow, Pearson Education Limited.
- Davidson, R. e Rogers, T. (2006). *Marketing Destinations & Venues for Conferences, Conventions and Business Events*. Oxford: Elsevier.
- De Grazia, S. (1962) *Of Time, Work and Leisure*. New York: Twentieth Century Fund.
- Debord, G. (1991). *A Sociedade do Espectáculo*. Lisboa. Mobilis in mobile.
- Decreto-Lei n.º 244/2002 de 5 de novembro. Diário da República n.º 255, I Série-A. Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 39/2008 de 7 de março de 2008. Diário da República n.º 48, I Série. Ministério da Economia e da Inovação. Lisboa.
- Delbecq, A., Van de Ven, A. e Gustafson, D. (1986). *Group techniques for program planning: a guide to nominal group and Delphi processes*. Middleton: Green Briar Press.
- Derudder, B, Devriendt, L., Van Nuffel, N. e Witlox, F. (2010), Geographies of Business Air Travel in Europe. In J. Beaverstock, B. Derudder, J. Faulconbridge e F. Witlox (Eds.). *International Business Travel in the Global Economy*. Surrey: Ashgate, pp. 31-56.
- Di Marino, E., 2008, The Strategic Dimension of Destination Image. An Analysis of the French Riviera Image from the Italian Tourist's Perception [on-line]. <http://www.esade.edu/cedit/pdfs/papers/pdf10.pdf>, acessado em 2 de agosto de 2012.
- Departamento de Prospetiva e Planeamento (DPP). (2010). *Territórios em Transformação: Sistema Urbano do Litoral da Região do Centro em 2030*. Lisboa: Departamento de Prospetiva e Planeamento e Relações Internacionais.
- Detroit Metro Convention & Visitors Bureau (DMCVB). (2013). *117 Years of Service for Detroit Metro Convention & Visitors Bureau* [on-line]. <http://blog.visitdetroit.com/entry/117-years-of-service-for-detroit-metro-convention-visitors-bureau.html>, acessado em 22 de março de 2013.
- Duffy, C., e McEuen, M. (2010). *The Future of Meetings: The Case for Face-to-Face. Cornell Hospitality Industry Perspectives*. [on-line]. [http://www.themaritzinstitute.com/Perspectives/~/\\_/media/Files/MaritzInstitute/White-Papers/The-Case-for-Face-to-Face-Meetings-The-Maritz-Institute.pdf](http://www.themaritzinstitute.com/Perspectives/~/_/media/Files/MaritzInstitute/White-Papers/The-Case-for-Face-to-Face-Meetings-The-Maritz-Institute.pdf), acessada em 17 de outubro de 2012.
- Dumazedier, J. (1962). *Vers une civilisation du loisir?* Paris: Éditions Seuil.
- Dumazedier, J. (2002). Lazer: valores residuais ou existenciais? In J. Poirier, (Eds.). *História dos Costumes, Éticas e Estéticas*. Lisboa: Editorial Estampa, pp. 147-221.

- Dwyer, L. e Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6 (5) 369-414.
- Dwyer, L., Forsyth, P. e Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: A comparison of 19 destinations. *Tourism Management*, 21 (1), 9–22.
- Echtner, C. e Ritchie, J. (2003). The Meaning and Measurement of Destination Image. *The Journal of Tourism Studies*, 31 (4), 37-48.
- Edwards, D., Griffin, T. e Hayllar, B. (2008). Urban tourism research: developing an agenda. *Annals of Tourism Research*, 35 (4), 1032-1052.
- EIBTM (2008). *The Mood for the Market European Meetings Industry* [on-line]. <http://www.turisvalencia.es/vlcmmeetings-events/Datos/es/Informes/ArchivosAdjuntos/The%20mood%20of%20the%20market%20research%20report%20051208.pdf>, acedido em 2 de outubro de 2012.
- Ejarque, J. (2005). *Destinos Turísticos de Éxito: Diseño, creación, gestión y marketing*. Madrid: Pirámide.
- Eusébio, M. (2006). *Avaliação do impacte económico do turismo a nível regional. O caso da Região Centro de Portugal*. Tese de Doutoramento em Turismo. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Universidade de Aveiro.
- Faucher, J., Everett, A., e Lawson, R. (2008). *Applying a modified Delphi approach to determine the current state of the concept of knowledge*. In Proceedings of the 39th Annual Meeting. Baltimore: Decision Sciences Institute, p. 4801-6.
- Fernandes, G. (2008). *Dinâmicas Territoriais e Políticas de Ordenamento em Espaços de Montanha. O sector Oeste da Cordilheira Central Ibérica*. Tese de Doutoramento em Geografia. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Universidade Nova de Lisboa.
- Ferrão, J. (2002). Portugal, três geografias em recombinação - Espacialidades, mapas cognitivos e identidades territoriais. *Lusotopie 2002/2*: 151-158
- Ford, R. e Peeper, W. (2008). *Managing Destination Marketing Organizations: The Roles, Tasks, and Responsibilities of the Convention and Visitors Bureau Executive*. Orlando: ForPer.
- Ford, R., Peeper, W. e Gresock, A. (2009). Friends to Grow and Foes to Know: Using a Stakeholder Matrix to Identify Management Strategies for Convention and Visitors Bureaus. *Journal of Convention & Event Tourism*, 10:3, 166-184.
- Fortin, M., Côté, J. e Fillion, F. (2006). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Fourastié, J. (1979). *Les Trente Glorieuses, ou la Révolution invisible de 1946 à 1975*. Paris : Fayard.
- Frechtling, D. (2001). *Forecasting Tourism Demand: Methods and Strategies*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fuster, L. (1974). *Teoría y Técnica del Turismo*. Madrid: Nacional.
- Galbraith, J. (1958). *The Affluent Society*, New York: Mariner Books.
- Gallarza, M., Gil, I. e Calderón, H. (2002). Destination Image: Towards a Conceptual Framework. *Annals of Tourism Research*, 29 (1), 56-78.

- Gama, A. (2008a). Fundamentos para uma geografia do tempo livre (1ª edição de 1992). In A. Gama e N. Santos (Eds.). *Lazer. Da libertação do tempo à conquista das páticas*. Coimbra:Imprensa da Universidade de Coimbra, pp. 85-105.
- Gama, A. (2008b). Notas para uma Geografia do tempo livre (1ª edição em 1988). In A. Gama e N. Santos (Eds.). *Lazer. Da libertação do tempo à conquista das páticas*. Coimbra:Imprensa da Universidade de Coimbra, pp. 17-28.
- Gama, A. e Santos, N. (2008). Tempo livre, lazer e terciário (1ª edição de 1991). In A. Gama e N. Santos (Eds.). *Lazer. Da libertação do tempo à conquista das páticas*. Coimbra:Imprensa da Universidade de Coimbra, pp. 59-83.
- Garrod, B. e Fyall, A. (2005). Revisiting Delphi: The Delphi Technique in tourism research. In W. Ritchie, P. Burns e C. Palmer (Eds.). *Tourism Research Methods: Integrating Theory and Practice*. Wallingford: CAB International, pp 85-98.
- Gartner, W. (1989). Tourism image: Attribute measurement of state tourism products using Multidimensional scaling techniques. *Journal of Travel Research*, 28(2), 16-20.
- Gartner, W. (1993). Image Formation Process. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 2, 191-215.
- Gartrell, R. (1994). *Destination Marketing for Convention and Visitors Bureaus* (2ª Ed.). Kendall: Hunt Publishing Company.
- Getz, D. (1991). *Festivals, Special Events, and Tourism*. New York: Van Nostre Reinhold.
- Getz, D. (1997). *Event Management & Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29, 403-428.
- Gilbert, D. (1990). Strategic marketing planning for national tourism. *Tourist Review*, 1, 18-27.
- Goeldner, C. e Ritchie, J. (2006). *Tourism. Principles, Practices, Philosophies* (10ª Ed.), New Jersey: John Wiley & Sons.
- Gonçalves, E., Moreira, F. e Gustavo, N. (2009). Turismo e eventos: o nicho dos eventos de golfe. In J. Simões e C. Ferreira (Eds.). *Turismo de Nicho. Motivações, produtos, territorios*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos, Universidade de Lisboa, pp. 315-322.
- Gonçalves, M. (2003). A componente cultural do Turismo Urbano como oferta complementar ao produto “sol e praia” O caso de Faro e Silves. Lisboa: Coleção Temas de Turismo.
- Gonçalves, M. (2007). The Delphi Technique Applied to Urban and Cultural Tourism Research in the Algarve, *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 7/8, 207-217.
- Gordon, T. (1994). *The Delphi method* [on-line]. <http://fpf.ueh.edu.vn/imgnews/04-Delphi.pdf>, acedido em 7 de janeiro de 2012.
- Graham, B. (2010). Foreword: Business Travel in the Global Economy. In J. Beaverstock, B. Derudder, J. Faulconbridge e F. Witlox (Eds.). *International Business Travel in the Global Economy*. Syrrey:Ashgate, pp. xvii-xxv.

- Gretzel, U., Fesenmaier, D., Formica, S., e O’Leary, J. (2006). Searching for the future: Challenges faced by destination marketing organizations. *Journal of Travel Research*, 45, 116–126.
- Gray, H. (1970) *International Travel – International Trade*. Lexington: Heath Lexington Books.
- Guia Boa Cama Boa Mesa 2013. (2013). Paço de Arcos: Impresa Publishing.
- Guia Galp 2012. (2012). Porto: Porto Editora.
- Gunn, C. (1988). *Tourism Planning* (2<sup>a</sup> Ed). New York: Taylor & Francis
- Gunn, C. e Var, T. (2002) *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases* (4<sup>a</sup> Ed). London: Routledge/Spon Press.
- Gupta, U. e Clarke, R. (1996). Theory and applications of the Delphi technique: a bibliography (1975-1994). *Technological Forecasting and Social Change*, 53 (2), 185-211.
- Hall, C. (1992). *Hallmark tourist events impacts, management and planning*. London: Belhaven Press.
- Hall, C. e Page, S. (2006). *Geography of Tourism and Recreation: Environment, Place and Space* (3<sup>a</sup> Ed.). London: Routledge.
- Hartman, R. (1986). Tourism Seasonality and Social Change. *Leisure Studies*, 5 (1), 25-33.
- Hassan, S. (2000) Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38 (3), 239–45.
- Heath, E. (2002). Towards a Model to Enhance Destination Competitiveness: A Southern African Perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10(2), 124-141.
- Hinch, T. e Jackson, E. (2000). Leisure Constraints Research: Its Value as a Framework for Understanding Tourism Seasonality. *Current Issues in Tourism*, 3 (2), 87-109.
- Hourdin, G. (1961). *Pour une civilisation des loisirs*. Paris: Calmann-Levy.
- Hsu, C. e Sandford, B. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 12 (10) [on-line]. <http://pareonline.net/getvn.asp?v=12&n=10>, acedida em 10 de outubro de 2012.
- Hunt, J. D. (1975). Image as a factor in tourism development. *Journal of Travel Research*, 13(3), 1-17.
- International Congress and Convention Association (ICCA). (2008). Working with international suppliers - Ideas and advice for international association meeting planners and decision makers [on-line]. <http://www.iccaworld.com/nlps/story.cfm?nlpage=220>, acedido em 10/02/2012.
- International Congress and Convention Association (ICCA). (2011). *The International Association Meetings Market 2001-2010*. Amsterdam: ICCA.
- International Congress and Convention Association (ICCA). (2012). *The International Association Meetings Market 2011*. Amsterdam: ICCA.
- International Congress and Convention Association (ICCA). (2013). *Country and City Rankings 2012. International Association Meetings Market*. Amsterdam: ICCA.

- Inskeep, E. (1991). *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*. New York. Van Nostrand Reinhold.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2012a). Anuário Estatístico da Região Centro 2011. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2012b). Censos 2011 Resultados Definitivos – Portugal. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2013). Estatísticas do Turismo 2012. Lisboa: INE.
- Keller, P. (2000). Destination marketing: Strategic areas of inquiry. In M. Manente e M. Cerato (Eds). *From Destination to Destination Marketing and Management*. Venice: Ciset, pp. 29–44.
- Kellerman, A. (2010). Business Travel and Leisure Tourism: Comparative Trends in a Globalizing World. In J. Beaverstock, B. Derudder, J. Faulconbridge e F. Witlox (Eds.). *International Business Travel in the Global Economy*. Surrey: Ashgate, pp.165-175.
- Koenig-Lewis, N. e Bischoff, E. (2005). Seasonality Research: The State of the Art. *International Journal of Tourism Research*, 7 (4/5), 201-219.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. e Wong, V. (1999). *Principles of marketing* (2ª Ed.). London: Prentice Hall Europe.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2004). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (10ª Ed.) USA: Pearson Education.
- Kotler, P., Bowen, J. e Makens, J. (1996). *Marketing for Hospitality and Tourism*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kozak, M. (2004). *Destination Benchmarking: concepts, practices and operations*. Oxan: Cabi International.
- Ladkin, A. (2002). Research Issues and Challenges for the Convention Industry. In K. Weber e K. Chon (Eds.). *Convention Tourism. International Research and Industry Perspectives*. New York: The Haworth Hospitality Press, pp.101-118.
- Ladkin, A. (2006), Conference tourism – MICE market and business tourism. In D. Buhalis e C. Costa (Eds). *Tourism Frontiers. Consumers, products and industry*, Oxford, Elsevier, pp. 57-65.
- Lafargue, P. (1999). O Direito à Preguiça [on-line]. <http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/direitopreguica.html>, acessado em 22 de julho de 2012.
- Lage, B. e Milone, P. (2000). Turismo: teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas: São Paulo.
- Landeta, J. (2005). *El metodo Delphi* (1ª ed. 1999). Barcelona: Ariel.
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, 73:467-482.
- Lanfant, M. (1972), *Les Théories du Loisir*, Lisboa: P.U.F.
- Langman, L. (1992). Neon Cages. Shopping subjectivity. In R. Shields (Eds.) *Lifestyle shopping. The subject of consumption*. London: Routledge.
- Lawson, F. (2000). *Congress, convention and exhibition facilities: Planning, design and management*. London: Architectural Press.

- Lee, C. e King, B. (2008). Using the Delphi method to assess the potential of Taiwan's hot springs tourism sector, *International Journal of Tourism Research*, 10, 341-352.
- Lefebvre, H. (1968). *Le Droit à la Ville*. Paris: Anthopos.
- Lehto, X., Kim, D., e Morrison, A. (2006). The effect of prior destination experience on online information search behavior. *Tourism and Hospitality Research*, 6(2), 160-178.
- Lei Nº 48/98 de 11 de agosto. Diário da República nº 184. I Série-A. Assembleia da República. Lisboa.
- Leiper, N. (1979). The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist and the Tourism Industry. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390-407.
- Leiper, N. (2004). *Tourism Management* (3ª Ed.). Australia: Person Education.
- Lickorish, L. e Jenkins, C. (1997). *An Introduction to Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Linstone H., Turof, M. (1975). *The Delphi method, techniques and applications*. Reading: Addison- Wesley Publishing.
- Lipovetsky, G. (2006). *A Felicidade Paradoxal. Ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo*. Lisboa, Edições 70.
- Lipovestky, G. e Charles, S. (2004). *Os Tempos Hipermodernos*. São Paulo: Barcarolla.
- Lorenz, E. (1963). Deterministic Nonperiodic Flow. *J. Atmos. Sci.*, 20, 130-141.
- Ludwig, B. (1997). Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology? *Journal of Extension*, 35 (5), 1-4 [on-line]. <http://www.joe.org/joe/1997october/tt2.html>, acedido em 18/02/2013.
- Lundtorp, S., Tassing, C. e Wanhill, S. (1999). The off-season e 'no season': the case of the: the case of the Danish island of Borhnohm. *Tourism Economics*, 5 (1), 49-68.
- Mair, J. (2009). The Events Industry: the Employment Context. In T. Baum, M. Deery, C. Hanlon, L. Lockstone e K. Smith. In *People and Work in Events and Conventions: a Research Perspective*. Oxfordshire: Cabi International, pp.3-16.
- Manente, M., e Minghetti, V., 2006, Destination management Organizations and Actors. In D. Buhalis e C. Costa (Eds.) *Tourism Business Frontiers: Consumers, products end Industry*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, pp. 228-237.
- Marques, J. (2010). *A metodologia Delphi aplicada à Investigação do Turismo de Negócios na Região Centro de Portugal* [on-line] Atas do CIT 2010 - International Congress on Tourism, Heritage & Innovation, Porto: ISCET, 527-538, disponível em <http://www.iscet.pt/pages/revista-percursos-ideias2serie>.
- Marques, J. (2012). Trabalho, lazer e turismo de negócios. *Revista de Geografia e Ordenamento do Território*, 2, 139-163
- Marques, J. (2013). *A valorização turística do território como fator de dinamização do produto Turismo de Negócios* [on-line]. Atas do 1º Encontro Internacional do CEGOT - Geography & Politics, Policies and Planning, Porto: FLUP, 615-627 disponível em <http://www.cegot.pt/pt/Menu/Publicacoes eletronicas.aspx>.



- Marques, J. e Santos, N. (2010). Turismo de Negócios: Convention & Visitors Bureau na Região Centro (extended abstract), *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 13/14 (3), 1045-1046.
- Marques, J. Santos, N. (2011). *Turismo de negócios – Convention & Visitors Bureau na Região Centro*. In N. Santos e L. Cunha (EDS.). *Trunfos de uma Geografia Ativa*. IUC: Coimbra, pp. 237-246
- Marques, J., e Santos, N., (2012a). A metodologia Delphi aplicada ao desenvolvimento do Turismo de Negócios e à criação de um Convention and Visitors Bureau no Centro Litoral de Portugal. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 17/18 (3), 1647-1657.
- Marques, J e Santos, N. (2012b). Espaços turísticos e novas formas de alojamento. *Revista de Geografia e Ordenamento do Território*, 1, 103-126
- Martins, I. (2010). *Gestão Estratégica da Sazonalidade em Turismo: o Caso de Aveiro*. Dissertação de Mestrado em Turismo. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industria, Universidade de Aveiro.
- Martins, L., (2004). *Espaços de lazer e de turismo no Noroeste de Portugal*. Porto: Edições Afrontamento.
- Mathieson, A. e Wall, G. (1982). *Tourism: economic, physical and social impacts*. Harlow: Longman Scientific & Technical.
- Mill, R e Morrison, A. (1985) *The Tourism System: An Introductory Text*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mill, R. e Morrison, A. (2002) *The Tourism System* (4ª Ed.).Dubuque: Kendall/Hunt.
- Minaert, L. (2009). Corporate hospitality in times of an economic downturn: A case study of corporate entertaining in the UK. In K. Celuch e R. Davidson (Eds.). *Advances in business tourism research. A selection of papers presented at ATLAS Business Tourism Special Interest Group meetings*. Arnhem: ATLAS, pp. 41-51.
- Ministério da Economia e Inovação. (2007). *PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Lisboa.MEI.
- Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento. (2011). *PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo. Propostas para revisão no horizonte 2015 – versão 2.0*.MEID.
- Ministério da Economia e do Emprego. (2013). *PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo. Horizonte 2013-2015*. Lisboa. MEE.
- Moeller, G. e E. Shafer (1994). The Delphi Technique: A Tool for Long-Range Travel and Tourim Planning. In J. Ritchie e C. Goeldner (Eds). *Travel, Tourism, and Hospitality Research: a handbook for managers and researchers*. New York: John Wiley & Sons, pp.473-480.
- Moutinho, M. (2010). *Meetings Industry nos hotéis de cinco estrelas na Costa do Estoril*. Dissertação de Mestrado de Turismo.Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Murphy, P. (1985). *Tourism: A Community Approach*. London: Routledge.

- Nadal, J., Font, A. e Rossello, A. (2004). The economic determinants of seasonal patterns. *Annals of Tourism Research*, 31 (3), 697-711.
- Nazareth, L. (2007). *The Leisure Economy: How Changing Demographics, Economics, and Generational Attitudes Will Reshape Our Lives and Our Industries*. Ontario: John Wiley & Sons.
- Netto, A. e Gaeta, C. (2010). *Introdução*. In A. Netto e C. Gaeta (Eds.) *Turismo de Experiências*. São Paulo: Editora Senas, pp.13-18.
- O'Hara, B. e Beard, M. (2006) *Music Events and Festival Management*. Music Business Education Supplement, Derrimut, Australia.
- Organização Mundial do Turismo (OMT/UNWTO). (1991). *Resolutions of the International Conference on Travel and Tourism*. Madrid: OMT.
- Organização Mundial do Turismo (OMT/UNWTO). (1994). *National and regional tourism planning: Methodologies and case studies*. Madrid: OMT.
- Organização Mundial de Turismo (OMT/UNWTO). (1995). *Conceptos, definiciones y clasificaciones de las estadísticas de turismo. Manual Técnico N° 1*. Madrid: OMT.
- Organização Mundial do Turismo (OMT/UNWTO). (1998). *Guide for local authorities on developing sustainable tourism*. Madrid: OMT.
- Organização Mundial de Turismo (OMT/UNWTO). (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*. Madrid: OMT.
- Organização Mundial de Turismo (OMT/UNWTO). (2006), *Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry – Developing a Tourism Satellite Account Extension*. Madrid: OMT.
- Organização Mundial do Turismo (OMT/UNWTO). (2010). *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. Madrid: OMT
- Organização Mundial do Turismo (OMT/UNWTO). (2011). *Tourism Towards 2030: Global Overview*, Madrid: OMT
- Organização Mundial de Turismo (OMT/UNWTO). (2013). *Tourism Highlights 2013 Edition*. Madrid: OMT
- Pardal, L., e Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social* (5ª Ed.). Porto: Areal Editores.
- Patmore, J. (1983). *Recreation and Resources. Leisure patterns and Leisure places*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pearce, P. (1982). Perceived changes in holiday destinations. *Annals of Tourism Research*, 9, 145-164.
- Pereira, F. (2009). *Informação e Qualidade do exercício profissional dos enfermeiros. Estudo empírico sobre um Resumo Mínimo de Dados de Enfermagem*. Dissertação de Doutoramento. Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar. Universidade do Porto.
- Pike, S. (2008). *Destination Marketing. An Integrated Marketing Communication Approach*. Oxford: Elsevier.

- Pizam, A. (1994). Planning a tourism research investigation. In J. Ritchie e C. Goeldner (Eds.) *Travel, Tourism and Hospitality Research - A Handbook for Managers and Researchers*. New York: John Wiley & Sons, pp. 91-104.
- Plog, S. (2001). Why Destinations Areas Rise and Fall in Popularity. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 3, 13–24.
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Oxon: CAB International.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Quivy, R. e Campenhout, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais (5ª Ed.)*. Lisboa: Gradiva.
- Ramos, A. (2005), O Termalismo em Portugal: Dos factores de obstrução à revitalização pela dimensão turística, Dissertação de Doutoramento em Turismo. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.
- Ries, A. e Trout, J. (1986). Marketing Warfare. *Journal of Consumer Marketing*, 3 (4), 77-82.
- Ritchie, J. e Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford-Oxon: CABI Publishers.
- Ritzer, G. (1993). *The McDonaldization of Society*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Rogers, T. (2008). *Conferences and Conventions. A Global Industry, (2ª Ed.)* Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Rosmaninho, Á. (2005). Factores Determinantes na Atratividade do Grande Porto para o Turismo de Negócios. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Fernando Pessoa.
- Rowe, G. e Wright, G. (1999) The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15, 353–375.
- Rutherford, D. C. (1990). *Introduction to the Conventions, Expositions and Meetings Industry*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Santos, A. (2007). *Segurança nos Sistemas de Informação Hospitalares: Políticas, Práticas e Avaliação*. Tese de Doutoramento. Escola de Engenharia. Universidade do Minho.
- Santos, A. (2012). *O Convention Bureau como mecanismo de apoio à gestão do segmento turístico de Negócios e de reforço da competitividade – Conceptualização de um modelo para a Região Centro*. Dissertação de Mestrado em Lazer, Património e Desenvolvimento. Faculdade de Letras. Universidade de Coimbra.
- Santos, M. (2008). Turismo e Ambiente Costeiro no Brasil e em Portugal. Análise comparada de Jaguaripe, no Recôncavo Baiano, e de Mira, na Região Centro. Dissertação de Doutoramento. Faculdade de Letras. Universidade de Coimbra.
- Santos, N. (1990). *A Difusão Espacial*. Coimbra: Universidade de Coimbra
- Santos, N. (2001). *A sociedade de consumo e os espaços vividos pelas famílias. A dualidade dos espaços, a turbulência dos percursos e a identidade social*. Lisboa: Edições Colibri.
- Santos, N. (2011). Lazer tempo livre e novos consumos. In H. Neto e S. Coelho (Eds.). *Novas dimensões do consumo na sociedade contemporânea*. Porto: IS-FLUP, pp. 84-97.

- Santos, N. (2013). *Do viver para trabalhar ao trabalhar para viver. Uma apologia à sociedade do lazer*. Atas do 1º Encontro Regional de Técnicos de Turismo. Condeixa-a-Nova. Agrupamento de Escolas de Condeixa-a-Nova.
- Santos, N., e Cunha, L. (2008). Novas oportunidades para o espaço rural. Análise exploratória no Centro de Portugal. In N. Santos e A. Gama. *Lazer. Da libertação do tempo à conquista das práticas*. Coimbra: Imprensa da Universidade, pp. 209-225.
- Santos, N. e Gama, A. (2008). Os espaços/Tempos de Lazer na Sociedade de Consumo Contemporânea (1ª edição de 1999). In N. Santos e A. Gama. *Lazer. Da libertação do tempo à conquista das práticas*. Coimbra: Imprensa da Universidade, pp. 119-130.
- Santos, N., Cravidão, F. e Cunha, L. (2010). Natureza, paisagens culturais e os produtos turísticos associados ao território. Atas (CD) do 4º Congresso Latinoamericano de Investigación Turística. Montevideo. Universidad de la República Oriental del Uruguay.
- Santos, N. e Moreira, C. (2008). O Lazer e a Noite. Imagens de uma cidade universitária: Coimbra. In N. Santos e A. Gama. *Lazer. Da libertação do tempo à conquista das práticas*. Coimbra: Imprensa da Universidade, pp. 247-271.
- Shone, A. (1998). *The Business of Conferences: a hospitality sector overview for the UK and Ireland*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Shone, A. e Parry, B. (2004). *Successful Event Management. A practical handbook*. London: Thomson Learning.
- Silvers, J. (2008). *Risk Management for Meetings and Events*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Simões, J. e Ferreira, C. (2009). *Turismos de nicho: motivações, produtos, territórios*. Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa.
- SITE International Foundation. (2010). *2010 Study of the German Incentive & Motivational Travel Market*. Munich: TMF –Travel Marketing Factory.
- Smith, S. (1988). Defining tourism - a supply-side view. *Annals of Tourism Research*. 15(2):179–190.
- Smith, S. (1991). The Supply-side Definition Tourism: Reply to Leiper. *Annals of Tourism Research*. 18, 312-315.
- Smith, V. (1989). Introduction. In V. Smith (Eds.) *Hosts and Guests: The Anthropology of Tourism* (2ª Ed.), Philadelphia: University of Pennsylvania Press. pp.1-17.
- Sousa, M., e Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha* (3ª ed.). Lisboa: Pactor.
- Spiller, J. (2002), History of Convention Tourism. In K. Weber e K. Chon (Eds.). *Convention Tourism. International Research and Industry Perspectives*, New York: The Haworth Hospitality Press, pp.3-19.
- Stebbins, R. (2001). The costs and benefits of hedonism: some consequences of taking casual leisure seriously. *Leisure Studies*, 20, 305-309.
- Stebbins, R. (2005), Research Reflections: Choice and Experimental Definitions of leisure, *Leisure Sciences*, 27: 349–352.

- Stebbins, R. (2008). *Serious Leisure. A perspective for our time*. London: Transaction Publishers.
- Sue, R. (1982). *Vers une société du temps Libre? Sociologie d'Aujourd'hui*, Paris, P.U.F.
- Swarbrooke, J. e Horner, S. (2001). *Business Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Swarbrooke, J. e Horner, S. (2007). *Consumer Behaviour in Tourism* (2ª Ed.). Oxford: Elsevier.
- Tavares, S. (2009). *Eventos de Negócio*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. à Universidade de Aveiro.
- Telfer, D. e Sharpley, R. (2008). *Tourism and Development in the Developing World*. London: Routledge
- Tribe, J. (2004). *The Economics of Recreation, Leisure and Tourism*. (3ª Ed.). Oxford: Elsevier.
- Tribe, J. (2009) Introduction: *Philosophical Issues in Tourism*. In J. Tribe (Ed.). *Philosophical Issues in Tourism*. Bristol: Channel View Publications, pp.3-22.
- Touraine, A. (1969). *La société post-industrielle. Naissance d'une société*. Paris: Denoël Gonthier.
- Turismo de Portugal. (2006). *10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal – Turismo de Negócio*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Turismo de Portugal (2008). A Tradição Equestre como elemento de valorização da Oferta Turística. Atas do Congresso Internacional de Turismo Equestre. [on-line]. [http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/Turismo%20de%20Portugal\\_Congresso%20Int%20Turismo%20Equestre.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/Turismo%20de%20Portugal_Congresso%20Int%20Turismo%20Equestre.pdf), consultado em 25 de maio de 2012.
- Um, S, e Crompton, J. (1990). Attitude determinants in tourism destination choice. *Annals of Tourism Research*, 17, 432-448.
- Urry, J. (2002) *The Tourist Gaze* (2ª Ed.). London: Sage.
- Van der Wagen, L. (2005) *Event Management for Tourism, Cultural, Business and Sporting Events* (2ª Ed.). Australia: Pearson Education
- Veal, A. (2006). *Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide* (3ª Ed.), Harlow: Prentice Hall.
- Veblen, T. (1965). *A Teoria da Classe Ociosa*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora
- Wall, G. e Mathieson, A. (2006). *Tourism: change, impacts and opportunities*. Harlow: Pearson Education..
- Weber, K. e Chon, K., (2002). Preface. In K. Weber e K. Chon (Eds.). *Convention Tourism. International Research and Industry Perspectives*. New York: The Haworth Hospitality Press, pp. ix-xiv
- Weaver, D. e Oppermann, M. (2000). *Tourism Management*. Australia: John Wiley & Sons.
- Witt, S., Brooke, M. e Buckley, P. (1991). *The management of international tourism*. London: Unwin Hyman.

- World Travel & Tourism Council (2013). *Travel & Tourism Economic Impact 2013*. London: WTTC.
- Woudenberg, F. (1991) An evaluation of Delphi. *Technological Forecasting and Social Change*. 40 (2), pp131-150.
- Yong, Y., Keng, K. e Leng, T. (1989). A Delphi forecast for the Singapore tourism industry: future scenario and marketing implications. *International Marketing Review* 6, 35-46.
- Zorrilla Castrejana, R. (1990). *El consumo del ocio. Una aproximación a la teoría del tiempo libre desde la perspectiva del consumo*. Gobierno Vasco: Servicio Central de Publicaciones.

### **Recursos Eletrónicos**

(consultados por diversas vezes ao longo do trabalho de investigação)

- Associação Termas de Portugal [<http://www.termasdeportugal.pt/>]
- Associação Bandeira Azul da Europa [<http://www.abae.pt/home/inicio.php>]
- Candidatura da Universidade de Coimbra a Património da UNESCO  
[<http://www.uc.pt/candunesco/>]
- CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro  
[<https://www.ccdrc.pt/>]
- Destination Marketing Association International (DMAI):  
[<http://www.destinationmarketing.org/index.asp>]
- DRAP Centro – Direção Regional de Agricultura e Pescas do Centro [<http://ptqc.drappc.min-agricultura.pt/home.htm>]
- Entidade Regional Turismo do Centro de Portugal [<http://www.turismodocentro.pt/pt/>]
- Equisport [<http://www.equisport.pt/pt/>]
- Fábrica da Vista Alegre [<http://www.vistaalegreatlantis.com/contents.aspx/11/A%20Fábrica/>]
- Federação Equestre Portuguesa [<http://www.fep.pt/>]
- Figueira Grande Turismo [<http://site.figueiraturismo.com/>]
- Gabinete de Planeamento e Políticas do Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território [[http://www.gpp.pt/valor/DOP\\_IGP\\_ETG.html](http://www.gpp.pt/valor/DOP_IGP_ETG.html)]
- Guia Michelin 2013  
[<http://www.viamichelin.com/web/Restaurants#resultSearch@address=&merge=Portugal&sK=669&sejour=&michelin=false&arrivaldate=&nights=&people=>]
- IGESPAR [[www.igespar.pt](http://www.igespar.pt)]
- Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas [<http://www.icnf.pt/portal/icnf>]
- Instituto dos Museus e da Conservação [<http://www.ipmuseus.pt/>]
- Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, 2013  
[<http://www.ifdr.pt/paginainicial.aspx>]
- Instituto Geográfico Português [<http://www.igeo.pt/>]
- Instituto Nacional de Estatística [<http://www.ine.pt>]

- International Congress and Convention Association [<http://www.iccaworld.com/>]
- Maisturismo [[www.maisturismo.pt](http://www.maisturismo.pt)]
- Montebelo Aguieira Lake Resort and Spa [<http://www.montebeloaguieira.pt/>]
- Navio Santa Maria Manuela [<http://www.santamariam Manuela.pt/pt>]
- Plano Nacional de Ecopistas da REFER  
[<http://www.refer.pt/MenuPrincipal/REFER/Patrimonio/Ecopistas.aspx>]
- Plano Regional do Ordenamento do Território do Centro (PROT-C, 2011)  
[[https://www.ccdrc.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16%3Aplan-o-regional-do-ordenamento-do-territorio-do-centro&catid=1%3Anoticias&Itemid=7&lang=pt](https://www.ccdrc.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=16%3Aplan-o-regional-do-ordenamento-do-territorio-do-centro&catid=1%3Anoticias&Itemid=7&lang=pt)]
- Produtos de Qualidade em Portugal, Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, Gabinete de Planeamento e Políticas (GPP)  
[<http://www.gpp.pt/valor/pqual/?idoc=415>]
- Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT, 2007)  
[<http://www.territorioportugal.pt/pnpot/>]
- Programa Operacional do Centro 2007-2013 (POC, 2007) [<http://maiscentro-arquivo.ccdrc.pt/index.php?acao=apres&id=9&m=m1&s=0>]
- Publituris [[www.publituris.pt](http://www.publituris.pt)]
- Registo Nacional de Turismo (RNT)  
[<https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/ConsultaRegisto.aspx>]
- SNIRH - Sistema Nacional de Informação de Recursos Hídricos [<http://snirh.pt/>]
- Turismo de Coimbra [<http://www.turismodecoimbra.pt/>]
- Turismo de Portugal [[www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)]
- UFI – The Global Association of the Exhibition Industry  
[[http://www.ufi.org/Public/Default.aspx?Clef\\_SITESMAPS=105&Clef\\_SITESMAPS=106&Clef\\_SITESMAPS=108](http://www.ufi.org/Public/Default.aspx?Clef_SITESMAPS=105&Clef_SITESMAPS=106&Clef_SITESMAPS=108)]
- ViniPortugal [<http://www.viniportugal.pt/index.php>]
- Websites* oficiais das câmaras municipais das três sub-regiões.

## **Anexos**



**Anexo 1: painel Delphi**

| <b>Nome</b>             | <b>Instituição</b>  | <b>Função</b>  |
|-------------------------|---|--|
| Ana Oliveira            | Museu da Cidade   | Técnica Superior da Divisão de Museus e Património Histórico     |
| Bruno Fonseca           | Agência de Viagens Best Travel  | Consultor de viagens   |
| Carlos Costa            | Universidade de Aveiro  | Docente coordenador do Doutoramento em Turismo                   |
| Carlos Silva            | Universidade de Coimbra   | Investigador na área do Turismo                                  |
| Conceição Cardoso       | Fundação Cultural da Universidade de Coimbra/Auditório da Reitoria da Universidade de Coimbra | Coordenadora do Auditório da Reitoria da Universidade de Coimbra |
| Cristina Azevedo        | Associação Rota da Bairrada   | Coordenadora   |
| Cristina Barroco        | Instituto Politécnico de Viseu  | Docente/Diretora da Licenciatura em Turismo                      |
| Cristina Durães         | Hotel Moliceiro   | Administradora/Diretora  |
| Cristina Tocante        | Hotel das Termas da Curia   | Assistente Comercial   |
| Cristina Ventura        | Hotel Veneza  | Rececionista   |
| Elisabete Marralheiro   | Câmara Municipal de Cantanhede  | Técnica de Turismo   |
| Fernanda Cravidão       | Universidade de Coimbra   | Docente coordenadora do Doutoramento em Turismo, Lazer e Cultura |
| Hugo Magalhães          | Câmara Municipal de Aveiro  | Coordenador dos Serviços de Turismo                              |
| João Carvalho           | Global Wines/Dão Sul – Sociedade Vitivinícola, SA   | Diretor de Enoturismo  |
| João Casaleiro          | CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro                          | Técnico Superior   |
| Jorge Cabral            | Hotel Meliã Ria   | Diretor  |
| José Valente            | SEMA – Associação Empresarial de Sever do Vouga, Estarreja, Murtosa e Albergaria-a-Velha      | Presidente da Direção  |
| Manuel Torrão           | EFTA - Escola de Formação Profissional em Turismo de Aveiro                                   | Diretor  |
| Margarida Ferreira      | Museu de Aveiro/Instituto dos Museus e da Conservação   | Diretora   |
| Margarida Perrolas      | Centro Cultural e de Congressos de Aveiro   | Chefe de Divisão   |
| Maria do Rosário Campos | Escola Superior de Educação de Coimbra  | Docente/Diretora da Licenciatura em Turismo                      |
| Maria Marcos            | Turismo de Coimbra - Empresa Municipal  | Coordenadora   |
| Maria Pêgo              | Museu da Pedra  | Chefe de Divisão da Cultura                                      |
| Mónica Brás             | Organideia - Organização Profissional de Congressos   | Organizadora de eventos  |
| Paula Naia              | Agência de Viagens El Corte Inglés  | Chefe de Delegação   |
| Paula Ribeiro           | Museu Marítimo de Ílhavo  | Técnica Superior   |
| Pedro Malta             | Figueira Grande Turismo - Empresa Municipal   | Administrador  |
| Pedro Oliveira          | Aqua Hotel  | Administrador/Diretor  |
| Pedro Queirós           | Centro Hípico da Figueira da Foz  | Gestor de Centro Hípico  |
| Pedro Vieira            | Termas de São Pedro do Sul/Termalistur - Empresa Municipal                                    | Técnico Superior   |
| Ricardo Melo            | Universidade de Coimbra   | Investigador na área do Turismo                                  |

|                       |   |  |
|-----------------------|---|--|
| Salomé Marques        | Hospitais da Universidade de Coimbra  | Coordenadora do Gabinete de Comunicação, Informação e Relações Públicas dos Hospitais da Universidade de Coimbra |
| Sandra Bem            | Hotel Tivoli  | Assistente Comercial   |
| António Sousa Martins | HR Centro - Associação dos Industriais de Hotelaria e Restauração do Centro | Presidente   |
| Valentino Alves       | Universidade de Coimbra   | Investigador na área do Turismo  |
| Victor Tavares        | Agência de Viagens Turvela  | Sócio Gerente  |
| Virgílio Correia      | Museu de Conimbriga   | Diretor  |

## **Anexo 2: Primeiro contacto através de correio eletrónico para aferir da disponibilidade para participar no estudo**

Ex. mo(a) Senhor (a)

(...)

Chamo-me Jorge Marques, sou docente no ensino superior das licenciaturas em Turismo e Gestão Hoteleira e estou a desenvolver um estudo sobre o Turismo de Negócios na região Centro Litoral de Portugal, no âmbito da tese de Doutoramento em Turismo, Lazer e Cultura, na Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

Como componente empírica do estudo, iremos aplicar uma série de questionários (geralmente até 3 rondas de questionários, mas poderá variar) a pessoas/entidades ligadas ao turismo e/ou aos eventos de negócios, que consideramos serem especialistas nas respetivas áreas.

Como tal, gostaria de saber se estaria disponível para integrar o respetivo grupo de especialistas e responder aos questionários que serão enviados posteriormente. Toda a interação será efetuada através de correio eletrónico e as respostas terão um carácter anónimo entre o grupo de especialistas.

Caso aceite participar, juntamente com o primeiro questionário será enviada também alguma informação adicional que explicará mais detalhadamente a metodologia utilizada (designada de metodologia Delphi).

No final será fornecido um resumo com as principais conclusões e contributos resultantes da investigação.

Ficarei, então, a aguardar resposta a este e-mail, de modo a poder completar o painel de especialistas.

Agradecendo desde já toda a compreensão sobre a importância da participação de V/ Ex.<sup>a</sup> para a valorização deste estudo, apresento os melhores cumprimentos.

Jorge Marques

Doutorando em Turismo, Lazer e cultura

Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

Investigador do Centro de Estudos em Geografia e Ordenamento do Território (CEGOT)

Docente de Turismo e Gestão Hoteleira no Ensino Superior

Tlm: (00351) 963498043

## Anexo 3: Informação enviada juntamente com o primeiro questionário

### Questionário Delphi (primeira ronda) – Informação Prévia Estudo do Turismo de Negócios no Centro Litoral de Portugal

#### Introdução

Este questionário faz parte de um trabalho de investigação sobre o Turismo de Negócios no Centro Litoral de Portugal que está a ser realizado no âmbito da tese de Doutoramento em Turismo, Lazer e Cultura a apresentar à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

A área geográfica objeto do estudo será delimitada pelas unidades territoriais (NUT III) correspondentes ao Baixo Vouga, Baixo Mondego e Dão-Lafões, englobando as cidades estratégicas de Aveiro, Coimbra, Viseu e Figueira da Foz que, para além de estarem dotadas de recursos turísticos importantes (naturais e construídos), apresentam uma desenvolvida rede de acessibilidades.

#### Metodologia

A metodologia ou técnica Delphi consiste num método de investigação científica que permite analisar dados qualitativos e que se baseia na obtenção da opinião crítica de especialistas ou peritos numa determinada área. Esses especialistas ou peritos são escolhidos estrategicamente de acordo com o elevado conhecimento que possuem em relação ao tema objeto de investigação e constituem aquilo a que se designa como “painel Delphi”. A esse painel são apresentados questionários que serão respondidos em sucessivas rondas de modo anónimo (entre os elementos do painel) e com o máximo de autonomia possível com o objetivo de se obter consenso sobre o tema em estudo.

O objetivo é debater ideias e perspectivas sobre a importância do Turismo de Negócios no Centro Litoral de Portugal e estratégias a desenvolver, nomeadamente a importância da criação de um *Convention & Visitors Bureau* na região.

No final será enviado um resumo com resultados e contributos do estudo a todos os participantes. Constará na tese final uma nota de agradecimento a todas as pessoas envolvidas.

O número de questionários a enviar poderá variar de acordo com o grau de consenso obtido (geralmente, a média situa-se em três rondas de questionários).

Após cada questionário será enviado o questionário seguinte com um resumo dos resultados obtidos até então e será dada a oportunidade aos elementos do painel de reformular as proposições do questionário anterior, e assim sucessivamente. Como tal, e devido ao caráter de continuidade que este método implica, é imprescindível a participação até ao final. Caso algum especialista não responda a um questionário dentro do prazo previamente informado, lamentavelmente terá que deixar de fazer parte do painel de modo a não comprometer os resultados do estudo.

#### O Turismo de Negócios

O turismo de negócios refere-se ao turismo originado pelas pessoas que viajam por motivos relacionados com o seu trabalho. (Davidson, 1994)

Trata-se do conjunto das atividades (viagens, alojamento, alimentação, lazer, etc.) praticado por quem viaja em negócios referentes a qualquer setor de atividade comercial ou industrial, para conhecer mercados, estabelecer contactos, conhecer novas tecnologias, vender ou comprar bens e serviços. (Andrade 1995)

Refere-se a qualquer atividade que englobe a participação em congressos, viagens de incentivo e interesses específicos, independentemente da efetivação ou não de um negócio. (Cunha 1997)

O Turismo de Negócios engloba todas as viagens cujo motivo principal da deslocação é o de assistir e/ou participar numa reunião. (PENT, 2007)

A nível internacional, o conceito de *Meetings Industry* é utilizado para definir a grande diversidade de eventos que estão direta ou indiretamente relacionados com o Turismo de Negócios. Este conceito foi introduzido em 2006, substituindo o acrónimo MICE (*Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions*).

De acordo com o *ranking* mundial da International Congress & Convention Association (ICCA), em 2008 Portugal posicionou-se na 15ª posição, tal como em 2007, com um total de 145 eventos internacionais organizados (83 em Lisboa, 38 no Porto, 9 no Estoril, 8 no Funchal e 7 em Coimbra);

O crescimento deste setor a nível nacional tem vindo a registar taxas de crescimento superiores às verificadas a nível mundial (8,4% contra 3,3%);

Um estudo levado a cabo pela EIBTM e a *The Right Solution Limited* (“*The Mood of the Market European Meetings Industry*”) colocou Portugal na nona posição dos destinos mais utilizados para a organização de eventos durante o ano de 2008.

***Convention & Visitors Bureau***

O turismo de negócios representa um peso significativo na economia local e regional e corresponde a um segmento turístico com grande potencial de desenvolvimento na região Centro Litoral de Portugal. Trata-se de uma das mais importantes vertentes de segmentação, dinamizadora de variadas atividades que englobam desde as estruturas e equipamentos específicos, como centros de congressos e exposições, até aos outros setores de atividades complementares relacionadas com os transportes, restauração, hotelaria, animação cultural e desportiva, pequeno e grande comércio, entre outros.

O turismo de negócios poderá também ser enquadrado numa perspetiva dinamizadora do turismo de lazer e mais concretamente dos produtos estratégicos definidos pelo PENT para a Região Centro de Portugal, devido às atividades que podem ser desenvolvidas pelo turista após a realização do propósito principal da viagem ou visita. Em muitos casos, a permanência do turista pode ser prolongada de modo a possibilitar a visita aos pontos de interesse da região onde se encontra. Outro aspeto importante consiste na contribuição deste produto para atenuar a sazonalidade do turismo na região.

De modo a desenvolver o turismo de negócios, têm surgido em Portugal organizações especializadas denominadas *Convention & Visitors Bureaux* (CVB). Estas organizações, sem fins lucrativos, promovem o destino turístico através da divulgação dos espaços onde é possível desenvolver diferentes tipos de eventos e os diferentes serviços, atrações e estruturas complementares.

Em Portugal existem atualmente quatro CVB: Porto Convention & Visitors Bureau; Lisboa Convention Bureau; Estoril & Sintra Convention Bureau; e Algarve Convention Bureau.

## Anexo 4: Estrutura do questionário e resultados obtidos na primeira ronda

NOTA: As respostas foram contabilizadas tendo em conta o número de vezes que foram referidas/indicadas (n) e a percentagem (%) que representam no total de respostas dadas.

QUESTÃO 1. Segundo a sua opinião, quais considera serem os Produtos Turísticos associados ao território mais importantes em PORTUGAL?

| PRODUTOS                                 | 1º lugar |      | 2º lugar |      | 3º lugar |      |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|
| Turismo de Natureza                      | 11,0%    | n=4  | 14,0%    | n=5  | 19,0%    | n=7  |
| Sol e Mar                                | 73,0%    | n=27 | 8,0%     | n=3  | 3,0%     | n=1  |
| Turismo de Negócios                      | 0%       | n=0  | 16,0%    | n=6  | 27,0%    | n=10 |
| Saúde e Bem-estar                        | 5,0%     | n=2  | 8,0%     | n=3  | 0%       | n=0  |
| Resorts Integrados e Turismo Residencial | 0,0%     | n=0  | 5,0%     | n=2  | 5,0%     | n=2  |
| Touring Cultural e Paisagístico          | 14,0%    | n=5  | 24,0%    | n=9  | 11,0%    | n=6  |
| Gastronomia e Vinhos                     | 0%       | n=0  | 27,0%    | n=10 | 16,0%    | n=7  |
| Golfe                                    | 0%       | n=0  | 14,0%    | n=5  | 16,0%    | n=6  |
| City Break                               | 5,0%     | n=2  | 3,0%     | n=1  | 11,0%    | n=4  |
| Turismo Náutico                          | 5,0%     | n=2  | 8,0%     | n=3  | 3,0%     | n=1  |

Nota: o quadro apresenta a percentagem e número das escolhas que cada produto teve para cada posição.

QUESTÃO 2. Tendo em conta, desta vez, o CENTRO LITORAL de Portugal, quais considera serem os produtos turísticos associados ao território mais importantes?

| PRODUTOS                                 | 1º lugar |      | 2º lugar |      | 3º lugar |     |
|--|----------|------|----------|------|----------|-----|
| Turismo de Natureza                      | 5,0%     | n=2  | 14,0%    | n=5  | 22,0%    | n=8 |
| Sol e Mar                                | 51,0%    | n=19 | 22,0%    | n=8  | 3,0%     | n=1 |
| Turismo de Negócios                      | 14,0%    | n=5  | 27,0%    | n=10 | 14,0%    | n=5 |
| Saúde e Bem-estar                        | 11,0%    | n=4  | 14,0%    | n=5  | 8,0%     | n=3 |
| Resorts Integrados e Turismo Residencial | 0%       | n=0  | 5,0%     | n=2  | 5,0%     | n=2 |
| Touring Cultural e Paisagístico          | 16,0%    | n=6  | 11,0%    | n=4  | 16,0%    | n=6 |
| Gastronomia e Vinhos                     | 5,0%     | n=2  | 24,0%    | n=9  | 24,0%    | n=9 |
| Golfe                                    | 0%       | n=0  | 5,0%     | n=2  | 5,0%     | n=2 |
| City Break                               | 3,0%     | n=1  | 5,0%     | n=2  | 8,0%     | n=3 |
| Turismo Náutico                          | 11,0%    | n=4  | 14,0%    | n=5  | 0%       | n=0 |

Nota: o quadro apresenta a percentagem e número das escolhas que cada produto teve para cada posição.

QUESTÃO 3. Considera o Turismo de Negócios um segmento importante para o desenvolvimento económico do Centro Litoral de Portugal?

| Resposta | % de respostas | Nº de respostas |
|----------|----------------|-----------------|
| Sim      | 100%           | n=37            |
| Não      | 0%             | n=0             |

QUESTÃO 4. Apresente, de um modo sucinto, a sua justificação à resposta anterior

| Resposta  | % de respostas | Nº de respostas |
|---|----------------|-----------------|
| Combate à sazonalidade; aumento da ocupação hoteleira                   | 37,8%          | n=14            |
| Atração de investimento e criação de emprego                            | 21,6%          | n=8             |
| Produto com grande potencial de crescimento e desenvolvimento           | 18,9%          | n=7             |
| Maior gasto médio por parte do Turista de Negócios                      | 18,9%          | n=7             |
| Região com importante tecido empresarial                                | 18,9%          | n=7             |
| Complementar a outros produtos da região                                | 16,2%          | n=6             |
| Localização estratégica (Aveiro, Coimbra, Viseu) e rede acessibilidades | 16,2%          | n=6             |
| Existência de importantes polos universitários                          | 16,2%          | n=6             |
| Beneficiar da riqueza e diversidade da Região                           | 10,8%          | n=4             |
| Existência de infraestruturas adequadas                                 | 8,1%           | n=3             |

|  |      |     |
|--|------|-----|
| Dinamizador do Turismo de Lazer                              | 2,7% | n=1 |
| Menor impacte ambiental comparativamente com outros produtos | 2,7% | n=1 |

QUESTÃO 5. Apresente 5 medidas que considera pertinentes para o desenvolvimento do Turismo de Negócios na região do Centro Litoral de Portugal.

| Medidas apresentadas  | % de respostas | Nº de respostas | Exemplos específicos apresentados  |
|---|----------------|-----------------|--|
| Requalificar/criar espaços para congressos e outros eventos                   | 73,0%          | n=27            | Reorganização funcional do Centro Cultural e de Congressos de Aveiro; Requalificação do Convento São Francisco em Coimbra (em curso); Construção de estruturas para congressos em Viseu; Criação de um grande centro de congressos na Região (+1.000 pessoas).           |
| Requalificar e desenvolver oferta hoteleira e de restauração                  | 54,1%          | n=20            | Desenvolvimento de oferta hoteleira de 4 e 5 estrelas.   |
| Maior divulgação e promoção do produto associado ao território                | 45,9%          | n=17            | Divulgação a nível nacional e internacional - incidir na diáspora Portuguesa no mundo; Promoção de Portugal através de estratégias diferenciadas (cinema/Hollywood, por exemplo).  |
| Criação de parcerias/sinergias entre agentes públicos e privados              | 45,9%          | n=17            | Articulação progressiva do tecido empresarial às unidades de conhecimento (universidades) do território; Criação de parcerias/sinergias entre os vários intervenientes públicos e privados.  |
| Dinamizar oferta turística complementar                                       | 40,5%          | n=15            | Valorização dos temas relacionados com o Mar: Porto de Aveiro, faixa costeira e Descobrimentos; Dinamização do comércio local; Desenvolver o Golfe como produto complementar estratégico; Criação de rotas culturais; Criação de um parque temático de dimensão mundial. |
| Apostar na formação de recursos humanos especializados                        | 21,6%          | n=8             |  |
| Melhorar acessibilidades e ordenamento e planeamento urbano                   | 18,9%          | n=7             | Construção da linha de TGV; Construção de autoestrada Viseu-Coimbra, ficando o eixo urbano Aveiro Coimbra Viseu todo ligado por autoestrada; Construção de um aeroporto na zona Centro/ativação da Base Aérea de Monte Real para a aviação civil.                        |
| Investimento e desenvolvimento no tecido empresarial                          | 13,5%          | n=5             |  |
| Estruturar a oferta existente e melhorar a imagem da região                   | 10,8%          | n=4             |  |
| Aumento da diversidade de eventos de negócios, do lado da oferta              | 10,8%          | n=4             | Criação de grandes eventos, exploração do turismo industrial e de visitas técnicas.  |
| Existência de intermediários turísticos especializados em Turismo de Negócios | 8,1%           | n=3             | Criação de um CVB  |
| Criação de planos de desenvolvimento regionais e intermunicipais              | 5,4%           | n=2             | Grande importância no desenvolvimento do setor da pesca e da construção naval  |
| Melhorar sinalética e informação turística nos destinos                       | 2,7%           | n=1             |  |
| Avaliação do impacte ambiental  | 2,7%           | n=1             |  |
| Integrar Turismo de Negócios na Região Centro na revisão do PENT              | 2,7%           | n=1             |  |

QUESTÃO 6. Considera existirem as estruturas e equipamentos específicos necessários para o Turismo de Negócios nas principais cidades da região em estudo (Baixo Vouga, Baixo Mondego, Dão-Lafões)?

| RESPOSTA               | % de respostas | Nº de respostas |
|------------------------|----------------|-----------------|
| Discordo completamente | 8,0%           | n=3             |
| Discordo pouco         | 30,0%          | n=11            |
| Indiferente            | 35,0%          | n=13            |
| Concordo pouco         | 22,0%          | n=8             |
| Concordo completamente | 5,0%           | n=2             |

QUESTÃO 7. Identifique os 3 principais elementos/produtos ou eventos diferenciadores da região BAIXO VOUGA.

| Elementos/produtos apresentados   | % de respostas | Nº de respostas | Exemplos específicos apresentados  |
|-----------------------------------|----------------|-----------------|--|
| Gastronomia e Vinhos              | 48,6%          | n=18            | Leitão à Bairrada; Vinho das regiões do Dão e Bairrada; Espumante Bairrada; Ovos-moles; Mirtilo. |
| Paisagem/Património Natural       | 35,1%          | n=13            | Projeto BioRia - Estarreja; Biodiversidade (aves); Paisagem de montanha.                         |
| Ria de Aveiro e barcos moliceiros | 24,3%          | n=9             |  |
| Zonas Costeiras/Praias            | 21,6%          | n=8             |  |

|   |       |     |   |
|---|-------|-----|---|
| Património Cultural e Arquitetónico           | 21,6% | n=8 | Arte Nova; Museu Marítimo de Ílhavo; Artesanato.  |
| Tecido Empresarial/Atividade empresarial      | 18,9% | n=7 | Indústria naval muito importante; indústria da celulose - transformação de madeiras; setor pesqueiro-bacalhau; Indústria da porcelana (Vista Alegre). |
| Conhecimento/Universidade de Aveiro           | 13,5% | n=5 |   |
| Situação geográfica/Acessibilidades           | 13,5% | n=5 | Boas acessibilidades ferroviárias e rodoviárias; Proximidade à Região Norte e Centro de Espanha.  |
| Espaços culturais e de eventos                | 10,8% | n=4 | Centro Cultural e de Congressos de Aveiro; Centro Cultural de Ílhavo.   |
| Atividades/Desportos náuticos                 | 10,8% | n=4 |   |
| Termas/Spas                                   | 8,1%  | n=3 |   |
| Produção de Sal/Salinas                       | 8,1%  | n=3 |   |
| Diversidade da oferta associada ao território | 8,1%  | n=3 |   |
| Turismo de Negócios                           | 5,4%  | n=2 |   |
| Cidade de Aveiro - Centro Urbano              | 5,4%  | n=2 |   |
| Segurança                                     | 5,4%  | n=2 |   |
| Festivais e Festas populares                  | 5,4%  | n=2 | Festival do Bacalhau; Festas de Santa Joana; Regata dos Moliceiros; Festival da Ria e dos Ovos-moles, Feira de Março; FARAV; Recriações Históricas.   |
| Localização da sede da ERT Centro de Portugal | 2,7%  | n=1 |   |
| City/Short Breaks                             | 2,7%  | n=1 |   |
| Sossego                                       | 2,7%  | n=1 |   |
| Potencialidade do setor Primário              | 2,7%  | n=1 |   |

QUESTÃO 8. Identifique os 3 principais elementos/produtos ou eventos diferenciadores da região BAIXO MONDEGO.

| Elementos/produtos apresentados                         | % de respostas | Nº de respostas | Exemplos específicos apresentados   |
|---|----------------|-----------------|---|
| Património Histórico e Cultural                         | 51,4%          | n=19            | Eventos culturais; Universidade de Coimbra como património da UNESCO; Centro Histórico de Coimbra; Arquitetura; Monumentalidade; Museus; Arte Xávega. |
| Conhecimento/Universidade de Coimbra                    | 35,1%          | n=13            | Conhecimento; zona de transferência de conhecimentos e de inovação em expansão acelerada; centro de serviços de saúde de topo.                        |
| Zonas Costeiras/Praias                                  | 27,0%          | n=10            | Praia Figueira; atividade balnear e desportos marítimos.  |
| Património Natural                                      | 24,3%          | n=9             | Rio Mondego.  |
| Gastronomia e Vinhos                                    | 16,2%          | n=6             | Leitão à Bairrada; Doçaria conventual; Vinhos da bairrada.  |
| Tradição Académica/Queima das Fitas                     | 16,2%          | n=6             |   |
| Festivais e Festas Populares                            | 13,5%          | n=5             | CITAC; Festival do arroz e da lampreia e outros festivais gastronómicos; Expofac; Festas da Rainha Santa.   |
| Cidades de Coimbra e Figueira da Foz - Centros Urbanos  | 10,8%          | n=4             | duas cidades de grande dimensão; destinos City Break.   |
| Paisagem e atividade rural                              | 10,8%          | n=4             | Campos de arroz.  |
| Fado de Coimbra   | 8,1%           | n=3             |   |
| Marca reconhecida de Coimbra (nacional e internacional) | 5,4%           | n=2             |   |
| Diversidade de oferta associada ao território           | 5,4%           | n=2             | Bons produtos turísticos associados ao território; atividades de lazer.   |
| Porto da Figueira da Foz                                | 2,7%           | n=1             |   |
| Atividade Turística                                     | 2,7%           | n=1             |   |
| Espaços para Congressos e outros eventos                | 2,7%           | n=1             |   |
| Situação geográfica/acessibilidades                     | 2,7%           | n=1             | Acessos rodoviários.  |
| Saúde e Bem-estar                                       | 2,7%           | n=1             | Luso; Curia.  |
| Atividades/Desportos náuticos                           | 2,7%           | n=1             | Centro de Alto rendimento de Montemor - Pista de Remo.  |
| Tecido Empresarial/Atividade Empresarial                | 2,7%           | n=1             | ACIC-Associação Comercial e Industrial de Coimbra.  |

QUESTÃO 9. Identifique os 3 principais elementos/produtos ou eventos diferenciadores da região DÃO LAFÕES.

| Elementos/produtos apresentados | % de respostas | Nº de respostas | Exemplos específicos apresentados  |
|---------------------------------|----------------|-----------------|--|
| Gastronomia e Vinhos            | 62,2%          | n=23            | Potencial do Enoturismo e da atividade vitivinícola; Região do Dão; Gastronomia típica - Vitela, Enchidos. |
| Saúde e Bem-estar/Termas        | 35,1%          | n=13            | Termas São Pedro do Sul.   |



|  |       |      |   |
|--|-------|------|---|
| Paisagem natural                           | 32,4% | n=12 | Potencial do touring de natureza e paisagístico.  |
| Património histórico e cultural            | 27,0% | n=10 | Aldeias típicas como forma para potenciar o touring; tradições e costumes como atração turística. |
| Festivais e Festas Populares               | 13,5% | n=5  | Feira de São Mateus; Festival Andanças; Viseu Gourmet.  |
| Cidade de Viseu - Centro Urbano            | 8,1%  | n=3  |   |
| Tecido empresarial/Atividade empresarial   | 5,4%  | n=2  | Indústria alimentar e laticínios; atividade florestal; energias renováveis; Grupo Visabeira.      |
| Paisagem e património rural                | 5,4%  | n=2  | Potencial do turismo rural.   |
| Conhecimento/Universidade e Politécnicos   | 2,7%  | n=1  |   |
| Diversidade oferta associada ao território | 2,7%  | n=1  |   |
| Segurança                                  | 2,7%  | n=1  |   |
| Atividade fluvial                          | 2,7%  | n=1  | Operadores marítimo-turísticos na zona fluvial.   |
| Golfe                                      | 2,7%  | n=1  |   |
| Situação geográfica                        | 2,7%  | n=1  | Proximidade à Serra da Estrela.   |

QUESTÃO 10. Destaque as 5 principais estruturas ou equipamentos vocacionados para o Turismo de Negócios existentes na cidade de AVEIRO.

| Resposta                                  | % de respostas | Nº de respostas | Complemento à resposta  |
|---|----------------|-----------------|---|
| Centro Cultural e de Congressos de Aveiro | 81,1%          | n=30            |   |
| Universidade de Aveiro                    | 70,3%          | n=26            | Auditório da Reitoria; Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro. |
| Parque de Exposições de Aveiro            | 62,2%          | n=23            |   |
| Oferta Hoteleira                          | 51,4%          | n=19            | Méliã Ria Hotel & Spa; Hotel Américas; Hotel Imperial; Hotel Moliceiro.               |
| Estádio Municipal de Aveiro               | 13,5%          | n=5             | Importante espaço a valorizar/dinamizar.  |
| Museus/Teatros                            | 13,5%          | n=5             | Museu de Aveiro; Teatro Aveirense.  |
| Espaços próprios das empresas da Região   | 8,1%           | n=3             |   |
| Centro Cultural de Ílhavo                 | 2,7%           | n=1             |   |
| Sede Entidade Regional Turismo do Centro  | 2,7%           | n=1             |   |
| Pavilhões Multiusos                       | 2,7%           | n=1             |   |

QUESTÃO 11. Destaque as 5 principais estruturas ou equipamentos vocacionados para o Turismo de Negócios existentes na cidade de COIMBRA.

| Resposta  | % de respostas | Nº de respostas | Complemento à resposta  |
|---|----------------|-----------------|---|
| Universidade de Coimbra                           | 70,3%          | n=26            | Auditório da Reitoria.  |
| Oferta Hoteleira                                  | 51,4%          | n=19            | Exemplos apresentados: Quinta das Lágrimas; Hotel Vila Galé; Hotel Tryp Coimbra; Hotel D. Inês; Hotel D. Luís; Hotel Astória; Hotel Tivoli. |
| Auditório dos Hospitais Universitários de Coimbra | 29,7%          | n=11            |   |
| Auditório Bissaya Barreto                         | 18,9%          | n=7             |   |
| Teatro Académico Gil Vicente                      | 8,1%           | n=3             |   |
| Pavilhões Multiusos                               | 5,4%           | n=2             | Exemplo apresentado: Pavilhão de Alvaiázere.  |
| Museus  | 5,4%           | n=2             |   |
| Auditório da CCRDC                                | 5,4%           | n=2             |   |
| Escola Hotelaria Turismo Coimbra                  | 2,7%           | n=1             |   |
| Estádio Cidade de Coimbra                         | 2,7%           | n=1             | Importante espaço a valorizar.  |
| Pavilhão Centro de Portugal                       | 2,7%           | n=1             |   |
| Câmara de comércio e indústria do centro          | 2,7%           | n=1             |   |
| Casa Municipal da Cultura                         | 2,7%           | n=1             |   |

QUESTÃO 12. Destaque as 5 principais estruturas ou equipamentos vocacionados para o Turismo de Negócios existentes na cidade da FIGUEIRA DA FOZ.

| Resposta                            | % de respostas | Nº de respostas | Complemento à resposta |
|-------------------------------------|----------------|-----------------|------------------------|
| CAE - Centro de Artes e Espetáculos | 75,7%          | n=28            |                        |

|                                  |       |      |  |
|----------------------------------|-------|------|--|
| Casino da Figueira               | 56,8% | n=21 |  |
| Oferta Hoteleira                 | 51,4% | n=19 | Exemplos apresentados: Grande Hotel da Figueira; Sweet Atlantic Hotels & Spa; Hotel Holiday Inn (a abrir); Quiaios Hotel; Hotel Mercure Figueira; Hotel Atlântida Sol. |
| Palácio Multicenter Sotto Mayor  | 16,2% | n=6  |  |
| Auditório Municipal da Figueira  | 10,8% | n=4  |  |
| Museu Municipal Dr. Santos Rocha | 5,4%  | n=2  |  |
| Pavilhões Multiusos              | 2,7%  | n=1  |  |
| Teatros/Cinemas                  | 2,7%  | n=1  |  |

QUESTÃO 13. Destaque as 5 principais estruturas ou equipamentos vocacionados para o Turismo de Negócios existentes na cidade de VISEU.

| Resposta   | % de respostas | Nº de respostas | Complemento à resposta  |
|--|----------------|-----------------|---|
| Oferta Hoteleira   | 62,2%          | n=23            | Exemplos apresentados: Montebelo Hotel & Spa; Hotel Grão Vasco; Casa da Ínsua (Penalva do Castelo); Hotel Príncipe Perfeito; Pousada de Viseu; Hotel Palácio dos Melos. |
| Montebelo Expo Center  | 32,4%          | n=12            |   |
| Instituições de Ensino Superior                                      | 24,3%          | n=9             |   |
| Palácio do Gelo  | 13,5%          | n=5             |   |
| Campo de Golf Montebelo  | 8,1%           | n=3             |   |
| Museu Grão Vasco   | 8,1%           | n=3             |   |
| AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu/Edifício Expobeiras | 5,4%           | n=2             |   |
| Centro Sócio Pastoral da Diocese de Viseu                            | 5,4%           | n=2             |   |
| Teatro Viriato   | 2,7%           | n=1             |   |
| Termas São Pedro Sul   | 2,7%           | n=1             |   |
| Pavilhão Multiusos   | 2,7%           | n=1             |   |
| Aeródromo de Viseu   | 2,7%           | n=1             |   |
| ACERT - Associação Cultural e Recreativa de Tondela                  | 2,7%           | n=1             |   |

QUESTÃO 14. Que outras estruturas ou equipamentos acha que devem ser criados ou desenvolvidos na região BAIXO VOUGA? Justifique a escolha.

| Resposta  | % de respostas | Nº de respostas | Complemento à resposta  |
|---|----------------|-----------------|---|
| Melhoria da Oferta Hoteleira                            | 21,6%          | n=8             | Unidades hoteleiras com maior capacidade; criação de oferta de 4 e 5 estrelas; criação de um resort perto de Aveiro.    |
| Melhoria do setor da Restauração                        | 13,5%          | n=5             | Aumento da capacidade de carga; Mais quintas/restaurantes de qualidade com salas para eventos.                          |
| Grande Centro de Congressos                             | 10,8%          | n=4             | Para mais de 1.000 pessoas; sugestão: antigo edifício do Bingo de Aveiro.   |
| Espaços e atividades de animação/espetáculos            | 8,1%           | n=3             |   |
| Criação de Rotas Culturais                              | 8,1%           | n=3             | Desenvolvimento /promoção do património Arqueológico - Castro de Ossela; Arquitetura Religiosa - Azulejaria.            |
| Valorização dos espaços naturais                        | 5,4%           | n=2             | Ria de Aveiro como elemento diferenciador.  |
| Construção de um Casino em Aveiro                       | 5,4%           | n=2             |   |
| Criação de novos espaços polivalentes e multifuncionais | 5,4%           | n=2             | Pavilhão Polidesportivo.  |
| Criação de Parque de Diversões/Parque Temático          | 5,4%           | n=2             | Com dimensão ibérica, europeia ou mundial, dedicada ao mar, aos descobrimentos, à história dos navegadores portugueses. |
| Desenvolvimento de Marina/Atividade Náutica             | 5,4%           | n=2             |   |
| Requalificar espaços para eventos que já existem        | 5,4%           | n=2             | Requalificação/reestruturação do Centro Cultural e de congressos de Aveiro.   |
| Requalificação do Porto de Aveiro                       | 5,4%           | n=2             |   |
| Requalificação urbana da cidade de Aveiro               | 5,4%           | n=2             |   |
| Construção de Campos de Golfe                           | 2,7%           | n=1             |   |
| Construir um novo Hospital                              | 2,7%           | n=1             |   |

|   |      |     |  |
|---|------|-----|--|
| Completar rede de ciclovias em construção               | 2,7% | n=1 |  |
| Criação de um Convention Bureau                         | 2,7% | n=1 |  |
| Criação de um Centro de Exposição Industrial permanente | 2,7% | n=1 |  |
| Criação de um Centro de Aquacultura                     | 2,7% | n=1 |  |

QUESTÃO 15. Que outras estruturas ou equipamentos acha que devem ser criados ou desenvolvidos na região BAIXO MONDEGO? Justifique a escolha.

| Resposta  | % de respostas | Nº de respostas | Complemento à resposta  |
|---|----------------|-----------------|---|
| Grande Centro de Congressos                                       | 27,0%          | n=10            | Para mais de 1.000 pessoas.   |
| Melhoria da Oferta Hoteleira                                      | 13,5%          | n=5             | Enquadrar a oferta e aproveitar/valorizar monumentos/edifícios históricos; Hotéis de congressos com grande capacidade; Reforço da capacidade hoteleira (maior número de camas); criação de alojamento de 4 e 5 estrelas; criação de 1 resort em Cantanhede; restaurar/reconverter mosteiros e outros monumentos para hotelaria e espaços para congressos. |
| Melhoria do Setor da Restauração                                  | 8,1%           | n=3             | Mais quintas/restaurantes de qualidade com salas para eventos.  |
| Criação de um Centro de Feiras/Exposições                         | 8,1%           | n=3             |   |
| Valorização dos espaços naturais                                  | 5,4%           | n=2             | Reserva Natural do Paul de Arzila e do Taipal; Mata Nacional do Choupal.  |
| Criação de Rotas Gastronómicas                                    | 5,4%           | n=2             | Doçaria Conventual/Regional.  |
| Construção de Campos de Golfe                                     | 5,4%           | n=2             |   |
| Desenvolvimento da atividade fluvial/náutica                      | 5,4%           | n=2             |   |
| Requalificar espaços para eventos que já existem                  | 5,4%           | n=2             | Restaurar/reconverter Mosteiros e outros monumentos para hotelaria e espaços para congressos.   |
| Construção do Parque Empresarial e de Inovação/Centro de Negócios | 5,4%           | n=2             |   |
| Criação de Rotas Histórico-Culturais                              | 2,7%           | n=1             | Percursos histórico-turísticos ligados às I e II Dinastias.   |
| Construção de um Aeroporto Regional                               | 2,7%           | n=1             |   |
| Criação de novos espaços polivalentes e multifuncionais           | 2,7%           | n=1             |   |
| Melhoria na sinalização turística                                 | 2,7%           | n=1             |   |

QUESTÃO 16. Que outras estruturas ou equipamentos acha que devem ser criados ou desenvolvidos na região DÃO LAFÕES? Justifique a escolha.

| Resposta  | % de respostas | Nº de respostas | Complemento à resposta  |
|---|----------------|-----------------|---|
| Grande Centro de Congressos                             | 18,9%          | n=7             | Dimensão Nacional /Ibérica.   |
| Melhoria da Oferta Hoteleira                            | 13,5%          | n=5             | Hotéis de Congressos de grande capacidade.  |
| Criar Espaços e atividades de animação/espetáculos      | 8,1%           | n=3             |   |
| Valorização de Quintas Vinícolas                        | 8,1%           | n=3             | Valorizar como espaços para reuniões corporativas.  |
| Desenvolvimento de Estruturas Desportivas               | 8,1%           | n=3             | Golfe, Hipismo, Pistas sintéticas de neve.  |
| Melhoria do Setor da Restauração                        | 8,1%           | n=3             |   |
| Valorização de Espaços Termais                          | 8,1%           | n=2             |   |
| Valorização dos Espaços Rurais                          | 5,4%           | n=2             |   |
| Valorização dos Espaços de Montanha                     | 5,4%           | n=2             |   |
| Construção de um Casino                                 | 2,7%           | n=1             |   |
| Desenvolvimento das acessibilidades                     | 2,7%           | n=1             |   |
| Requalificar espaços para eventos que já existem        | 2,7%           | n=1             | Aproveitar estruturas existentes com capacidade entre as 100 e as 300 pessoas, nos centros das cidades ou próximos dos centros que reúnam condições para realização de eventos. |
| Criação de Centro de Exposição Agroflorestal            | 2,7%           | n=1             |   |
| Criar Centro de Logística de Transportes e Distribuição | 2,7%           | n=1             |   |

QUESTÃO 17. Identifique os 6 lugares, de todo o território em estudo, com maior potencial em termos turísticos.

| Resposta | % de respostas | Nº de respostas |
|----------|----------------|-----------------|
| Aveiro   | 67,6%          | n=25            |

|  |       |      |
|--|-------|------|
| Figueira da Foz                          | 62,2% | n=23 |
| Coimbra                                  | 59,5% | n=22 |
| Viseu                                    | 48,6% | n=18 |
| São Pedro do Sul                         | 21,6% | n=8  |
| Luso                                     | 21,6% | n=8  |
| Ria de Aveiro                            | 21,6% | n=8  |
| Cantanhede                               | 18,9% | n=7  |
| Curia                                    | 18,9% | n=7  |
| Buçaco                                   | 18,9% | n=7  |
| Conímbriga/Condeixa                      | 13,5% | n=5  |
| Bairrada                                 | 13,5% | n=5  |
| Zonas costeiras/praias                   | 13,5% | n=5  |
| Ílhavo                                   | 10,8% | n=4  |
| Caramulo                                 | 10,8% | n=4  |
| Serra da Lousã                           | 8,1%  | n=3  |
| Anadia                                   | 5,4%  | n=2  |
| Rio Mondego/Campos do Mondego            | 5,4%  | n=2  |
| Serra de Sicó                            | 5,4%  | n=2  |
| Reserva Natural das Dunas de São Jacinto | 5,4%  | n=2  |
| Costa Nova                               | 5,4%  | n=2  |
| Aguieira                                 | 2,7%  | n=1  |
| Mira                                     | 2,7%  | n=1  |
| Ovar                                     | 2,7%  | n=1  |
| Montemor-o-Velho                         | 2,7%  | n=1  |
| Zonas rurais                             | 2,7%  | n=1  |
| Espaços naturais                         | 2,7%  | n=1  |
| Murtosa                                  | 2,7%  | n=1  |
| Sever do Vouga                           | 2,7%  | n=1  |
| Estarreja/BioRia                         | 2,7%  | n=1  |

QUESTÃO 18. Dos elementos patrimoniais apresentados quais considera serem os mais relevantes de todo espaço em análise?

| Elementos                 | Concordo Completamente |      | Concordo |      | Indiferente |      | Discordo Pouco |     | Discordo Completamente |     |
|---------------------------|------------------------|------|----------|------|-------------|------|----------------|-----|------------------------|-----|
|                           | %                      | n    | %        | n    | %           | n    | %              | n   | %                      | n   |
| Fauna e Flora             | 11,0%                  | n=4  | 51,0%    | n=19 | 32,0%       | n=12 | 0,0%           | n=0 | 5,0%                   | n=2 |
| Paisagem Natural          | 41,0%                  | n=15 | 59,0%    | n=22 | 0,0%        | n=0  | 0,0%           | n=0 | 0,0%                   | n=0 |
| Áreas Montanhosas/Serras  | 30,0%                  | n=11 | 46,0%    | n=17 | 16,0%       | n=6  | 8,0%           | n=3 | 0,0%                   | n=0 |
| Clima                     | 27,0%                  | n=10 | 46,0%    | n=17 | 24,0%       | n=9  | 3,0%           | n=1 | 0,0%                   | n=0 |
| Hospitalidade             | 41,0%                  | n=15 | 46,0%    | n=17 | 11,0%       | n=4  | 3,0%           | n=1 | 0,0%                   | n=0 |
| História                  | 38,0%                  | n=14 | 57,0%    | n=21 | 5,0%        | n=2  | 0,0%           | n=0 | 0,0%                   | n=0 |
| Atividades Culturais      | 27,0%                  | n=10 | 41,0%    | n=15 | 24,0%       | n=9  | 8,0%           | n=3 | 0,0%                   | n=0 |
| Património Arquitetónico  | 43,0%                  | n=16 | 41,0%    | n=15 | 16,0%       | n=6  | 0,0%           | n=0 | 0,0%                   | n=0 |
| Património Religioso      | 22,0%                  | n=8  | 51,0%    | n=19 | 19,0%       | n=7  | 8,0%           | n=3 | 0,0%                   | n=0 |
| Espaços Rurais            | 16,0%                  | n=6  | 49,0%    | n=18 | 32,0%       | n=12 | 3,0%           | n=1 | 0,0%                   | n=0 |
| Espaços Urbanos           | 19,0%                  | n=7  | 49,0%    | n=18 | 30,0%       | n=11 | 3,0%           | n=1 | 0,0%                   | n=0 |
| Acessibilidades           | 35,0%                  | n=13 | 49,0%    | n=18 | 11,0%       | n=4  | 5,0%           | n=2 | 0,0%                   | n=0 |
| Equipamentos Desportivos  | 14,0%                  | n=5  | 51,0%    | n=19 | 19,0%       | n=7  | 14,0%          | n=5 | 3,0%                   | n=1 |
| Espaços Termais           | 38,0%                  | n=14 | 51,0%    | n=19 | 11,0%       | n=4  | 0,0%           | n=0 | 0,0%                   | n=0 |
| Praias Fluviais           | 11,0%                  | n=4  | 32,0%    | n=12 | 43,0%       | n=16 | 11,0%          | n=4 | 3,0%                   | n=1 |
| Praias e Zonas Costeiras  | 51,0%                  | n=19 | 41,0%    | n=15 | 5,0%        | n=2  | 3,0%           | n=1 | 0,0%                   | n=0 |
| Regiões Vitivinícolas     | 41,0%                  | n=15 | 46,0%    | n=17 | 11,0%       | n=4  | 3,0%           | n=1 | 0,0%                   | n=0 |
| Caves e Adegas            | 32,0%                  | n=12 | 51,0%    | n=19 | 14,0%       | n=5  | 3,0%           | n=1 | 0,0%                   | n=0 |
| Gastronomia               | 59,0%                  | n=22 | 35,0%    | n=13 | 5,0%        | n=2  | 0,0%           | n=0 | 0,0%                   | n=0 |
| Campos de Golfe           | 16,0%                  | n=6  | 51,0%    | n=19 | 24,0%       | n=9  | 5,0%           | n=2 | 3,0%                   | n=1 |
| Centros Hípicos/Equestres | 11,0%                  | n=4  | 30,0%    | n=11 | 43,0%       | n=16 | 11,0%          | n=4 | 5,0%                   | n=2 |
| Segurança                 | 49,0%                  | n=18 | 46,0%    | n=17 | 3,0%        | n=1  | 0,0%           | n=0 | 3,0%                   | n=1 |
| Equipamentos Hoteleiros   | 32,0%                  | n=12 | 62,0%    | n=23 | 5,0%        | n=2  | 0,0%           | n=0 | 0,0%                   | n=0 |

QUESTÃO 19. Caso não constem nas opções anteriores, indique outros elementos patrimoniais que consideraria.

| Resposta                | Nº de respostas |
|-------------------------|-----------------|
| Património arqueológico | n=1             |
| Tradições               | n=1             |
| Feiras e Romarias       | n=1             |

QUESTÃO 20. Se, na região do Centro Litoral de Portugal, alguns dos elementos acima referidos deveriam merecer uma atenção especial, expresse a sua opinião.

| Resposta   | % de respostas | Nº de respostas |
|--|----------------|-----------------|
| Maior aproveitamento da zona costeira e portos marítimos | 10,8%          | n=4             |
| Desenvolvimento de atividades culturais e artísticas     | 8,1%           | n=3             |
| Requalificação de acessibilidades                        | 8,1%           | n=3             |
| Requalificação urbanística                               | 8,1%           | n=3             |
| Requalificação de centros históricos                     | 5,4%           | n=2             |
| Preservação da paisagem natural                          | 5,4%           | n=2             |
| Integração dos produtos no território                    | 2,7%           | n=1             |
| Património arqueológico                                  | 2,7%           | n=1             |
| Potenciar identidade cultural e tradicional das Beiras   | 2,7%           | n=1             |
| Valorização do produto Gastronomia e Vinhos              | 2,7%           | n=1             |
| Valorização da Ria de Aveiro                             | 2,7%           | n=1             |
| Desenvolvimento de todos os elementos apresentados       | 2,7%           | n=1             |

QUESTÃO 21. Especifique 5 elementos patrimoniais de toda a área de estudo (construídos, naturais ou imateriais) que mereçam uma atenção especial enquanto produto turístico.

| Respostas apresentadas   | % de respostas | Nº de respostas | Exemplos específicos apresentados  |
|--|----------------|-----------------|--|
| Praias do Litoral  | 56,8%          | 21              | Figueira da Foz; Praia da Costa Nova; Praia da Barra.                        |
| Ria de Aveiro  | 35,1%          | 13              |  |
| Património arquitetónico urbano (Aveiro, Viseu, Coimbra)           | 32,4%          | 12              |  |
| Universidade de Coimbra  | 29,7%          | 11              |  |
| Gastronomia e Vinhos   | 27,0%          | 10              | Ovos-moles.  |
| Espaços Termais  | 24,3%          | 9               | São Pedro do Sul.  |
| Buçaco   | 18,9%          | 7               | Palácio e Mata Nacional do Buçaco.   |
| Património Natural   | 18,9%          | 7               |  |
| Serras/Montanhas   | 18,9%          | 7               | Serra da Boa Viagem; Serra do Caramulo.                                      |
| Caves/Adegas/Regiões Vitivinícolas                                 | 18,9%          | 7               | Região da Bairrada; Região do Dão.   |
| Património histórico   | 10,8%          | 4               | História da região.  |
| Rios   | 10,8%          | 4               | Bacia hidrográfica do rio Mondego; Paisagem/Bacia hidrográfica do rio Vouga. |
| Atividades culturais   | 10,8%          | 4               |  |
| Património Arqueológico  | 8,1%           | 3               | Ruínas de Conímbriga; Ruínas Romanas de Bobadela - Coimbra.                  |
| Dunas São Jacinto  | 8,1%           | 3               |  |
| Rede de museus   | 8,1%           | 3               | Museu Marítimo de Ílhavo; Museu de Santa Joana em Aveiro.                    |
| Folclore e outras Festas Populares/Religiosas                      | 5,4%           | 2               |  |
| Fado de Coimbra  | 5,4%           | 2               |  |
| Centro de Congressos de Aveiro (Antiga Fábrica Jerónimo de Campos) | 5,4%           | 2               |  |
| Universidade de Aveiro   | 5,4%           | 2               |  |
| Arte Nova  | 5,4%           | 2               |  |
| Tradição agrícola  | 2,7%           | 1               |  |
| Segurança  | 2,7%           | 1               |  |
| Hospitalidade  | 2,7%           | 1               |  |

|                                  |      |   |  |
|----------------------------------|------|---|--|
| Salinas                          | 2,7% | 1 |  |
| Convento de Santa Clara-a-Velha  | 2,7% | 1 |  |
| Aldeias do Xisto                 | 2,7% | 1 |  |
| Mosteiro de Lorvão               | 2,7% | 1 |  |
| Vilas Romanas das terras de Sicó | 2,7% | 1 |  |
| Campos do vale do Mondego        | 2,7% | 1 |  |
| Património paisagístico          | 2,7% | 1 |  |
| Arte Xávega                      | 2,7% | 1 |  |
| BioRia Estarreja                 | 2,7% | 1 |  |
| Solar de Vilar                   | 2,7% | 1 |  |
| Pedra de Ançã                    | 2,7% | 1 |  |
| Acessibilidades                  | 2,7% | 1 |  |

QUESTÃO 22. Se tivesse que sugerir especificamente 5 elementos patrimoniais NATURAIS a um (a) amigo (a) que pretendesse efetuar uma viagem turística ao Centro Litoral, quais sugeria?

| Respostas apresentadas   | % de respostas | Nº de respostas |
|--|----------------|-----------------|
| Praias marítimas (Praias da Figueira da Foz, Costa Nova, Barra e Torreira) | 54,1%          | n=20            |
| Ria de Aveiro  | 48,6%          | n=18            |
| Reserva Natural Dunas de São Jacinto                                       | 35,1%          | n=13            |
| Rio/Vale do Mondego  | 27,0%          | n=10            |
| Mata Nacional do Buçaco  | 24,3%          | n=9             |
| Campos/Arrozais do Mondego   | 13,5%          | n=5             |
| Ecomuseu do Sal  | 10,8%          | n=4             |
| Serra do Caramulo  | 10,8%          | n=4             |
| Termas de São Pedro do Sul   | 10,8%          | n=4             |
| Serra da Lousã   | 8,1%           | n=3             |
| Serra da Boa Viagem  | 8,1%           | n=3             |
| Serras   | 8,1%           | n=3             |
| Vale do rio Vouga  | 5,4%           | n=2             |
| Salinas  | 5,4%           | n=2             |
| Cascata da Cabreira  | 5,4%           | n=2             |
| Praias fluviais  | 5,4%           | n=2             |
| Paul de Arzila   | 5,4%           | n=2             |
| Jardim Botânico de Coimbra   | 5,4%           | n=2             |
| Barragem da Aguieira   | 5,4%           | n=2             |
| Baixo Vouga/BioRia   | 5,4%           | n=2             |
| Mata do Choupal Coimbra  | 2,7%           | n=1             |
| Cabo Mondego   | 2,7%           | n=1             |
| Serra de Arada   | 2,7%           | n=1             |
| Serra da Gralheira   | 2,7%           | n=1             |
| Serra de São Macário   | 2,7%           | n=1             |
| Castro Daire   | 2,7%           | n=1             |
| Serra de Sicó  | 2,7%           | n=1             |
| Buracas de Casmilo   | 2,7%           | n=1             |
| Senhora do Circo - Sicó  | 2,7%           | n=1             |
| Nascente do Anços - Sicó   | 2,7%           | n=1             |
| Pateira de Fermentelos   | 2,7%           | n=1             |
| Termas do Luso   | 2,7%           | n=1             |
| Serra de Montemuro   | 2,7%           | n=1             |
| Pateira de Requeixo  | 2,7%           | n=1             |

QUESTÃO 23. Se tivesse que sugerir especificamente 5 elementos patrimoniais CONSTRUÍDOS a um (a) amigo (a) que pretendesse efetuar uma viagem turística ao Centro Litoral, quais sugeria?

| Respostas apresentadas  | % de respostas | Nº de respostas |
|---|----------------|-----------------|
| Universidade de Coimbra   | 51,4%          | n=19            |
| Mosteiro de Santa Clara-a-Velha   | 24,3%          | n=9             |
| Ruínas de Conímbriga  | 18,9%          | n=7             |
| Universidade de Aveiro  | 16,2%          | n=6             |
| Centro Histórico de Viseu   | 13,5%          | n=5             |
| Centro Histórico de Coimbra   | 13,5%          | n=5             |
| Palácio do Buçaco   | 13,5%          | n=5             |
| Sé Velha de Coimbra   | 13,5%          | n=5             |
| Roteiro Arte Nova   | 13,5%          | n=5             |
| Castelo de Montemor-o-Velho   | 13,5%          | n=5             |
| Centro Urbano de Aveiro (Ex: Canais da Ria; Praça do peixe e zona do bairro da Beira-Mar) | 10,8%          | n=4             |
| Museu Grão Vasco  | 8,1%           | n=3             |
| Centro Cultural e de Congressos de Aveiro (Fábrica Jerónimo de Campos)                    | 8,1%           | n=3             |
| Museu de Aveiro/Santa Joana   | 8,1%           | n=3             |
| Mosteiro de Lorvão  | 5,4%           | n=2             |
| Museu Machado de Castro   | 5,4%           | n=2             |
| Palácio Sotto Mayor Figueira da Foz   | 5,4%           | n=2             |
| Museu/Fábrica Vista Alegre  | 5,4%           | n=2             |
| Museu Marítimo de Ílhavo  | 5,4%           | n=2             |
| Sé de Viseu   | 5,4%           | n=2             |
| Barra de Aveiro   | 2,7%           | n=1             |
| Mosteiros de Santa Clara-a-Nova   | 2,7%           | n=1             |
| Estação de caminhos-de-ferro de Aveiro  | 2,7%           | n=1             |
| Capitania de Aveiro   | 2,7%           | n=1             |
| Rede de Museus  | 2,7%           | n=1             |
| Património religioso  | 2,7%           | n=1             |
| Património Civil  | 2,7%           | n=1             |
| Casas senhoriais  | 2,7%           | n=1             |
| Espaços termais   | 2,7%           | n=1             |
| Portugal dos Pequeninos   | 2,7%           | n=1             |
| Roteiro Azulejos Ovar   | 2,7%           | n=1             |
| Sé de Aveiro  | 2,7%           | n=1             |
| Sé Nova de Coimbra  | 2,7%           | n=1             |
| Termas São Pedro do Sul   | 2,7%           | n=1             |
| Castelo de Penela   | 2,7%           | n=1             |
| Mosteiro de Santa Cruz (Panteão)  | 2,7%           | n=1             |
| Museu do Caramulo   | 2,7%           | n=1             |
| Capelas de Aveiro   | 2,7%           | n=1             |
| Caves   | 2,7%           | n=1             |
| Palheiros da Costa Nova   | 2,7%           | n=1             |
| Biblioteca Joanina Coimbra  | 2,7%           | n=1             |
| Igreja Santa Cruz Coimbra   | 2,7%           | n=1             |
| Igreja São Tiago Coimbra  | 2,7%           | n=1             |
| CAE Figueira  | 2,7%           | n=1             |

QUESTÃO 24. Se tivesse que sugerir especificamente 5 elementos patrimoniais IMATERIAIS a um (a) amigo (a) que pretendesse efetuar uma viagem turística ao Centro Litoral, quais sugeria?

| Respostas apresentadas                                     | % de respostas | Nº de respostas |
|--|----------------|-----------------|
| Gastronomia  | 32,4%          | n=12            |
| Fado de Coimbra  | 27,0%          | n=10            |
| Rotas dos Vinhos   | 16,2%          | n=6             |
| Tradições e costumes regionais (Trajes típicos e Folclore) | 16,2%          | n=6             |
| Queima das Fitas/Tradições Académicas de Coimbra           | 13,5%          | n=5             |
| Arte Xávega  | 10,8%          | n=4             |
| Hospitalidade local  | 8,1%           | n=3             |
| Histórica e cultura dos Moliceiros                         | 8,1%           | n=3             |
| Salinas/Atividade salineira                                | 5,4%           | n=2             |

|   |      |     |
|---|------|-----|
| Artesanato regional                     | 5,4% | n=2 |
| Clima                                   | 5,4% | n=2 |
| Festas Religiosas                       | 5,4% | n=2 |
| Feira de Março Aveiro                   | 5,4% | n=2 |
| Feira de São Mateus Viseu               | 5,4% | n=2 |
| Segurança                               | 5,4% | n=2 |
| Tradições Académicas de Aveiro          | 2,7% | n=1 |
| Tradições Académicas de Coimbra         | 2,7% | n=1 |
| Tradição Conventual                     | 2,7% | n=1 |
| Histórica de Pedro e Inês Coimbra       | 2,7% | n=1 |
| Carnaval (Mealhada, Ovar e Estarreja)   | 2,7% | n=1 |
| História e memória da Pesca do Bacalhau | 2,7% | n=1 |
| Festas de São Gonçálio                  | 2,7% | n=1 |
| Festas da Ria de Aveiro                 | 2,7% | n=1 |
| Espaço simbólico                        | 2,7% | n=1 |
| Festa de São João - Figueira da Foz     | 2,7% | n=1 |
| Festival das Artes - Coimbra            | 2,7% | n=1 |

QUESTÃO 25. É favorável aos Convention & Visitors Bureaux (CVB)?

| Resposta | % de respostas | Nº de respostas |
|----------|----------------|-----------------|
| Sim      | 100,0%         | n=37            |
| Não      | 0,0%           | n=0             |

QUESTÃO 26.

Em caso de não ser favorável aos CVB apresente a sua opção alternativa.  
(Não foi indicada nenhuma resposta)

QUESTÃO 27. Como entende a criação de um CVB no Centro Litoral de Portugal?

| Resposta                   | % de respostas | Nº de respostas |
|----------------------------|----------------|-----------------|
| 1 - Discordo completamente | 2,7%           | n=1             |
| 2 - Discordo pouco         | 0,0%           | n=0             |
| 3 - Indiferente            | 5,4%           | n=2             |
| 4 - Concordo               | 45,9%          | n=17            |
| 5 - Concordo completamente | 45,9%          | n=17            |

QUESTÃO 28. Apresente, de um modo sucinto, a sua justificação à resposta anterior.

| Resposta  | % de respostas | Nº de respostas | Complemento à resposta  |
|---|----------------|-----------------|---|
| Organização e Promoção da Oferta Turística específica                 | 54,1%          | n=20            | Apresentar conjuntamente os espaços existentes e assim captar eventos com características diferentes; Promoção e qualificação dos espaços para eventos.   |
| Criação de sinergias entre os diferentes agentes                      | 27,0%          | n=10            | Parcerias público-privado; cooperação com entidades promotoras de eventos; cooperação com as empresas e universidades locais; gestão privada do CVB em parceria com todos os interessados.      |
| Promoção da Região como Destino Turístico                             | 21,6%          | n=8             |   |
| Pesquisa para captação de eventos                                     | 16,2%          | n=6             |   |
| Promoção do produto Turismo de Negócios                               | 8,1%           | n=3             | Um CVB deverá trabalhar especificamente no produto Turismo de Negócios, sendo esta uma primeira forma dos visitantes conhecerem a região e depois voltarem com a família para turismo de lazer. |
| Apoio especializado ao turista de negócios                            | 5,4%           | n=2             |   |
| Aumento do número de visitantes                                       | 5,4%           | n=2             |   |
| Criar estratégias para aumentar a estada média                        | 2,7%           | n=1             |   |
| Criação e organização de calendário anual de eventos                  | 2,7%           | n=1             |   |
| Promoção de atividades complementares/tours                           | 2,7%           | n=1             |   |
| Apesar de não ser decisivo, poderá ser muito importante para a região | 2,7%           | n=1             |   |
| Importante para cativar o investimento privado                        | 2,7%           | n=1             |   |



|   |      |     |  |
|---|------|-----|--|
| Ajudar à complementaridade do Turismo de Negócios com outros produtos | 2,7% | n=1 |  |
| Formação de Recursos Humanos  | 2,7% | n=1 |  |
| Apoio ao evento durante a sua realização                              | 2,7% | n=1 |  |
| Contribuição para dinamização e desenvolvimento regional              | 2,7% | n=1 | Desenvolvimento de acessibilidades estratégicas.   |
| Fomento da atividade económica  | 2,7% | n=1 | Os Convention & Visitors Bureaux são reconhecidos como receita de sucesso para o fomento da atividade económica e do turismo de negócios, através das entidades envolvidas, atuando na captação de eventos e na divulgação dos atrativos turísticos de uma região, aumentando o fluxo de visitantes. |
| Esclarecimento da Procura   | 2,7% | n=1 |  |
| Mais-valia para a Região  | 2,7% | n=1 |  |
| Abrangência territorial proposta do CVB não será benéfica             | 2,7% | n=1 | Operar em regiões específicas; abrangência territorial não permitirá uma estratégia concertada e concorrencial adequada.   |
| Não tem opinião formada para a área geográfica em análise             | 2,7% | n=1 |  |

QUESTÃO 29. Refira as 5 principais vantagens da criação de um CVB no espaço em apreço.

| Vantagens apresentadas  | % de respostas | nº de respostas | Complemento à resposta   |
|---|----------------|-----------------|--|
| Inventariar e Promover/divulgar Oferta específica existente   | 40,5%          | n=15            | Construção de um site na Internet, impressão e showcase, nos quais constem as principais informações sobre a região; divulgação internacional; Disponibilização de informação adequada/informação concentrada. |
| Criação de sinergias/parcerias  | 37,8%          | n=14            | Cooperação dos diversos agentes na divulgação e promoção; fomento da cooperação entre agentes públicos e privados.   |
| Fomento do Turismo e desenvolvimento económico regional   | 21,6%          | n=8             | Escoamento de produtos regionais e artesanais; aumento da capacidade hoteleira.  |
| Promoção do Destino Turístico   | 18,9%          | n=7             |  |
| Promoção do Produto/Aumentar a receita proveniente do Turismo de Negócios/Meetings Industry         | 16,2%          | n=6             |  |
| Criação/reforço da marca/imagem associando produto ao território                                    | 16,2%          | n=6             |  |
| Maior dinamização dos agentes intervenientes (inovação/criatividade)                                | 13,5%          | n=5             | Melhores soluções e opções para cliente; maior dinamismo hoteleiro.  |
| Aumentar atratividade/notoriedade da Região   | 10,8%          | n=4             | Ajudar a colocar o País e a região como primeira opção de destino.   |
| Maior divulgação dos eventos como forma de captar mais visitantes                                   | 8,1%           | n=3             | Diversidade de eventos; captação de grandes eventos.   |
| Criação de emprego  | 8,1%           | n=3             |  |
| Maior capacidade de negociação/influência dos decisores   | 5,4%           | n=2             |  |
| Dinamização cultural  | 5,4%           | n=2             |  |
| Criar/organizar calendário de eventos   | 5,4%           | n=2             |  |
| Maior profissionalismo/atendimento personalizado  | 5,4%           | n=2             |  |
| Maior competitividade   | 5,4%           | n=2             | Reforço da capacidade competitiva de Portugal; Gerar competitividade com outros destinos; gerar competitividade com outros centros nacionais e internacionais, nomeadamente Espanha.                           |
| Reforço de outros produtos complementares (gastronomia, turismo náutico, turismo de natureza, etc.) | 5,4%           | n=2             |  |
| Organizar grandes eventos de forma coordenada   | 2,7%           | n=1             |  |
| Maior leque de atuação  | 2,7%           | n=1             |  |
| Políticas regionais concertadas   | 2,7%           | n=1             |  |
| Fixação das populações  | 2,7%           | n=1             |  |

|  |      |     |  |
|--|------|-----|--|
| Alavancagem da promoção                                    | 2,7% | n=1 |  |
| Promoção direcional e articulação com mercados respetivos  | 2,7% | n=1 |  |
| Promoção e Gestão integrada do produto Turismo de Negócios | 2,7% | n=1 |  |
| Penetração no circuito mundial de eventos                  | 2,7% | n=1 |  |
| Redução de custos internos com estruturas técnicas         | 2,7% | n=1 |  |
| Contribuir para prolongar a estada                         | 2,7% | n=1 |  |
| Cativar novos mercados                                     | 2,7% | n=1 |  |
| Potenciar desenvolvimento da Região                        | 2,7% | n=1 |  |
| Atrair investidores  | 2,7% | n=1 |  |
| Atenuação da sazonalidade                                  | 2,7% | n=1 |  |
| Controlar a qualidade dos serviços                         | 2,7% | n=1 |  |

QUESTÃO 30. Quais são, para si, as 5 principais desvantagens da criação de um CVB no espaço em apreço?

| Vantagens apresentadas  | % de respostas | nº de respostas | Complemento à resposta  |
|---|----------------|-----------------|---|
| Falta de articulação com os intervenientes locais                               | 10,8%          | n=4             | Dificuldades de articulação com os municípios detentores de uma grande parte das estruturas de negócios e e outras entidades privadas; Dificuldades de articulação entre agentes públicos e privados; Conhecimento das populações dos objetivos dos CVB; Interesse demonstrado da Região; Apetência da população.   |
| Abrangência territorial   | 10,8%          | n=4             | Não coincidência do nome da Região CVB com a região em termos turísticos (poderá gerar alguma confusão em termos promocionais); não é possível trabalhar na abrangência territorial alargada; assimetrias ao nível de tratamento e percursos; Identificação dos limites da Região com o nome da mesma; Perigo de simplificação excessiva da apresentação do território. |
| Perda de autonomia dos agentes locais   | 8,1%           | n=3             | Negociação deixar de ser direta com o cliente; Quem não fizer parte do CVB poderá perder visibilidade; Dependência de uma estrutura pode comprometer ações de menor dimensão.   |
| Oferta existente de alojamento e restauração                                    | 5,4%           | n=2             | Infraestruturas ao nível da restauração; capacidade de alojamento.  |
| Acessibilidades/Rede de transportes   | 5,4%           | n=2             | Fraca rede de transportes públicos; Vias de comunicação - IP3 Coimbra-Viseu.  |
| Concorrência de outros centros de proximidade                                   | 5,4%           | n=2             | Concorrência com outras infraestruturas.  |
| Conflitualidade interna de interesses (entre membros do CVB)                    | 5,4%           | n=2             | Conflitualidade na promoção dos espaços; Conflitualidade na escolha do local da sede.   |
| Centralização dos eventos nos mesmos locais/atrain sempre para os mesmos locais | 5,4%           | n=2             | Perigo de eventual concentração num único local.  |
| Perigo de desorganização estrutural   | 5,4%           | n=2             | As desvantagens poderão estar na sua organização, (isto do ponto de vista de que nós portugueses somos tradicionalmente "desorganizados"); Perigo de não ser liderado por pessoas competentes e da área.  |
| Públicos muito heterogéneos   | 2,7%           | n=1             |   |
| População muito flutuante   | 2,7%           | n=1             |   |
| Higiene e segurança   | 2,7%           | n=1             |   |
| Falta de recursos para divulgação   | 2,7%           | n=1             |   |
| Criação de eventos  | 2,7%           | n=1             |   |
| Forte investimento necessário   | 2,7%           | n=1             | Forte investimento num produto em estado de crescimento ainda não maduro, pelo menos em Portugal.   |
| Descaracterizar o território onde se insere                                     | 2,7%           | n=1             |   |
| Ficar dependente em função da localização                                       | 2,7%           | n=1             |   |

QUESTÃO 31. De entre as cidades apresentadas, selecione aquela onde deveria situar-se o Convention & Visitors Bureau da região do Centro Litoral.

| Localização     | % de respostas | nº de respostas |
|-----------------|----------------|-----------------|
| Aveiro          | 51,4%          | n=19            |
| Coimbra         | 37,8%          | n=14            |
| Viseu           | 2,7%           | n=1             |
| Figueira da Foz | 2,7%           | n=1             |
| Outras          | 5,4%           | n=2             |

QUESTÃO 32. Se selecionou "Em nenhuma das anteriores" na questão anterior, apresente uma proposta alternativa e justifique a escolha.

| Localizações sugeridas                 | Nº de respostas | Justificação   |
|--|-----------------|--|
| Montemor-o-Velho                       | n=1             |  |
| CVB virtual sem local físico           | n=1             | Não sendo em Coimbra então talvez se justificasse haver apenas um escritório virtual na Internet, onde aliás os serviços terão sempre de estar.  |
| Cantanhede                             | n=1             | Não sendo Coimbra, sugere-se Cantanhede - centro do triângulo estratégico da região e sem problemas de equidistância entre os principais polos - Aveiro, Viseu, Coimbra.   |
| Um polo em cada cidade/modelo rotativo | n=1             | Devido às dificuldades inerentes da escolha de um só local para sede. Eventualmente deveriam existir 'polos' em cada umas das cidades/capitais; em vez de uma cidade específica, optar por um modelo rotativo, para dar maior visibilidade a toda a região. Não é importante a localização específica mas sim a dinamização. |

QUESTÃO 33. Que nome ou designação julga adequado para um Convention & Visitors Bureau na região do Centro Litoral?

| Designações sugeridas                           | % de respostas | Nº de respostas |
|---|----------------|-----------------|
| Região Centro Convention & Visitors Bureau      | 21,6%          | n=8             |
| Centro Convention Bureau                        | 18,9%          | n=7             |
| Centro Litoral Convention Bureau                | 8,1%           | n=3             |
| Centro Litoral Convention & Visitors Bureau     | 8,1%           | n=3             |
| Centro de Portugal Convention Bureau            | 5,4%           | n=2             |
| Região Centro Convention Bureau                 | 5,4%           | n=2             |
| Coimbra Convention Bureau                       | 2,7%           | n=1             |
| Coimbra & Region Convention & Visitors Bureau   | 2,7%           | n=1             |
| Beiras Convention Bureau                        | 2,7%           | n=1             |
| Portugal Western Convention & Visitors Bureau   | 2,7%           | n=1             |
| Western Coast Convention & Visitors Bureau      | 2,7%           | n=1             |
| Business Information                            | 2,7%           | n=1             |
| Centro de Portugal Convention & Visitors Bureau | 2,7%           | n=1             |
| Aveiro Convention & Visitors Bureau             | 2,7%           | n=1             |
| Portugal Centro Convention & Visitors Bureau    | 2,7%           | n=1             |
| Aveiro Convention Bureau                        | 2,7%           | n=1             |

QUESTÃO 34. Que parcerias preferenciais deveriam fazer parte de um CVB do Centro Litoral de Portugal?

| Opções apresentadas                             | Concordo Completamente |      | Concordo |      | Indiferente |      | Discordo Pouco |     | Discordo Completamente |     |
|---|------------------------|------|----------|------|-------------|------|----------------|-----|------------------------|-----|
|   | %                      | n    | %        | n    | %           | n    | %              | n   | %                      | n   |
| Hotéis  | 76,0%                  | n=28 | 24,0%    | n=9  | 0,0%        | n=0  | 0,0%           | n=0 | 0,0%                   | n=0 |
| Centros de Congressos/Exposições                | 78,0%                  | n=29 | 22,0%    | n=8  | 0,0%        | n=0  | 0,0%           | n=0 | 0,0%                   | n=0 |
| Estádios de Futebol/Outros espaços desportivos  | 30,0%                  | n=11 | 32,0%    | n=12 | 35,0%       | n=13 | 3,0%           | n=1 | 0,0%                   | n=0 |
| Restaurantes e Bares                            | 32,0%                  | n=12 | 51,0%    | n=19 | 16,0%       | n=6  | 0,0%           | n=0 | 0,0%                   | n=0 |
| Operadores Turísticos                           | 68,0%                  | n=25 | 30,0%    | n=11 | 3,0%        | n=1  | 0,0%           | n=0 | 0,0%                   | n=0 |
| Agências de Viagens                             | 59,0%                  | n=22 | 35,0%    | n=13 | 5,0%        | n=2  | 0,0%           | n=0 | 0,0%                   | n=0 |
| Organizações/Empresas especializadas (DMC, PCO) | 51,0%                  | n=19 | 46,0%    | n=17 | 3,0%        | n=1  | 0,0%           | n=0 | 0,0%                   | n=0 |
| Museus e Teatros                                | 46,0%                  | n=17 | 41,0%    | n=15 | 11,0%       | n=4  | 3,0%           | n=1 | 0,0%                   | n=0 |
| Caves   | 43,0%                  | n=16 | 41,0%    | n=15 | 14,0%       | n=4  | 3,0%           | n=1 | 0,0%                   | n=0 |
| Quintas para eventos                            | 35,0%                  | n=13 | 46,0%    | n=17 | 14,0%       | n=5  | 5,0%           | n=2 | 0,0%                   | n=0 |
| Universidades/Institutos Politécnicos           | 62,0%                  | n=23 | 32,0%    | n=12 | 5,0%        | n=2  | 0,0%           | n=0 | 0,0%                   | n=0 |

QUESTÃO 35. Indique que outros espaços ou entidades consideraria como parceiros preferenciais para fazer parte de um CVB do Centro Litoral de Portugal.

| Outras sugestões   | % de respostas | Nº de respostas | Complemento à resposta   |
|--|----------------|-----------------|--|
| Empresas de animação cultural, turística e lazer                         | 29,7%          | n=11            | Passeios de barco, sightseeing tours; ginásios, piscinas, centros hípicas, etc; operadores marítimos turísticos. |
| Organismos oficiais de promoção turística/Empresas Municipais de Turismo | 16,2%          | n=6             | Exemplos: ERT Centro; Turismo de Coimbra.  |
| Poderes públicos locais e regionais                                      | 16,2%          | n=6             | Câmaras Municipais/Autarquias.   |
| Associações culturais e recreativas locais/regionais                     | 13,5%          | n=5             | Artesanato, atividades recreativas, vinícolas, artísticas, etc.; Associação Rota da Bairrada.                    |
| Associações comerciais e industriais                                     | 8,1%           | n=3             |  |
| Centros/Unidades de Investigação e Desenvolvimento                       | 5,4%           | n=2             | Turismo científico; Instituto Pedro Nunes.   |
| Centros de Congressos/espços para reuniões                               | 5,4%           | n=2             | Centro Cultural e de Congressos de Aveiro.   |
| Espços termais   | 5,4%           | n=2             |  |
| Empresas de rent-a-car   | 5,4%           | n=2             |  |
| Empresas de transportes/transportadoras aéreas                           | 5,4%           | n=2             |  |
| Universidades  | 2,7%           | n=1             | Coimbra e Aveiro.  |
| Empresas locais/tecido empresarial                                       | 2,7%           | n=1             | Visabeira.   |
| Associações ambientais   | 2,7%           | n=1             |  |
| Pousadas da juventude  | 2,7%           | n=1             |  |
| Caves/quintas vinícolas  | 2,7%           | n=1             |  |
| Empresas de Catering   | 2,7%           | n=1             |  |
| Prestadores locais de serviços específicos                               | 2,7%           | n=1             | Audiovisuais, fotografia, segurança, limpeza, montagens, etc.  |
| DMC  | 2,7%           | n=1             |  |
| Campos de golfe  | 2,7%           | n=1             |  |
| Organizadores de eventos   | 2,7%           | n=1             |  |

QUESTÃO 36. Identifique as 5 principais dificuldades para o Turismo de Negócios no Centro Litoral de Portugal

| Respostas  | % de respostas | nº de respostas | Complemento à resposta  |
|--|----------------|-----------------|---|
| Falta de infraestruturas/equipamentos necessários      | 37,8%          | n=14            | Falta de espaços adequados e inovadores; Necessidade de centros de congressos de maior dimensão e com mais valências; necessidade de maior capacidade hoteleira; Inadequada rede de infraestruturas complementares e ausência de infraestruturas de suporte ao produto (pelo menos em algumas regiões, ex.: Coimbra); oferta hoteleira de 5 estrelas. |
| Acessibilidades  | 27,0%          | n=10            | Falta de TGV; distância ao aeroporto/inexistência de aeroporto na Região Centro; custos dos transportes; rede de transportes acessíveis.  |
| Falta de capacidade de mobilização                     | 18,9%          | n=7             | Falta de desenvolvimento deste segmento, por parte das entidades competentes, hoteleiros e todas as áreas diretamente relacionadas; Falta de conjugação de esforços; vontade pública/política; fracas parcerias entre os setores público-privado.   |
| Falta de Recursos humanos qualificados                 | 16,2%          | n=6             | Conhecedores de várias línguas estrangeiras; pouco know how neste setor.  |
| Segmento pouco promovido e com falta de posicionamento | 16,2%          | n=6             | Falta de captação de eventos e falta de promoção; imagem não consolidada deste segmento; falta de imagem atrativa; falta de investimento na acreditação do produto turismo de negócios.   |
| Concorrência de outras regiões                         | 10,8%          | n=4             | A grande dinamização de Lisboa como Capital de Eventos/Congressos.  |
| Fraca oferta cultural e recreativa                     | 8,1%           | n=3             | Animação noturna.   |
| Competitividade existente entre as cidades/municípios  | 5,4%           | n=2             | Bairrismo; Concorrência entre Municípios que não estejam preparados para cooperar.  |
| Falta de operadores especializados                     | 5,4%           | n=2             |   |
| Fluxo de procura ainda pequeno                         | 2,7%           | n=1             |   |
| Falta de uma cidade que funcione como "polo" da        | 2,7%           | n=1             |   |

|  |      |     |   |
|--|------|-----|---|
| região   |      |     |   |
| Fraco tecido empresarial da região                                     | 2,7% | n=1 |   |
| Costumes cultivados no passado   | 2,7% | n=1 |   |
| População oscilante entre muito jovens e idosos                        | 2,7% | n=1 |   |
| População com recursos económicos limitados                            | 2,7% | n=1 |   |
| Elevada taxa de desemprego   | 2,7% | n=1 |   |
| Localização geográfica   | 2,7% | n=1 |   |
| Meios de comunicação   | 2,7% | n=1 |   |
| Dimensão do território   | 2,7% | n=1 | Apenas será positivo se houver uma boa articulação com todo o território. Caso contrário perde-se.              |
| Subaproveitamento dos espaços existentes para a realização de meetings | 2,7% | n=1 |   |
| Inexistência de um Convention & Visitors Bureau                        | 2,7% | n=1 |   |
| Falta de atrações suficientemente fortes                               | 2,7% | n=1 | Zona de passagem, necessidade de fixar o visitante, falta de atrações suficientes para prolongar a permanência. |
| Conjuntura económica   | 2,7% | n=1 | Dificuldades que a indústria e os negócios atravessam.  |
| Burocracia   | 2,7% | n=1 |   |
| Dificuldade na captação de apoios financeiros                          | 2,7% | n=1 |   |
| Falta de autonomia regional  | 2,7% | n=1 |   |
| Falta de eventos relacionados com setor empresarial                    | 2,7% | n=1 | Feira das Indústrias.   |
| Articulação dentro dos destinos  | 2,7% | n=1 |   |

QUESTÃO 37. Segundo a sua opinião, qual (is) a (s) marca (s) associada (s) ao território que deveria (m) ser promovida (s) no Centro Litoral de Portugal?

| Respostas                                   | % de respostas | Nº de respostas |
|---|----------------|-----------------|
| Sol e Mar                                   | 10,8%          | n=4             |
| Aveiro                                      | 8,1%           | n=3             |
| Património Natural                          | 8,1%           | n=3             |
| Turismo Centro de Portugal                  | 5,4%           | n=2             |
| Turismo Científico (I&D)                    | 5,4%           | n=2             |
| Turismo de Natureza                         | 5,4%           | n=2             |
| Coimbra                                     | 5,4%           | n=2             |
| Turismo Cultural                            | 5,4%           | n=2             |
| Saúde e Bem-estar                           | 5,4%           | n=2             |
| Touring Cultural e paisagístico             | 5,4%           | n=2             |
| Praias                                      | 5,4%           | n=2             |
| Gastronomia                                 | 5,4%           | n=2             |
| Paisagem fluvial e de montanha              | 5,4%           | n=2             |
| Centro de Portugal                          | 2,7%           | n=1             |
| Dão   | 2,7%           | n=1             |
| Bairrada                                    | 2,7%           | n=1             |
| TAP   | 2,7%           | n=1             |
| PT  | 2,7%           | n=1             |
| Turismo de Portugal, IP                     | 2,7%           | n=1             |
| Pousadas de Portugal                        | 2,7%           | n=1             |
| Marcas de Vinhos                            | 2,7%           | n=1             |
| Pratos típicos                              | 2,7%           | n=1             |
| Doçaria                                     | 2,7%           | n=1             |
| Viseu                                       | 2,7%           | n=1             |
| Produtos estratégicos do PENT para a região | 2,7%           | n=1             |
| Qualidade de vida                           | 2,7%           | n=1             |
| Inovação                                    | 2,7%           | n=1             |

|  |      |     |
|--|------|-----|
| Empreendedorismo                                   | 2,7% | n=1 |
| MICE   | 2,7% | n=1 |
| City Breaks  | 2,7% | n=1 |
| Identidade   | 2,7% | n=1 |
| Cultura e tradição das Beiras                      | 2,7% | n=1 |
| Center Coast                                       | 2,7% | n=1 |
| European Western Coast                             | 2,7% | n=1 |
| Património cultural - Moliceiros                   | 2,7% | n=1 |
| Qualidade  | 2,7% | n=1 |
| Bem-estar  | 2,7% | n=1 |
| Singularidade/Diversidade                          | 2,7% | n=1 |
| Pedra  | 2,7% | n=1 |
| Vinho  | 2,7% | n=1 |
| Património histórico                               | 2,7% | n=1 |
| Um Centro de Competência bem integrado no Ambiente | 2,7% | n=1 |
| Ria de Aveiro                                      | 2,7% | n=1 |

QUESTÃO 38. Que tipo de eventos da MEETINGS INDUSTRY deveriam ser entendidos como estratégicos no Centro Litoral de Portugal?

| Eventos apresentados             | Concordo Completamente |      | Concordo |      | Indiferente |     | Discordo Pouco |     | Discordo Completamente |     |
|----------------------------------|------------------------|------|----------|------|-------------|-----|----------------|-----|------------------------|-----|
|                                  | %                      | n    | %        | n    | %           | n   | %              | n   | %                      | n   |
| Reuniões Corporativas            | 65,0%                  | n=24 | 30,0%    | n=11 | 3,0%        | n=1 | 0,0%           | n=0 | 3,0%                   | n=1 |
| Feiras e Exposições/Exibições    | 76,0%                  | n=28 | 16,0%    | n=6  | 8,0%        | n=3 | 0,0%           | n=0 | 0,0%                   | n=0 |
| Reuniões Associativas            | 51,0%                  | n=19 | 38,0%    | n=14 | 5,0%        | n=2 | 5,0%           | n=2 | 0,0%                   | n=0 |
| Lançamento de Produtos ou Marcas | 68,0%                  | n=25 | 22,0%    | n=8  | 8,0%        | n=3 | 0,0%           | n=0 | 3,0%                   | n=1 |
| Cursos de Formação               | 70,0%                  | n=26 | 22,0%    | n=8  | 5,0%        | n=2 | 0,0%           | n=0 | 3,0%                   | n=1 |

QUESTÃO 39. Indique que outros eventos incluiria.

| Sugestões apresentadas  | % de respostas | Nº de respostas |
|---|----------------|-----------------|
| Feiras  | 8,1%           | n=3             |
| Congressos/Conferências   | 5,4%           | n=2             |
| Eventos desportivos   | 2,7%           | n=2             |
| Eventos/encontros científicos                                     | 2,7%           | n=2             |
| Festivais   | 2,7%           | n=1             |
| Exposições de Arte contemporânea/arquitetura de autores nacionais | 2,7%           | n=1             |
| Jornadas gastronómicas  | 2,7%           | n=1             |
| Workshops   | 2,7%           | n=1             |
| Cerimónias de entrega de prémios                                  | 2,7%           | n=1             |
| Reuniões culturais  | 2,7%           | n=1             |
| Pequenos, médios e grandes eventos                                | 2,7%           | n=1             |
| Grandes seminários e conferências                                 | 2,7%           | n=1             |
| Eventos musicais  | 2,7%           | n=1             |
| Visitas a Polos Industriais/empresas (fam trips)                  | 8,1%           | n=1             |
| Cursos de verão   | 2,7%           | n=1             |
| Seminários especializados   | 2,7%           | n=1             |
| Eventos culturais - música e cinema                               | 2,7%           | n=1             |
| Reuniões e congressos científicos e culturais                     | 2,7%           | n=1             |
| Agendas empresariais  | 2,7%           | n=1             |

QUESTÃO 40. Que áreas de investigação ou setores de atividade deveriam ser entendidos como estratégicos no Centro Litoral de Portugal?

| Áreas de investigação/setores de atividade | Concordo Completamente |      | Concordo |      | Indiferente |     | Discordo Pouco |     | Discordo Completamente |     |
|--|------------------------|------|----------|------|-------------|-----|----------------|-----|------------------------|-----|
|  | %                      | n    | %        | n    | %           | n   | %              | n   | %                      | n   |
| Ciências                                   | 38,0%                  | n=14 | 49,0%    | n=18 | 11,0%       | n=4 | 3,0%           | n=1 | 0,0%                   | n=0 |
| Ciências Sociais                           | 11,0%                  | n=4  | 70,0%    | n=26 | 14,0%       | n=5 | 5,0%           | n=2 | 0,0%                   | n=0 |

|   |       |      |       |      |       |      |      |     |      |     |
|---|-------|------|-------|------|-------|------|------|-----|------|-----|
| Indústria                               | 43,0% | n=16 | 46,0% | n=17 | 8,0%  | n=3  | 0,0% | n=0 | 3,0% | n=1 |
| Médico-Farmacêutico                     | 62,0% | n=23 | 27,0% | n=10 | 8,0%  | n=3  | 0,0% | n=0 | 3,0% | n=1 |
| Serviços Financeiros                    | 32,0% | n=12 | 43,0% | n=16 | 16,0% | n=6  | 8,0% | n=3 | 0,0% | n=0 |
| Tecnologias de Comunicação e Informação | 65,0% | n=24 | 32,0% | n=12 | 0,0%  | n=0  | 3,0% | n=1 | 0,0% | n=0 |
| Economia                                | 27,0% | n=10 | 59,0% | n=22 | 11,0% | n=4  | 0,0% | n=0 | 3,0% | n=1 |
| Construção Civil                        | 16,0% | n=6  | 38,0% | n=14 | 41,0% | n=15 | 5,0% | n=2 | 0,0% | n=0 |
| Agricultura                             | 11,0% | n=4  | 46,0% | n=17 | 38,0% | n=14 | 5,0% | n=2 | 0,0% | n=0 |
| Direito                                 | 27,0% | n=10 | 35,0% | n=13 | 30,0% | n=11 | 8,0% | n=3 | 0,0% | n=0 |
| Psicologia                              | 16,0% | n=6  | 32,0% | n=12 | 43,0% | n=16 | 5,0% | n=2 | 3,0% | n=1 |
| Desporto e Lazer                        | 49,0% | n=18 | 43,0% | n=16 | 5,0%  | n=2  | 0,0% | n=0 | 3,0% | n=1 |
| Turismo                                 | 76,0% | n=28 | 19,0% | n=7  | 3,0%  | n=1  | 0,0% | n=0 | 3,0% | n=1 |
| Literatura e Linguística                | 16,0% | n=6  | 41,0% | n=15 | 41,0% | n=15 | 0,0% | n=0 | 3,0% | n=1 |
| Matemática/Física                       | 16,0% | n=6  | 42,0% | n=17 | 32,0% | n=12 | 5,0% | n=2 | 0,0% | n=0 |
| Educação e Formação                     | 43,0% | n=16 | 35,0% | n=13 | 19,0% | n=7  | 0,0% | n=0 | 3,0% | n=1 |
| Gestão e Administração                  | 19,0% | n=7  | 57,0% | n=21 | 19,0% | n=7  | 5,0% | n=2 | 0,0% | n=0 |
| Comércio                                | 32,0% | n=12 | 46,0% | n=17 | 14,0% | n=5  | 8,0% | n=3 | 0,0% | n=0 |
| Transportes                             | 22,0% | n=8  | 43,0% | n=16 | 30,0% | n=11 | 5,0% | n=2 | 0,0% | n=0 |
| Cultura                                 | 57,0% | n=21 | 38,0% | n=14 | 3,0%  | n=1  | 0,0% | n=0 | 3,0% | n=1 |
| Ambiente                                | 57,0% | n=21 | 35,0% | n=13 | 5,0%  | n=2  | 3,0% | n=1 | 0,0% | n=0 |
| Artes                                   | 49,0% | n=28 | 32,0% | n=12 | 16,0% | n=6  | 0,0% | n=0 | 3,0% | n=1 |
| Arquitetura                             | 32,0% | n=12 | 46,0% | n=17 | 19,0% | n=7  | 3,0% | n=1 | 0,0% | n=0 |
| História                                | 35,0% | n=13 | 51,0% | n=19 | 11,0% | n=4  | 3,0% | n=1 | 0,0% | n=0 |
| Geografia                               | 19,0% | n=7  | 59,0% | n=22 | 19,0% | n=7  | 3,0% | n=1 | 0,0% | n=0 |

QUESTÃO 41. Indique outras áreas de investigação ou setores que incluiria.

| Sugestões apresentadas  | Nº de respostas |
|-------------------------|-----------------|
| Saúde e bem-estar       | n=1             |
| Política                | n=1             |
| Investigação científica | n=1             |
| Sociologia              | n=1             |
| Língua inglesa          | n=1             |
| Língua espanhola        | n=1             |
| Arqueologia             | n=1             |
| Academia                | n=1             |
| Ciências médicas        | n=1             |

QUESTÃO 42. Expresse a sua opinião relativamente ao espaço geográfico selecionado na região Centro Litoral de Portugal (Baixo Vouga, Baixo Mondego, Dão-Lafões).

| Resposta                           | % de respostas | Nº de respostas |
|------------------------------------|----------------|-----------------|
| Concordo fortemente com o proposto | 2,9%           | n=1             |
| Concordo com o proposto            | 68,6%          | n=26            |
| Discordo do proposto               | 25,7%          | n=9             |
| Discordo fortemente do proposto    | 2,9%           | n=1             |

QUESTÃO 43. Apresente a sua justificação à questão anterior.

| Respostas                          | Justificações apresentadas   |
|------------------------------------|--|
| Concordo fortemente com o proposto | As regiões apresentadas complementam-se.   |
| Concordo com o proposto            | Grande possibilidade de desenvolvimento de diferentes áreas de negócio, pela riqueza e diversidade; Existe uma raiz mais ou menos comum nesta região. O ambiente natural, os rios, a costa atlântica que está próxima desta região. Não temos nesta proposta um espaço demasiado grande e diferente como acontece com a atual Entidade de Turismo do Centro; Parece claramente a área de uma futura região administrativa e aquela que potencia maiores sinergias; A natureza é o forte de todo o espaço das regiões mencionadas, sendo uma mais-valia; Engloba cidades com atrações turísticas, monumentos antigos, praias, bom clima, gastronomia típica; O espaço responde no essencial ao desafio do tal 'triângulo geográfico', provavelmente poderia ter a ambição de incorporar a região de Leiria, validava assim a própria abordagem definida pelo PROT |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
|                                 | <p>do Centro;<br/>São áreas com interesse em desenvolver de forma concertada dado o seu enorme potencial de recursos e abrangência;<br/>O espaço geográfico da região Centro Litoral de Portugal abrange três áreas importantes e que se complementam entre si;<br/>Zona com bons recursos naturais/paisagísticos e fortemente industrializada;<br/>Integração de um território alargado e diversificado quer a nível paisagístico, quer a nível cultural;<br/>Concordo por ser possível congregar uma oferta competitiva: mar, gastronomia, enologia, saúde e bem-estar, entre outros;<br/>Espaços com distâncias aproximadas e acessibilidades entre eles desenvolvidas, o que facilita a deslocação dentro da região;<br/>Espaço geográfico com grande diversidade mas com afinidades culturais e com necessidades de crescimento e desenvolvimento na área turística.</p>   |
| Discordo do proposto            | <p>O âmbito regional deve ser o "Centro de Portugal" que é mais abrangente pois inclui o interior centro;<br/>Penso que a área geográfica definida para o CVB deveria coincidir com a área geográfica em termos turísticos. Não quero dizer com isto que concorde com a área abrangida pelo Turismo Centro Portugal, mas é a que existe e que é promovida.<br/>Deveríamos aproveitar o esforço de promoção das ETR e das ARPT;<br/>A coerência geográfica da zona não é evidente. Não se compreende imediatamente porque não se inclui o litoral do Oeste nem (se inclui Dão/Lafões) porque não se inclui também a Serra da Estrela e o vale do Coa;<br/>Deveria abranger toda a NUT II - Região Centro, incluindo necessariamente toda a zona raiana. Como zona de passagem faz todo o sentido abarcar até à fronteira;<br/>Não concordo com o espaço Dão-Lafões no espaço geográfico Centro litoral;<br/>Pouca similaridade/pontos de contacto entre os diversos municípios inseridos em cada uma das zonas;<br/>Incluiria também a NUT III do Pinhal Litoral (de modo a cobrir Leiria e Fátima).</p> |
| Discordo fortemente do proposto | <p>Não concordo com a abrangência da região Centro, operar em regiões específicas. Abrangência territorial não permitirá uma estratégia concertada e concorrencial adequada.</p>  |

QUESTÃO 44. Se tivesse que desintegrar algum espaço da proposta apresentada qual escolheria?

| Resposta           | % de respostas | Nº de respostas |
|--------------------|----------------|-----------------|
| Dão-Lafões         | 40,5%          | n=15            |
| Baixo Mondego      | 8,1%           | n=3             |
| Centro de Portugal | 2,7%           | n=1             |
| Baixo Vouga        | 2,7%           | n=1             |
| Nenhum             | 8,1%           | n=15            |

QUESTÃO 45. Se é favorável à integração de outros espaços na proposta apresentada, quais escolheria?

| Resposta                       | % de respostas | Nº de respostas | Complemento à resposta   |
|--------------------------------|----------------|-----------------|--|
| Pinhal Litoral                 | 13,5%          | n=4             |  |
| Leiria-Fátima                  | 8,1%           | n=5             | Incluir Batalha, Leiria, Marinha Grande, Pombal, Porto de Mós; Note-se que normalmente em termos de ordenamento do território aquela NUT III costuma vir associada às anteriores (publicação do DPP, junho 2010, Sistema Urbano do Litoral Centro " a região do centro em 2030" em que as 4 cidades consideradas são Aveiro, Coimbra, Leiria e Viseu). |
| Castelo Branco                 | 8,1%           | n=3             |  |
| Leiria                         | 5,4%           | n=3             |  |
| Guarda                         | 2,7%           | n=2             |  |
| Incluiria toda a Região Centro | 2,7%           | n=1             |  |
| Entre Douro e Vouga            | 2,7%           | n=1             |  |
| Beira Interior Sul             | 2,7%           | n=1             |  |
| Beira Interior Norte           | 2,7%           | n=1             |  |
| Sul do Baixo Mondego           | 2,7%           | n=1             |  |
| Pinhal Interior                | 2,7%           | n=1             |  |
| Nenhum                         | 10,8%          | n=1             | Não sou favorável a integração de outros espaços.  |

QUESTÃO 46. Identifique quais os ESPAÇOS ESTRATÉGICOS a valorizar, enquanto produto turístico, para a qualificação do Centro Litoral enquanto espaço de atuação de um CVB.

| Resposta        | % de respostas | Nº de respostas | Complemento à resposta |
|-----------------|----------------|-----------------|------------------------|
| Coimbra         | 18,9%          | n=7             |                        |
| Aveiro          | 18,9%          | n=7             |                        |
| Figueira da Foz | 13,5%          | n=5             |                        |



|                                   |       |     |   |
|-----------------------------------|-------|-----|---|
| Viseu                             | 10,8% | n=4 |   |
| Espaços de congressos             | 10,8% | n=4 | Centro Cultural e de Congressos de Aveiro   |
| Zonas costeiras/Praias            | 10,8% | n=4 |   |
| Aldeias históricas e de montanha  | 8,1%  | n=3 |   |
| Espaços desportivos/Estádios      | 8,1%  | n=3 |   |
| Ria de Aveiro                     | 8,1%  | n=3 |   |
| Mar/rios                          | 5,4%  | n=2 |   |
| Serras                            | 5,4%  | n=2 | Serras da Lousã e Açor  |
| Ruínas de Conímbriga              | 5,4%  | n=2 |   |
| Espaços turísticos complementares | 5,4%  | n=2 |   |
| Leiria                            | 5,4%  | n=2 |   |
| Cidades da área em estudo         | 5,4%  | n=2 | Todas as cidades existentes neste espaço. Todos os pontos de referência que já são utilizados na promoção para mercados leisure pelo Turismo do Centro de Portugal, neste espaço centro litoral |
| Universidade de Aveiro            | 5,4%  | n=2 |   |
| Universidade de Coimbra           | 5,4%  | n=2 |   |
| Buçaco/Luso                       | 5,4%  | n=2 |   |
| Espaços naturais                  | 5,4%  | n=2 |   |
| Caves, Adegas e Vinhos            | 5,4%  | n=2 |   |
| Museu Marítimo de Ílhavo          | 2,7%  | n=1 |   |
| Espaços culturais                 | 2,7%  | n=1 |   |
| Hotelaria                         | 2,7%  | n=1 |   |
| Restauração                       | 2,7%  | n=1 |   |
| Espaços de animação               | 2,7%  | n=1 |   |
| Parque das feiras                 | 2,7%  | n=1 |   |
| Áreas envolventes às cidades      | 2,7%  | n=1 |   |
| Parques verdes e de lazer         | 2,7%  | n=1 |   |
| Ourém                             | 2,7%  | n=1 |   |
| Hotel Visabeira Viseu             | 2,7%  | n=1 |   |
| Zona raiana                       | 2,7%  | n=1 |   |
| Espaços rurais                    | 2,7%  | n=1 |   |
| Rio Mondego - paisagem natural    | 2,7%  | n=1 |   |
| História e Património             | 2,7%  | n=1 |   |
| Murtosa                           | 2,7%  | n=1 |   |
| Costa Nova                        | 2,7%  | n=1 |   |
| Ílhavo                            | 2,7%  | n=1 |   |
| Museus                            | 2,7%  | n=1 |   |
| Centros históricos                | 2,7%  | n=1 |   |
| Diversidade paisagística          | 2,7%  | n=1 |   |
| Acessibilidades                   | 2,7%  | n=1 |   |
| Património construído             | 2,7%  | n=1 |   |
| Espaço urbano monumental          | 2,7%  | n=1 |   |
| Biocant Park                      | 2,7%  | n=1 |   |
| Zonas termais                     | 2,7%  | n=1 |   |

QUESTÃO 47. Identifique quais as ÁREAS TEMÁTICAS a valorizar, enquanto produto turístico, para a qualificação do Centro Litoral enquanto espaço de atuação de um CVB.

| Resposta                        | % de respostas | Nº de respostas | Exemplos específicos apresentados                       |
|---------------------------------|----------------|-----------------|---|
| Gastronomia e Vinhos            | 21,6%          | n=8             |   |
| Cultura/Artes                   | 21,6%          | n=8             |   |
| Património Histórico e Cultural | 16,2%          | n=6             |   |
| Natureza                        | 13,5%          | n=5             |   |
| Termas/Spas                     | 10,8%          | n=4             |   |
| Investigação Científica         | 8,1%           | n=3             | Ciência e Tecnologia (Saúde e Mar); turismo científico. |
| Clima                           | 5,4%           | n=2             |   |
| Fado/Canção de Coimbra          | 5,4%           | n=2             |   |
| Feiras                          | 5,4%           | n=2             |   |
| Saúde                           | 5,4%           | n=2             |   |
| Praias do litoral               | 5,4%           | n=2             |   |

|   |      |     |  |
|---|------|-----|--|
| Monumentos e arquitetura                | 5,4% | n=2 |  |
| Golfe                                   | 5,4% | n=2 |  |
| Atividades marítimas/fluviais           | 5,4% | n=2 | Turismo náutico; turismo de cruzeiros; área temática da ÁGUA.                  |
| Atividades culturais/tradicionais       | 5,4% | n=2 | Turismo cultural ligado às artes; festivais de cinema e de música; artesanato. |
| Sol e Mar                               | 5,4% | n=2 |  |
| Paisagem                                | 2,7% | n=1 |  |
| Música                                  | 2,7% | n=1 |  |
| Teatro                                  | 2,7% | n=1 |  |
| Exposições                              | 2,7% | n=1 |  |
| Formação                                | 2,7% | n=1 |  |
| Negócios                                | 2,7% | n=1 |  |
| Lazer                                   | 2,7% | n=1 |  |
| Ria de Aveiro                           | 2,7% | n=1 |  |
| Marinha da Troncalhada (Sal)            | 2,7% | n=1 |  |
| Entradas da cidade                      | 2,7% | n=1 |  |
| Histórica                               | 2,7% | n=1 |  |
| Bacias hidrográficas                    | 2,7% | n=1 |  |
| Zonas costeiras                         | 2,7% | n=1 |  |
| Estuários                               | 2,7% | n=1 |  |
| Relevo                                  | 2,7% | n=1 |  |
| Hipismo                                 | 2,7% | n=1 |  |
| Desporto                                | 2,7% | n=1 |  |
| Genuinidade                             | 2,7% | n=1 |  |
| Tradição                                | 2,7% | n=1 |  |
| Tecnologias da Informação e Comunicação | 2,7% | n=1 |  |
| Indústria e Comércio                    | 2,7% | n=1 |  |
| Saúde e Bem-estar                       | 2,7% | n=1 |  |
| Turismo de negócios                     | 2,7% | n=1 |  |
| Turismo urbano                          | 2,7% | n=1 |  |
| Turismo rural                           | 2,7% | n=1 |  |

QUESTÃO 48. Refira quais as ÁREAS DE ATIVIDADE a valorizar, enquanto produto turístico, para a qualificação do Centro Litoral enquanto espaço de atuação de um CVB.

| Resposta                                | % de respostas | Nº de respostas | Exemplos específicos apresentados |
|---|----------------|-----------------|-----------------------------------|
| Desportos náuticos/atividades marítimas | 10,8%          | n=4             |                                   |
| Atividades de natureza                  | 8,1%           | n=3             | Reservas naturais                 |
| Golfe                                   | 8,1%           | n=3             |                                   |
| Termas                                  | 8,1%           | n=3             |                                   |
| Hotelaria                               | 8,1%           | n=3             |                                   |
| Gastronomia e vinhos                    | 8,1%           | n=3             |                                   |
| Turismo rural                           | 5,4%           | n=2             |                                   |
| Atividades de lazer                     | 5,4%           | n=2             |                                   |
| Percursos pedonais e turísticos         | 5,4%           | n=2             |                                   |
| Saúde e bem-estar                       | 5,4%           | n=2             |                                   |
| Atividades científicas e de inovação    | 5,4%           | n=2             | Energia + materiais / habitat     |
| Atividades culturais                    | 2,7%           | n=1             |                                   |
| Desportos de montanha                   | 2,7%           | n=1             |                                   |
| Comércio                                | 2,7%           | n=1             |                                   |
| Restauração                             | 2,7%           | n=1             |                                   |
| Serviços turísticos                     | 2,7%           | n=1             |                                   |
| Entretenimentos                         | 2,7%           | n=1             |                                   |
| Eventos culturais                       | 2,7%           | n=1             |                                   |
| Eventos gastronómicos                   | 2,7%           | n=1             |                                   |
| Mercado externo                         | 2,7%           | n=1             |                                   |
| Desporto                                | 2,7%           | n=1             |                                   |
| Tours                                   | 2,7%           | n=1             |                                   |

|   |      |     |   |
|---|------|-----|---|
| Espectáculos                            | 2,7% | n=1 |   |
| Organizadores de eventos                | 2,7% | n=1 |   |
| Operadores turísticos                   | 2,7% | n=1 |   |
| Agências de viagens                     | 2,7% | n=1 |   |
| espaços para eventos                    | 2,7% | n=1 |   |
| Convenções e congressos                 | 2,7% | n=1 | De âmbito científico direcionadas para as ciências da saúde e as ciências do mar.   |
| Gestão do destino                       | 2,7% | n=1 | Organização e promoção de eventos e do destino; disponibilização de material promocional sobre serviços, empresas, eventos e agentes locais; disponibilização de dados estatísticos e outros dados especializados; organizar e acompanhar "Fam Trips" à região. |
| Passeios equestres                      | 2,7% | n=1 |   |
| Ciências da saúde                       | 2,7% | n=1 |   |
| Sol e Mar                               | 2,7% | n=1 |   |
| Tecnologias da Informação e Comunicação | 2,7% | n=1 |   |
| Certificação de produtos DOP e IGP      | 2,7% | n=1 | Produtos rurais de qualidade certificada  |

QUESTÃO 49. Refira, caso pretenda, outros aspetos que considere importantes e que possam constar no próximo questionário.

| Sugestões   | Nº de respostas |
|---|-----------------|
| Recursos humanos  | n=1             |
| A alteração do PENT para o país e para as sub-regiões criadas | n=1             |

## Anexo 5: Estrutura do questionário e resultados obtidos na segunda ronda

### 1. ANÁLISE DO POTENCIAL TURÍSTICO DO TERRITÓRIO COMO VANTAGEM ESTRATÉGICA

1.1. Na ronda anterior, questionou-se o painel de especialistas sobre quais os 3 Produtos Turísticos mais importantes para o território de PORTUGAL e para o CENTRO LITORAL (com base nos 10 Produtos enunciados no PENT). Os rankings obtidos apresentam-se nos quadros seguintes (Quadros 1 e 2).

1.1.1. Assinale com um X a sua concordância relativamente aos rankings apresentados:

|                | Discordo bastante | Discordo   | Indiferente | Concordo     | Concordo bastante |
|----------------|-------------------|------------|-------------|--------------|-------------------|
| Portugal       |                   | 6,9% (n=2) | 10,3% (n=3) | 41,4% (n=12) | 41,4% (n=12)      |
| Centro Litoral | 3,4% (n=1)        | 3,4% (n=1) | 24,1% (n=7) | 37,9% (n=11) | 31,0% (n=9)       |

1.1.2. Se entender que as hierarquias deverão ser diferentes ou que deverão ser considerados outros Produtos reformule a ordenação ou apresente outras sugestões em cada um dos quadros, justificando a sua perspetiva.

Quadro 1: Principais produtos estratégicos para PORTUGAL

| Produto                             | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados   |
|-------------------------------------|-------------------------|---------------------------------|--|
| Sol e Mar                           | 1                       | 1,12                            | «Conforme determinam as estatísticas oficiais, o número de pessoas que se deslocam por motivos de negócios e profissionais é muito relevante»; «Sol e Mar está consolidado mas pode ser explorado de um modo diferencial. O Touring, sobretudo o urbano, sempre foi uma das ofertas mais importantes do país»; «O turismo de sol e mar não é sustentável». |
| Touring Cultural e Paisagístico     | 2                       | 1,96                            |  |
| Turismo de Natureza                 | 3                       | 2,92                            |  |
| Nova sugestão: Gastronomia e vinhos |                         |                                 |  |
| Nova sugestão: Turismo de Negócios  |                         |                                 |  |
| Nova sugestão: Turismo Náutico      |                         |                                 |  |
| Nova sugestão: Golfe                |                         |                                 |  |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,818

Quadro 2: Principais produtos estratégicos para o CENTRO LITORAL

| Produto  | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados  |
|--|-------------------------|---------------------------------|---|
| Sol e Mar                                      | 1                       | 1,10                            | «O Centro Litoral não possui requisitos para ser um destino sol e mar (temperatura e correntes das águas)»; «Penso que a Gastronomia e Vinhos na zona Centro Litoral tem ainda muito potencial por explorar. O Turismo de Negócios também, mas existem zonas do país com um potencial muito superior»; «A justificação prende-se, de novo, com a sustentabilidade e com a posição do turismo como elemento de equilíbrio territorial»; «Percurso BIORIA». |
| Turismo de Negócios                            | 2                       | 2,05                            |   |
| Gastronomia e Vinhos                           | 3                       | 2,86                            |   |
| Nova sugestão: Touring Cultural e Paisagístico |                         |                                 |   |
| Nova sugestão: Saúde e Bem-estar               |                         |                                 |   |
| Nova sugestão: Turismo Náutico                 |                         |                                 |   |
| Nova sugestão: Turismo de Natureza/Ecoturismo  |                         |                                 |   |

Coefficiente de Concordância de Kendall(Kendall's W): 0,778

1.2. Relativamente às sub-regiões específicas em estudo (Baixo Vouga, Baixo Mondego, Dão Lafões), foram identificados os 3 principais elementos/produtos diferenciadores (Quadros 3, 4 e 5).

1.2.1. Assinale com um X a sua concordância relativamente aos rankings apresentados:

|               | Discordo bastante | Discordo    | Indiferente | Concordo    | Concordo bastante | Não sabe/não responde |
|---------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|-----------------------|
| Baixo Vouga   |                   | 13,8% (n=4) | 17,2% (n=5) | 31,0% (n=9) | 34,5% (n=10)      | 3,4% (n=1)            |
| Baixo Mondego |                   |             | 17,2% (n=5) | 24,1% (n=7) | 55,2% (n=16)      | 3,4% (n=1)            |
| Dão-Lafões    |                   |             | 13,8 (n=4)  | 20,7 (n=6)  | 58,6(n=17)        | 6,9% (n=2)            |

1.2.2. Se entender que as hierarquias deverão ser diferentes ou que deverão ser considerados outros elementos reformule a ordenação ou apresente outras sugestões em cada um dos quadros, justificando a sua perspetiva.

Quadro 3: Principais elementos/produtos diferenciadores do BAIXO VOUGA

| Elementos   | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados  |
|---|-------------------------|---------------------------------|---|
| Gastronomia e Vinhos                              | 1                       | 1,36                            | «A região do Baixo Vouga está muito polarizada na cidade de Aveiro, pelo que o papel da Universidade é fundamental no contexto da oferta turística da região»; «A Ria de Aveiro é sem dúvida um elemento diferenciador da Região»; «De salientar que na Gastronomia deve ser destacada a Rota do Bacalhau, com a História e Património associado, através do Museu Marítimo de Ílhavo e Navio Museu Santo André»; «O Sol e Mar é uma mais valia que ainda pode crescer com ofertas distintas (p.ex. desportos náuticos). A Ria de Aveiro e os Barcos serão sempre um complemento e nunca uma oferta de grande dimensão e autónoma». |
| Paisagem/património natural                       | 2                       | 1,92                            |   |
| Ria de Aveiro e Barcos Moliceiros                 | 3                       | 2,72                            |   |
| Nova sugestão: Zonas Costeiras/praias/Sol e mar   |                         |                                 |   |
| Nova sugestão: Universidade/Conhecimento/Negócios |                         |                                 |   |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,467

Quadro 4: Principais elementos/produtos diferenciadores do BAIXO MONDEGO

| Elementos                            | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados |
|--------------------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Património Histórico e Cultural      | 1                       | 1,07                            |                          |
| Conhecimento/Universidade de Coimbra | 2                       | 1,98                            |                          |
| Zonas costeiras/praias               | 3                       | 2,95                            |                          |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,891

Quadro 5: Principais elementos/produtos diferenciadores do DÃO-LAFÕES

| Elementos                | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados |
|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Gastronomia e Vinhos     | 1                       | 1,03                            |                          |
| Saúde e Bem-Estar/Termas | 2                       | 1,97                            |                          |
| Paisagem Natural         | 3                       | 3,00                            |                          |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,967

1.3. De todo o território em estudo, os principais lugares sugeridos como os que apresentam maior potencial em termos turísticos são apresentados no Quadro 6.

1.3.1. Assinale com um X a sua concordância relativamente ao ranking apresentado:

| Discordo bastante | Discordo    | Indiferente | Concordo     | Concordo bastante |
|-------------------|-------------|-------------|--------------|-------------------|
|                   | 20,7% (n=6) | 17,2% (n=5) | 44,8% (n=13) | 17,2% (n=5)       |

1.3.2. Se entender que a hierarquia deverá ser diferente ou que deverão ser considerados outros lugares reformule a ordenação ou apresente outras sugestões no respetivo quadro, justificando a sua perspetiva.

Quadro 6: Principais lugares com maior potencial turístico

| Lugares                   | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados  |
|---------------------------|-------------------------|---------------------------------|---|
| Aveiro                    | 1                       | 1,41                            | «A Cidade de Coimbra é naturalmente um território com forte capacidade de atração e ombreia com a cidade de Aveiro enquanto principal 'destino' da região do Litoral Centro a curto médio prazo»; 1 - Recursos e atrações semelhantes dos destinos (sol e mar e/ou cultural) / 2 - Destinos de Saúde e Bem-estar / 3 - Paisagísticos / 4 - Ria de Aveiro isoladamente não possui capacidade de atração e sim integrada no destino»; «Cantanhede não possui recursos e/ou atrações turísticas que a caracterizem como um destino»; «Não considero que a Figueira da Foz tenha mais potencial turístico que Coimbra e Viseu»; «Concordo com a existência de um triângulo de oferta que une Aveiro, Coimbra e Viseu, com as restantes localidades a servirem de satélites de acordo com os interesses dos turistas». |
| Coimbra                   | 2                       | 2,41                            |   |
| Figueira da Foz           | 3                       | 2,59                            |   |
| Viseu                     | 4                       | 4,44                            |   |
| São Pedro do Sul          | 5                       | 6,00                            |   |
| Luso                      | 6                       | 6,07                            |   |
| Ria de Aveiro             | 7                       | 6,07                            |   |
| Curia                     | 8                       | 8,57                            |   |
| Buçaco                    | 9                       | 8,67                            |   |
| Cantanhede                | 10                      | 8,76                            |   |
| Nova sugestão: Conímbriga |                         |                                 |   |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,848

1.4. Na primeira ronda, foi apresentada uma lista de elementos patrimoniais que poderiam ser abrangentes à região em estudo. A partir do grau de concordância assinalado, foi elaborada uma hierarquia dos elementos mais relevantes (Quadro 7).

1.4.1. Assinale com um X a sua concordância relativamente ao ranking apresentado:

| Discordo bastante | Discordo   | Indiferente | Concordo     | Concordo bastante | Não sabe/não responde |
|-------------------|------------|-------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| 6,9% (n=2)        | 6,9% (n=2) | 24,1% (n=7) | 34,5% (n=10) | 24,1% (n=7)       | 3,4% (n=1)            |

1.4.2. Se entender que a hierarquia deverá ser diferente ou que deverão ser considerados outros elementos reformule a ordenação ou apresente outras sugestões no respetivo quadro, justificando a sua perspetiva.

Quadro 7. Principais elementos patrimoniais da região em estudo (Baixo Vouga, Baixo Mondego, Dão Lafões)

| Elementos                     | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados   |
|-------------------------------|-------------------------|---------------------------------|--|
| Paisagem e património natural | 1                       | 1,41                            | «Em Portugal as questões associadas à segurança e hospitalidade são normalmente apontadas como positivas, e por essa natureza, entendidas como parte integrante da oferta, pelo que se tende a valorar outros atributos»; «segurança e equipamentos hoteleiros considero que não se identificam com elementos patrimoniais, por isso, não deveriam figurar entre os diferentes elementos apresentados»; «Há monumentos e instituições que são por si só elementos patrimoniais âncora: a Universidade de Coimbra, o Portugal dos Pequenitos»; «A História e todo o seu património marca definitivamente a região e concorre para a qualificação cultural de diversas ofertas, como p. ex. o Enoturismo ou mesmo a paisagem natural como o Buçaco». |
| Património histórico          | 2                       | 2,71                            |  |
| Segurança                     | 3                       | 3,50                            |  |
| Gastronomia                   | 4                       | 4,34                            |  |
| Equipamentos hoteleiros       | 5                       | 4,88                            |  |
| Praias e zonas costeiras      | 6                       | 5,57                            |  |
| Espaços termais               | 7                       | 6,79                            |  |
| Regiões vitivinícolas         | 8                       | 7,77                            |  |
| Hospitalidade                 | 9                       | 8,04                            |  |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,704

1.5. A partir da mesma lista de elementos patrimoniais apresentada na primeira ronda, solicitou-se a apresentação dos elementos que merecem uma atenção especial. As sugestões obtidas vão ao encontro de medidas estratégicas de desenvolvimento que poderão potenciar o aproveitamento turístico da região. O ranking elaborado apresenta-se no Quadro 8.

1.5.1. Assinale com um X a sua concordância relativamente ao ranking apresentado:

| Discordo bastante | Discordo   | Indiferente | Concordo    | Concordo bastante | Não sabe/não responde |
|-------------------|------------|-------------|-------------|-------------------|-----------------------|
|                   | 3,4% (n=1) | 17,2% (n=5) | 27,6% (n=8) | 41,4% (n=12)      | 10,3% (n=3)           |

1.5.2. Se entender que a hierarquia deverá ser diferente ou que deverão ser considerados outros elementos reformule a ordenação ou apresente outras sugestões no respetivo quadro, justificando a sua perspetiva.

Quadro 8. Principais elementos merecedores de uma atenção especial

| Elementos   | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados   |
|---|-------------------------|---------------------------------|--|
| Maior aproveitamento da zona costeira/portos marítimos    | 1                       | 1,43                            | «A requalificação dos centros urbanos não deve ser desagregada da qualificação urbanística e respetivas acessibilidades. Este desenvolvimento integrado das urbes pode ser um importante alicerce a toda a oferta turística»; «O ranking apresentado corresponde à situação, não vantajosa, atualmente existente». |
| Desenvolvimento de atividades culturais e artísticas      | 2                       | 3,12                            |  |
| Requalificação urbanística                                | 3                       | 3,16                            |  |
| Requalificação de acessibilidades                         | 4                       | 3,31                            |  |
| Preservação da paisagem natural                           | 5                       | 4,95                            |  |
| Requalificação de centros históricos                      | 6                       | 5,03                            |  |
| Nova sugestão: Percursos pedonais do Baixo Vouga – BioRia |                         |                                 |  |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,591

1.6. Na ronda anterior solicitou-se ao painel que apresentasse os elementos patrimoniais NATURAIS, CONSTRUÍDOS e IMATERIAIS que recomendaria, como Produto Turístico, para uma viagem turística ao Centro Litoral. As principais sugestões foram agrupadas nos quadros seguintes (Quadros 9, 10 e 11).

1.6.1. Assinale com um X a sua concordância relativamente aos rankings apresentados:

|             | Discordo bastante | Discordo   | Indiferente | Concordo     | Concordo bastante | Não sabe/não responde |
|-------------|-------------------|------------|-------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| Naturais    |                   | 6,9% (n=2) | 13,8% (n=4) | 20,7% (n=6)  | 51,7% (n=15)      | 6,9% (n=2)            |
| Construídos |                   | 3,4% (n=1) | 20,7% (n=6) | 34,5% (n=10) | 31,0% (n=9)       | 10,3% (n=3)           |
| Imateriais  |                   | 3,4% (n=1) | 10,3% (n=3) | 31,0% (n=9)  | 41,4% (n=12)      | 13,8% (n=4)           |

1.6.2. Se entender que as hierarquias deverão ser diferentes ou que deverão ser considerados outros elementos reformule a ordenação ou apresente outras sugestões em cada um dos quadros, justificando a sua perspetiva.

Quadro 9: Principais elementos patrimoniais NATURAIS

| Elementos Naturais                                    | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados                            |
|---|-------------------------|---------------------------------|---|
| Praias marítimas                                      | 1                       | 1,14                            | «A Ria deverá estar ao nível das praias marítimas». |
| Ria de Aveiro   | 2                       | 1,91                            |   |
| Reserva Natural Dunas de São Jacinto                  | 3                       | 3,03                            |   |
| Rio/Vale do Mondego                                   | 4                       | 4,07                            |   |
| Mata Nacional do Buçaco                               | 5                       | 4,84                            |   |
| Nova sugestão: Salinas                                |                         |                                 |   |
| Nova sugestão: Projeto BioRia (Concelho de Estarreja) |                         |                                 |   |
| Nova sugestão: São Pedro do Sul                       |                         |                                 |   |
| Nova sugestão: Jardim Botânico                        |                         |                                 |   |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,923

Quadro 10: Principais elementos patrimoniais CONSTRUÍDOS

| Elementos Construídos                  | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados |
|--|-------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Universidade de Coimbra                | 1                       | 1,07                            |                          |
| Mosteiro de Santa Clara-a-Velha        | 2                       | 2,43                            |                          |
| Ruínas de Conímbriga                   | 3                       | 3,02                            |                          |
| Universidade de Aveiro                 | 4                       | 5,24                            |                          |
| Centro histórico de Coimbra            | 5                       | 6,71                            |                          |
| Sé Velha de Coimbra                    | 6                       | 7,10                            |                          |
| Centro histórico de Viseu              | 7                       | 7,12                            |                          |
| Palácio do Buçaco                      | 8                       | 7,19                            |                          |
| Castelo de Montemor-o-Velho            | 9                       | 7,50                            |                          |
| Roteiro Arte Nova                      | 10                      | 7,62                            |                          |
| Nova sugestão: Portugal dos Pequenitos |                         |                                 |                          |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,764

Quadro 11: Principais elementos patrimoniais IMATERIAIS

| Elementos Imateriais  | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados   |
|---|-------------------------|---------------------------------|--|
| Gastronomia   | 1                       | 1,00                            | «As salinas e atividade que aí se desenvolve deveriam ser potenciadas. Os Museus do Sal de Aveiro e Figueira da Foz deveriam ser um maior polo de atração turística»; «Cultura material e imaterial da região, ligada também à gastronomia, este património tem imenso potencial»; «Não me parece de todo que o fado de Coimbra seja neste momento um património intangível devidamente oferecido. Seria necessário recriar a tradição do fado de namoro num local aberto e atrativo». |
| Fado de Coimbra   | 2                       | 2,14                            |  |
| Rotas dos Vinhos  | 3                       | 3,38                            |  |
| Tradições e costumes regionais (Trajes típicos e Folclore)                  | 4                       | 3,68                            |  |
| Queima das Fitas/Tradições Académicas de Coimbra                            | 5                       | 4,88                            |  |
| Arte Xávega   | 6                       | 5,93                            |  |
| Nova sugestão: Salinas  |                         |                                 |  |
| Nova sugestão: Património Material e Imaterial da Pesca do Bacalhau: Ílhavo |                         |                                 |  |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,933

## 2. PERSPETIVAS E ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DE NEGÓCIOS

2.1. Na primeira ronda, 100 % dos inquiridos consideraram o Turismo de Negócios como um segmento importante para o desenvolvimento económico do Centro Litoral de Portugal. Com as justificações apresentadas, elaborou-se o Quadro 12.

2.1.1. Assinale com um X a sua concordância relativamente ao ranking apresentado:

| Discordo bastante | Discordo | Indiferente | Concordo    | Concordo bastante | Não sabe/não responde |
|-------------------|----------|-------------|-------------|-------------------|-----------------------|
|                   |          | 3,4% (n=1)  | 24,1% (n=7) | 65,5% (n=19)      | 6,9% (n=2)            |

2.1.2. Se entender que a hierarquia deverá ser diferente ou que deverão ser considerados outros fatores reformule a ordenação ou apresente outras sugestões no respetivo quadro, justificando a sua perspetiva.

Quadro 12: Fatores que sustentam a importância do Turismo de Negócios para o desenvolvimento económico

| Fatores | Rank obtido na | Rank Médio (Teste W de | Comentários apresentados |
|---------|----------------|------------------------|--------------------------|
|---------|----------------|------------------------|--------------------------|

|   | 2ª ronda | Kendall) |
|---|----------|----------|
| Combate à sazonalidade/aumento da ocupação hoteleira        | 1        | 1,00     |
| Atração de investimento e criação de emprego                | 2        | 2,10     |
| Produto com grande potencial de crescimento/desenvolvimento | 3        | 3,90     |
| Maior gasto médio por parte do Turista de Negócios          | 4        | 4,00     |
| Região com importante tecido empresarial                    | 5        | 4,00     |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,935

2.2. As principais medidas sugeridas para o desenvolvimento do Turismo de Negócios no CENTRO LITORAL são apresentadas no Quadro 13.

2.2.1. Assinale com um X a sua concordância relativamente ao ranking apresentado:

| Discordo bastante | Discordo   | Indiferente | Concordo    | Concordo bastante | Não sabe/não responde |
|-------------------|------------|-------------|-------------|-------------------|-----------------------|
|                   | 6,9% (n=2) | 6,9% (n=2)  | 31,0% (n=9) | 51,7% (n=15)      | 3,4% 8 (n=1)          |

2.2.2. Se entender que a hierarquia deverá ser diferente ou que deverão ser considerados outras medidas reformule a ordenação ou apresente outras sugestões no respetivo quadro, justificando a sua perspetiva.

Quadro 13. Medidas a adotar para o desenvolvimento do Turismo de Negócios

| Medidas  | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados   |
|--|-------------------------|---------------------------------|--|
| Requalificar/Criar espaços para congressos e outros eventos                | 1                       | 1,21                            | «Os espaços (criação? Requalificação talvez) não me parecem que sejam a primeira prioridade uma vez que a zona em apreço tem excelentes espaços que estarão, isso sim, muito mal aproveitados, rentabilizados e divulgados»; «Há já uma boa oferta de espaços, que não acompanham a oferta Hoteleira na região»; «A requalificação dos parques industriais e zonas de negócio são talvez a maior preocupação, não suficientemente evidenciada. A indicação da requalificação e desenvolvimento da oferta hoteleira e da restauração parece-me de todo despropositada». |
| Requalificar e desenvolver oferta hoteleira e de restauração               | 2                       | 2,14                            |  |
| Maior divulgação e promoção do Produto associado ao Território             | 3                       | 3,40                            |  |
| Criação de parcerias/sinergias entre intervenientes públicos e privados    | 4                       | 3,60                            |  |
| Dinamizar oferta turística complementar                                    | 5                       | 5,10                            |  |
| Aposta na formação dos Recursos Humanos especializados                     | 6                       | 5,55                            |  |
| Nova sugestão: Criação de uma estrutura de gestão e dinamização do produto |                         |                                 |  |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,818

2.3. As principais dificuldades para o desenvolvimento do Turismo de Negócios no Centro Litoral de Portugal apontadas pelo painel foram agrupadas no Quadro 14.

2.3.1. Assinale com um X a sua concordância relativamente ao ranking apresentado:

| Discordo bastante | Discordo    | Indiferente | Concordo     | Concordo bastante | Não sabe/não responde |
|-------------------|-------------|-------------|--------------|-------------------|-----------------------|
|                   | 24,1% (n=7) | 13,8% (n=4) | 41,4% (n=12) | 17,2% (n=5)       | 3,4% (n=1)            |

2.3.2. Se entender que as hierarquias deverão ser diferentes ou que deverão ser considerados outros elementos reformule a ordenação ou apresente outras sugestões no respetivo quadro, justificando a sua perspetiva.

Quadro 14: Principais dificuldades para o desenvolvimento do Turismo de Negócios

| Dificuldades   | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados   |
|--|-------------------------|---------------------------------|--|
| Falta de infraestruturas/equipamentos necessários      | 1                       | 1,66                            | «A capacidade de mobilização da região é fraca, não pela falta de infraestruturas, mas por outros fatores como Recursos Humanos pouco qualificados e também uma lacuna enorme a nível de posicionamento deste segmento que retiram capacidade concorrencial»; «Falta de estratégia e promoção do destino para o segmento de turismo de negócios é a principal dificuldade»; «A promoção deveria estar antes da capacidade de mobilização e Recursos Humanos»; «Penso que a falta de um aeroporto e a concorrência de outras regiões são os pontos fundamentais deste ponto». |
| Acessibilidades  | 2                       | 3,00                            |  |
| Falta de capacidade de mobilização                     | 3                       | 3,11                            |  |
| Segmento pouco promovido e com falta de posicionamento | 4                       | 3,68                            |  |
| Falta de Recursos humanos qualificados                 | 5                       | 4,54                            |  |
| Concorrência de outras regiões                         | 6                       | 5,02                            |  |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,422



2.4. Os principais espaços vocacionados para o Turismo de Negócios identificados nas principais cidades das sub-regiões em estudo (AVEIRO, COIMBRA, FIGUEIRA DA FOZ e VISEU) são apresentados nos quadros seguintes (Quadros 15, 16, 17 e 18).

2.4.1. Assinale com um X a sua concordância relativamente aos rankings apresentados:

|                 | Discordo bastante | Discordo   | Indiferente | Concordo     | Concordo bastante | Não sabe/não responde |
|-----------------|-------------------|------------|-------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| Aveiro          |                   |            | 6,9% (n=2)  | 31,0% (n=9)  | 62,1% (n=18)      |                       |
| Coimbra         |                   |            | 10,3% (n=3) | 37,9% (n=11) | 51,7% (n=15)      |                       |
| Figueira da Foz |                   | 3,4% (n=1) | 10,3% (n=3) | 34,5% (n=10) | 51,7% (n=15)      |                       |
| Viseu           |                   |            | 20,7% (n=6) | 31,0% (n=9)  | 44,8% (n=13)      | 3,4% (n=1)            |

2.4.2 Se entender que as hierarquias deverão ser diferentes ou que deverão ser considerados outros espaços reformule a ordenação ou apresente outras sugestões em cada um dos quadros, justificando a sua perspetiva.

Quadro 15: Espaços vocacionados para o Turismo de Negócios na cidade de AVEIRO

| Espaços  | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados |
|--|-------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Centro Cultural e de Congressos de Aveiro              | 1                       | 1,00                            |                          |
| Universidade de Aveiro                                 | 2                       | 2,00                            |                          |
| Parque de Exposições de Aveiro                         | 3                       | 3,00                            |                          |
| Oferta Hoteleira                                       | 4                       | 4,00                            |                          |
| Estádio Municipal de Aveiro                            | 5                       | 5,47                            |                          |
| Museus/Teatros   | 6                       | 5,53                            |                          |
| Nova sugestão: Centros Culturais do Concelho de Ílhavo |                         |                                 |                          |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,996

Quadro 16: Espaços vocacionados para o Turismo de Negócios na cidade de COIMBRA

| Espaços/Equipamentos                               | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados |
|--|-------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Universidade de Coimbra                            | 1                       | 1,03                            |                          |
| Oferta Hoteleira                                   | 2                       | 2,07                            |                          |
| Auditório dos Hospitais da Universidade de Coimbra | 3                       | 3,03                            |                          |
| Auditório Bissaya Barreto                          | 4                       | 3,93                            |                          |
| Teatro Académico Gil Vicente                       | 5                       | 4,93                            |                          |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,933

Quadro 17: Espaços vocacionados para o Turismo de Negócios na cidade da FIGUEIRA DA FOZ

| Espaços/Equipamentos                | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados |
|-------------------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| CAE - Centro de Artes e Espetáculos | 1                       | 1,10                            |                          |
| Casino da Figueira                  | 2                       | 1,97                            |                          |
| Oferta Hoteleira                    | 3                       | 3,03                            |                          |
| Multicenter do Palácio Sotto Maior  | 4                       | 3,93                            |                          |
| Auditório Municipal da Figueira     | 5                       | 4,97                            |                          |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,940

Quadro 18: Espaços vocacionados para o Turismo de Negócios na cidade de VISEU

| Espaços/Equipamentos            | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados |
|---------------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Oferta Hoteleira                | 1                       | 1,21                            |                          |
| Montebelo Expocenter            | 2                       | 1,97                            |                          |
| Instituições de Ensino Superior | 3                       | 3,00                            |                          |
| Palácio do Gelo                 | 4                       | 3,90                            |                          |
| Campo de Golf Montebelo         | 5                       | 5,41                            |                          |
| Museu Grão Vasco                | 6                       | 5,52                            |                          |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,924

2.5. Nos quadros seguintes apresentamos as várias sugestões de espaços a criar ou desenvolver em cada uma das sub-regiões (Quadros 19, 20 e 21).

2.5.1. Assinale com um X a sua concordância relativamente aos rankings apresentados:

|               | Discordo bastante | Discordo    | Indiferente | Concordo    | Concordo bastante | Não sabe/não responde |
|---------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|-----------------------|
| Baixo Vouga   | 3,4% (n=1)        | 13,8% (n=4) | 13,8% (n=4) | 27,6% (n=8) | 37,9% (n=11)      | 3,4% (n=1)            |
| Baixo Mondego |                   | 6,9% (n=2)  | 13,8% (n=4) | 24,1% (n=7) | 44,8% (n=13)      | 10,3% (n=3)           |
| Dão-Lafões    |                   | 6,9% (n=2)  | 17,2% (n=5) | 31,0% (n=9) | 34,5% (n=10)      | 10,3% (n=3)           |

2.5.2. Se entender que as hierarquias deverão ser diferentes ou que deverão ser considerados outros espaços reformule a ordenação ou apresente outras sugestões em cada um dos quadros, justificando a sua perspetiva.

Quadro 19: Estruturas ou equipamentos a serem criados ou desenvolvidos na região BAIXO VOUGA

| Estruturas a criar ou desenvolver   | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados   |
|---|-------------------------|---------------------------------|--|
| Melhorar a Oferta Hoteleira   | 1                       | 1,11                            | «A construção de um centro de congressos com esta dimensão não me parece que tenha racionalidade porque não é possível obter grandes rentabilizações destes espaços e acabam por constituir um enorme encargo»; «Não vejo necessidade de grandes estruturas»; «Na minha opinião centros de grande dimensão não se justificam - os serviços que envolvem, a falta de operacionalidade - apenas para grandes eventos»; «Discordo com a proposta de construção de um grande centro de congressos com capacidade para mais de 1.000 pessoas. O custo/benefício desta construção e respetiva manutenção será incomportável»; «Não temos vocação para tão grandes anfiteatros. A megalomania tem destas coisas... Não temos nada, mas gostamos de competir com aqueles que nos são inacessíveis. Nenhum dos três é importante neste momento. É sim a infraestrutura negocial, designadamente o parque industrial». |
| Melhorar o setor da Restauração   | 2                       | 1,96                            |  |
| Construção de um grande Centro de Congressos (para mais de 1.000 pessoas) | 3                       | 2,93                            |  |
| Nova sugestão: Aumentar a capacidade hoteleira na cidade de Aveiro        |                         |                                 |  |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,830

Quadro 20: Estruturas ou equipamentos a serem criados ou desenvolvidos na região BAIXO MONDEGO

| Estruturas a criar ou desenvolver   | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados   |
|---|-------------------------|---------------------------------|--|
| Construção de um grande Centro de Congressos (para mais de 1.000 pessoas) | 1                       | 1,38                            | «Não concordo pelas mesmas razões e ainda porque nesta região já há bastante oferta»; «Não vejo necessidade de grandes estruturas»; «A construção de um centro de congressos com esta dimensão não me parece que tenha racionalidade porque não é possível obter grandes rentabilizações destes espaços e acabam por constituir um enorme encargo e ainda porque nesta região já há bastante oferta»; «Não vejo necessidade de grandes estruturas»; «Sendo que este Centro tem de ter escala» «Discordo com a proposta de construção de uma grande Centro de Congressos com capacidade para mais de 1.000 pessoas. O custo/benefício desta construção e respetiva manutenção será incomportável»; «Não temos vocação para tão grandes anfiteatros. A megalomania tem destas coisas... Não temos nada, mas gostamos de competir com aqueles que nos são inacessíveis. Nenhum dos três é importante neste momento (exceto a criação de centro de feiras/exposições). É sim a infraestrutura negocial, designadamente o parque industrial». |
| Melhorar a Oferta Hoteleira   | 2                       | 1,98                            |  |
| Melhoria do Setor da Restauração  | 3                       | 3,25                            |  |
| Criação de um Centro de Feiras/Exposições                                 | 4                       | 3,39                            |  |
| Nova sugestão:  |                         |                                 |  |
| Nova sugestão:  |                         |                                 |  |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,633

Quadro 21: Estruturas ou equipamentos a serem criados ou desenvolvidos na região DÃO LAFÕES

| Estruturas a criar ou desenvolver   | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados   |
|---|-------------------------|---------------------------------|--|
| Construção de um grande Centro de Congressos (para mais de 1.000 pessoas) | 1                       | 1,53                            | «As razões da discordância são as mesmas mencionadas no quadro 19.»; «A construção de um centro de congressos com esta dimensão não me parece que tenha racionalidade porque não é possível obter grandes rentabilizações destes espaços e acabam por constituir um enorme encargo»; «Aqui ainda faz menos |
| Melhorar a Oferta Hoteleira   | 2                       | 2,02                            |  |
| Valorização de Quintas Vinícolas  | 3                       | 4,21                            |  |

|   |   |      |  |
|---|---|------|--|
| Desenvolvimento de Estruturas Desportivas                       | 4 | 4,40 | sentido um grande espaço. Se todos fossem da mesma opinião haveria três grandes espaços. Discordo completamente»; «Discordo com a proposta de construção de uma grande centro de congressos com capacidade para mais de 1.000 pessoas. O custo/benefício desta construção e respetiva manutenção será incomportável»; «Não temos vocação para tão grandes anfiteatros, nenhum é importante neste momento, salvaguardando a criação de espaços e a valorização de Quintas Vinícolas como fator de negócio. Falar nas estruturas desportivas é perfeitamente inadequado, nem tão pouco como atividade complementar (leia-se o golfe...))». |
| Criar Espaços e atividades de animação/espetáculos              | 5 | 4,41 |  |
| Melhoria do Setor da Restauração                                | 6 | 4,43 |  |
| Nova sugestão: Requalificar espaços para eventos que já existem |   |      |  |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,689

2.6. A partir dos eventos da "Meeting Industry" apresentados ao painel e de outros sugeridos pelo painel, na ronda anterior, elaborámos um ranking de eventos estrategicamente mais importantes para o Centro Litoral (Quadro 22).

2.6.1. Assinale com um X a sua concordância relativamente ao ranking apresentado:

|                   |          |             |             |                   |
|-------------------|----------|-------------|-------------|-------------------|
| Discordo bastante | Discordo | Indiferente | Concordo    | Concordo bastante |
|                   |          | 13,8% (n=4) | 31,0% (n=9) | 55,2% (n=16)      |

Quadro 22: Eventos de negócios, segundo a sua ordem de importância para o Centro Litoral

| Eventos da Meeting Industry  | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados   |
|--|-------------------------|---------------------------------|--|
| <b>Reuniões Corporativas</b> (geralmente de menor dimensão, ex.: Convenções, Jornadas, Seminários, Apresentações, Cursos, Workshops, Conselhos de Administração) | 1                       | 1,17                            | «Tendo em conta que o centro litoral está fortemente marcado pela presença da Universidade e unidades de saúde de renome, será importante continuar a captar grandes eventos relacionados com a saúde e formação académica»; «Interessante a contradição com os espaços para congressos de mais de 1.000 pessoas!» |
| <b>Feiras e Exposições/Exibições</b>   | 2                       | 2,03                            |  |
| <b>Reuniões Associativas</b> (geralmente de maior dimensão, ex: Congressos, Assembleias, Conferências, Encontros, Fóruns, Simpósios)                             | 3                       | 2,86                            |  |
| <b>Organização de visitas a Polos Industriais/Empresas (FAM TRIPS)</b>   | 4                       | 4,07                            |  |
| <b>Viagens de Incentivo</b>  | 5                       | 4,86                            |  |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,890

2.7. No que diz respeito a áreas de investigação ou setores de atividade considerados estratégicos para o Centro Litoral, da lista apresentada ao painel na ronda anterior, foi elaborada a hierarquia mostrada no Quadro 23.

2.7.1. Assinale com um X a sua concordância relativamente ao ranking apresentado:

|                   |            |             |              |                   |                       |
|-------------------|------------|-------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| Discordo bastante | Discordo   | Indiferente | Concordo     | Concordo bastante | Não sabe/não responde |
|                   | 6,9% (n=2) | 10,3% (n=3) | 51,7% (n=15) | 27,6% (n=8)       | 3,4% (n=1)            |

2.7.2. Se entender que a hierarquia deverá ser diferente ou que deverão ser consideradas outras áreas ou setores reformule a ordenação ou apresente outras sugestões no respetivo quadro, justificando a sua perspetiva.

Quadro 23: Principais áreas de investigação ou setores de atividade no Centro Litoral

| Áreas/setores                           | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados  |
|---|-------------------------|---------------------------------|---|
| Tecnologias de Comunicação e Informação | 1                       | 1,07                            | «O turismo é uma atividade transversal dependente do êxito das restantes e das infraestruturas adequadas. Não me parece ser hierarquizada». |
| Turismo                                 | 2                       | 2,61                            |   |
| Cultura                                 | 3                       | 2,80                            |   |
| Ambiente                                | 4                       | 4,63                            |   |
| Desporto e Lazer                        | 5                       | 4,82                            |   |
| Indústria                               | 6                       | 6,39                            |   |
| Setor Médico-Farmacêutico               | 7                       | 6,63                            |   |
| Ciências                                | 8                       | 7,86                            |   |
| História                                | 9                       | 8,96                            |   |
| Economia                                | 10                      | 9,23                            |   |
| Nova sugestão: Indústria Automóvel      |                         |                                 |   |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,870

3. PERSPETIVAS E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A ESTRUTURA "CONVENTION & VISITORS BUREAU"

3.1. Na ronda anterior, 100% dos inquiridos mostraram-se favoráveis aos Convention & Visitors Bureaux (CVB). Sobre a possibilidade de criação de um CVB no Centro Litoral, cerca de 92% dos inquiridos concordaram com a ideia (46% concordaram; 46% concordaram completamente).

As VANTAGENS e DESVANTAGENS da criação de um CVB no espaço geográfico em estudo, apontadas na ronda anterior, foram agrupadas nos quadros seguintes (Quadros 24 e 25).

3.1.1. Assinale com um X a sua concordância relativamente aos rankings apresentados:

|              | Discordo bastante | Discordo   | Indiferente | Concordo     | Concordo bastante | Não sabe/não responde |
|--------------|-------------------|------------|-------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| Vantagens    |                   |            | 6,9% (n=2)  | 37,9% (n=11) | 51,7% (n=15)      | 3,4% (n=1)            |
| Desvantagens | 6,9% (n=2)        | 6,9% (n=2) | 13,8% (n=4) | 31,0% (n=9)  | 37,9% (n=11)      | 3,4% (n=1)            |

3.1.2. Se entender que as hierarquias deverão ser diferentes ou que deverão ser considerados outros aspetos reformule a ordenação ou apresente outras sugestões em cada um dos quadros, justificando a sua perspetiva.

Quadro 24: Principais vantagens da criação de um CVB no Centro Litoral

| VANTAGENS   | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados |
|---|-------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Inventariar e Promover/divulgar Oferta específica existente                                 | 1                       | 1,10                            |                          |
| Criação de sinergias/parcerias  | 2                       | 2,09                            |                          |
| Fomento do Turismo e desenvolvimento económico regional                                     | 3                       | 2,88                            |                          |
| Promoção do Destino Turístico   | 4                       | 4,14                            |                          |
| Promoção do Produto/Aumentar a receita proveniente do Turismo de Negócios/Meetings Industry | 5                       | 5,34                            |                          |
| Criação/reforço da marca/imagem associando produto ao território                            | 6                       | 5,50                            |                          |
| Maior dinamização dos agentes intervenientes (inovação/criatividade)                        | 7                       | 6,95                            |                          |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,947

Quadro 25: Principais desvantagens da criação de um CVB no Centro Litoral

| DESVANTAGENS  | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados  |
|---|-------------------------|---------------------------------|---|
| Falta de articulação com os intervenientes locais                               | 1                       | 1,64                            | «A perspetiva da criação de uma estrutura como a CVB será sempre dinamizar a oferta existente e estabelecer as pontes entre os diferentes agentes, garantindo uma estratégia concertada de promoção em torno do produto - Turismo de Negócios»; «Esta questão não a entendo, pois parece que a criação vai desenvolver aquelas desvantagens? Não me parece»; «Algumas das situações descritas não são desvantagens mas sim vantagens de grande monta para o desenvolvimento e criação de um CVB». |
| Abrangência territorial   | 2                       | 1,79                            |   |
| Perda de autonomia dos agentes locais   | 3                       | 3,16                            |   |
| Centralização dos eventos nos mesmos locais/atrair sempre para os mesmos locais | 4                       | 6,19                            |   |
| Conflitualidade interna de interesses (entre membros do CVB)                    | 5                       | 6,21                            |   |
| Concorrência de outros centros de proximidade                                   | 6                       | 6,24                            |   |
| Oferta existente de alojamento e restauração                                    | 7                       | 6,52                            |   |
| Perigo de desorganização estrutural   | 8                       | 6,60                            |   |
| Acessibilidades/Rede de transportes   | 9                       | 6,66                            |   |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,845

3.2. Entre as cidades propostas para a localização do CVB aquelas que reuniram maior concordância foram Aveiro (1ª) e Coimbra (2ª).

Apresente a sua perspetiva sobre cada uma delas:

|         | Discordo bastante | Discordo   | Indiferente | Concordo     | Concordo bastante | Não sabe/não responde |
|---------|-------------------|------------|-------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| Aveiro  |                   | 3,4% (n=1) | 17,2% (n=5) | 31,0% (n=9)  | 44,8% (n=13)      | 3,4% (n=1)            |
| Coimbra | 6,9% (n=2)        | 6,9% (n=2) | 17,2% (n=5) | 34,5% (n=10) | 27,6% (n=8)       | 6,9% (n=2)            |

3.3. De seguida, apresentamos as designações mais sugeridas para o nome do CVB. Apresente a sua perspetiva sobre cada uma delas:

|   | Discordo bastante | Discordo    | Indiferente | Concordo    | Concordo bastante |
|---|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|
| Região Centro Convention & Visitors Bureau  | 20,7% (n=6)       | 20,7% (n=6) | 31,0% (n=9) | 17,2% (n=5) | 10,3% (n=3)       |
| Centro Convention Bureau                    | 13,8% (n=4)       | 13,8% (n=4) | 17,2% (n=5) | 17,2% (n=5) | 37,9% (n=11)      |
| Centro Litoral Convention & Visitors Bureau | 20,7% (n=6)       | 31,0% (n=9) | 27,6% (n=8) | 10,3% (n=3) | 10,3% (n=3)       |

|                                  |             |             |             |             |             |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Centro Litoral Convention Bureau | 24,1% (n=7) | 10,3% (n=3) | 31,0% (n=9) | 24,1% (n=7) | 10,3% (n=3) |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|

3.4. Como entidades parceiras preferenciais do CVB, e tendo em conta as opções apresentadas ao painel e outras sugeridas pelo próprio painel, elaborou-se o ranking apresentado no Quadro 26.

3.4.1. Assinale com um X a sua concordância relativamente ao ranking apresentado:

|                   |            |             |              |                   |                       |
|-------------------|------------|-------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| Discordo bastante | Discordo   | Indiferente | Concordo     | Concordo bastante | Não sabe/não responde |
|                   | 6,9% (n=2) | 6,9% (n=2)  | 48,3% (n=14) | 34,5% (n=10)      | 3,4% (n=1)            |

3.4.2. Se entender que as hierarquias deverão ser diferentes ou que deverão ser considerados outros elementos reformule a ordenação ou apresente outras sugestões no respetivo quadro, justificando a sua perspetiva.

Quadro 26: Principais parceiros de um CVB

| Parceiros de um CVB  | Rank obtido na 2ª ronda | Rank Médio (Teste W de Kendall) | Comentários apresentados  |
|--|-------------------------|---------------------------------|---|
| Centro de Congressos/Exposições  | 1                       | 1,00                            | «Atualmente os operadores turísticos estão a perder quota de mercado neste segmento»; «Entendo que não se tem envolvido, e parece continua a não envolver, as atividades diversas de animação (teatro, cinema, etc.) que podem dar origem às organizações calendarizadas e portanto importantes para local/regional»; «Se tiver em atenção que o Turismo é promovido por cada Município, que os Centros de Congressos, Museus e outros espaços pertencem aos Municípios, a sua colocação em 8.º e 9.º lugar do ranking não será muito correta»; «Preferia falar num equilíbrio desejável e harmonioso». |
| Hotéis   | 2                       | 2,20                            |   |
| Operadores Turísticos  | 3                       | 3,27                            |   |
| Organizações/Empresas especializadas (ex: Organizadores Profissionais de Congressos) | 4                       | 4,02                            |   |
| Universidades/Institutos Politécnicos  | 5                       | 5,80                            |   |
| Agências de Viagens  | 6                       | 5,93                            |   |
| Museus e Teatros   | 7                       | 7,18                            |   |
| Empresas de animação cultural, turística e lazer                                     | 8                       | 7,96                            |   |
| Organismos oficiais de promoção turística/Empresas Municipais de Turismo             | 9                       | 8,50                            |   |
| Poderes públicos locais e regionais  | 10                      | 9,14                            |   |

Coefficiente de Concordância de Kendall (Kendall's W): 0,853

3.5. Quando questionados sobre a área geográfica específica do Centro Litoral em estudo (Baixo Vouga, Baixo Mondego, Dão Lafões), cerca de 72% dos inquiridos concordaram com o modelo proposto. Quando questionados sobre a possibilidade de desintegrar algum espaço, a maioria (cerca de 65%) respondeu Dão Lafões.

3.5.1. Tendo em conta as diferentes propostas de integração/desintegração de espaços apresentadas na ronda anterior, apresente a sua perspetiva relativamente às seguintes propostas, justificando na coluna da direita, se assim o entender.

Quadro 27: Abrangência territorial do CVB

|   | Discordo bastante | Discordo     | Indiferente  | Concordo    | Concordo bastante | Não sabe/não responde |
|---|-------------------|--------------|--------------|-------------|-------------------|-----------------------|
| Área inicialmente sugerida (Baixo Vouga + Baixo Mondego + Dão-Lafões)   | 3,4% (n=1)        | 6,9% (n=2)   | 20,7% (n=6)  | 24,1% (n=7) | 44,8% (n=13)      |                       |
| Desintegrar Dão-Lafões (Baixo Vouga + Baixo Mondego)  | 24,1% (n=7)       | 31,0% (n=9)  | 20,7% (n=6)  | 13,8% (n=4) | 3,4% (n=1)        | 6,9% (n=2)            |
| Desintegrar todas as sub-regiões, criando um CVB em cada uma delas  | 55,2% (n=16)      | 17,2% (n=5)  | 6,9% (n=2)   | 3,4% (n=1)  | 6,9% (n=2)        | 10,3% (n=3)           |
| Optar por toda a Região Centro (NUT II)   | 17,2% (n=5)       | 6,9% (n=2)   | 34,5% (n=10) | 10,3% (n=3) | 20,7% (n=6)       | 10,3% (n=3)           |
| Optar pela mesma área de intervenção da ERTC (Castelo Branco-Naturtejo, Coimbra, Ria de Aveiro, Viseu - Dão-Lafões)                     | 17,2% (n=5)       | 13,8% (n=4)  | 17,2% (n=5)  | 24,1% (n=7) | 20,7% (n=6)       | 6,9% (n=2)            |
| Desintegrar Dão-Lafões e incluir Pinhal Litoral (Baixo Vouga + Baixo Mondego + Pinhal Litoral)  | 31,0% (n=9)       | 34,5% (n=10) | 24,1% (n=7)  | 0%          | 3,4% (n=1)        | 6,9% (n=2)            |
| Acrescentar Pinhal Litoral (Baixo Vouga + Baixo Mondego + Dão-Lafões + Pinhal Litoral)  | 17,2% (n=5)       | 31,0% (n=9)  | 20,7% (n=6)  | 6,9% (n=2)  | 13,8% (n=4)       | 10,3% (n=3)           |
| Outra sugestão? Especifique qual: Integrar apenas na área da ERTCP, toda a região centro, incluindo a serra da estrela e Leiria Fátima. |                   |              |              |             | 3,4% (n=1)        |                       |

## Anexo 6: Estrutura do questionário e resultados obtidos na terceira ronda

### 1. ANÁLISE DO POTENCIAL TURÍSTICO DO TERRITÓRIO COMO VANTAGEM ESTRATÉGICA

Quadro 1: Principais produtos estratégicos para PORTUGAL

| Produto                             | Ordenação | Assinale <input checked="" type="checkbox"/> na opção escolhida | Comentários  |
|-------------------------------------|-----------|---|--|
| Sol e Mar                           | 1         | 60,7% (n=17)  |  |
| Touring Cultural e Paisagístico     | 2         | 32,1% (n=9)   | «É o único produto verdadeiramente diferenciador e que permite articular outros produtos mais focados (Natureza, Gastronomia e Vinhos)».   |
| Turismo de Natureza                 | 3         |   |  |
| Nova sugestão: Gastronomia e Vinhos |           | 3,6% (n=1)  |  |
| Nova sugestão: Turismo de Negócios  |           |   |  |
| Nova sugestão: Turismo Náutico      |           | 3,6% (n=1)  | «O potencial de afirmação turística pela diferenciação do produto deverá ocorrer ao nível do turismo náutico, seja pelo reconhecimento generalizado que o 'cluster' do mar já representa, mas fundamentalmente pelas oportunidades que dele decorrem com o seu potencial de desenvolvimento. Neste particular, será expectável que o setor do turismo seja dos que mais beneficie deste posicionamento estratégico». |
| Nova sugestão: Golfe                |           |   |  |

Quadro 2: Principais produtos estratégicos para o CENTRO LITORAL

| Produto  | Ordenação | Assinale <input checked="" type="checkbox"/> na opção escolhida | Comentários  |
|--|-----------|---|--|
| Sol e Mar                                      | 1         | 32,1% (n=9)   |  |
| Turismo de Negócios                            | 2         | 10,7% (n=3)   | «O território objeto de estudo 'Centro Litoral' afirma-se como espaço de negócio e conhecimento técnico-científico. Este 'triângulo' geográfico a Litoral da Região Centro evidencia uma forte dinâmica empresarial, uma relevante concentração demográfica e um potencial de conhecimento técnico-científico proporcionado pelas reconhecidas Universidades, com particular enfoque para as de Coimbra e Aveiro». |
| Gastronomia e Vinhos                           | 3         | 14,3% (n=4)   |  |
| Nova sugestão: Touring Cultural e Paisagístico |           | 35,7% (n=10)  | «O que é verdade para Portugal é especialmente verdade para o Centro Litoral»  |
| Nova sugestão: Saúde e Bem-estar               |           | 3,6% (n=1)  |  |
| Nova sugestão: Turismo Náutico                 |           | 3,6% (n=1)  |  |
| Nova sugestão: Turismo de Natureza/Ecoturismo  |           |   |  |

Quadro 3: Principais elementos/produtos diferenciadores do BAIXO VOUGA

| Elementos   | Ordenação | Assinale <input checked="" type="checkbox"/> na opção escolhida | Comentários  |
|---|-----------|---|--|
| Gastronomia e Vinhos                              | 1         | 32,1% (n=9)   |  |
| Paisagem/Património Natural                       | 2         | 32,1% (n=9)   |  |
| Ria de Aveiro e Barcos Moliceiros                 | 3         | 25,0% (n=7)   |  |
| Nova sugestão: Zonas Costeiras/Praias/Sol e Mar   |           | 3,6% (n=1)  |  |
| Nova sugestão: Universidade/Conhecimento/Negócios |           | 3,6% (n=1)  | «Pelo mesmo motivo que foi enunciado para o caso específico da Região do 'Centro Litoral'» |
| NS/NR   |           | 3,6% (n=1)  |  |

Quadro 4: Principais elementos/produtos diferenciadores do BAIXO MONDEGO

| Elementos                            | Ordenação | Assinale <input checked="" type="checkbox"/> na opção escolhida | Comentários  |
|--------------------------------------|-----------|---|--|
| Património Histórico e Cultural      | 1         | 82,1% (n=23)  |  |
| Conhecimento/Universidade de Coimbra | 2         | 14,3% (n=4)   | «Pelo mesmo motivo que foi enunciado para o caso específico da Região do 'Centro Litoral'» |
| Zonas Costeiras/Praias               | 3         | 3,6% (n=1)  |  |

Quadro 5: Principais elementos/produtos diferenciadores do DÃO LAFÕES

| Elementos                | Ordenação | Assinale <u>X</u> na opção escolhida | Comentários   |
|--------------------------|-----------|--------------------------------------|---|
| Gastronomia e Vinhos     | 1         | 46,4% (n=13)                         |   |
| Saúde e Bem-Estar/Termas | 2         | 46,4% (n=13)                         | «Posicionamento reforçado pela presença da maior estância termal nacional - Termas de São Pedro do Sul» |
| Paisagem Natural         | 3         | 3,6% (n=1)                           |   |
| NS/NR                    |           | 3,6% (n=1)                           |   |

Quadro 6: Principais lugares com maior potencial turístico

| Lugares                   | Ordenação | Assinale <u>X</u> na opção escolhida | Comentários  |
|---------------------------|-----------|--------------------------------------|--|
| Aveiro                    | 1         | 53,6% (n=15)                         | «Considero que das cidades apresentadas, Aveiro e Coimbra apresentam-se como as duas de maior potencial turístico, não sendo fácil escolher entre elas».   |
| Coimbra                   | 2         | 46,4% (n=13)                         | «Considero que das cidades apresentadas, Aveiro e Coimbra apresentam-se como as duas de maior potencial turístico, não sendo fácil escolher entre elas»; «Conimbriga é uma extensão natural de Coimbra como destino turístico (como Pompeia/Nápoles)». |
| Figueira da Foz           | 3         |                                      |  |
| Nova sugestão: Conimbriga |           |                                      |  |
| NS/NR                     |           | 3,6% (n=1)                           |  |

Quadro 7: Principais ATRIBUTOS da região em estudo (Baixo Vouga, Baixo Mondego, Dão Lafões)

| Elementos            | Ordenação | Assinale <u>X</u> na opção escolhida | Comentários |
|----------------------|-----------|--------------------------------------|-------------|
| Paisagem Natural     | 1         | 71,4% (n=20)                         |             |
| Património Histórico | 2         | 21,4% (n=6)                          |             |
| Segurança            | 3         | 7,1% (n=2)                           |             |

Quadro 8: Principais elementos merecedores de uma atenção especial

| Elementos   | Ordenação | Assinale <u>X</u> na opção escolhida | Comentários  |
|---|-----------|--------------------------------------|--|
| Maior aproveitamento da zona costeira/portos marítimos                        | 1         | 28,6% (n=8)                          |  |
| Desenvolvimento de atividades culturais e artísticas                          | 2         | 25,0% (n=7)                          | «Fator relevante para tornar os destinos mais atrativos e consubstanciam ofertas diferenciadas e singulares, seja numa perspetiva de produto, ou mesmo enquanto oferta complementar a outros produtos estratégicos». |
| Reformulada: Requalificação urbanística (centros urbanos; centros históricos) | 3         | 42,9% (n=12)                         |  |
| Reformulada: Melhoria da rede de acessibilidades rodoviárias e ferroviárias   | 4         | 3,6% (n=1)                           |  |
| Nova sugestão: Percursos pedonais do Baixo Vouga                              |           |                                      |  |

Quadro 9: Principais elementos patrimoniais NATURAIS

| Elementos Naturais   | Ordenação | Assinale <u>X</u> na opção escolhida | Comentários   |
|--|-----------|--------------------------------------|---|
| Reformulada: Praias marítimas do Baixo Vouga e Baixo Mondego | 1         | 25,0% (n=7)                          |   |
| Ria de Aveiro  | 2         | 53,6% (n=15)                         | «A Ria de Aveiro encerra um potencial de desenvolvimento turístico sem comparação face ao território objeto de estudo». |
| Reserva Natural das Dunas de S. Jacinto                      | 3         | 10,7% (n=3)                          |   |
| Nova sugestão: Salinas                                       |           |                                      |   |
| Nova sugestão: Projeto BioRia (Concelho de Estarreja)        |           |                                      |   |
| Nova sugestão: São Pedro do Sul                              |           | 7,1% (n=2)                           |   |
| Nova sugestão: Jardim Botânico de Coimbra                    |           |                                      |   |
| NS/NR  |           | 3,6% (n=1)                           |   |

Quadro 10: Principais elementos patrimoniais CONSTRUÍDOS

| Elementos Construídos | Ordenação | Assinale <u>X</u> na opção escolhida | Comentários |
|-----------------------|-----------|--------------------------------------|-------------|
|-----------------------|-----------|--------------------------------------|-------------|

|  |   |              |  |
|--|---|--------------|--|
| Universidade de Coimbra                | 1 | 75,0% (n=21) | «Se considerarmos apenas o mercado interno o Portugal dos Pequenitos é o mais importante, contudo a Universidade é uma marca mais conhecida no mercado externo». |
| Mosteiro de Santa Clara-a-Velha        | 2 |              |  |
| Ruínas de Conímbriga                   | 3 | 25,0% (n=7)  |  |
| Nova sugestão: Portugal dos Pequenitos |   |              |  |

Quadro 11: Principais elementos patrimoniais IMATERIAIS

| Elementos Imateriais  | Ordenação | Assinale X na opção escolhida | Comentários  |
|---|-----------|-------------------------------|--|
| Gastronomia   | 1         | 64,3% (n=18)                  |  |
| Fado de Coimbra   | 2         | 21,4% (n=6)                   | «O Fado de Coimbra deverá também constituir uma oferta singular no território, conferindo uma vantagem comparativa em termos regionais e nacionais». |
| Rotas dos Vinhos  | 3         | 10,7% (n=3)                   |  |
| Nova sugestão: Salinas  |           |                               |  |
| Nova sugestão: Património material e imaterial da Pesca do Bacalhau: Ílhavo |           | 3,6% (n=1)                    |  |

## 2. PERSPETIVAS E ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DE NEGÓCIOS

Quadro 12: Fatores que sustentam a importância do Turismo de Negócios para o desenvolvimento económico

| Fatores   | Ordenação | Assinale X na opção escolhida | Comentários  |
|---|-----------|-------------------------------|--|
| Combate à sazonalidade/aumento da ocupação hoteleira  | 1         | 64,3% (n=18)                  |  |
| Atração de investimento e criação de emprego  | 2         | 10,7% (n=3)                   |  |
| Produto com grande potencial de crescimento/desenvolvimento                                     | 3         | 7,1% (n=2)                    | «As viagens de negócios e as iniciativas de índole empresarial, nomeadamente as reuniões corporativas e associativas, produzem implicações positivas relevantes na economia regional, observado nos principais indicadores - receitas geradas e emprego criado». |
| Outra sugestão: Menor impacto ambiental comparativamente com outros produtos                    |           |                               |  |
| Outra sugestão: Complementar de outros produtos turísticos/dinamizador do Turismo de Lazer      |           | 10,7% (n=3)                   |  |
| Outra sugestão: Existência de importantes polos universitários na região                        |           | 3,6% (n=1)                    |  |
| Outra sugestão: Localização estratégica (Coimbra-Aveiro-Viseu) e respetiva rede acessibilidades |           | 3,6% (n=1)                    |  |

Quadro 13: Medidas a adotar para o desenvolvimento do Turismo de Negócios

| Medidas   | Ordenação | Assinale X na opção escolhida | Comentários  |
|---|-----------|-------------------------------|--|
| Reformulada: Requalificar e rentabilizar espaços já existentes para congressos e outros eventos | 1         | 46,4% (n=13)                  | «Fundamental criar, no mínimo, um espaço para a realização de grandes reuniões associativas, de modo a colocar a região na rota dos grandes eventos de turismo de negócios». |
| Requalificar e desenvolver oferta hoteleira e de restauração                                    | 2         | 3,6% (n=1)                    |  |
| Maior divulgação e promoção do Produto associado ao Território                                  | 3         | 25,0% (n=7)                   |  |
| Nova sugestão: Criação de uma estrutura de gestão e dinamização do produto                      |           | 17,9% (n=5)                   |  |
| Nova sugestão: Requalificação dos parques industriais e zonas de negócio                        |           | 3,6% (n=1)                    |  |
| NS/NR   |           | 3,6% (n=1)                    |  |

Quadro 14: Principais dificuldades para o desenvolvimento do Turismo de Negócios

| Dificuldades | Ordenação | Assinale X na opção escolhida | Comentários |
|--------------|-----------|-------------------------------|-------------|
|--------------|-----------|-------------------------------|-------------|



|  |   |              |  |
|--|---|--------------|--|
| Falta de infraestruturas/equipamentos necessários  | 1 | 42,9% (n=12) |  |
| Reformulada: Rede de acessibilidades rodoviárias e ferroviárias não suficientemente desenvolvida | 2 | 7,1% (n=2)   |  |
| Falta de capacidade de mobilização   | 3 | 46,4% (n=13) |  |
| Outra sugestão: Inexistência de aeroporto na região  |   |              |  |
| NS/NR  |   | 3,6% (n=1)   |  |

Quadro 15: Espaços vocacionados para o Turismo de Negócios na cidade de AVEIRO

| Espaços  | Ordenação | Assinale X na opção escolhida (1 NR) | Comentários |
|--|-----------|--------------------------------------|-------------|
| Centro Cultural e de Congressos de Aveiro              | 1         | 71,4% (n=20)                         |             |
| Universidade de Aveiro                                 | 2         | 7,1% (n=2)                           |             |
| Parque de Exposições de Aveiro                         | 3         | 10,7% (n=3)                          |             |
| Outra sugestão: Teatro Aveirense                       |           |                                      |             |
| Outra sugestão: Museu Santa Joana                      |           | 3,6% (n=1)                           |             |
| Outra sugestão: Museu da Cidade                        |           |                                      |             |
| Nova sugestão: Centros Culturais do Concelho de Ílhavo |           | 3,6% (n=1)                           |             |
| NS/NR  |           | 3,6% (n=1)                           |             |

Quadro 16: Espaços vocacionados para o Turismo de Negócios na cidade de COIMBRA

| Espaços/Equipamentos                               | Posição | Assinale X na opção escolhida | Comentários   |
|--|---------|-------------------------------|---|
| Universidade de Coimbra                            | 1       | 78,6% (n=22)                  | «Importante salientar que se prevê a abertura do Centro de Congressos/Convento de S. Francisco, que será um espaço vocacionado para o Turismo de Negócios, por excelência». |
| Oferta Hoteleira                                   | 2       | 21,4% (n=6)                   |   |
| Auditório dos Hospitais da Universidade de Coimbra | 3       |                               |   |

Quadro 17: Espaços vocacionados para o Turismo de Negócios na cidade da FIGUEIRA DA FOZ

| Espaços/Equipamentos                | Posição | Assinale X na opção escolhida | Comentários |
|-------------------------------------|---------|-------------------------------|-------------|
| CAE - Centro de Artes e Espetáculos | 1       | 75,0% (n=21)                  |             |
| Casino da Figueira                  | 2       | 17,9% (n=5)                   |             |
| Oferta Hoteleira                    | 3       | 7,1% (n=2)                    |             |

Quadro 18: Espaços vocacionados para o Turismo de Negócios na cidade de VISEU

| Espaços/Equipamentos   | Ordenação | Assinale X na opção escolhida | Comentários |
|--|-----------|-------------------------------|-------------|
| Oferta Hoteleira   | 1         | 39,3% (n=11)                  |             |
| Montebelo Expocenter   | 2         | 39,3% (n=11)                  |             |
| Reformulada: Instituto Politécnico de Viseu  | 3         | 3,6% (n=1)                    |             |
| Reformulada: Universidade Católica   | 4         | 3,6% (n=1)                    |             |
| Outra sugestão: Instituto Piaget   |           |                               |             |
| Outra sugestão: Edifício Expobeiras (AIRV)   |           | 3,6% (n=1)                    |             |
| Outra sugestão: Centro Sócio Pastoral da Diocese de Viseu/Seminário Maior de Viseu |           |                               |             |
| Outra sugestão: Auditório Mirita Casimiro (Centro Cultural Distrital de Viseu)     |           |                               |             |
| NS/NR  |           | 10,7% (n=3)                   |             |

Quadro 19: Estruturas ou equipamentos a serem criados ou desenvolvidos na região BAIXO VOUGA

| Estruturas a criar ou desenvolver | Ordenação | Assinale X na | Comentários |
|-----------------------------------|-----------|---------------|-------------|
|-----------------------------------|-----------|---------------|-------------|

|   |   | opção escolhida |   |
|---|---|-----------------|---|
| Melhorar a oferta hoteleira existente                                     | 1 | 57,1% (n=16)    | «Discordo com a construção de um auditório com esta dimensão: será mais um equipamento cuja construção/manutenção será inoportuna». |
| Melhorar o setor da Restauração   | 2 | 7,1% (n=2)      |   |
| Construção de um grande Centro de Congressos (para mais de 1.000 pessoas) | 3 | 10,7% (n=3)     |   |
| Nova sugestão: Aumentar a capacidade hoteleira na cidade de Aveiro        |   | 10,7% (n=3)     |   |
| Outra sugestão: Criar espaços e atividades de animação/espetáculos        |   | 14,3% (n=4)     |   |

Quadro 20: Estruturas ou equipamentos a serem criados ou desenvolvidos na região BAIXO MONDEGO

| Estruturas a criar ou desenvolver   | Ordenação | Assinale X na opção escolhida | Comentários   |
|---|-----------|-------------------------------|---|
| Construção de um grande Centro de Congressos (para mais de 1.000 pessoas) | 1         | 35,7% (n=10)                  |   |
| Melhorar a oferta hoteleira existente                                     | 2         | 32,1% (n=9)                   |   |
| Melhorar o setor da Restauração   | 3         | 7,1% (n=2)                    | «Outra sugestão: Fazer a conservação, restauro e divulgação dos monumentos».  |
| Outra sugestão: Criar espaços e atividades de animação/espetáculos        |           | 25,0% (n=7)                   | «Discordo com a construção de um auditório com esta dimensão: será mais um equipamento cuja construção/manutenção será inoportuna». |

Quadro 21: Estruturas ou equipamentos a serem criados ou desenvolvidos na região DÃO LAFÕES

| Estruturas a criar ou desenvolver   | Ordenação | Assinale X na opção escolhida (1 NR) | Comentários   |
|---|-----------|--------------------------------------|---|
| Construção de um grande Centro de Congressos (para mais de 1.000 pessoas) | 1         | 25,0% (n=7)                          |   |
| Melhorar a oferta hoteleira existente                                     | 2         | 21,4% (n=6)                          |   |
| Valorização de quintas vinícolas  | 3         | 42,9% (n=12)                         | «Discordo com a construção de um auditório com esta dimensão: será mais um equipamento cuja construção/manutenção será inoportuna». |
| Nova sugestão: Requalificar espaços para eventos que já existem           |           | 7,1% (n=2)                           |   |
| NS/NR   |           | 3,6% (n=1)                           |   |

Quadro 22: Eventos de negócios, segundo a sua ordem de importância para o Centro Litoral

| Eventos da Meeting Industry   | Posição | Assinale X na opção escolhida (1 NR) | Comentários |
|---|---------|--------------------------------------|-------------|
| Reuniões Corporativas (geralmente de menor dimensão, ex.: Convenções, Jornadas, Seminários, Apresentações, Cursos, Workshops, Conselhos de Administração) | 1       | 64,3% (n=18)                         |             |
| Feiras e Exposições/Exibições   | 2       | 10,7% (n=3)                          |             |
| Reuniões Associativas (geralmente de maior dimensão, ex.: Congressos, Assembleias, Conferências, Encontros, Fóruns, Simpósios)                            | 3       | 21,4% (n=6)                          |             |
| NS/NR   |         | 3,6% (n=1)                           |             |

Quadro 23: Principais áreas de investigação ou setores de atividade no Centro Litoral

| Áreas/setores                           | Ordenação | Assinale X na opção escolhida | Comentários |
|---|-----------|-------------------------------|-------------|
| Tecnologias de Comunicação e Informação | 1         | 57,1% (n=16)                  |             |
| Turismo                                 | 2         | 14,3% (n=4)                   |             |
| Cultura                                 | 3         | 28,6% (n=8)                   |             |
| Nova sugestão: Indústria Automóvel      |           |                               |             |

### 3. PERSPETIVAS E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A ESTRUTURA "CONVENTION & VISITORS BUREAU"

Quadro 24: Principais VANTAGENS da criação de um CVB no Centro Litoral

| VANTAGENS   | Ordenação | Assinale X na opção escolhida | Comentários |
|---|-----------|-------------------------------|-------------|
| Inventariar e promover/divulgar oferta específica existente | 1         | 35,7% (n=10)                  |             |
| Criação de sinergias/parcerias                              | 2         | 42,9% (n=12)                  |             |
| Fomento do turismo e desenvolvimento económico regional     | 3         | 21,4% (n=6)                   |             |

Quadro 25: Principais POTENCIAIS DIFICULDADES na criação de um CVB no Centro Litoral

| DIFICULDADES                                      | Ordenação | Assinale X na opção escolhida | Comentários |
|---|-----------|-------------------------------|-------------|
| Falta de articulação com os intervenientes locais | 1         | 75,0% (n=21)                  |             |
| Abrangência territorial                           | 2         | 17,9% (n=5)                   |             |
| Perda de autonomia dos agentes locais             | 3         | 3,6% (n=1)                    |             |
| NS/NR   |           | 3,6% (n=1)                    |             |

Quadro 26: Principais parceiros de um CVB

| Parceiros de um CVB   | Ordenação | Assinale X na opção escolhida | Comentários   |
|---|-----------|-------------------------------|---|
| Centro de Congressos/Exposições                                   | 1         | 46,4% (n=13)                  | «Parceiros públicos e privados».                      |
| Hotéis  | 2         | 17,9% (n=5)                   | «As diversas opções indicadas são muito importantes». |
| Operadores Turísticos   | 3         | 25,0% (n=7)                   |   |
| Outra sugestão: Empresas de catering                              |           | 3,6% (n=1)                    |   |
| Outra sugestão: Empresas de Rent-a-car                            |           |                               |   |
| Outra sugestão: Associações comerciais e empresariais/industriais |           | 7,1% (n=2)                    |   |

3.1. Considerando que a área de abrangência territorial que maior concordância obteve por parte do painel foi a área inicialmente proposta (Baixo Vouga, Baixo Mondego, Dão Lafões), escolha a cidade onde se deveria situar a sede do CVB e qual a designação a adotar (selecione apenas uma cidade e uma designação, marcando X nas suas escolhas)

| Designação                       | Assinale X na opção escolhida |
|----------------------------------|-------------------------------|
| Centro Convention Bureau         | 53,6% (n=15)                  |
| Centro Litoral Convention Bureau | 32,1% (n=9)                   |
| NS/NR                            | 14,3% (n=4)                   |

| Local   | Assinale X na opção escolhida |
|---------|-------------------------------|
| Aveiro  | 46,4% (n=13)                  |
| Coimbra | 42,9% (n=12)                  |
| NS/NR   | 10,7% (n=3)                   |

**Anexo 7: Listagem completa de venues**

| NUT III       | Concelho   | Equipamento  | Salas/Espaços             | Capacidade Máxima |
|---------------|------------|--|---------------------------|-------------------|
| Baixo Mondego | Cantanhede | Biocant Park   | Auditório                 | 165               |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Biocant Park   | Sala A                    | 70                |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Biocant Park   | Sala B                    | 70                |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Biocant Park   | Sala C                    | 70                |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Biocant Park   | Sala D                    | 40                |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Biocant Park   | Sala E                    | 40                |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Biocant Park   | Sala VIP                  | 25                |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Marialva Park Hotel  | Marquês                   | 160               |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Marialva Park Hotel  | Bairrada                  | 90                |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Marialva Park Hotel  | Gândara                   | 63                |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Museu da Pedra   | Auditório                 | 80                |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Quinta Santa Catarina  | Sala 1                    | 200               |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Quinta Santa Catarina  | Sala 2                    | 200               |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Biblioteca Municipal de Cantanhede                                       | Sala                      | 140               |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Hotel Albergaria Arcada  | Sala Atlântico            | 800               |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Hotel Albergaria Arcada  | Sala Arcada               | 150               |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Hotel Albergaria Arcada  | Sala Tocha                | 220               |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Hotel Albergaria Arcada  | Sala Mar                  | 350               |
| Baixo Mondego | Cantanhede | Adega Cooperativa de Cantanhede  | Sala                      | 400               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | UC- Reitoria   | Auditório                 | 470               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | HUC - Hospitais da Universidade de Coimbra                               | Auditório Principal       | 500               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | HUC - Hospitais da Universidade de Coimbra                               | Auditório 1               | 100               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | HUC - Hospitais da Universidade de Coimbra                               | Auditório 2               | 100               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | HUC - Hospitais da Universidade de Coimbra                               | Sala 21                   | 60                |
| Baixo Mondego | Coimbra    | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra           | Auditório                 | 220               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra           | Anfiteatro 1              | 120               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra           | Anfiteatro 2              | 120               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra           | Anfiteatro 3              | 120               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | Instituto Superior de Engenharia de Coimbra                              | Auditório                 | 250               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | Instituto Superior de Engenharia de Coimbra                              | Sala de Reuniões 1        | 22                |
| Baixo Mondego | Coimbra    | Instituto Superior de Engenharia de Coimbra                              | Sala de Reuniões 2        | 20                |
| Baixo Mondego | Coimbra    | Instituto Superior de Engenharia de Coimbra                              | Sala de Reuniões 3        | 32                |
| Baixo Mondego | Coimbra    | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia - Dpt Eng <sup>a</sup> . Civil   | Auditório Laginha Serafim | 230               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia - Dpt Eng <sup>a</sup> . Civil   | Anfiteatro 3.1            | 190               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia - Dpt Eng <sup>a</sup> . Civil   | Anfiteatro 3.3            | 190               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia - Eng <sup>a</sup> . Elect. Comp | Auditório 3               | 140               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia - Eng <sup>a</sup> . Elect. Comp | Auditório 4               | 120               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia - Eng <sup>a</sup> . Elect. Comp | Auditório 5.1             | 70                |
| Baixo Mondego | Coimbra    | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia - Eng. Elect. Comp               | Auditório 5.2             | 70                |
| Baixo Mondego | Coimbra    | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia - Eng <sup>a</sup> . Mec.        | Auditório                 | 149               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia - Eng <sup>a</sup> . Mec.        | Anfiteatro 1              | 90                |
| Baixo Mondego | Coimbra    | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia - Eng <sup>a</sup> . Mec.        | Anfiteatro 2              | 65                |
| Baixo Mondego | Coimbra    | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia - Mat                            | Padre Monteiro da Rocha   | 165               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia - Mat                            | Gomes Teixeira            | 150               |
| Baixo Mondego | Coimbra    | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia - Mat                            | Pedro Nunes               | 153               |

|               |         |  |                              |     |
|---------------|---------|--|------------------------------|-----|
| Baixo Mondego | Coimbra | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia - Mat                        | 17 de Abril                  | 170 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Câmara de Comércio e Indústria do Centro                             | Auditório                    | 150 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Câmara de Comércio e Indústria do Centro                             | Sala de Reuniões             | 25  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Casa Municipal da Cultura  | Sala de Conferências         | 80  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Casa Municipal da Cultura  | Sala Polivalente             | 167 |
| Baixo Mondego | Coimbra | CCDRC  | Auditório                    | 150 |
| Baixo Mondego | Coimbra | CCDRC  | Sala Polivalente             | 25  |
| Baixo Mondego | Coimbra | CCDRC  | Sala de Formação             | 25  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Auditório Bissaya Barreto  | Auditório                    | 320 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Íbis Coimbra   | Sala Estudantina             | 60  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Íbis Coimbra   | Sala República               | 40  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Best Western Hotel D. Luís   | Lisboa                       | 180 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Best Western Hotel D. Luís   | Coimbra                      | 200 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Best Western Hotel D. Luís   | Mondego                      | 80  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Best Western Hotel D. Luís   | Choupal                      | 90  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Best Western Hotel D. Luís   | Celas                        | 35  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Best Western Hotel D. Luís   | Santa Cruz                   | 100 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Best Western Hotel D. Luís   | Santa Clara                  | 25  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Comfort Inn Almedina   | Sala Almedina                | 70  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Comfort Inn Almedina   | Sala Choupal                 | 50  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Comfort Inn Almedina   | Sala Barbacã                 | 70  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Astória  | Sala Mondego                 | 150 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Astória  | Bar 21                       | 40  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Astória  | L'Amphytrion                 | 120 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Dona Inês  | Auditório                    | 500 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Dona Inês  | Sala Estremoz                | 120 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Dona Inês  | Sala Coimbra                 | 110 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Dona Inês  | Sala Aeminium                | 20  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Dona Inês  | Sala 1                       | 15  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Dona Inês  | Sala 2                       | 15  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Dona Inês  | Sala St <sup>a</sup> . Clara | 160 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Dona Inês  | Sala D. Pedro                | 150 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Oslo   | Bar Panorâmico               | 30  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Quinta das Lágrimas  | Sala Aer                     | 50  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Quinta das Lágrimas  | Sala Dourada                 | 12  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Quinta das Lágrimas  | Sala Terra                   | 15  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Quinta das Lágrimas  | Sala Aqua                    | 250 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Quinta das Lágrimas  | Sala Ignis                   | 50  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Quinta das Lágrimas  | Sala Jardim                  | 40  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Tivoli   | Sala Tivoli                  | 100 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Tivoli   | Sala Porto                   | 130 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Tivoli   | Sala Sintra                  | 50  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Tivoli   | Sala Mondego                 | 14  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Tivoli   | Sala Tejo                    |     |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Vila Galé  | Petipa                       | 55  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Vila Galé  | Pina Bausch                  | 55  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Vila Galé  | D. Quixote                   | 30  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Vila Galé  | Paqueta                      | 60  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Vila Galé  | Giselle                      | 60  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Vila Galé  | Copélia                      | 60  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Vila Galé  | Julieta                      | 300 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Vila Galé  | Romeu                        | 300 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Apartamento Tryp Coimbra                                       | Sala Serra da Lousã          | 130 |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Apartamento Tryp Coimbra                                       | Sala Serra do Buçaco         | 60  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Apartamento Tryp Coimbra                                       | Sala Serra da Malcata        | 30  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Apartamento Tryp Coimbra                                       | Sala Serra do Caramulo       | 34  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Apartamento Tryp Coimbra                                       | Sala Serra da Gardunha       | 34  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Hotel Apartamento Tryp Coimbra                                       | Sala Serra da Estrela        | 34  |
| Baixo Mondego | Coimbra | Exploratório Infante D. Henrique - Centro de Ciência Viva de Coimbra | Auditório                    | 100 |

|               |              |   |                                |     |
|---------------|--------------|---|--------------------------------|-----|
| Baixo Mondego | Coimbra      | Escola Superior de Educação de Coimbra            | Auditório                      | 117 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Escola Superior de Enfermagem de Coimbra - Pólo A | Auditório                      | 330 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Escola Superior de Enfermagem de Coimbra - Pólo B | Auditório                      | 364 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Escola Superior de Enfermagem de Coimbra - Pólo B | Sala de Reuniões               | 100 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia           | Auditório                      | 450 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia           | Anfiteatro 1                   | 200 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia           | Anfiteatro 2                   | 200 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Ciências e Tecnologia           | Anfiteatro 3                   | 200 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Direito                         | Auditório                      | 472 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Economia                        | Auditório                      | 250 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Economia                        | Sala Keynes                    | 75  |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Economia                        | Sala Gonçalves da Silva        | 33  |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Economia                        | Anfiteatro 1                   | 80  |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Economia                        | Anfiteatro 2                   | 80  |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Economia                        | Anfiteatro 3                   | 102 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Economia                        | Anfiteatro 4                   | 102 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Economia                        | Anfiteatro 5                   | 102 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Letras                          | Anfiteatro I                   | 180 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Letras                          | Anfiteatro II                  | 180 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Letras                          | Anfiteatro III                 | 90  |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Letras                          | Anfiteatro IV                  | 90  |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Letras                          | Anfiteatro V                   | 90  |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Letras                          | Anfiteatro VI                  | 90  |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Letras                          | Sala Gama Barros               | 21  |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Letras                          | Sala Seminário I.E. Inglês     | 25  |
| Baixo Mondego | Coimbra      | UC - Faculdade de Letras                          | Sala Vitor de Matos            | 22  |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Teatro Académico Gil Vicente                      | Sala Principal                 | 772 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra          | Sala de Formação (Standard)    | 35  |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra          | Sala de Formação (Multimédia)  | 50  |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra          | Sala de Formação (Informática) | 25  |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra          | Auditório                      | 150 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Instituto Português da Juventude de Coimbra       | Auditório                      | 170 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Instituto Português da Juventude de Coimbra       | Sala de Formação 1             | 25  |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Instituto Português da Juventude de Coimbra       | Sala de Formação 2             | 20  |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Centro de Eventos Valle de Canas                  | Sala Muscaria                  | 420 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Centro de Eventos Valle de Canas                  | Sala Pinae                     | 300 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Centro de Eventos Valle de Canas                  | Sala Roble                     | 250 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Convento de Sandelgas                             | Sala 1                         | 300 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Convento de Sandelgas                             | Sala 2                         | 240 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Convento de Sandelgas                             | Sala 3                         | 150 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Convento de Sandelgas                             | Capela                         | 120 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Quinta do Sobreiro                                | Sala 1                         | 300 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Quinta do Sobreiro                                | Sala 2                         | 300 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Quinta do Sobreiro                                | Sala 3                         | 300 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Quinta da Torre de Bera                           | Salão                          | 500 |
| Baixo Mondego | Coimbra      | Pavilhão Centro de Portugal                       | Auditório                      | 500 |
| Baixo Mondego | Cond.-a-Nova | Pousada de Santa Cristina                         | Sala D. Inês                   | 150 |
| Baixo Mondego | Cond.-a-Nova | Pousada de Santa Cristina                         | Sala D. Pedro                  | 70  |
| Baixo Mondego | Cond.-a-Nova | Pousada de Santa Cristina                         | Restaurante                    | 100 |
| Baixo Mondego | Cond.-a-Nova | Pousada de Santa Cristina                         | Bar                            | 65  |
| Baixo Mondego | Cond.-a-Nova | Biblioteca Municipal de Condeixa-a-Nova           | Sala Polivalente               | 42  |
| Baixo Mondego | Cond.-a-Nova | Cineteatro de Condeixa-a-Nova                     | Auditório                      | 252 |
| Baixo Mondego | Cond.-a-Nova | Museu Monográfico de Conimbriga                   | Auditório                      | 99  |
| Baixo Mondego | Cond.-a-Nova | Piscinas Municipais de Condeixa-a-Nova            | Sala Multiusos                 | 60  |
| Baixo Mondego | Cond.-a-Nova | Quinta das Abertas                                | Sala 1                         | 500 |
| Baixo Mondego | Cond.-a-Nova | Quinta das Abertas                                | Sala 2                         | 250 |

Anexos

|               |                 |  |                             |       |
|---------------|-----------------|--|-----------------------------|-------|
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Multicenter Palácio Sotto Mayor              | Sala Polivalente 1          | 120   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Multicenter Palácio Sotto Mayor              | Sala Polivalente 2          | 60    |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Multicenter Palácio Sotto Mayor              | Auditório                   | 80    |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Multicenter Palácio Sotto Mayor              | Sala de Exposições          | 150   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Multicenter Palácio Sotto Mayor              | Terraço 1                   |       |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Multicenter Palácio Sotto Mayor              | Terraço 2                   | 120   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Centro de Artes e Espetáculos da Figueira    | Grande Auditório            | 832   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Centro de Artes e Espetáculos da Figueira    | Pequeno Auditório           | 200   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Centro de Artes e Espetáculos da Figueira    | Sala Polivalente 1          | 60    |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Centro de Artes e Espetáculos da Figueira    | Sala Polivalente 2          | 60    |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Auditório Municipal da Figueira da Foz       | Auditório                   | 226   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Casino da Figueira                           | Sala Caffè                  | 1.000 |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Casino da Figueira                           | Sala Figueira               | 250   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Casino da Figueira                           | Sala Aveiro                 | 20    |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Casino da Figueira                           | Sala Coimbra                | 62    |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Casino da Figueira                           | Sala Leiria                 | 38    |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Casino da Figueira                           | Sala Viseu                  | 12    |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Casino da Figueira                           | Lobby Bar                   | 120   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Casino da Figueira                           | Hall Inferior               | 50    |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Casino da Figueira                           | Hall Superior               | 300   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Casino da Figueira                           | Galeria Casino Norte        | 150   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Casino da Figueira                           | Galeria Casino Sul          | 220   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Casino da Figueira                           | Restaurante Bar             | 120   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Casino da Figueira                           | Bar Galeria Casino          | 50    |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Hotel Íbis Figueira                          | Oceano                      | 60    |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Hotel Wellington                             | Wellington                  | 24    |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Sweet Residence (Apartamento Sotto Mayor)    | Nascente                    | 200   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Sweet Residence (Apartamento Sotto Mayor)    | Poente                      | 100   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Hotel Mercure                                | Bussola                     | 150   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Hotel Mercure                                | Quadrante                   | 400   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Quiaios Hotel                                | Atlântico 1                 | 180   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Quiaios Hotel                                | Atlântico 2                 | 120   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Quiaios Hotel                                | Leme                        | 90    |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Quiaios Hotel                                | Rosa Náutica                | 250   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Sweet Atlantic Hotels & Spa                  | Crumble                     | 130   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Sweet Atlantic Hotels & Spa                  | Muflim                      | 45    |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Sweet Atlantic Hotels & Spa                  | Brownie                     | 45    |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Hotel Atlântida Sol ***                      | Sala Vasco da Gama          | 130   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Hotel Atlântida Sol ***                      | Sala Piscina                | 300   |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Hotel Costa de Prata                         | Sala Azul                   | 60    |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Hotel Costa de Prata                         | Sala Verde                  | 30    |
| Baixo Mondego | Figueira da Foz | Hotel Costa de Prata 2                       | Sala Azul                   | 50    |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Cineteatro Messias                           | Sala Principal              | 366   |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Escola Profissional da Mealhada              | Auditório                   | 140   |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Escola Profissional da Mealhada              | Refeitório                  | 140   |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Fundação Mata do Buçaco                      | Miradouro Portas de Coimbra | 300   |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Hotel Best Western Quinta dos Três Pinheiros | Auditório                   | 300   |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Hotel Best Western Quinta dos Três Pinheiros | Magnólias                   | 255   |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Hotel Best Western Quinta dos Três Pinheiros | Palmeiras                   | 60    |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Hotel Inatel Luso                            | Sala Lusitano               | 120   |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Hotel Inatel Luso                            | Sala Luso                   | 220   |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Hotel Éden                                   | Paraíso                     | 250   |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Hotel Éden                                   | Buçaco                      | 80    |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Hotel Éden                                   | Luso                        | 40    |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Grande Hotel de Luso                         | Auditório Cassiano Branco   | 350   |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Grande Hotel de Luso                         | Buçaco                      | 50    |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Grande Hotel de Luso                         | Luso                        | 45    |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Grande Hotel de Luso                         | Foyer                       | 60    |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Grande Hotel de Luso                         | Cedro                       | 220   |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Bussaco Palace Hotel                         | Salão Nobre                 | 150   |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Bussaco Palace Hotel                         | Sala Condeixa               | 52    |
| Baixo Mondego | Mealhada        | Bussaco Palace Hotel                         | Salão Pedrinhas             | 56    |

|               |               |  |                      |      |
|---------------|---------------|--|----------------------|------|
| Baixo Mondego | Mealhada      | Bussaco Palace Hotel                                       | Sala Brasões         | 128  |
| Baixo Mondego | Mira          | Hotel Quinta da Lagoa                                      | Salão                | 600  |
| Baixo Mondego | Mira          | Hotel Quinta da Lagoa                                      | Galeria              | 300  |
| Baixo Mondego | Mira          | Hotel Quinta da Lagoa                                      | Terraço Coberto      | 100  |
| Baixo Mondego | Mira          | Hotel Quinta da Lagoa                                      | Terraço Vista Praia  | 120  |
| Baixo Mondego | Mira          | Hotel Quinta da Lagoa                                      | Acapulco             | 120  |
| Baixo Mondego | Mira          | Hotel Quinta da Lagoa                                      | Tijuana              | 150  |
| Baixo Mondego | Mira          | Hotel Quinta da Lagoa                                      | Monte Rei            | 400  |
| Baixo Mondego | Mira          | Mira Villas Hotel  | Sala do Ar           | 140  |
| Baixo Mondego | Mira          | Mira Villas Hotel  | Sala do Ar 1         | 50   |
| Baixo Mondego | Mira          | Mira Villas Hotel  | Sala do Ar 2         | 50   |
| Baixo Mondego | Mira          | Mira Villas Hotel  | Sala Pátio           | 70   |
| Baixo Mondego | Mont.-o-Velho | Biblioteca Municipal de Montemor-o-Velho                   | Auditório            | 99   |
| Baixo Mondego | Mont.-o-Velho | Escola Profissional de Montemor-o-Velho                    | Auditório            | 95   |
| Baixo Mondego | Mont.-o-Velho | Quinta São Luiz  | Salão Multiusos      | 550  |
| Baixo Mondego | Mont.-o-Velho | Quinta São Luiz  | Zona 1               | 220  |
| Baixo Mondego | Mont.-o-Velho | Quinta São Luiz  | Zona 2               | 350  |
| Baixo Mondego | Mont.-o-Velho | Auditório Municipal de Montemor-o-Velho                    | Auditório            | 70   |
| Baixo Mondego | Mortágua      | Centro de Animação Cultural                                | Auditório            | 240  |
| Baixo Mondego | Mortágua      | Centro de Animação Cultural                                | Sala 1               | 120  |
| Baixo Mondego | Mortágua      | Centro de Animação Cultural                                | Sala 2               | 120  |
| Baixo Mondego | Mortágua      | Biblioteca Municipal de Mortágua                           | Sala                 | 45   |
| Baixo Mondego | Mortágua      | Montebelo Agueira Lake Resort & Spa                        | AldeamentoTurístico  | 400  |
| Baixo Mondego | Mortágua      | Hotel Monte Rio Agueira ***                                | Sala de Conferências | 350  |
| Baixo Mondego | Mortágua      | Hotel Monte Rio Agueira ***                                | Sala Panorâmica      | 425  |
| Baixo Mondego | Mortágua      | Hotel Monte Rio Agueira ***                                | Sala Agueira         | 325  |
| Baixo Mondego | Mortágua      | Hotel Monte Rio Agueira ***                                | Sala 3               | 1100 |
| Baixo Mondego | Mortágua      | Hotel Monte Rio Agueira ***                                | Sala Multiusos 1     | 75   |
| Baixo Mondego | Mortágua      | Hotel Monte Rio Agueira ***                                | Sala Multiusos 2     | 125  |
| Baixo Mondego | Penacova      | Hotel Penacova   | Penacova             | 50   |
| Baixo Mondego | Penacova      | Piscina Municipal de Penacova                              | Auditório            | 125  |
| Baixo Mondego | Soure         | Biblioteca Municipal de Soure                              | Auditório            | 50   |
| Baixo Vouga   | Águeda        | Associação Empresarial de Águeda                           | Auditório            | 143  |
| Baixo Vouga   | Águeda        | Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Águeda | Salão Nobre          | 200  |
| Baixo Vouga   | Águeda        | Cinetatro São Pedro  | Sala Principal       | 739  |
| Baixo Vouga   | Águeda        | Caixa de Crédito Agrícola de Águeda                        | Auditório            | 72   |
| Baixo Vouga   | Águeda        | Fórum Municipal da Juventude                               | Sala                 | 70   |
| Baixo Vouga   | Águeda        | Estalagem da Pateira                                       | Graça Vermelha       | 220  |
| Baixo Vouga   | Águeda        | Estalagem da Pateira                                       | Mergulhão            | 160  |
| Baixo Vouga   | Águeda        | Estalagem da Pateira                                       | Nenufar              | 60   |
| Baixo Vouga   | Águeda        | Estalagem da Pateira                                       | Cegonha Branca       | 150  |
| Baixo Vouga   | Águeda        | Estalagem Quinta do Louredo                                | Banquetes            | 500  |
| Baixo Vouga   | Águeda        | Estalagem Quinta do Louredo                                | Bar                  | 100  |
| Baixo Vouga   | Águeda        | Estalagem Quinta do Louredo                                | Hall                 | 120  |
| Baixo Vouga   | Alb.-a-Velha  | Cinetatro Alba   | Auditório            | 503  |
| Baixo Vouga   | Alb.-a-Velha  | Centro Cultural da Branca                                  | Auditório            | 180  |
| Baixo Vouga   | Alb.-a-Velha  | Quinta da Vila Francelina                                  | Alojamento turístico | 50   |
| Baixo Vouga   | Anadia        | Velódromo Nacional de Sangalhos                            | Sala de Formação     | 50   |
| Baixo Vouga   | Anadia        | Velódromo Nacional de Sangalhos                            | Restaurante          | 100  |
| Baixo Vouga   | Anadia        | Velódromo Nacional de Sangalhos                            | Bar                  | 50   |
| Baixo Vouga   | Anadia        | Museu do Vinho da Bairrada                                 | Auditório            | 100  |
| Baixo Vouga   | Anadia        | Museu do Vinho da Bairrada                                 | Sala                 | 110  |
| Baixo Vouga   | Anadia        | Caves Aliança  | Auditório            | 100  |
| Baixo Vouga   | Anadia        | Quinta do Encontro   | Salão Principal      | 250  |
| Baixo Vouga   | Anadia        | Hotel do Parque  | Curia                | 60   |
| Baixo Vouga   | Anadia        | Hotel do Parque  | Curica               | 54   |
| Baixo Vouga   | Anadia        | Hotel do Parque  | Curika               | 38   |
| Baixo Vouga   | Anadia        | Hotel do Cabecinho   | Sala Polivalente     | 220  |
| Baixo Vouga   | Anadia        | Hotel do Cabecinho   | Adega Típica         | 130  |
| Baixo Vouga   | Anadia        | Hotel das Termas da Curia                                  | Sala Curia           | 63   |
| Baixo Vouga   | Anadia        | Hotel das Termas da Curia                                  | Sala Bairrada        | 130  |
| Baixo Vouga   | Anadia        | Hotel das Termas da Curia                                  | Sala Chaminé         | 100  |
| Baixo Vouga   | Anadia        | Hotel das Termas da Curia                                  | Sala Cinema          | 270  |



|             |        |  |                                      |       |
|-------------|--------|--|--------------------------------------|-------|
| Baixo Vouga | Anadia | Hotel das Termas da Curia                              | Sala Casino A                        | 200   |
| Baixo Vouga | Anadia | Hotel das Termas da Curia                              | Sala Casino B                        | 200   |
| Baixo Vouga | Anadia | Curia Palace Hotel Spa & Golf                          | Millenium I                          | 150   |
| Baixo Vouga | Anadia | Curia Palace Hotel Spa & Golf                          | Millenium II                         | 150   |
| Baixo Vouga | Anadia | Curia Palace Hotel Spa & Golf                          | Vintage Pool                         | 42    |
| Baixo Vouga | Anadia | Curia Palace Hotel Spa & Golf                          | Vintage Cars                         | 35    |
| Baixo Vouga | Anadia | Curia Palace Hotel Spa & Golf                          | Vintage Sports                       | 35    |
| Baixo Vouga | Anadia | Curia Palace Hotel Spa & Golf                          | Vintage Tennis                       | 42    |
| Baixo Vouga | Anadia | Curia Palace Hotel Spa & Golf                          | Ballroom                             | 300   |
| Baixo Vouga | Anadia | Curia Palace Hotel Spa & Golf                          | Restaurante Belle<br>Epoque          | 330   |
| Baixo Vouga | Anadia | Grande Hotel da Curia Golf & Spa                       | Sala Anadia                          | 400   |
| Baixo Vouga | Anadia | Grande Hotel da Curia Golf & Spa                       | Sala Algarve                         | 150   |
| Baixo Vouga | Anadia | Grande Hotel da Curia Golf & Spa                       | Sala Coimbra                         | 170   |
| Baixo Vouga | Anadia | Grande Hotel da Curia Golf & Spa                       | Sala Aveiro                          | 90    |
| Baixo Vouga | Anadia | Grande Hotel da Curia Golf & Spa                       | Sala Porto                           | 150   |
| Baixo Vouga | Anadia | Grande Hotel da Curia Golf & Spa                       | Sala Braga                           | 50    |
| Baixo Vouga | Anadia | Grande Hotel da Curia Golf & Spa                       | Sala Leiria                          | 30    |
| Baixo Vouga | Anadia | Estalagem de Sangalhos                                 | Sala de Conferências                 | 40    |
| Baixo Vouga | Anadia | Estalagem de Sangalhos                                 | Sala 2                               | 20    |
| Baixo Vouga | Anadia | Estalagem de Sangalhos                                 | Restaurante                          | 60    |
| Baixo Vouga | Aveiro | IPAMM  | Auditório                            | 167   |
| Baixo Vouga | Aveiro | UA - ISCAA   | Auditório                            | 264   |
| Baixo Vouga | Aveiro | UA - ISCAA   | Mini-auditório                       | 52    |
| Baixo Vouga | Aveiro | UA - CIFOP   | Anfiteatro                           | 160   |
| Baixo Vouga | Aveiro | UA - Complexo Pedagógico, Científico e<br>Tecnológico  | Anfiteatro 1                         | 190   |
| Baixo Vouga | Aveiro | UA - Complexo Pedagógico, Científico e<br>Tecnológico  | Anfiteatro 2                         | 190   |
| Baixo Vouga | Aveiro | UA - Complexo Pedagógico, Científico e<br>Tecnológico  | Anfiteatro 3                         | 176   |
| Baixo Vouga | Aveiro | UA - Departamento de Ambiente e<br>Ordenamento         | Anfiteatro                           | 265   |
| Baixo Vouga | Aveiro | UA - Departamento de Engenharia e Gestão<br>Industrial | Anfiteatro                           | 118   |
| Baixo Vouga | Aveiro | UA - Departamento de Engenharia Mecânica               | Anfiteatro                           | 120   |
| Baixo Vouga | Aveiro | UA - Departamento de Geociências                       | Anfiteatro                           | 64    |
| Baixo Vouga | Aveiro | UA - Reitoria - Atos Académicos                        | Grande Auditório                     | 500   |
| Baixo Vouga | Aveiro | UA - Reitoria  | Sala de Atos<br>Académicos           | 100   |
| Baixo Vouga | Aveiro | UA - Reitoria  | Sala de Reuniões e<br>Tradução       | 35    |
| Baixo Vouga | Aveiro | Centro Cultural e de Congressos                        | Grande Auditório                     | 730   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Centro Cultural e de Congressos                        | Pequeno Auditório                    | 160   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Centro Cultural e de Congressos                        | Sala 1                               | 50    |
| Baixo Vouga | Aveiro | Centro Cultural e de Congressos                        | Sala 2                               | 20    |
| Baixo Vouga | Aveiro | Centro Cultural e de Congressos                        | Sala 3                               | 30    |
| Baixo Vouga | Aveiro | Centro Cultural e de Congressos                        | Sala 4                               | 40    |
| Baixo Vouga | Aveiro | Centro Cultural e de Congressos                        | Sala 5                               | 70    |
| Baixo Vouga | Aveiro | Centro Cultural e de Congressos                        | Sala 6                               | 20    |
| Baixo Vouga | Aveiro | Centro Cultural e de Congressos                        | Sala de Receção                      | 10    |
| Baixo Vouga | Aveiro | Centro Cultural e de Congressos                        | Restaurante                          | 500   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Centro Cultural e de Congressos                        | Bar + Terraço                        | 200   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                            | Sala "O Estádio"                     | 300   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                            | Auditório António<br>José Bartolomeu | 120   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                            | Camarote<br>Presidencial             | 70    |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                            | Foyer dos Camarotes<br>Empresas      | 1.000 |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                            | Camarote de<br>Empresa 1             | 20    |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                            | Camarote de<br>Empresa 2             | 20    |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                            | Camarote de                          | 20    |

|             |        |  |                           |      |
|-------------|--------|--|---------------------------|------|
|             |        |  | Empresa 3                 |      |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 4     | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 5     | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 6     | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 7     | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 8     | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 9     | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 10    | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 11    | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 12    | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 13    | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 14    | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 15    | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 16    | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 17    | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 18    | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 19    | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 20    | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 21    | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 22    | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Camarote de Empresa 23    | 20   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Centro de Imprensa        | 500  |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Restaurante "O Executivo" | 300  |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Bar "O Executivo"         | 120  |
| Baixo Vouga | Aveiro | Estádio Municipal de Aveiro                        | Restaurante "O Estádio"   | 250  |
| Baixo Vouga | Aveiro | Parque de Exposições de Aveiro                     | Auditório                 | 224  |
| Baixo Vouga | Aveiro | Parque de Exposições de Aveiro                     | Salão Nobre               | 100  |
| Baixo Vouga | Aveiro | Parque de Exposições de Aveiro                     | Sala de Conferências 1    | 100  |
| Baixo Vouga | Aveiro | Parque de Exposições de Aveiro                     | Sala de Conferências 2    | 120  |
| Baixo Vouga | Aveiro | Parque de Exposições de Aveiro                     | Foyer (Átrio Principal)   | 400  |
| Baixo Vouga | Aveiro | Parque de Exposições de Aveiro                     | Galeria                   | 500  |
| Baixo Vouga | Aveiro | Parque de Exposições de Aveiro                     | Pavilhão A                | 8500 |
| Baixo Vouga | Aveiro | Parque de Exposições de Aveiro                     | Pavilhão B                | 8500 |
| Baixo Vouga | Aveiro | Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA) | Auditório                 | 120  |
| Baixo Vouga | Aveiro | Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA) | Salão Nobre               | 70   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA) | Sala de Formação 1        | 16   |
| Baixo Vouga | Aveiro | Associação Industrial do Distrito de Aveiro        | Sala de Formação 2        | 16   |

|             |           | (AIDA)   |                       |     |
|-------------|-----------|--|-----------------------|-----|
| Baixo Vouga | Aveiro    | Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA) | Sala de Formação 3    | 16  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA) | Sala de Formação 4    | 18  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA) | Sala de Formação 5    | 18  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA) | Sala de Formação 6    | 18  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA) | Sala de Formação 7    | 18  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA) | Sala de Formação 8    | 18  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA) | Sala de Formação 9    | 18  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Teatro Aveirense                                   | Sala Principal        | 632 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Teatro Aveirense                                   | Salão Nobre           | 200 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Teatro Aveirense                                   | Estúdio               | 80  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Biblioteca Municipal de Aveiro                     | Auditório             | 80  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Casa Municipal da Cultura                          | Salão Nobre           | 100 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Casa Municipal da Cultura                          | Galeria               | 100 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | IPJ Serviços Desconcentrados de Aveiro             | Auditório             | 136 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | IPJ Serviços Desconcentrados de Aveiro             | Sala 1                | 15  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | IPJ Serviços Desconcentrados de Aveiro             | Sala 2                | 12  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Com. Intermunicipal Região de Aveiro (CIRA)        | Sala                  | 70  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Assembleia Municipal de Aveiro (Antiga Capitania)  | Galeria               | 50  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Assembleia Municipal de Aveiro (Antiga Capitania)  | Salão                 | 150 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Paços do Concelho                                  | Salão Nobre           | 80  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Best Western Hotel Imperial                        | Sala Santa Joana I    | 200 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Best Western Hotel Imperial                        | Sala Santa Joana II   | 100 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Best Western Hotel Imperial                        | Sala Panorama         | 150 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Best Western Hotel Imperial                        | Sala Vouga            | 80  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Best Western Hotel Imperial                        | Sala Costa Nova       | 30  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Best Western Hotel Imperial                        | Sala Aveiro           | 150 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Best Western Hotel Imperial                        | Sala Moliceiro        | 100 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Best Western Hotel Imperial                        | Sala Imperial         | 180 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Hotel Afonso V                                     | Sala do Rei           | 20  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Hotel Afonso V                                     | Sala York             | 120 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Hotel Afonso V                                     | Sala Cidade de Aveiro | 45  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Hotel Afonso V                                     | Sala Nave Columbia    | 350 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Hotel Jardim Afonso V                              | Sala Petropolis       | 120 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Hotel Jardim Afonso V                              | Sala Aveiro           | 20  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Hotel As Américas                                  | Auditório Von Hafe    | 150 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Hotel As Américas                                  | Sala Von Hafe         | 80  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Hotel As Américas                                  | Sala Ria              | 30  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Hotel As Américas                                  | Sala Salinas          | 25  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Hotel As Américas                                  | Reservado Arte Nova   | 10  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Hotel Moliceiro                                    | Sala Moliceiro        | 100 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Hotel Moliceiro                                    | Sala Tricana          | 70  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Meliã Ria Hotel & Spa                              | São António           | 260 |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Meliã Ria Hotel & Spa                              | São Gonçalinho        | 30  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Meliã Ria Hotel & Spa                              | São João              | 65  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Meliã Ria Hotel & Spa                              | São Pedro I           | 55  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Meliã Ria Hotel & Spa                              | São Pedro II          | 70  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Meliã Ria Hotel & Spa                              | São Pedro III         | 80  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Meliã Ria Hotel & Spa                              | São Tomás             | 60  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Meliã Ria Hotel & Spa                              | São Tiago             | 90  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Meliã Ria Hotel & Spa                              | Santa Joana           | 40  |
| Baixo Vouga | Aveiro    | Meliã Ria Hotel & Spa                              | Coffee Shop           | 60  |
| Baixo Vouga | Estarreja | Biblioteca Municipal de Estarreja                  | Sala                  | 60  |
| Baixo Vouga | Estarreja | Cineteatro de Estarreja                            | Auditório             | 502 |

|             |                 |  |                             |     |
|-------------|-----------------|--|-----------------------------|-----|
| Baixo Vouga | Estarreja       | Cineteatro de Estarreja                            | Foyer Bar                   | 100 |
| Baixo Vouga | Estarreja       | Eurosol Estarreja Hotel & Spa                      | Sala Lima                   | 100 |
| Baixo Vouga | Estarreja       | Eurosol Estarreja Hotel & Spa                      | Sala Antuã                  | 120 |
| Baixo Vouga | Estarreja       | Eurosol Estarreja Hotel & Spa                      | Sala Douro                  | 100 |
| Baixo Vouga | Estarreja       | Eurosol Estarreja Hotel & Spa                      | Sala Tejo                   | 150 |
| Baixo Vouga | Estarreja       | Eurosol Estarreja Hotel & Spa                      | Sala Vouga                  | 30  |
| Baixo Vouga | Ílhavo          | Centro Cultural da Gafanha da Nazaré               | Auditório                   | 377 |
| Baixo Vouga | Ílhavo          | Centro Cultural da Gafanha da Nazaré               | Sala                        | 72  |
| Baixo Vouga | Ílhavo          | Centro Cultural de Ílhavo                          | Auditório                   | 500 |
| Baixo Vouga | Ílhavo          | Centro Cultural de Ílhavo                          | Sala                        | 500 |
| Baixo Vouga | Ílhavo          | Museu Marítimo de Ílhavo                           | Auditório                   | 180 |
| Baixo Vouga | Ílhavo          | Museu Marítimo de Ílhavo                           | Auditório Navio<br>Museu    | 20  |
| Baixo Vouga | Ílhavo          | Hotel da Barra                                     | Sala 1                      | 120 |
| Baixo Vouga | Ílhavo          | Hotel da Barra                                     | Sala 2                      | 400 |
| Baixo Vouga | Ílhavo          | Hotel de Ílhavo                                    | Sala Ílhavo                 | 350 |
| Baixo Vouga | Ílhavo          | Hotel de Ílhavo                                    | Sala Costa Nova             | 120 |
| Baixo Vouga | Ílhavo          | Hotel de Ílhavo                                    | Sala Barra                  | 75  |
| Baixo Vouga | Ílhavo          | Hotel de Ílhavo                                    | Sala Ria                    | 25  |
| Baixo Vouga | Murtosa         | Pousada da Ria                                     | Moliceiros                  | 60  |
| Baixo Vouga | Murtosa         | Estalagem Riabela                                  | Sala Varanda da Ria         | 300 |
| Baixo Vouga | Murtosa         | Estalagem Riabela                                  | Sala Panorâmica             | 350 |
| Baixo Vouga | Murtosa         | Estalagem Riabela                                  | Sala Verde                  | 150 |
| Baixo Vouga | Murtosa         | Estalagem Riabela                                  | Sala Grill                  | 60  |
| Baixo Vouga | Murtosa         | Estalagem Riabela                                  | Piano Bar                   | 250 |
| Baixo Vouga | Murtosa         | Estalagem Riabela                                  | Sala de Reunião             | 120 |
| Baixo Vouga | Murtosa         | Estalagem Riabela                                  | Sala de Estar               | 80  |
| Baixo Vouga | Murtosa         | Estalagem Riabela                                  | Salão de Jogo               | 60  |
| Baixo Vouga | Ol. do Bairro   | Escola de Artes da Bairrada - Auditório            | Auditório                   | 80  |
| Baixo Vouga | Ol. do Bairro   | Biblioteca Municipal de Oliveira do Bairro         | Sala Polivalente            | 70  |
| Baixo Vouga | Ol. do Bairro   | Espaço Inovação                                    | Auditório                   | 164 |
| Baixo Vouga | Ol. do Bairro   | Junta Freguesia Oiã                                | Auditório                   | 308 |
| Baixo Vouga | Ol. do Bairro   | Hotel Paraíso                                      | Cértima                     | 120 |
| Baixo Vouga | Ol. do Bairro   | Hotel Paraíso                                      | Levira                      | 80  |
| Baixo Vouga | Ol. do Bairro   | Hotel Paraíso                                      | Terraço                     | 500 |
| Baixo Vouga | Ovar            | Centro de Arte de Ovar                             | Auditório                   | 356 |
| Baixo Vouga | Ovar            | Auditório Municipal da Praia do Furadouro          | Auditório                   | 80  |
| Baixo Vouga | Ovar            | Aqua Hotel   | Aqua 1                      | 80  |
| Baixo Vouga | Ovar            | Aqua Hotel   | Aqua 2                      | 160 |
| Baixo Vouga | Ovar            | Furadouro Boutique Hotel Beach & Spa ****          | Azulejo                     | 35  |
| Baixo Vouga | Ovar            | Hotel Meia Lua                                     | Moliceiro                   | 20  |
| Baixo Vouga | Ovar            | Hotel Meia Lua                                     | Ovar                        | 100 |
| Baixo Vouga | Ovar            | Hotel Meia Lua                                     | Varina                      | 25  |
| Baixo Vouga | Ovar            | Hotel Meia Lua                                     | Ria                         | 40  |
| Baixo Vouga | Ovar            | Hotel Meia Lua                                     | Canoa                       | 16  |
| Baixo Vouga | Ovar            | Hotel La Fontaine                                  | Sala Acrópole               | 160 |
| Baixo Vouga | Ovar            | Hotel La Fontaine                                  | Sala Arcada                 | 150 |
| Baixo Vouga | Sever do Vouga  | Centro das Artes e do Espetáculo de Sever do Vouga | Auditório                   | 320 |
| Baixo Vouga | Sever do Vouga  | Centro das Artes e do Espetáculo de Sever do Vouga | Sala de Reuniões            | 28  |
| Baixo Vouga | Sever do Vouga  | Biblioteca Municipal de Sever do Vouga             | Auditório                   | 50  |
| Baixo Vouga | Sever do Vouga  | Centro Social de Pessegueiro do Vouga              | Auditório                   | 350 |
| Baixo Vouga | Sever do Vouga  | Câmara Municipal de Sever do Vouga                 | Salão Nobre                 | 55  |
| Baixo Vouga | Sever do Vouga  | Câmara Municipal de Sever do Vouga                 | Salão Gabinetes<br>Técnicos | 25  |
| Baixo Vouga | Vagos           | Quinta do Éden                                     | Salão                       | 300 |
| Baixo Vouga | Vagos           | Quinta do Éden                                     | Sala Reuniões               | 40  |
| Dão-Lafões  | Aguiar da beira | Biblioteca Municipal de Aguiar da Beira            | Sala                        | 45  |
| Dão-Lafões  | Aguiar da beira | Câmara Municipal de Aguiar da Beira                | Auditório                   | 100 |
| Dão-Lafões  | Aguiar da beira | Centro Cultural de Aguiar da Beira                 | Auditório                   | 209 |
| Dão-Lafões  | Carregal do Sal | Biblioteca Municipal de Carregal do Sal            | Auditório                   | 48  |
| Dão-Lafões  | Carregal do Sal | Caixa de Crédito Agrícola de Carregal do Sal       | Auditório                   | 100 |
| Dão-Lafões  | Castro Daire    | Centro Municipal de Cultura de Castro Daire        | Auditório                   | 227 |

|            |                 |  |                                  |     |
|------------|-----------------|--|----------------------------------|-----|
| Dão-Lafões | Castro Daire    | Hotel Montemuro                              | Castro                           | 300 |
| Dão-Lafões | Castro Daire    | Hotel Montemuro                              | Viseu                            | 120 |
| Dão-Lafões | Mangualde       | Hotel Senhora do Castelo                     | Salão Polivalente                | 150 |
| Dão-Lafões | Mangualde       | Hotel Senhora do Castelo                     | Salão Azurara                    | 200 |
| Dão-Lafões | Mangualde       | Hotel Senhora do Castelo                     | Sala Estrela                     | 40  |
| Dão-Lafões | Mangualde       | Hotel Senhora do Castelo                     | Sala 2                           | 50  |
| Dão-Lafões | Mangualde       | Hotel Senhora do Castelo                     | Sala 3                           | 35  |
| Dão-Lafões | Mangualde       | Hotel Cruz da Mata                           | Sala                             | 220 |
| Dão-Lafões | Mangualde       | Biblioteca Municipal Dr. Alexandre Alves     | Auditório                        | 200 |
| Dão-Lafões | Mangualde       | Câmara Municipal de Mangualde                | Auditório                        | 96  |
| Dão-Lafões | Mangualde       | Complexo Paroquial de Mangualde              | Auditório                        | 352 |
| Dão-Lafões | Mangualde       | Hotel Urgeiriça                              | Auditório                        | 100 |
| Dão-Lafões | Mangualde       | Hotel Urgeiriça                              | Sala Capítulo I                  | 110 |
| Dão-Lafões | Mangualde       | Hotel Urgeiriça                              | Sala Capítulo II                 | 60  |
| Dão-Lafões | Mangualde       | Grande Hotel Caldas da Felgueira             | Anfiteatro                       | 60  |
| Dão-Lafões | Mangualde       | Grande Hotel Caldas da Felgueira             | Sala Mondego                     | 26  |
| Dão-Lafões | Mangualde       | Grande Hotel Caldas da Felgueira             | Sala Sindicato 1                 | 14  |
| Dão-Lafões | Mangualde       | Grande Hotel Caldas da Felgueira             | Sala Sindicato 2                 | 12  |
| Dão-Lafões | Nelas           | Hotel Nelas Parq                             | Sala Classique                   | 300 |
| Dão-Lafões | Nelas           | Hotel Nelas Parq                             | Sala Prestige                    | 300 |
| Dão-Lafões | Nelas           | Hotel Nelas Parq                             | Sala VIP                         | 50  |
| Dão-Lafões | Nelas           | Hotel Apartamento Pantanha                   | Sala Reuniões                    | 150 |
| Dão-Lafões | Nelas           | Hotel Apartamento Pantanha                   | Sala Reuniões 2                  | 30  |
| Dão-Lafões | Nelas           | Biblioteca Municipal António Lobo Antunes    | Auditório                        | 100 |
| Dão-Lafões | Nelas           | Caixa de Crédito Agrícola de Nelas           | Auditório                        | 55  |
| Dão-Lafões | Nelas           | Edifício Multiusos de Nelas                  | Auditório                        | 115 |
| Dão-Lafões | Nelas           | Vinícola de Nelas                            | Salão                            | 200 |
| Dão-Lafões | Nelas           | Vinícola de Nelas                            | Sala do Alambique                | 25  |
| Dão-Lafões | Nelas           | Cinetatro Municipal de Nelas                 | Auditório                        | 219 |
| Dão-Lafões | Ol. de Frades   | Cinetatro Dr. Morgado                        | Anfiteatro                       | 320 |
| Dão-Lafões | Ol. de Frades   | Museu Municipal de Oliveira de Frades        | Auditório                        | 68  |
| Dão-Lafões | Ol. de Frades   | Biblioteca Municipal de Oliveira de Frades   | Sala                             | 70  |
| Dão-Lafões | Ol. de Frades   | Câmara Municipal de Oliveira de Frades       | Salão Nobre                      | 64  |
| Dão-Lafões | P. do Castelo   | Hotel Casa da Ínsua                          | Príncipe das Beiras              | 400 |
| Dão-Lafões | P. do Castelo   | Hotel Casa da Ínsua                          | Salão Pomar                      | 150 |
| Dão-Lafões | P. do Castelo   | Hotel Casa da Ínsua                          | Sala do Arco                     | 100 |
| Dão-Lafões | P. do Castelo   | Hotel Casa da Ínsua                          | Sala Átrio do Arco               | 120 |
| Dão-Lafões | P. do Castelo   | Banda Musical de Penalva do Castelo          | Salão Nobre                      | 220 |
| Dão-Lafões | S. Comba Dão    | Biblioteca Municipal de Penalva do Castelo   | Secção Polivalente               | 40  |
| Dão-Lafões | S. Comba Dão    | Auditório Municipal de Santa Comba Dão       | Auditório                        | 73  |
| Dão-Lafões | S. Comba Dão    | Casa Municipal da Cultura de Santa Comba Dão | Cinetatro                        | 270 |
| Dão-Lafões | S. Comba Dão    | Casa Municipal da Cultura de Santa Comba Dão | Sala Polivalente                 | 50  |
| Dão-Lafões | S. Comba Dão    | Casa Municipal da Cultura de Santa Comba Dão | Sala de Formação                 | 25  |
| Dão-Lafões | S. Pedro do Sul | Inatel Palace São Pedro do Sul               | Sala Vouga                       | 80  |
| Dão-Lafões | S. Pedro do Sul | Inatel Palace São Pedro do Sul               | Sala Rainha D. Amélia            | 350 |
| Dão-Lafões | S. Pedro do Sul | Termas de São Pedro do Sul                   | Auditório do Balneário D. Amélia | 80  |
| Dão-Lafões | S. Pedro do Sul | Hotel do Parque Health Club & Spa            | Salão Panorâmico                 | 40  |
| Dão-Lafões | S. Pedro do Sul | Hotel do Parque Health Club & Spa            | Salão Terrace                    | 160 |
| Dão-Lafões | S. Pedro do Sul | Hotel do Parque Health Club & Spa            | Salão Terrace 1                  | 35  |
| Dão-Lafões | S. Pedro do Sul | Hotel Solar do Rio                           | Sala                             | 50  |
| Dão-Lafões | S. Pedro do Sul | Hotel Vouga                                  | Sala A                           | 150 |
| Dão-Lafões | S. Pedro do Sul | Hotel Vouga                                  | Sala B                           | 45  |
| Dão-Lafões | S. Pedro do Sul | Quinta do Pendão                             | Sala Panorâmica                  | 300 |
| Dão-Lafões | S. Pedro do Sul | Quinta do Pendão                             | Sala Jogos                       | 60  |
| Dão-Lafões | S. Pedro do Sul | Quinta do Pendão                             | Sala Adega                       | 40  |
| Dão-Lafões | S. Pedro do Sul | Quinta do Pendão                             | Sala Piano                       | 20  |
| Dão-Lafões | S. Pedro do Sul | Cinetatro São Pedro                          | Anfiteatro                       | 200 |
| Dão-Lafões | Sátão           | Cinetatro Municipal de Sátão                 | Auditório                        | 302 |
| Dão-Lafões | Sátão           | Biblioteca Municipal de Sátão                | Sala Polivalente                 | 49  |
| Dão-Lafões | Tondela         | Hotel Severino José                          | Sala Atlântico                   | 400 |
| Dão-Lafões | Tondela         | Hotel Severino José                          | Sala Estrela                     | 50  |
| Dão-Lafões | Tondela         | Hotel Severino José                          | Sala Caramulo                    | 90  |

|            |                |  |                                   |     |
|------------|----------------|--|-----------------------------------|-----|
| Dão-Lafões | Tondela        | Apart. Tur./Hotel Rural Quinta de Bispos               | Conference Room                   | 100 |
| Dão-Lafões | Tondela        | Apart. Tur./Hotel Rural Quinta de Bispos               | Board Room                        | 20  |
| Dão-Lafões | Tondela        | Hotel do Caramulo                                      | Sala Bugatti                      | 120 |
| Dão-Lafões | Tondela        | Hotel do Caramulo                                      | Sala de Dion                      | 20  |
| Dão-Lafões | Tondela        | Hotel do Caramulo                                      | Sala Darracq                      | 35  |
| Dão-Lafões | Tondela        | Hotel do Caramulo                                      | Sala 1<br>(AbimaCorpus)           | 45  |
| Dão-Lafões | Tondela        | Hotel do Caramulo                                      | Sala 2<br>(AnimaCorpus)           | 45  |
| Dão-Lafões | Tondela        | Hotel do Caramulo                                      | Sala Rolls Royce<br>(AnimaCorpus) | 200 |
| Dão-Lafões | Tondela        | Associação Cultural e Recreativa de Tondela<br>(ACERT) | Auditório 1                       | 276 |
| Dão-Lafões | Tondela        | Associação Cultural e Recreativa de Tondela<br>(ACERT) | Auditório 2                       | 116 |
| Dão-Lafões | Tondela        | Associação Cultural e Recreativa de Tondela<br>(ACERT) | Auditório Ar Livre                | 470 |
| Dão-Lafões | Tondela        | Biblioteca Municipal Tomás Ribeiro                     | Sala                              | 87  |
| Dão-Lafões | Tondela        | Auditório Municipal de Tondela                         | Auditório                         | 150 |
| Dão-Lafões | V. N. de Paiva | Auditório Municipal Carlos Paredes                     | Auditório                         | 214 |
| Dão-Lafões | V. N. de Paiva | Estalagem Mira Paiva                                   | Sala 1                            | 70  |
| Dão-Lafões | V. N. de Paiva | Estalagem Mira Paiva                                   | Sala 2                            | 70  |
| Dão-Lafões | V. N. de Paiva | Estalagem Mira Paiva                                   | Tenda                             | 200 |
| Dão-Lafões | V. N. de Paiva | Estalagem Mira Paiva                                   | Salão                             | 300 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Avenida  | Sala                              | 50  |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel José Alberto                                     | Sala D. João II                   | 50  |
| Dão-Lafões | Viseu          | Biblioteca Municipal Dom Miguel da Silva               | Auditório                         | 100 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Viseu Garden Hotel (Antigo Ibis)                       | Sala Viriato                      | 60  |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Durão  | Europa                            | 160 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Durão  | Grão Vasco                        | 150 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Durão  | Quarto                            | 10  |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Moinho de Vento                                  | Sala Panorama                     | 80  |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Grão Vasco                                       | Sala Príncipe da<br>Beira         | 200 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Grão Vasco                                       | Sala D. Duarte                    | 60  |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Grão Vasco                                       | Sala de Leitura                   | 11  |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Príncipe Perfeito                                | Sala do Mundo                     | 350 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Príncipe Perfeito                                | Sala da Torre                     | 50  |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Príncipe Perfeito                                | Sala da Coroa                     | 350 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Príncipe Perfeito                                | Restaurante                       | 188 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Príncipe Perfeito                                | Mezzanine                         | 53  |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Príncipe Perfeito                                | Bar das Caravelas                 | 175 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Príncipe Perfeito                                | Bar Preste João                   | 60  |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Palácio dos Melos                                | Salão Nobre                       | 70  |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Palácio dos Melos                                | Sala Outono                       | 30  |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Palácio dos Melos                                | Sala Paço do Infante              | 35  |
| Dão-Lafões | Viseu          | Montebelo Hotel & Spa                                  | Sala Caramulo                     | 250 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Montebelo Hotel & Spa                                  | Sala Cabeço da<br>Neve            | 200 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Montebelo Hotel & Spa                                  | Sala Caramulinho                  | 20  |
| Dão-Lafões | Viseu          | Montebelo Hotel & Spa                                  | Sala Estrela                      | 250 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Montebelo Hotel & Spa                                  | Sala Luzia                        | 20  |
| Dão-Lafões | Viseu          | Montebelo Hotel & Spa                                  | Sala Gralheira                    | 120 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Montebelo Hotel & Spa                                  | Sala Leonil                       | 50  |
| Dão-Lafões | Viseu          | Montebelo Hotel & Spa                                  | Sala Montemuro                    | 200 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Montebelo Hotel & Spa                                  | Sala Bigorne                      | 150 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Montebelo Hotel & Spa                                  | Sala Nave                         | 100 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Montebelo Hotel & Spa                                  | Sala Lapa                         | 150 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Montebelo Hotel & Spa                                  | Sala Santiago                     | 120 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Onix   | Sala 1                            | 90  |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Onix   | Sala 2                            | 100 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Onix   | Sala 3                            | 200 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Rural Quinta Vila Meã                            | Sala Rústica                      | 200 |
| Dão-Lafões | Viseu          | Hotel Rural Quinta Vila Meã                            | Sala dos Pipos                    | 100 |

|            |       |   |   |       |
|------------|-------|---|---|-------|
| Dão-Lafões | Viseu | Hotel Rural Quinta Vila Meã   | Sala Amarela  | 300   |
| Dão-Lafões | Viseu | Pousada de Viseu  | Sala D. Henrique  | 60    |
| Dão-Lafões | Viseu | Pousada de Viseu  | Sala D. Fernando  | 65    |
| Dão-Lafões | Viseu | Pousada de Viseu  | Sala Fontelo  | 140   |
| Dão-Lafões | Viseu | Pousada de Viseu  | Sala D. Duarte  | 40    |
| Dão-Lafões | Viseu | Pousada de Viseu  | Salão Nobre   | 25    |
| Dão-Lafões | Viseu | Pousada de Viseu  | Sala Dão-Lafões   | 120   |
| Dão-Lafões | Viseu | Pousada de Viseu  | Claustros Mestre<br>Grão Vasco                          | 600   |
| Dão-Lafões | Viseu | Quinta da Arroteia  | Sala 1  | 400   |
| Dão-Lafões | Viseu | Quinta da Arroteia  | Sala 2  | 400   |
| Dão-Lafões | Viseu | Quinta da Arroteia  | Sala 3  | 150   |
| Dão-Lafões | Viseu | Seminário Maior de Viseu  | Auditório   | 164   |
| Dão-Lafões | Viseu | Instituto Politécnico de Viseu - Escola Superior<br>de Educação de Viseu  | Auditório   | 100   |
| Dão-Lafões | Viseu | Escola Profissional de Torredeita   | Auditório   | 125   |
| Dão-Lafões | Viseu | Escola Profissional de Torredeita   | Auditório do<br>Planetário                              | 100   |
| Dão-Lafões | Viseu | Escola Profissional de Torredeita   | Pátio Cultural (ar<br>livre)                            | 120   |
| Dão-Lafões | Viseu | Instituto Politécnico de Viseu- Escola Superior<br>de Tecnologia de Viseu | Auditório   | 200   |
| Dão-Lafões | Viseu | Instituto Politécnico de Viseu - Escola Superior<br>de Saúde de Viseu     | Auditório   | 208   |
| Dão-Lafões | Viseu | Instituto PIAGET  | Aula Magna  | 500   |
| Dão-Lafões | Viseu | Instituto PIAGET  | Auditório 1   | 200   |
| Dão-Lafões | Viseu | Instituto PIAGET  | Auditório 2   | 200   |
| Dão-Lafões | Viseu | Instituto PIAGET  | Auditório 3   | 200   |
| Dão-Lafões | Viseu | Instituto PIAGET  | Auditório 4   | 200   |
| Dão-Lafões | Viseu | Instituto PIAGET  | Auditório 5   | 200   |
| Dão-Lafões | Viseu | Instituto PIAGET  | Auditório 6   | 200   |
| Dão-Lafões | Viseu | Instituto Politécnico de Viseu  | Aula Magna  | 396   |
| Dão-Lafões | Viseu | Instituto Politécnico de Viseu  | Auditório Pequeno                                       | 60    |
| Dão-Lafões | Viseu | Instituto Politécnico de Viseu  | Sala de Atos  | 30    |
| Dão-Lafões | Viseu | Instituto Politécnico de Viseu  | CAFAC   | 60    |
| Dão-Lafões | Viseu | Universidade Católica   | Auditório Eng <sup>a</sup><br>Engrácia Carrilho         | 281   |
| Dão-Lafões | Viseu | Universidade Católica   | Auditório Grande<br>(Edifício de<br>Medicina Dentária)  | 204   |
| Dão-Lafões | Viseu | Universidade Católica   | Auditório Pequeno<br>(Edifício de<br>Medicina Dentária) | 120   |
| Dão-Lafões | Viseu | Universidade Católica   | Sala da Biblioteca                                      | 43    |
| Dão-Lafões | Viseu | Universidade Católica   | Anfiteatro 1  | 45    |
| Dão-Lafões | Viseu | Universidade Católica   | Anfiteatro 2  | 45    |
| Dão-Lafões | Viseu | Montebelo Expocenter  | Salão   | 2.000 |
| Dão-Lafões | Viseu | Centro Cultural de Viseu - Auditório Mirita<br>Casimiro                   | Auditório   | 207   |
| Dão-Lafões | Viseu | Associação Empresarial da Região de Viseu<br>(AIRV)                       | Sala 1  | 40    |
| Dão-Lafões | Viseu | Associação Empresarial da Região de Viseu<br>(AIRV)                       | Sala 2  | 40    |
| Dão-Lafões | Viseu | Associação Empresarial da Região de Viseu<br>(AIRV)                       | Sala 4  | 40    |
| Dão-Lafões | Viseu | Associação Empresarial da Região de Viseu<br>(AIRV)                       | Sala 5  | 40    |
| Dão-Lafões | Viseu | Associação Empresarial da Região de Viseu<br>(AIRV)                       | Sala 7  | 40    |
| Dão-Lafões | Viseu | Associação Empresarial da Região de Viseu<br>(AIRV)                       | Sala 8  | 40    |
| Dão-Lafões | Viseu | Associação Empresarial da Região de Viseu<br>(AIRV)                       | Auditório   | 250   |
| Dão-Lafões | Viseu | Instituto Português da Juventude de Viseu                                 | Sala de Reuniões  | 50    |
| Dão-Lafões | Viseu | Instituto Português da Juventude de Viseu                                 | Sala de Formação  | 40    |

|            |         |   |                           |     |
|------------|---------|---|---------------------------|-----|
| Dão-Lafões | Viseu   | Instituto Português da Juventude de Viseu | Sala Multiusos            | 120 |
| Dão-Lafões | Viseu   | Instituto Português da Juventude de Viseu | Sala "Galeria Exposições" |     |
| Dão-Lafões | Viseu   | Instituto Português da Juventude de Viseu | Auditório                 | 220 |
| Dão-Lafões | Viseu   | Teatro Viriato                            | Sala Principal            | 258 |
| Dão-Lafões | Vouzela | Hotel Rural Quinta do Vale                | Quinta do Vale            | 400 |
| Dão-Lafões | Vouzela | Hotel Rural Quinta do Vale                | Vale Belo                 | 100 |
| Dão-Lafões | Vouzela | Cineteatro João Ribeiro                   | Auditório                 | 195 |
| Dão-Lafões | Vouzela | Casa Cultural de Carvalhal                | Sala                      | 65  |
| Dão-Lafões | Vouzela | Auditório Municipal de Vouzela            | Auditório                 | 103 |