



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

António Gabriel Simão de Castro

O *Balanced Scorecard* aplicado à Região do Médio Tejo

Dissertação de Mestrado

Orientado por:

Professor Doutor Jorge Manuel Marques Simões – Instituto Politécnico de Tomar

Professor Doutor Luís Mota Figueira - Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar

para cumprimento dos requisitos necessários

à obtenção do grau de Mestre

em Auditoria e Análise Financeira

Resumo

O interesse que o estudo do turismo tem suscitado ao nível mundial entre a comunidade empresarial, governamental e académica é reflexo da importância crescente que esta actividade tem vindo a assumir no contexto global do ponto de vista económico e social. Paralelamente, e em particular no estudo do fenómeno em si, existe falta de unanimidade entre a comunidade científica internacional quanto a questões essenciais, ligadas à definição e delimitação do próprio conceito de turismo.

Este estudo tem, como objectivo, propor para discussão teórica a implementação de um instrumento organizacional, sistemático e participativo aplicado à gestão das organizações – que será o *Balanced Scorecard* – e que estará direccionado para a actividade turística na Região do Médio Tejo.

Para atingir o fim proposto, optámos pela metodologia de descrição dos conceitos teóricos do *Balanced Scorecard*, contextualizando e descrevendo a sua natureza e adaptando o modelo aplicado à Região de Turismo do Médio Tejo.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Turismo, Médio Tejo

Abstract

The interest that the study of tourism has fostered worldwide among the business, governmental and academic communities reflects the growing importance that this activity has assumed in the overall context from an economic and social point of view. In parallel, and particularly on the study of the phenomenon itself, there is a lack of unanimity among the international scientific community regarding essential issues related to the definition and delimitation of the concept of tourism.

This study has a objective to propose theoretical discussion for the implementation of an organizational systematic and participatory tool, applied to the management of organizations - which will be the Balanced Scorecard - that will be directed to the tourist activity in the "Região do Médio Tejo".

To achieve the proposed end, we opted for the methodology description of the theoretical concepts of the Balanced Scorecard, describing and contextualizing the nature and adapting its model to the "Região de Turismo do Médio Tejo".

Keywords: *Balanced Scorecard*, Tourism, Médio Tejo

Agradecimentos

Apenas foi possível a realização desta dissertação, graças ao apoio e colaboração de algumas pessoas, às quais gostaria de deixar um “muito obrigado”.

Ao Doutor Jorge Simões, ao Doutor Luís Mota pelo apoio sempre demonstrado a qualquer hora, pela colaboração e orientação desta dissertação.

Ao Doutor Luís Francisco pelo apoio e disponibilidade demonstrada ao ter disponibilizado bibliografia para leitura.

Aos membros do júri de validação do conjunto de questões distribuídas.

Um agradecimento muito especial à minha Família, principalmente à minha Esposa Fátima, pelo apoio incondicional e às minhas filhas Eva e Inês que sempre compreenderam o tempo “roubado” às brincadeiras e pela sua imensurável compreensão e apoio. A toda a família, amigos e a todos os que me apoiaram na execução deste trabalho e que por lapso de memória não tenham sido aqui mencionados, fica o meu agradecimento pela colaboração, motivação, compreensão e apoio.

Índice

Tabelas.....	IX
Figuras	XI
Gráficos	XII
Metodologia.....	1
Capítulo I - Introdução	2
Capítulo II – <i>Balanced Scorecard</i>	6
2.1. <i>Balanced Scorecard</i>	6
2.1.1. Enquadramento Teórico do <i>Balanced Scorecard</i>	6
2.1.2. Missão	9
2.1.3. Valores	10
2.1.4. Visão	11
2.1.5. Estratégia.....	11
2.1.6. Mapa Estratégico	12
2.1.7. Os princípios do <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.1.8. O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de avaliação de desempenho	17
2.1.8.1. Perspetiva Financeira	17
2.1.8.2. Perspetiva Clientes	19
2.1.8.3. Perspetiva dos Processos Internos.....	22
2.1.8.4. Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	24
2.1.9. A articulação das quatro perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> em relações de causa e efeito.....	25
2.1.10. O <i>Balanced Scorecard</i> como Sistema de Gestão Estratégica	26
2.1.11. Clarificação e tradução da visão e da estratégia	29
2.1.12. Comunicação e alinhamento estratégico	30
2.1.13. Planeamento e afetação de recursos	30
2.1.14. Feedback e aprendizagem estratégica	30

Capítulo III - Turismo	32
3.1. Conceito e definições	32
3.2. Sistema turístico	34
3.2.1. Procura Turística.....	34
3.3. Procura Turística 2012	39
3.3.1. Deslocações dos Residentes	39
3.3.2. Características das Viagens.....	39
3.3.3. Oferta turística	42
3.4. Espaço geográfico.....	44
3.5. Conta Satélite de Turismo (CST)	45
3.6. Novo quadro político para o turismo europeu	48
3.6.1. Acto.....	48
3.6.2. Síntese	48
3.6.3. Desafios e oportunidades para a indústria europeia de turismo	49
3.7. Novo quadro de acção no turismo europeu	49
3.8. Plano Estratégico Nacional do Turismo: o pensamento turístico nacional.	51
3.8.1. Qualidade do Turística Sustentável	54
3.8.2. Enriquecimento da Oferta	55
3.8.3. Produtos e destinos	55
3.8.4. Mercados e acessibilidades	56
3.8.5. Promoção e distribuição.....	56
Capítulo IV - A Região do Médio Tejo	57
4.1. Enquadramento Europeu	57
4.2. As NUTS	57
4.3. Enquadramento Nacional	59
4.4. Enquadramento Região Centro.....	60

4.5.	A caracterização do Médio Tejo	61
4.6.	Turismo no Médio Tejo	64
4.7.	Balanced Scorecard aplicado à Região do Médio Tejo	65
4.7.1.	A Visão	65
4.7.2.	Análise SWOT do Médio Tejo – Pontos Fortes e Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças.....	68
4.7.3.	O Balanced Scorecard.....	69
4.7.3.1.	A Perspectiva de Cliente	69
4.7.3.2.	A Perspectiva Financeira	70
4.7.3.3.	Perspectiva dos Processos Internos.....	71
4.7.3.4.	Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	72
Capítulo V - Conclusão, Limitação na investigação e Sugestões futuras de investigação. .		74
5.1.	Conclusão	74
5.2.	Limitação na investigação	77
5.2.1.	Turismo	77
5.2.2.	Balanced Scorecard.....	78
5.3.	Sugestões futuras de investigação	79
Vector I – Observar para Monitorizar		79
Vector II – Observar para Estudar		79
Vector III – Observar para Informar		79
Vector IV – Observar para Formar		79
Vector V – Observar para Aconselhar		80
Bibliografia.....		81
Anexos.....		85
Recursos		86
Levantamento de alguns Recursos do Médio Tejo com potencial de atractividade		86

Património.....	92
Achados Arqueológicos.....	92
Castelos.....	93
Tradição - Experiências	99
Igrejas	101
Equipamentos e estruturas turísticas	102
Alojamentos	102

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Premissas da Implementação do BSC	9
Tabela 2 – Exemplo Mapa Estratégico	13
Tabela 3 - Os Cinco Princípios do Balanced Scorecard	13
Tabela 4 - Transformar a estratégia em termos operacionais	14
Tabela 5 - Alinhar a organização com a estratégia	15
Tabela 6 - Transformar a estratégia em tarefa quotidiana de todos	16
Tabela 7 - Fazer da estratégia um processo contínuo	17
Tabela 8 - Estratégia unidade de negócio	18
Tabela 9 - Perspectiva financeira no Sector Público	19
Tabela 10 - Principais Indicadores da Perspectiva do Cliente	20
Tabela 11 – Perspectiva dos Clientes	21
Tabela 12 - Identificação das necessidades dos clientes	22
Tabela 13 - Perspectiva dos processos Internos	23
Tabela 14 - Perspectiva de aprendizagem e crescimento	25
Tabela 15 - Exemplo Mapa Estratégico	26
Tabela 16 - As cinco forças de Porter	27
Tabela 17 - BSC	29
Tabela 18 - Indicadores “lag” e indicadores “lead”	30
Tabela 19 - A Evolução da definição de Turismo	33
Tabela 20 - Classificação de viajantes	35
Tabela 21 - Classificação dos visitantes de acordo com o País de origem	36
Tabela 22: Visitante interno	36
Tabela 23 - Visitantes Internacionais	37
Tabela 24 - Classificação dos visitantes internacionais	38
Tabela 25 - Turistas, segundo o motivo e destino da viagem	39
Tabela 26 - Actividades e oferta turística	43
Tabela 27 - Conceitos CST	47
Tabela 28 - Informação disponibilizada por uma CST	48
Tabela 29 - Área e perímetro, 2011 – População Residente, 2012	63
Tabela 30 – Análise SWOT do Médio Tejo	68
Tabela 31 – Perspectiva Cliente	70

Tabela 32 – Perspectiva Financeira	71
Tabela 33 – Perspectiva de Processos Internos	72
Tabela 34 – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	73
Tabela 35 – <i>Balanced Scorecard</i> aplicado ao Médio Tejo	76
Tabela 36 – <i>Museus</i>	98
Tabela 37 – <i>Património Civil</i>	99
Tabela 38 – <i>Tradições e experiências</i>	99
Tabela 39 – <i>Turismo de Negócios</i>	100
Tabela 40 - <i>Igrejas</i>	101
Tabela 41 - <i>Hotelaria</i>	102
Tabela 42 - <i>Empreendimentos Turísticos a aguardar reconversão</i>	102
Tabela 43 - <i>Apartamentos Turísticos</i>	103
Tabela 44 - <i>Empreendimentos Turísticos a aguardar reconversão</i>	103
Tabela 45 - <i>Parques de Campismo e Caravanismo</i>	104
Tabela 46 - <i>Outros</i>	104

Índice de Figuras

Figura 1 – <i>Mapa de Portugal</i>	57
Figura 2 – <i>As NUTS</i>	58
Figura 3 – <i>Mapa de Portugal</i>	59
Figura 4 – <i>Mapa Região Centro</i>	61
Figura 5 – <i>Localização Geográfica do Médio Tejo</i>	62
Figura 6 – <i>Barragem de Castelo de Bode</i>	88
Figura 7 – <i>Olhos d'Água do Alviela</i>	89
Figura 8 – <i>Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros</i>	89
Figura 9 – <i>Polje de Minde</i>	90
Figura 10 - <i>Reserva Natural do Paul do Boquilobo</i>	91
Figura 11 - <i>Parque Jurássico</i>	92
Figura 12 - <i>Ruínas Romanas de Villa Cardílio</i>	93
Figura 13 - <i>Castelo de Abrantes</i>	94
Figura 14 – <i>Castelo de Almourol</i>	94
Figura 15 – <i>Castelo de Torres Novas</i>	95
Figura 16 – <i>Torre pentagonal de Dornes</i>	96
Figura 17 – <i>Castelo de Ourém</i>	97
Figura 18 – <i>Convento de Cristo – Tomar</i>	98

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Por motivos de viagem	40
Gráfico 2 - Destino Portugal, com duração de pelo menos uma noite, por NUTS II	41
Gráfico 3 - Destino Portugal, com duração de quatro ou mais noites, por NUTS II	41
Gráfico 4 - Quota de mercado dos hóspedes 2012	64

Lista de abreviaturas e siglas

OMT - Organização Mundial do Turismo

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo

ERP - Enterprise Resource Planning

BSC - Balanced Scorecard

PIB - Produto Interno Bruto

NUTS - Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

KPMG - Klynveld, Peat, Marwick and Goerdeler

WTO - World Trade Organization

WTTC - The World Travel & Tourism Council

SNC - Sistema de Contas Nacionais

CST - Conta Satélite de Turismo

TDGVA - Tourism Direct Gross Value Added (TDGVA)

TDGDP - Tourism Direct Gross Domestic Product

UNTWO - United Nations World Tourism Organization

EU - União Europeia

CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

Metodologia

O desenvolvimento económico de um determinado território, seja ele um bloco regional supranacional, um país, uma região ou uma cidade é um processo que se manifesta num aumento sustentado do bem-estar da população que trabalha e vive nesse espaço e que se repercute numa multiplicidade de áreas, nomeadamente transformando as normas sociais, políticas e culturais, e consubstanciando uma mudança profunda e multidimensional das instituições e da própria sociedade onde ele ocorre.

A concepção, definição e operacionalização de uma estratégia adequada à promoção sustentada do desenvolvimento de um qualquer território deverá, por isso, basear-se num quadro conceptual onde os conceitos de competitividade e de coesão territorial estão claramente definidos e delimitados, a situação da região devidamente compreendida, o quadro de renovação das políticas estruturais apreendido e os princípios metodológicos de planeamento estratégico claramente assumidos. A metodologia que seguimos foi estruturada, e organizada em V capítulos.

a) Capítulo I – Introdução

Enquadramento do Turismo e do *Balanced Scorecard*.

b) Capítulo II – *Balanced Scorecard*

Enquadramento teórico do *Balanced Scorecard*, os seus pilares, as suas perspectivas.

Com a aplicação do *Balanced Scorecard* tem-se a finalidade de identificar as variáveis críticas de desempenho para Destinos de Turismo.

c) Capítulo III - Turismo

Conceitos e definições do Turismo, sistema turístico, o “Procura, Oferta, Geografia e Operadores” (*POGO*), as Contas Satélites, novo quadro político europeu, os desafios e oportunidades, o Plano Estratégico Nacional do Turismo (*PENT*).

d) Capítulo IV – A Região do Médio Tejo

Caracterização do Médio Tejo em termos de enquadramento Europeu, Nacional e Regional.

Análise do Médio Tejo para aplicação do *Balanced Scorecard*.

- e) Capítulo V – Conclusão, limitação na investigação e sugestões futuras

Capítulo I - Introdução

Depois de ter crescido 4% em 2012 para 1.035 milhões de turistas, a *Organização Mundial do Turismo (OMT)* prevê um aumento entre 3 a 5% do turismo internacional em 2013, em sintonia, aliás, com as projecções de longo prazo da *Organização Mundial do Turismo*.

Para 2013 a *OMT* espera um aumento de 3 a 4% nas chegadas internacionais, com a Ásia e Pacífico a crescerem entre 5 e 6%, seguida de África para onde se espera um aumento homólogo de 4 a 6%, e Américas, com aumento entre 3 a 4%. Só depois deverá surgir a Europa, que se espera venha a registar uma variação positiva entre os 2 e 3% e por último o Médio Oriente que poderá não registar evolução ou crescer até 5%.

Em 2012, o número de turistas internacionais foi de mais 39 milhões que no ano anterior, superando pela primeira vez a fasquia dos 1.000 milhões. Para este resultado, segundo o último barómetro da *OMT*, contribuíram de forma decisiva as economias emergentes, com um aumento de 4,1% no número de turistas, enquanto as economias mais avançadas apenas registaram um aumento homólogo de 3,6%. Ou seja, também para 2013 se espera uma melhor resposta por parte das economias emergentes, tendência que, sublinha a *OMT*, se vem a manifestar ao longo dos últimos anos.

Face a estes resultados, e tendo em conta a instabilidade económica vivida no mundo ao longo do ano passado, o secretário-geral da *OMT*, *Taleb Rifai*, sublinhou que mais uma vez, o turismo demonstrou a sua capacidade de se adaptar às condições do mercado esperando-se, assim, que a um ritmo ligeiramente mais modesto o sector continue o seu caminho de expansão durante este ano. Por isso sublinha que o turismo é um pilar que os governos de todo o mundo deveriam apoiar já que faz parte da solução para estimular o crescimento económico (Observatório do Turismo dos Açores, 2013).

Na realidade, sendo a actividade turística constituída por uma “constelação” de sectores económicos, de delimitação difícil de estabelecer mas já de si interligados pela cadeia de valor do produto turístico, a promoção do conhecimento científico e tecnológico no turismo, e respectivas áreas envolventes e correlacionadas, são a mais-valia indispensável para dar resposta aos desafios da competitividade, a par de um crescimento economicamente rentável e social e ambientalmente responsável.

Portugal dispõe de factores essenciais para competir no mercado, tais como o clima, a gastronomia, a hotelaria e os serviços, bem como uma população civilizada e hospitaleira, o que resulta num dos mais altos índices de segurança entre os países da *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento (OCDE)*, facto nada desprezível nos tempos que correm.

A tudo isto se aliam preços muito competitivos o que por si só não tem sido argumento suficiente para obtermos altos índices de ocupação.

O turismo gera uma importante cadeia de valor para a criação de riqueza e emprego na economia. Os nossos patrimónios, em todas as suas figuras, poderão ter no turismo uma importante alavanca para a sua sustentabilidade se criarmos produtos integrados.

Esta formação tem como pilares estratégicos os seguintes pressupostos:

- *Touring cultural e paisagístico*, um dos 10 produtos turísticos estratégicos para Portugal definidos no *Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT)*, é dos segmentos turísticos com maior expansão social e económica no mundo.
 - *A cultura* é um factor de diferenciação e qualificação da oferta de produtos turísticos e determina opções na escolha do destino para as férias.
 - *A paisagem*, por ser a porção visível do espaço, constitui um dos mais importantes elementos de atração dos lugares para o turismo e contribui para a escolha do lugar a visitar.
- *A inovação* nas prioridades consagradas no *PENT* é assumida no sentido de uma maior e mais exigente incorporação de conhecimento, tanto na criação de produtos turísticos como na sua gestão.
- *A qualificação dos recursos humanos* é um dos eixos estratégicos definidos no *PENT*, centrando-se as apostas na:
 - *Profissionalização e especialização* de funções estratégicas para elevar a fasquia do conhecimento, competências e desempenhos;
 - *A elevada competitividade* actual do sector do turismo, aliada às dinâmicas da sociedade da informação, resultam na necessidade de atualizações constantes dos seus profissionais, exigindo-lhes capacidade de inovação dos conteúdos e de gestão de projectos.
 - *A criação de novas funções e profissões* que as tendências do turismo ditam como necessárias.

Por fim, a atualização do conhecimento em gestão estratégica, marketing e tecnologias de informação, finanças, legislação, entre outras, é essencial para tomar decisões de forma eficaz e eficiente em qualquer trabalho relacionado com o turismo.

O objectivo é conseguir a criação de uma plataforma que permita a dinamização territorial do Médio Tejo, ao nível das várias instituições, baseado na avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho que proporciona a informação necessária aos decisores para tomadas de decisão. Existem vários motivos para medir o desempenho das organizações, entre eles os seguintes:

- Aperfeiçoamento dos processos ou produtos;
- A comparação da rendibilidade obtida com os valores projectados;
- Avaliar a satisfação dos clientes ou trabalhadores.

Os sistemas de medição de desempenho são caracterizados por:

- Hierarquias diferenciadas dentro das organizações, na gestão do desempenho;
- Equilíbrio do sistema;
- Várias dimensões da medição de desempenho;
- Relacionamento entre as medidas e os objectivos relevantes;
- Envolvimento dos colaboradores.

Até uma determinada altura do séc. XX a avaliação de desempenho era feita exclusivamente por indicadores financeiros. No entanto, estes indicadores financeiros eram insuficientes como medida de desempenho, porque poderiam ser bons no curto prazo, obtendo resultados e rendibilidades elevadas, remunerando os gestores pela boa performance empresarial, o que poderá levar estes gestores a incrementarem estes resultados e rendibilidades no curto prazo, comprometendo o desempenho futuro.

Este é um dos problemas dos indicadores financeiros mas há outros problemas que não conseguimos obter através destes indicadores, que são:

- O nível de satisfação dos clientes;
- A manutenção dos excelentes colaboradores;
- Trabalhadores sem formação
- Trabalhadores desmotivados

A utilização de indicadores não financeiros teve o seu “início”, quando *Kaplan e Norton* (1992), na divulgação de “*O Conceito do Balanced Scorecard*”, tendo grande divulgação após a publicação em 1996 do livro “*Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*”.

Estes indicadores não financeiros são importantíssimos face aos novos cenários de competição no mundo global, do crescimento de factores intangíveis para o sucesso das entidades. Para isso, é necessário encontrar formas de valorizar as características quantitativas e não financeiras (como a qualidade, a produtividade, a gestão do domínio da informação e do conhecimento, a gestão dos recursos humanos e o tempo de resposta às oportunidades e ameaças).

Ao longo dos anos, vários modelos têm sido desenvolvidos com vista à avaliação de desempenho de uma entidade, como exemplo o *Tableau de Bord*. No conjunto dos modelos, destaca-se a abrangência do modelo *Balanced Scorecard* que mede e monitoriza todas as variáveis e os seus múltiplos factores internos e externos para o sucesso da gestão da organização e complementando por uma detalhada análise financeira, efectuada no âmbito das diferentes perspectivas.

Capítulo II – *Balanced Scorecard*

2.1. *Balanced Scorecard*

2.1.1. *Enquadramento Teórico do Balanced Scorecard*

A alteração do paradigma da avaliação do desempenho das entidades foi provocada pelas alterações evolutivas dos negócios. Como o mundo dos negócios, a partir de uma determinada altura do Séc. XX, se tornou global, fez com que os negócios se processassem mais rápido, o que veio a aumentar a pressão sobre os mercados.

Este fenómeno da globalização determinou que houvesse mais concorrência, alterando os modelos de gestão perante os novos desafios.

Assim, os métodos tradicionais de medição de desempenho, que se baseavam em indicadores financeiros, deixaram de ser suficientes. Como houve um crescimento na complexidade do meio empresarial, então tiveram de tomar medidas para alterar este paradigma. O que não quer dizer que se acabasse com os indicadores financeiros, mas tinham de acrescentar algo mais, como os indicadores não financeiros, o que significa que se passou de uma “gestão financeira” para uma “gestão estratégica”, diz Geada (2012).

Foi para responder a estas novas exigências que surgiu o *Balanced Scorecard*, por Norton e Kaplan, quando o “Nolan Norton Institute”, uma filial da Klynveld, Peat, Marwick and Goerdeler (KPMG), financiado, durante um ano de estudo, por várias empresas. O estudo foi publicado num artigo “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”.

O *Balanced Scorecard* é precisamente um desses modelos, que procura favorecer a implementação da estratégia através da definição e seguimento de um conjunto de indicadores coerentes com a mesma. Vinculando a estratégia a longo prazo com os objectivos a médio e a curto prazo, este sistema foi desenvolvido para comunicar os diversos objectivos duma organização, reflectindo os elementos (tangíveis e intangíveis) que se consideram críticos para a sobrevivência e crescimento da mesma.

Inicialmente concebido como um sistema de avaliação de desempenho, rapidamente passou a ser considerado como uma importante ferramenta de Contabilidade de Gestão Estratégica, por reflectir os factores críticos de sucesso e um conjunto de medidas financeiras e não financeiras estruturadas em quatro perspectivas básicas.

Perante as evoluções registadas nos negócios e nas organizações a nível mundial, os sistemas de avaliação de desempenho baseados quase exclusivamente na informação financeira, tornaram-se insuficientes e inadequados. Além disso, os valores extraídos dos indicadores financeiros são estáticos, não permitindo decifrar expectativas de evolução futura, sendo apenas possível obter conhecimento do desempenho passado da organização, descurando a continuidade da empresa no médio e longo prazo.

Assim, as organizações necessitam de incorporar indicadores não financeiros aquando da monitorização da sua performance, permitindo-lhes avaliar valores intangíveis, na medida em que estes assumem um peso de cada vez mais relevância para a competitividade das empresas. Martins (2004) refere que a análise financeira tradicional baseada em rácios é insuficiente na avaliação do desempenho das organizações, o que se traduz numa necessidade de estabelecer indicadores não financeiros que contribuam para uma melhor tomada de decisão.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta poderosa da gestão, devido à integração de indicadores não financeiros, que resulta no facto das novas necessidades de conhecimento em áreas como a satisfação do cliente, rentabilidade, eficiência interna, inovação e outras de âmbito qualitativo, indispensáveis à tomada de decisão. Com estes novos conhecimentos a entidade não só tem o conhecimento do passado, com os indicadores financeiros, mas mais importante ainda passa a ter uma perspectiva de futuro por interligar a visão financeira, operacional com a visão de longo prazo, proporcionando aos gestores um instrumento para terem êxito competitivo futuro.

Perante estes indicadores não financeiros foram incorporados no *Balanced Scorecard* quatro perspectivas:

- Financeira – remuneração dos investimentos e dos accionistas;
- Clientes – satisfação e fidelização através da diferenciação;
- Processos internos – a excelência dos processos internos;
- Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional – descreve as infraestruturas necessárias para a realização dos objectivos das outras 3 perspectivas.

Os autores defendem a aplicação do *Balanced Scorecard* nas organizações, com o objetivo de melhorar a medição e avaliação do desempenho, considerando para tal, além da tradicional perspectiva financeira, três novas perspectivas não financeiras (clientes, processos

internos e aprendizagem e crescimento) que funcionam de modo equilibrado; daí o termo *Balanced*. Por outro lado, *Scorecard* significa quantificar o desempenho através de indicadores.

Os sistemas de avaliação do desempenho tradicionais baseados essencialmente em indicadores financeiros são, hoje em dia, considerados insuficientes para dar resposta às necessidades da gestão, podendo mesmo prejudicar a flexibilidade organizacional e a geração de valor económico futuro.

Com a finalidade de criar um novo modelo de medição de desempenho, *Kaplan e Norton* (1992) reuniram-se com representantes de dezenas de organizações. As discussões conduziram à ampliação de um *scorecard* que já estava a ser aplicado, o qual continha para além de medidas financeiras, outras medidas não financeiras relacionadas com prazos de entrega a clientes, qualidade e ciclo produtivo.

Tal sistema passou a designar-se de *Balanced Scorecard*, centrado na representação equilibrada de medidas financeiras e não financeiras, organizadas em quatro perspectivas básicas: financeira; clientes; processos internos; e aprendizagem e crescimento. Estas fornecem respostas às seguintes questões (*Kaplan & Norton, 1992*):

- a) como os clientes nos vêm? Que necessidades devem ser satisfeitas? (perspectiva do cliente)
- b) em que nos devemos superar e sermos excelentes? (perspectiva interna)
- c) como se deve aprender, inovar e crescer? (perspectiva de aprendizagem e crescimento)
- d) que objectivos financeiros alcançar para maximizar o valor para os accionistas? (perspectiva financeira)

Para os autores, estas perspectivas não devem ser vistas como um constrangimento, ditando as circunstâncias do sector e a estratégia da empresa, a necessidade de agregar uma ou mais perspectivas complementares. Além disso, deverão estar inter-relacionadas de forma a reflectir a cadeia de relações causa-efeito nos chamados mapas estratégicos. Estes mapas fornecem uma representação visual dos objectivos críticos da empresa e das principais relações que se estabelecem entre eles (*Kaplan & Norton, 2000*).

De acordo com *Kaplan e Norton* (1996), o poder real do *Balanced Scorecard* ocorre quando deixa de ser um sistema de medição do desempenho para se transformar num sistema de gestão estratégica baseado em quatro níveis:

- a) esclarecimento e tradução da visão e estratégia da empresa;
- b) comunicação e vinculação de objectivos e medidas estratégicas;
- c) planeamento, estabelecimento de metas e afectação de recursos;
- d) feedback e aprendizagem estratégica.

Face ao exposto, o *Balanced Scorecard*, como um sistema de gestão estratégica, facilita a compreensão e comunicação da missão e das estratégias organizacionais e a construção de um sistema de avaliação integrado com a estratégia que, através de relações de causa e efeito, evidencia a ligação entre a estratégia e indicadores chave de desempenho. Note-se que o *Balanced Scorecard* não abandona as medidas de natureza financeira, mas completa-as com outras não financeiras para impulsionar o desempenho organizacional.

Qualquer organização que pretenda proceder à implementação do *Balanced Scorecard* necessita primeiramente de refletir e definir qual a missão, valores e visão da sua unidade de negócios. Só partindo destes conceitos, é que a organização está em condições de estabelecer a estratégia a executar, e prosseguir com as suas tarefas para a construção propriamente dita do *Balanced Scorecard*. *Kaplan e Norton*, citado por Pinto (2007) e consideram estes três conceitos como os verdadeiros pilares de suporte a toda a estrutura subsequente do modelo.



Tabela 1 - Premissas da Implementação do BSC

Fonte: Elaboração Própria

2.1.2. Missão

A declaração da missão está presente hoje na maioria das organizações, e constitui o ponto de partida para a ativação e execução da estratégia, ou seja, é o primeiro pilar na definição de uma estratégia. A sua elaboração tem como propósito explicar a razão de ser da

organização, e deve responder às perguntas “O que fazemos? A quem nos destinamos? Porque existimos?”.

A missão é assim vista como uma declaração escrita, e tem como finalidade traduzir as ideias e as orientações globais da empresa, difundir o espírito de equipa por todos os membros, destacar o domínio nas competências centrais mais relevantes para a satisfação dos fatores críticos de sucesso do negócio, e transmitir uma imagem positiva da empresa, quer a nível interno, quer externo (Russo, 2006).

É ainda de salientar, o quão vantajoso é uma organização deter uma missão com alguma flexibilidade, na medida em que, isso não só lhe permitirá desenvolver novos projetos, como lhe possibilitará a sua validade no contexto atual de mercado. Para além disso, as organizações devem ser capazes de mudar integral ou parcialmente a missão inicialmente definida, caso a mesma enfrente problemas na definição da sua própria existência.

2.1.3. Valores

Os valores são princípios intemporais e estáveis que orientam uma organização, permanecendo geralmente inalterados durante anos. Constituem o segundo pilar do *Balanced Scorecard*, e têm de estar verdadeiramente interligados com a missão.

Segundo Russo (2006), poder-se-á mesmo dizer que os valores representam crenças profundamente enraizadas, que norteiam todas as ações, comportamentos e convicções dos colaboradores da organização, a nível de questões empresariais, éticas, sociais, entre outras.

De facto, é importante destacar quais os valores que a organização considera na sua cultura organizacional, de modo a que os mesmos possam ser transmitidos e compreendidos por todos os níveis hierárquicos, bem como pelos agentes económicos externos à organização.

Assim sendo, qualquer organização, deve, na definição dos seus valores, procurar responder à seguinte questão: “Que princípios e crenças nos orientam?”.

Como exemplos de valores é possível enumerar, entre outros: seriedade, respeito, igualdade, comunicação, integridade, qualidade, excelência desenvolvimento profissional, equilíbrio trabalho/ vida familiar, fidelidade.

As organizações devem evitar declarar valores que não pretendam desenvolver ou que verifiquem falta de condições para os praticar, pois ao querer transparecer uma imagem

positiva, se tal não corresponder à realidade pode provocar consequências muito nefastas para a organização (Pinto, 2007)

2.1.4. Visão

A visão é o terceiro e último pilar do *Balanced Scorecard*, devendo ser debatida pela gestão de topo, após a elaboração da missão e dos valores. Assim, a visão é considerada a representante dos ideais que os líderes da organização desejam para o seu futuro em termos de utilização de recursos, produtos e serviços, devendo ser capaz de responder às perguntas “Para onde queremos ir? Qual o nosso destino?”.

A visão deve ainda possuir um carácter essencialmente motivador para todos os membros da organização, sendo através da sua declaração que se inspira os que nela trabalham e que com ela colaboram. Esta característica presente na visão ajuda no alinhamento de esforços dos colaboradores, permitindo-lhes alcançar padrões de competência e de excelência profissionais mais elevados (Freire, 2004).

Uma vez selecionada a visão a organização pode iniciar o processo de formulação de estratégias, seleção de prioridades e objetivos a atingir, tornando-se deste modo, essencial deter uma visão clara, concisa e consistente com a missão e os valores, a fim de não comprometer o futuro desejado pela organização (Pinto, 2007)

2.1.5. Estratégia

Estratégia é uma palavra de origem grega, milenar e inicialmente não foi empregado no campo dos negócios. *Strategus*, para os gregos antigos significava o general superior, ou generalíssimo e estratégia significava a arte deste general. Na obra “*A Arte da Guerra*” (Tzu, 1988) diz-se que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos.

Escolhas estratégicas são feitas por meio de iniciativas dentro dos relacionamentos internos e externos da organização, tanto de forma reativa como pró-ativa. A sua delimitação envolve percorrer uma cadeia de meios e fins, a partir da maximização de informações, da alocação de recursos e do arranjo político, visando o desvio de ameaças ou o aproveitamento de oportunidades ambientais.

A estratégia pode ter diferentes interpretações, consoante a origem e interesses de cada *stakeholder* que a lê e interpreta. Também há diferentes estratégias consoante a maturidade da empresa. Por exemplo, se for uma empresa nova a sua estratégia será de crescimento

orgânico e haverá um grande esforço financeiro para investir o necessário para o crescimento da quota de mercado. Sendo este utilizado como indicador de controlo de gestão (Sousa & Rodrigues, 2002).

“Estratégia implica movimento de uma organização da sua posição actual para uma posição futura desejável mas incerta. Porque a organização nunca se situou num lugar futuro, o caminho para o mesmo consiste numa série de hipóteses interligadas”¹.

A estratégia assenta fundamental em quatro passos:

1. Efectuar a análise *SWOT* (actividade, forças fraquezas, oportunidades, ameaças);
2. Estabelecer o percurso a seguir;
3. Idealizar e seleccionar o modo de concretizar tal percurso;
4. Concretizar a estratégia, isto é actuar e estabelecer métodos de organização e fixação estratégica.

2.1.6. Mapa Estratégico

A construção de um mapa estratégico é feita de cima para baixo. Em primeiro lugar os gestores têm de rever e definir os princípios da organização, explicitados anteriormente:

- Missão
- Valores
- Visão

Em seguida especificam os objectivos estratégicos a atingir em cada área, definindo os indicadores de processo e resultados, formando assim uma cadeia de causa-efeito, porque os indicadores aplicam-se dentro de cada área e entre áreas distintas. Estes indicadores dão a todo o processo de planeamento a consistência e coerência que lhe são proporcionados pela utilização do *Balanced Scorecard*.

¹ Kaplan, Robert S. e Norton, David P., “Having Trouble With Strategy? Then Map It”, *Harvard Business Review*, September- October 2000

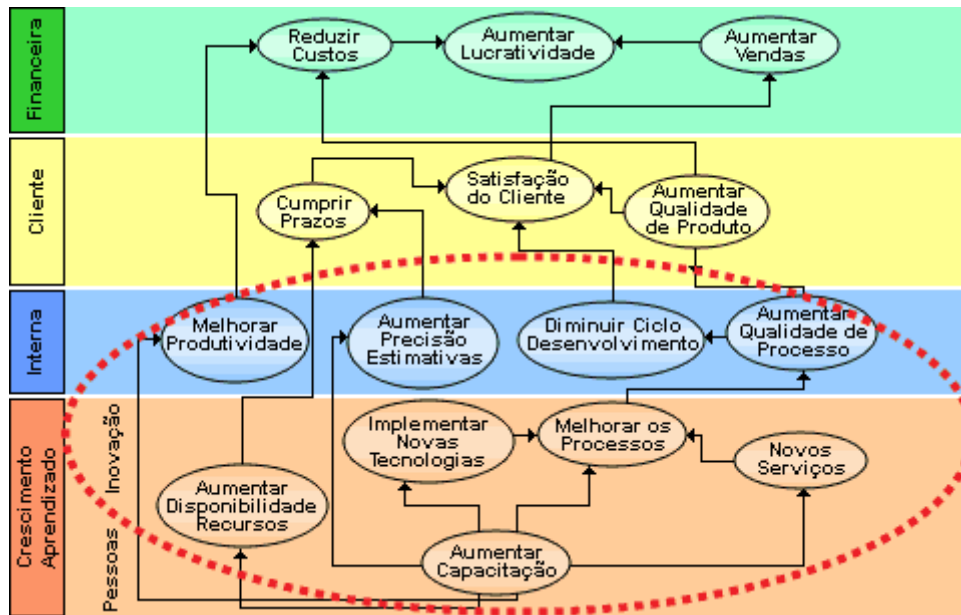


Tabela 2 – Exemplo Mapa Estratégico

Fonte: ISD Brasil (2013).

2.1.7. Os princípios do Balanced Scorecard

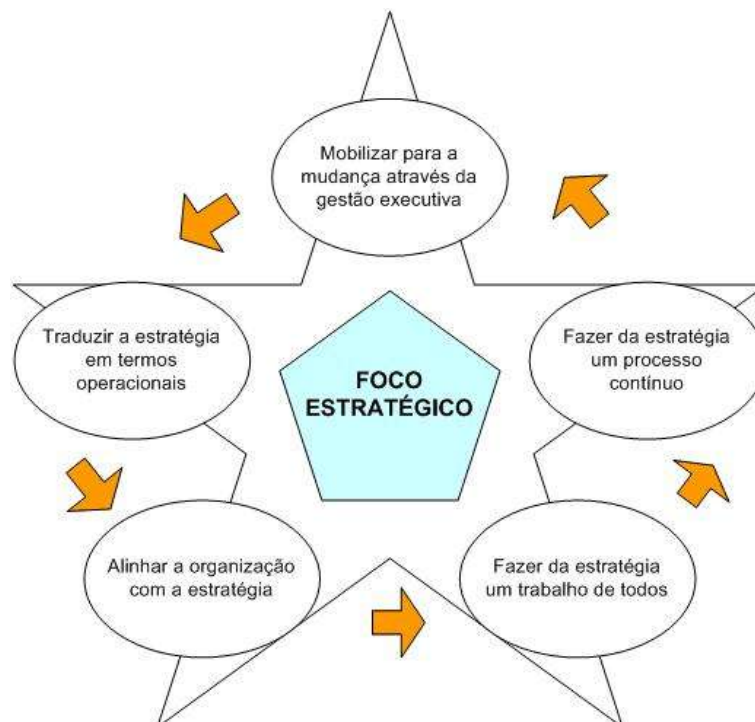


Tabela 3 - Os Cinco Princípios do Balanced Scorecard

Fonte: Balanced Scorecard (2013).

O mapa estratégico só tem sentido se a sua execução for feita dentro daquilo que foi planeado. Por muito que a estratégia esteja bem definida, se não se colocar em prática corretamente, o objectivo pretendido pode não ser alcançado. Um dos grandes problemas do insucesso na implementação do *Balanced Scorecard* é a capacidade de aplicar aquilo que está planeado e, por isso, é que o *Balanced Scorecard* permite eliminar estas dificuldades de implementação, se o utilizarmos como um centro de um sistema de gestão com a finalidade de gerir a estratégia.

Para isso há cinco princípios (Tabela 3) comuns às empresas que obtiveram sucesso com a implementação do *Balanced Scorecard*, que são os seguintes:

- **Traduzir a estratégia em termos operacionais** (Tabela 4) – as ligações existentes nas relações causa-efeito, mostram como os activos intangíveis se transformam em resultados financeiros tangíveis. Tem a ver com a comunicação “*top-down*” das tarefas que cada indivíduo tem dentro da empresa e essa comunicação ser clara, objectiva, para que cada receptor dessa informação saiba a importância que tem dentro da organização. Se a comunicação for clara e objectiva, dará a todos os colaboradores a noção de como com o desenvolvimento do seu trabalho contribui para alcançar os objectivos da empresa.

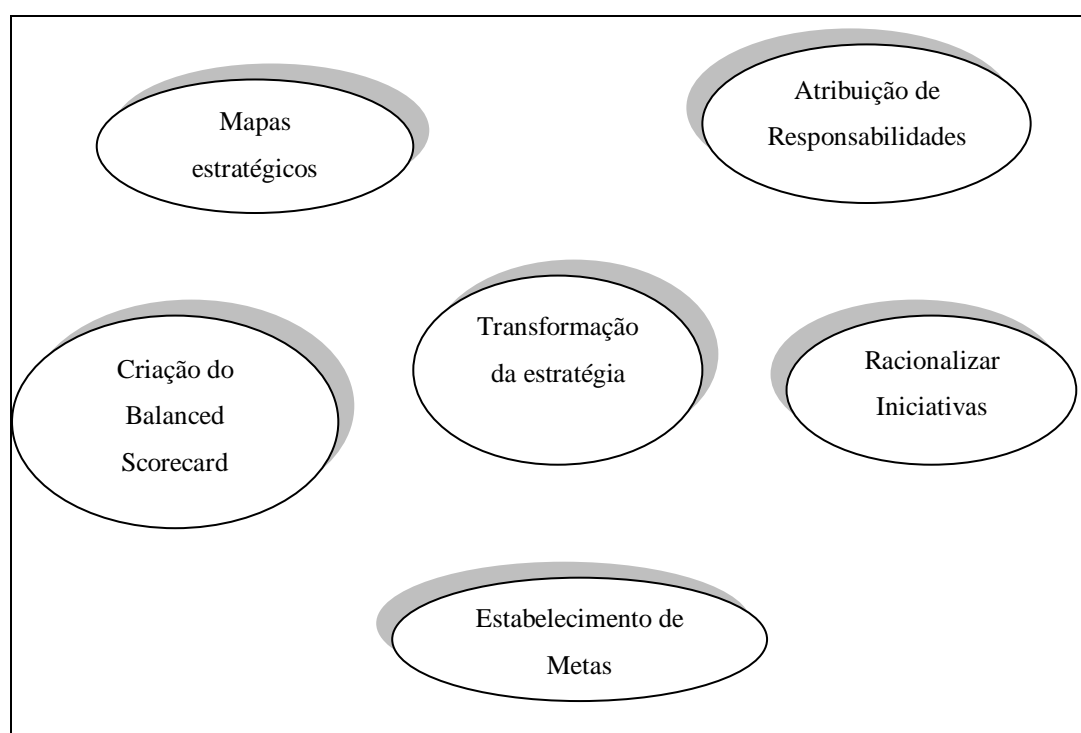


Tabela 4 - Transformar e estratégia em termos operacionais

Fonte: Balanced Scorecard (2013)

- **Alinhar a organização com a estratégia** (Tabela 5) – Uma entidade é constituída por vários departamentos, cada um com a sua estrutura, com os seus objectivos, mas não poderão fugir daquilo que a entidade, como um todo, pretende alcançar. O que aqui se sobrepõe a tudo é o todo. Para além de alinhar a estratégia individual de cada departamento relativamente ao mercado externo, cria sinergias entre as estruturas internas, para aqueles departamentos que prestam serviços entre eles, criando valor para a entidade.

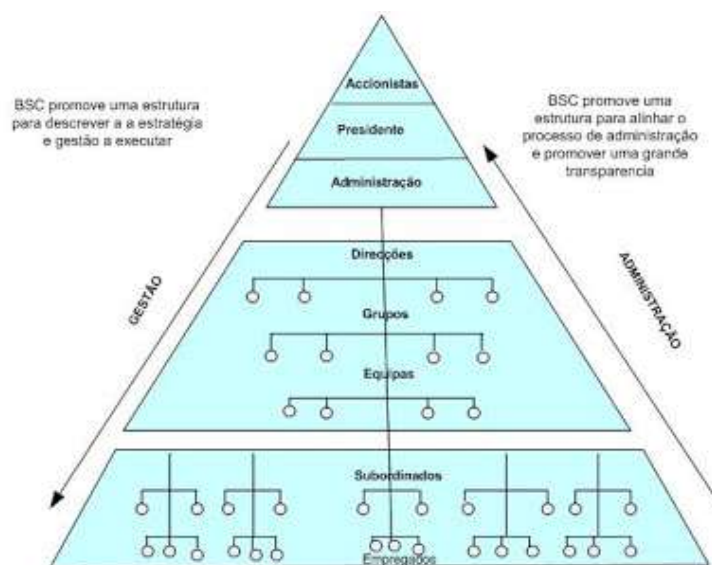


Tabela 5 - Alinhar a organização com a estratégia

Fonte: Balanced Scorecard (2013).

- **Transformar a estratégia em tarefa de todos** (Tabela 6) – este princípio está ligado ao primeiro objectivo, a partir da comunicação “*top-down*”, que permite aos colaboradores da empresa compreenderem a estratégia e, assim contribuírem para o sucesso da mesma. A estratégia estando bem explicitada, faz com que a empresa explore melhor os seus recursos, dentro dos seus conhecimentos, capacidade e oportunidade. As entidades olham para os seus colaboradores como uma fonte de conhecimento, com novas ideias, informação de novas oportunidades de mercado, ameaças competitivas e possibilidades tecnológicas gestão (Sousa, 2002).



Tabela 6 - Transformar a estratégia em tarefa quotidiana de todos

Fonte: *Balanced Scorecard* (2013).

- **Fazer da estratégia um processo contínuo** (Tabela 7) – as entidades que fizeram bem a implementação do *Balanced Scorecard*, adequaram-no a uma gestão da estratégia num processo ininterrupto e contínuo, chamado, por *Norton e Kaplan*, de *double-loop* processo. Este princípio está ligado com o processo de orçamentação, porque integra a gestão tática, com base nos orçamentos, e a gestão estratégica com base no processo contínuo. Isto porque a consequência que emana do *Balanced Scorecard*, é de que as hipóteses estratégicas explicitadas fazem com que as equipas executivas se tornem mais analíticas, analisando e testando as hipóteses estratégicas.

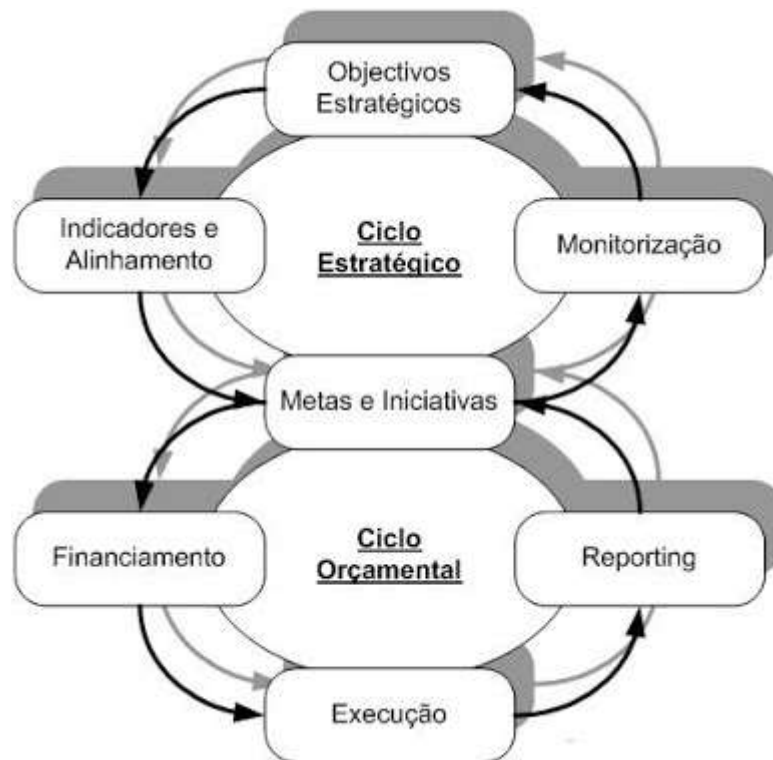


Tabela 7 - Fazer da estratégia um processo contínuo

Fonte: *Balanced Scorecard* (2013).

2.1.8. O *Balanced Scorecard* como sistema de avaliação de desempenho

2.1.8.1. Perspetiva Financeira

A avaliação de desempenho da perspetiva financeira procura compreender se a estratégia, a sua implementação e execução estão a acrescentar valor para os acionistas. Nas organizações com fins lucrativos, são estabelecidos objetivos e metas que possibilitam responder à pergunta como deveremos ser vistos pelos nossos investidores? De facto, neste tipo de organizações, a perspetiva financeira está intimamente ligada às expectativas daqueles que investem os seus capitais, motivo pelo qual os seus objetivos são colocados no topo do *Balanced Scorecard* (Pinto, 2007).

Os objetivos financeiros estão especificamente ligados ao lucro, crescimento, produtividade, nível de risco financeiro ou à criação de valor da empresa (Russo, 2006). A medição desses objetivos é baseada fundamentalmente em indicadores financeiros,

divulgando apenas as consequências financeiras das ações passadas, quando analisados de forma isolada.

		Crescimento e Mix dos Produtos	Redução de custos/Aumento de Produtividade	Utilização de activos/Estratégia de Investimento
Estratégia da unidade de negócio	Crescimento	Taxa de crescimento das vendas por segmento; Percentagem de proveitos das vendas dos novos produtos, serviço e clientes.	Rendimento/Trabalhador	Investimento (percentagem das vendas) I & D (percentagem das vendas)
	Manutenção	Quota de mercado em clientes alvo; Cross-selling Percentagem de proveitos das vendas de novas aplicações de produtos Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos	Custos relativamente à concorrência Taxas de redução de custos Custos indirectos (percentagem das vendas)	Rácios do ciclo de pagamentos e recebimentos ROCE por categorias chave de activos Taxas de utilização de activos
	Maturidade	Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos Percentagem de Clientes não rentáveis	Custos unitários (por unidade de produto, serviço ou transacção)	Recuperação de investimento

Tabela 8 - Estratégia unidade de negócio

Fonte: R. Kaplan e D. Norton, (1996).

O surgir do *Balanced Scorecard*, permite uma ligação entre a estratégia traduzida nos objetivos financeiros com as restantes três perspetivas (valores intangíveis) (Tabela 8), através de medidas que permitem estabelecer relações de causalidade entre elas. Esta conexão facilita a concretização dos objetivos definidos e consequentemente a verificação de um bom desempenho financeiro da organização.

Kaplan e Norton (2001) citado por (Pinto, 2007), consideram que para se obter uma melhor rendibilidade dos capitais investidos, a organização deve ter em conta duas dimensões chave, isto é, aumentar as vendas, adotando uma estratégia de crescimento dos proveitos, e/ou diminuir os custos perseguindo uma estratégia de aumento da produtividade. A estratégia de crescimento dos proveitos assenta essencialmente na

melhoria dos produtos/serviços oferecidos, criação de novos produtos e expansão para novos mercados e clientes.

Relativamente à estratégia de aumento da produtividade, a redução dos custos de estrutura e/ou a utilização mais eficiente dos recursos colocados à disposição da organização, poderão ser as formas adotadas.

No contexto do sector público, a perspectiva financeira assume um carácter diferenciado, pois, apesar das restrições financeiras, o papel preponderante é atribuído à prossecução da missão com o máximo de eficiência e a eficácia na prestação de serviços (Tabela 9).

<i>Objectivos estratégicos</i>	<i>Medidas Centrais</i>
Maximizar o valor dos accionistas	Rendibilidade Retorno do investimento Crescimento das vendas Redução de custos Despesas de I & D
Ser bem-sucedido financeiramente de forma a maximizar o valor para o acionista	Controlo de custos Volume de Vendas Nível de risco Percentagem de investimento
Determinar se a estratégia esta a ser executada	Redução custos/produtividade Utilização activos/investimento Gestão de risco
Maximizar o valor para o acionista	Crescimento das vendas Quota de mercado Recursos Líquidos

Tabela 9 - Perspectiva financeira no Sector Publico

Fonte: Geada (2012)

2.1.8.2. Perspetiva Clientes

Na perspetiva dos clientes, a organização deve identificar previamente quais os segmentos de mercado em que compete e/ou pretende vir a competir, as características e os elementos preferenciais dos clientes aquando da aquisição de um produto e/ou serviço (Russo, 2006). Após deter conhecimento do mercado e dos fatores que realmente importam para os

clientes, a organização está em condições de delinear estratégias que lhe permitam captar, satisfazer, fidelizar e reter os clientes atuais, bem como adquirir novos clientes.

A nova realidade económica, decerto impulsionada pela globalização, origina uma enorme variedade de escolhas e distintas formas de relacionamento entre clientes e fornecedores. Os principais beneficiados com estas alterações organizacionais são de facto os clientes, pois passam a possuir uma vasta diversidade de fornecedores, na medida em que, a grande maioria detém bens e/ou serviços com características semelhantes ou até mesmo iguais. Perante estes acontecimentos, a solução das organizações passa por se adaptar ao cenário atual, tomando medidas capazes de criar valor para os seus clientes de modo diferenciado face aos concorrentes. A gestão dos clientes torna-se inevitavelmente a dimensão mais importante na definição da estratégia das empresas (Pinto, 2007).

O conceito de valor ou proposta de valor é, assim, cada vez mais prezado, quer pelas organizações privadas, quer pelas públicas, apesar de não significar o mesmo para todos os indivíduos (Pinto, 2007). Diferentes tipos de clientes compram diferentes tipos de valor.

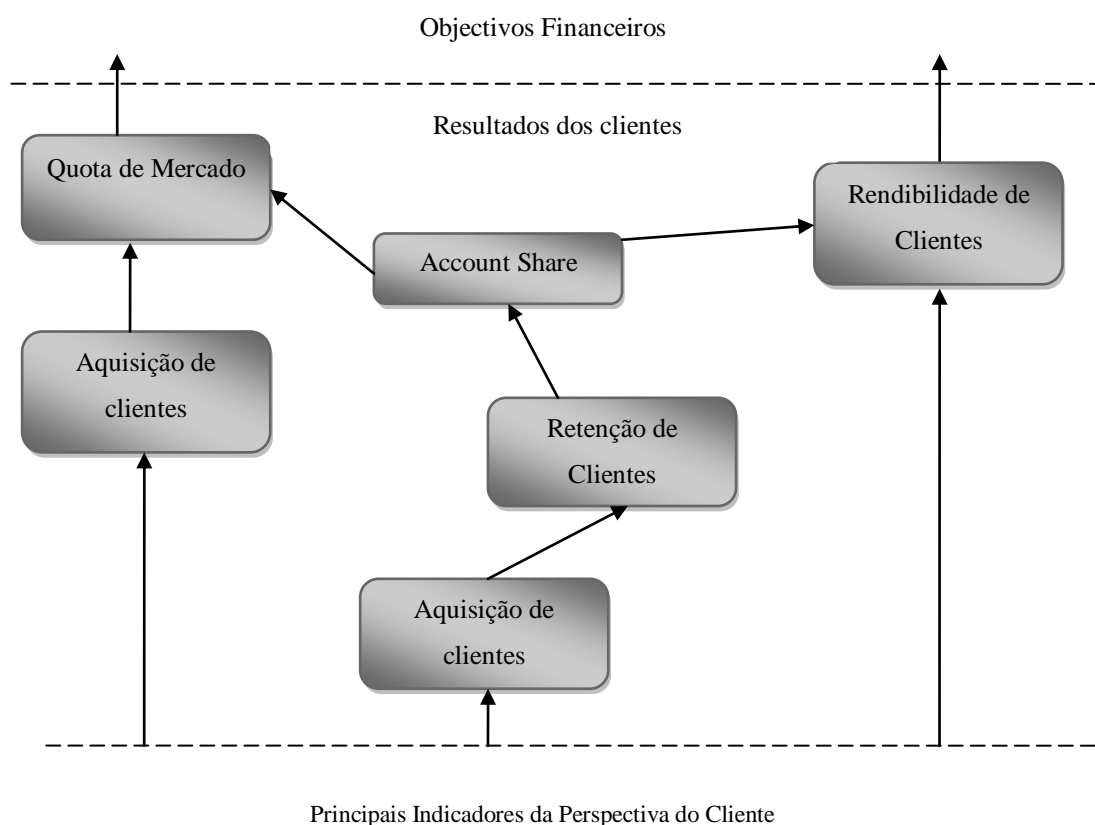


Tabela 10 - Principais Indicadores da Perspectiva do Cliente

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996c).

Segundo *Kaplan e Norton* (2000) citado por Russo (2006), as empresas podem fornecer valor para os clientes em torno de três propostas de valor:

- *Excelência Operacional*: garantir um preço competitivo, produtos de boa qualidade e entrega nos respetivos prazos.
- *Proximidade com o cliente*: assegurar uma boa e duradoura relação com os clientes, através de produtos e serviços adequados às necessidades de cada cliente em particular.
- *Liderança no produto*: proporcionar produtos e serviços com funcionalidades, características e desempenhos únicos ao nível do mercado.

Na perspectiva de clientes, uma vez selecionada a proposta de valor que a empresa considera plausível para criar valor para os seus clientes são posteriormente definidos os objetivos e os indicadores que avaliam se a estratégia está a ser alcançada, assim como as medidas a serem tomadas para obter o desejado sucesso.

Como lidar com os nossos Clientes?	
Factores Criticos	Indicadores de Desempenho
Rendibilidade²: Garantir uma carteira de clientes que contribua para o valor da empresa	EVA – <i>Economic Value Added</i> [®] RVC – Rendibilidade Vendas/Cliente ³
Satisfação: Alcançar elevados níveis de satisfação de clientes	Índice de satisfação de clientes ⁴ Tempos de entrega/serviço Cumprimento de prazos de entrega
Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes actuais	Quota de mercado ⁵ Volume de negócios com novos clientes ⁶
Fidelização: Capacidade para manter os clientes actuais	Crescimento do Volume de Negocios dos clientes actuais N° Repeat buyers/N° clientes ano

Tabela 11 – Perspectiva dos Clientes

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2008)

² Mais do que clientes satisfeitos e felizes, as empresas devem procurar clientes rentáveis.

³ Esta análise deveser feita por segmentos de mercado.

⁴ Pode ser analisado através da análise de volume de reclamações e da sua resolução, além de poder ser através de questionários de “satisfação” dos clientes.

⁵ A quota de mercado em percentagem tem a vantagem de permitir analisar se a empresa alcançou os resultados desejados no segmento de mercado-alvo.

⁶ Ajuda a reconhecer a “lealdade” dos clientes e o marketing que eles fazem sobre a entidade.

2.1.8.3. Perspetiva dos Processos Internos

Num ambiente onde a competitividade impera, as organizações devem focar-se na identificação de atividades e processos críticos internos, nos quais devem alcançar a excelência. A análise assente em processos mais adequados produzirá maiores impactos na satisfação dos clientes, e nos retornos financeiros ambicionados pelos acionistas (Russo, 2006). Neste sentido, na perspetiva dos processos internos, os objetivos e medidas devem ser definidos cautelosamente, pois comprometerão as metas estabelecidas na perspetiva dos clientes e consequentemente na perspetiva financeira, duas componentes vitais da empresa.

Todas as organizações possuem uma cadeia de valor específica, fruto dos procedimentos, culturas e processos internos implementados na sua atividade, com o intuito de criar valor para os seus clientes.

Kaplan e Norton (1996), citado por Russo (2006) consideram uma cadeia de valor genérica, na qual todas as empresas se podem adaptar aquando da construção da perspetiva de processos internos no *Balanced Scorecard*. Os criadores do modelo recomendam que os executivos devem, portanto definir uma completa cadeia de valor para os seus processos internos, com início no processo de inovação - identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes, passando pelo processo de operações – entrega eficiente e consistente de produtos e serviços aos clientes e terminando com o serviço pós-venda – acrescentar valor para os clientes, através de serviços prestados após a venda do produto.

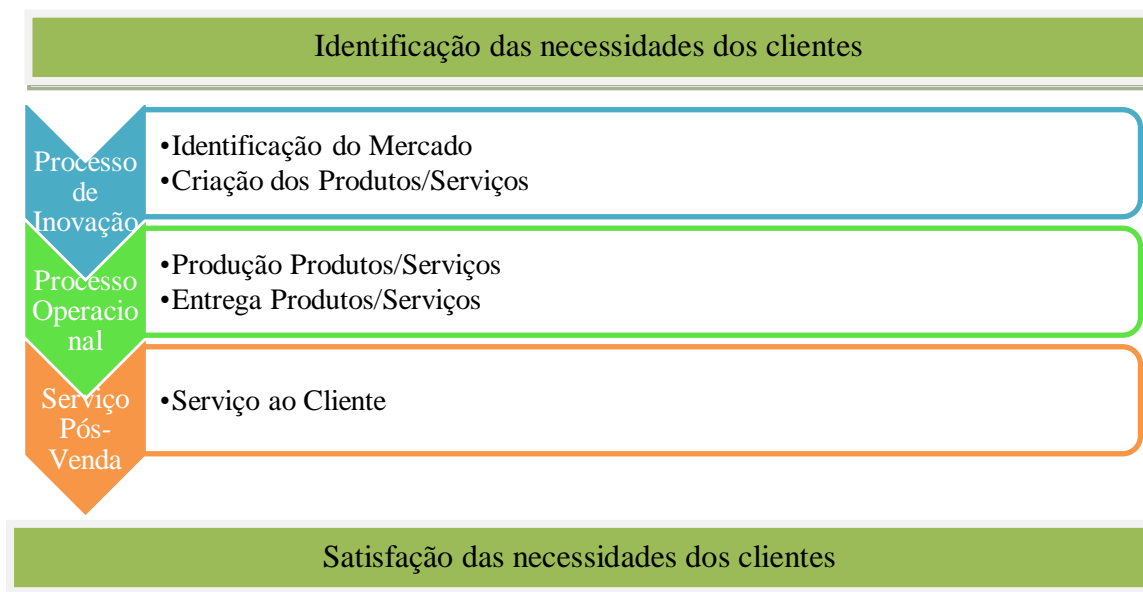


Tabela 12 - Identificação das necessidades dos clientes

Fonte: adaptado de Russo (2006)

Segundo os autores, são utilizadas com frequência algumas medidas para avaliar o desempenho em cada um destes processos:

- *Processo de inovação*: percentagem de vendas referentes a novos produtos, tempo de desenvolvimento de novos produtos, quantidade de novos produtos introduzidos no mercado face à concorrência, percentagem de produtos novos sem defeito e inteiramente satisfatórios, duração do ciclo e valor dos custos.
- *Processo de operações*: níveis de qualidade, confiança, características diferenciadoras dos seus produtos, tempo do ciclo e valor dos custos.
- Serviço pós-venda: prazo de resolução de reclamações, custos/recursos após venda, volume de crédito.

Portanto, no *Balanced Scorecard* são criados indicadores de desempenho em todas as etapas da cadeia de valor da organização, ao contrário dos modelos tradicionais de avaliação do desempenho.

Quais os processos que geram valor?	
Factores Críticos	Indicadores de Desempenho
Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos (de forma horizontal) e não acumular funções	<i>Lead Time</i> /Tempo de ciclo
Racionalização: Eliminar actividades que não são geradoras de valor.	Custo unitário dos produtos
Qualidade: Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço	Taxa de rejeições Conformidades
Eficiência e eficácia: Optimizar a utilização dos recursos, da qual dependem os resultados	Produtividade Taxa de utilização da capacidade

Tabela 13 - Perspectiva dos processos Internos

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2008)

2.1.8.4. Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Tal como nas perspetivas financeira, clientes e processos internos, é ainda necessário estabelecer objetivos e medidas que permitam assegurar um bom desempenho na perspetiva de aprendizagem e crescimento.

De facto, a globalização possibilita o acesso a novas informações, e a uma grande partilha de conhecimentos, à qual as organizações não podem ficar indiferentes, devendo por conseguinte acompanhar as evoluções registadas no mercado e adaptar-se às novas tecnologias de informação, de modo a ampliar as vantagens competitivas dos seus negócios.

Segundo Pinto (2007), esta perspetiva procura identificar um conjunto de valores intangíveis, que podem ser agrupados em três grandes áreas: capital humano (competências), capital informação (sistemas de informação, redes) e capital organizacional (aptidão da organização realizar o processo de gestão da mudança), sobre as quais as empresas devem incidir para concretizar os objetivos estabelecidos nas restantes perspetivas. Nesta fase, o papel dos gestores revela-se de extrema importância, pois são estes que devem apurar quais os investimentos imprescindíveis a realizar quer em recursos humanos, quer em tecnologias de informação e procedimentos, a fim de assegurar o crescimento e desenvolvimento a longo prazo da organização.

À semelhança das perspetivas anteriores também nesta existe um grupo de indicadores geralmente usados para medir a sua performance. Sendo o fator humano, o elemento dos valores intangíveis mais significativo, é exigido um esforço redobrado e permanente na requalificação e atualização dos colaboradores da organização. Neste ativo intangível existem sobretudo três objetivos comuns a diversas organizações, a satisfação, a retenção e a produtividade dos trabalhadores, e que de acordo com Russo (2006) podem ser medidos através de inquéritos aos trabalhadores, da taxa de rotação dos elementos chave da organização e do *input* de mão-de-obra com o output dos processos, respetivamente. Por outro lado, os criadores do modelo, citado pelo mesmo autor, consideram ainda que devem ser utilizados indicadores específicos em cada tipo de ativos intangíveis presentes, ou seja, recursos humanos (competências adquiridas, horas de formação), capacidades dos sistemas de informação (melhorias e nível de eficiência) e motivação, *empowerment* e coordenação

(iniciativas, sugestão dos trabalhadores para novos produtos/serviços e alinhamento dos objetivos entre as diferentes partes interessadas).

Assim, a perspetiva de aprendizagem e crescimento encontra-se posicionada na base do *Balanced Scorecard*, e estabelece relações causa efeito cruciais com as demais perspetivas. Uma correta definição dos seus ativos intangíveis e dos respetivos indicadores de desempenho é determinante para alcançar o sucesso final da perspetiva financeira (Pinto, 2007), é vista como o pilar de todas as outras.

Existe Capacidade para crescer de forma sustentada?	
Factores Críticos	Indicadores de Desempenho
Inovação: Capacidade dos empregados em apresentar ideias novas	Nº de novas ideias aproveitadas Nº de novos produtos e serviços
Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento	Índice de satisfação do pessoal Montante de prémios e incentivos
Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos	Nº de colaboradores qualificados Nº de horas de formação
Tecnologia: Aproveitar o potencial tecnológico	Nº de postos de trabalho informatizados Investimento em TI, por trabalhador

Tabela 14 - Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2008)

2.1.9. A articulação das quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* em relações de causa e efeito

O mapa estratégico para que o *Balanced Scorecard* traduza com fidelidade a visão e a estratégia de uma organização é necessário que sejam identificados três aspetos essenciais:

- seleccionar um conjunto coerente de objetivos estratégicos em todas as perspetivas e os respetivos indicadores de desempenho;
- refletir se existe efetivamente uma ligação aos objetivos financeiros (no caso de organizações com fins lucrativos);
- e, além disso, estabelecer relações de causa - efeito (Russo, 2006).

De acordo com Kaplan e Norton, a implementação do *Balanced Scorecard* pressupõe sempre a definição de uma cadeia de causa e efeito, entre todas as quatro perspetivas, objetivos estratégicos e indicadores, de forma a refletir as relações de causalidade

previamente assumidas aquando da formulação das estratégias (Pinto, 2007). Portanto, as relações de causa-efeito contribuem para descrever a história da estratégia.

A representação visual que relata corretamente as relações causa-efeito entre os fatores críticos de sucesso das distintas perspetivas, intitula-se de Mapa da Estratégia ou Mapa estratégico. O mapa da estratégia proporciona uma forma consistente para representar a estratégia, permitindo assim que objetivos e metas possam ser estabelecidos e geridos, e ainda que a estratégia possa ser traduzida e convertida em termos operacionais (Cruz, 2008).

O mapa da estratégia é um poderoso instrumento de comunicação, que facilita uma rápida e melhor transmissão da estratégia aos colaboradores da organização. Este mapa deve ser tão simples quanto possível, passando a mensagem essencial aos colaboradores. Estas características intrínsecas do mapa da estratégia contribuem fortemente para o sucesso da organização, na medida em que, esta depende em grande parte dos colaboradores.

Relativamente à sua configuração, é comum que seja diferente de organização para organização, isto porque cada organização tem um conjunto diferenciado de objetivos.

Para *Kaplan e Norton* o mapa estratégico é considerado uma ferramenta de gestão com um potencial equivalente à própria criação do *Balanced Scorecard*.

<i>Perspectiva</i>			
<i>Financeira</i>	<i>EVA</i>		
<i>Clientes</i>	<i>Satisfação dos clientes</i>		
<i>Processos Internos</i>	<i>Prazos de execução</i>		
<i>Aprendizagem e Desenvolvimento</i>	<table border="1"> <tr> <td><i>Qualificação dos colaboradores</i></td><td><i>Tecnologia</i></td></tr> </table>	<i>Qualificação dos colaboradores</i>	<i>Tecnologia</i>
<i>Qualificação dos colaboradores</i>	<i>Tecnologia</i>		

Tabela 15 - Exemplo Mapa Estratégico

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2008)

2.1.10. O *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégica

Resultado das diversas experiências de implementação do *Balanced Scorecard* em muitas organizações, o modelo inicialmente proposto por *Kaplan e Norton*, cujo objetivo central

se baseava na avaliação do desempenho e no controlo da organização, evoluiu de uma mera ferramenta de medição e controlo para um sistema de gestão estratégica.

Esta nova versão do *Balanced Scorecard* coloca a visão e a estratégia no centro das atenções dos gestores, e não o controlo, considerando as quatro perspetivas interligadas, através de relações de causa e efeito. Esta modificação em relação ao paradigma inicial não é a única: são ainda introduzidos novos conceitos cruciais, para além dos habituais, objetivos, indicadores e relações causa-efeito. O novo instrumento de gestão estratégica apela ao estabelecimento, em cada perspetiva, tanto de metas como de iniciativas ao elaborar o *Balanced Scorecard* (Pinto, 2007).

Kaplan e Norton publicaram em 1996, um novo artigo «*Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*», onde foi apresentada a nova configuração do modelo, integrando todas as concepções referidas anteriormente, conforme se apresenta na Tabela 16.

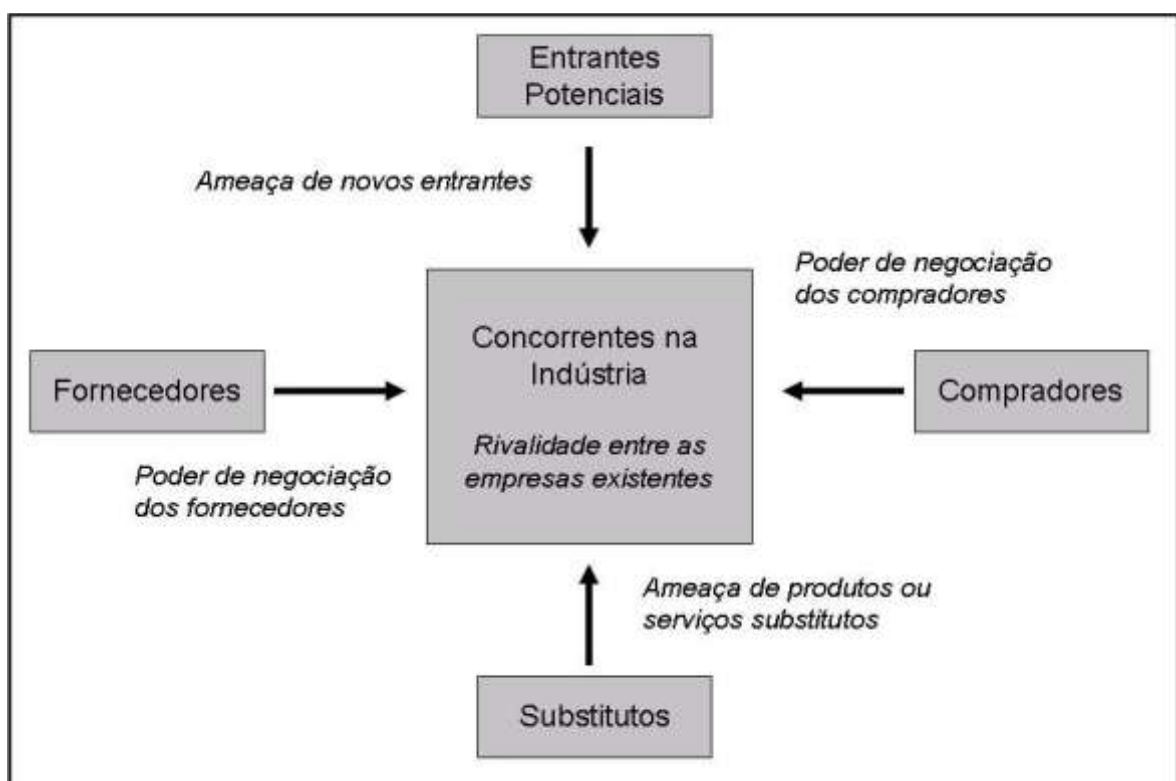


Tabela 16 - As cinco forças de Porter

Fonte: Blog da engenharia de produção (2013).

Jordan *et al.* (2008), enumera um conjunto de características próprias do *Balanced Scorecard*, que demonstram a sua orientação para a estratégia:

- A ligação dos indicadores de desempenho à estratégia;
- O proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho;
- A ligação do controlo operacional à visão e estratégia;
- A clarificação das relações de causa-efeito;
- A focalização dos gestores nos aspetos mais críticos.

De salientar, que o modelo permite uma avaliação constante das ações dos membros da organização e do contributo das mesmas para a efetiva concretização dos objetivos estratégicos, fazendo do *Balanced Scorecard*, um poderoso instrumento de melhoria e aprendizagem contínua.

De modo a garantir coerência e ligação entre iniciativas operacionais e objetivos estratégicos, os fundadores do modelo defendem o recurso a quatro processos de gestão estratégica derivados do *Balanced Scorecard* (Russo, 2006), conforme se apresenta esquematizado na Tabela 17 - BSC.

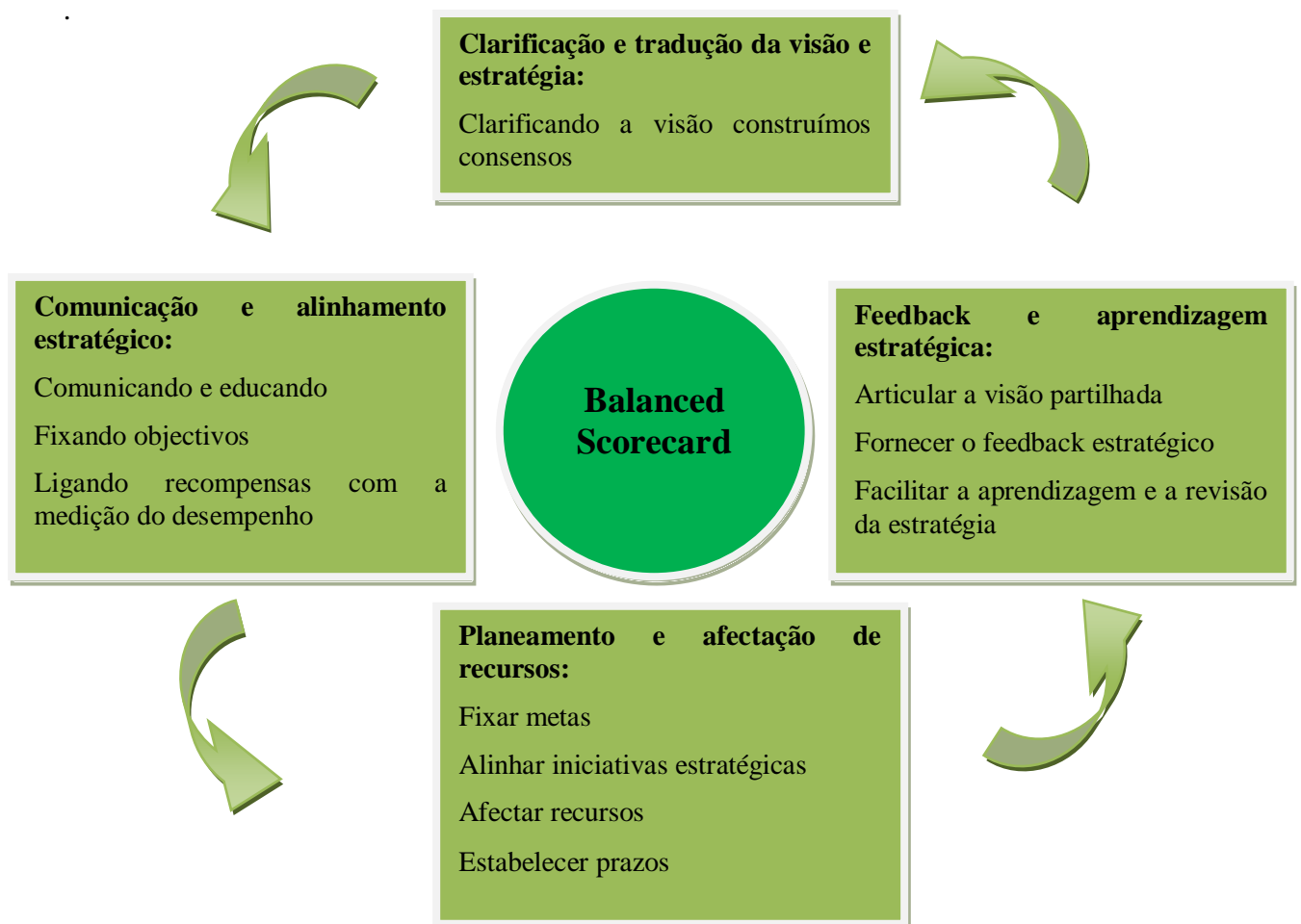


Tabela 17 - BSC

Fonte: Adptado de Russo (2006)

O modelo integrado e interativo de gestão estratégica, não permite somente a formulação da estratégia, mas, também, a sua implementação e revisão. De facto os quatro processos, quer separados, quer combinados, contribuem para ligar os objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo, contribuindo para o sucesso da organização

2.1.11. Clarificação e tradução da visão e da estratégia

Muitas entidades não têm a estratégia bem definida, não tendo bem definida também a não conseguem transpor para o nível operacional. Também relativamente à visão e missão não são clarificadas convenientemente e a sua comunicação “*top-down*”, para os colaboradores, não é feita de forma simples e adequada. Quando da elaboração do mapa estratégico através das relações causa-efeito entre os “*lags*” (indicadores de processos) e os “*leads*” (indicadores de resultados), o *Balanced Scorecard* ajuda a ultrapassar estas dificuldades, constituindo a base para o apoio à decisão e selecção das acções a empreender no futuro (Tabela 18).

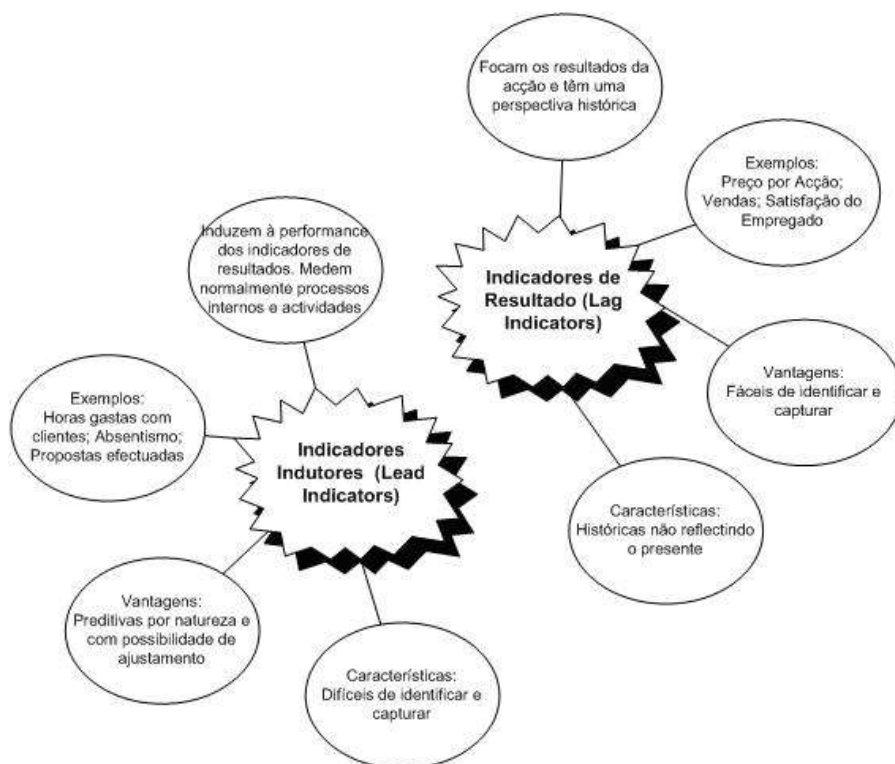


Tabela 18 - Indicadores “lag” e indicadores “lead”

Fonte: *Balanced Scorecard* (2013).

Com este processo todos os membros da organização possuem uma clara percepção das metas de longo prazo da organização, bem como das estratégias a adotar, orientando e praticando acções a nível operacional adequadas.

2.1.12. Comunicação e alinhamento estratégico

Este processo consiste na comunicação “*top-down*” da estratégia definida pela gestão de topo a todos os níveis da organização. Através da comunicação a todas as áreas da organização da estratégia global (de longo prazo) e, assim, os objetivos departamentais como os individuais estejam alinhados entre si, garantindo a convergência de esforços de todos os colaboradores. Na realidade, os incentivos aos colaboradores na realização das suas tarefas, será tanto maior, quanto maior, estes conhecerem e reconhecerem nas estratégias da empresa os seus próprios objetivos individuais.

2.1.13. Planeamento e afetação de recursos

No processo anterior, alinhámos os interesses de todos os intervenientes com os da entidade. Neste processo vamos alinhar os interesses do processo anterior, mais aquilo que é necessário para a entidade laborar, que são os recursos físicos e financeiros com estratégia da empresa, possibilitando-lhe quantificar os resultados pretendidos a longo prazo nas quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*, identificar iniciativas que forneçam recursos para que os resultados sejam atingidos, e ainda estabelecer objetivos de curto prazo que assinalam o progresso quanto à obtenção das metas estratégicas da empresa. É com esta etapa que se consegue obter uma melhor adequação dos recursos, uma melhor gestão de atividades, e uma identificação de prioridades, em sintonia com a estratégia implementada.

2.1.14. Feedback e aprendizagem estratégica

O *Balanced Scorecard*, ao permitir construir o mapa estratégico que coloca numa matriz os objectivos da empresa, ajuda a refletir sobre a estratégia permanentemente. Perante isto, a reflexão sobre a estratégia faz com que se recolha novas informações, em tempo real, sobre as condicionantes que envolvem a entidade (por exemplo: alterações de mercado ou a mudança de preferências dos consumidores) e assim refazer a estratégia. A administração

ao elaborar o *Balanced Scorecard*, dentro de um sistema coerente de objectivos e indicadores, garante um controlo interactivo da entidade para assim ter uma atitude dinâmica perante as mudanças num ambiente de grande competitividade.

Capítulo III - Turismo

3.1. *Conceito e definições*

O Turismo é, reconhecidamente, importante porque se trata de uma actividade que influencia o meio económico, social, cultural e ambiental. O conceito Turismo foi evoluindo ao longo do tempo. Desde o Séc. XVI, que os franceses, manifestavam os aspectos educativos que as viagens tinham, mais tarde é que vieram as questões económicas. A palavra começou quando ingleses faziam as suas viagens ao continente, para complemento da sua educação, por volta do Séc. XVII, a que chamavam de “*Grand Tour*” (Cunha, 2001) e passaram a ser conhecidos pelos “*Tourists*”.

Esta palavra era utilizada para aqueles que viajavam para aumentar os seus conhecimentos ou por prazer. A natureza da viagem turística era do desejo de conhecer outras realidades, como o viver dos outros povos, as suas tradições, as paisagens e a história. Esta utilização da palavra “turista”, foi sendo alterada com as alterações profundas da definição da mesma, porque houve a preocupação de criar e organizar destinos turísticos, para atrair os visitantes e as viagens turísticas foram agregando outros motivos, como repouso, saúde e diversão. Agora, é uma dificuldade acrescida para quem estuda o fenómeno turístico saber quem viaja por viajar e quem é obrigado a viajar por outras razões.

É a partir deste ponto que nasce o turismo como uma actividade económica e assim sente-se a necessidade de definir o que é o turismo, do ponto de vista técnico, estatístico e conceptual para delimitar o seu âmbito e compreender o seu funcionamento.

As definições são muitas, porque o turismo toca transversalmente todos os sectores da actividade social humana. *Leiper* (1993) também tem esta opinião quando argumenta que:

- Os economistas interpretam o turismo, essencialmente, pelos seus resultados económicos e definem-no como uma indústria;
- Os profissionais de *Marketing* definem-no como um mercado;
- Os ambientalistas focam, principalmente, os impactes ambientais e definem-no como um sistema integrado;
- Os cientistas sociais tendem a referir a dimensão humana dos turistas como o factor central.

Todas as definições produzidas por cada indivíduo não podem ser excluídas porque todas elas contribuem para o conceito complexo de Turismo.

As definições de turista tiveram grandes modificações desde a sua 1ª definição, conforme se mostra na Tabela 19:

Ano	Descrição	Entidade
1942	“A soma dos fenômenos e de relações que surgem das viagens e das estâncias dos não residentes, desde que não estejam ligados a uma residência permanente nem a uma atividade remunerada”.	Professores da Universidade de Berna, W. Hunziker e K. Krapf
1981	“Os deslocamentos curtos e temporais das pessoas para destinos fora do lugar de residência e de trabalho e as atividades empreendidas durante a estada nesses destinos”	Burkart e Medlik
1982	“Turismo é o movimento provisório das pessoas, por períodos inferiores a um ano, para destinos fora do lugar de residência e de trabalho, as atividades empreendidas durante a estada e as facilidades que são criadas para satisfazer as necessidades dos turistas”	Mathienson e Wall
1994	“O turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras”	Organização Mundial do Turismo (OMT)
1995	Esclarecimento sobre o “entorno”: “O local habitual de uma pessoa consiste em certa área que circunda sua residência e todos aqueles lugares que visita frequentemente”	Organização Mundial do Turismo (OMT)

Tabela 19 - A Evolução da definição de Turismo

Fonte: Elaboração própria

De todas as definições expostas, cabe destacar a importância dos seguintes elementos que são comuns a todas elas, não obstante as particularidades próprias das mesmas:

- Existe um movimento físico dos turistas que, por definição, são os que se deslocam fora de seu lugar de residência.
- A estada no destino deve ser durante um determinado período não permanente.
- O turismo compreende tanto a viagem até o destino como as atividades realizadas durante a estada.
- Qualquer que seja o motivo da viagem, o turismo inclui os serviços e produtos criados para satisfazer as necessidades dos turistas.

3.2. Sistema turístico

Sendo o Turismo, uma actividade complexa, devido a sua heterogeneidade, temos de considerá-lo numa óptica sistemática, a qual evolui de uma forma dinâmica no inter-relacionamento dos seus elementos.

Do conceito de turismo sobressaem quatro elementos básicos no conceito de actividade turística:

1. **Procura** – Formada por um conjunto de consumidores de bens e serviços que adquirem num dado momento.
2. **Oferta** – Composta por um conjunto de produtos, serviços que são elaborados e consumidos pelos visitantes e os produtos e serviços elaborados para os residentes, mas consumidos também pelos visitantes.
3. **Espaço geográfico** – Base física na qual tem lugar a conjunção ou o encontro entre a oferta e a procura, e em que se situa a população residente, que, se não é em si mesma um elemento turístico, é considerada um importante fator de coesão ou desagregação, conforma é levado em conta ou não na hora de planejar a atividade turística.
4. **Operadores turísticos** – São as empresas e organismos que participam na organização de produtos turísticos acabados.

3.2.1. Procura Turística

A procura turística, pela sua importância no sistema turístico, é traduzida nos diversos produtos e serviços que os visitantes, residentes e não residentes adquirem num dado momento. É aquilo que as pessoas, que se deslocam, compram ao fazer as suas viagens expresso em valor.

Turistas, viajantes e visitantes formam a procura turística e, por trás desse termo, encontra-se um grupo heterogêneo de pessoas; um agregado de personalidades e interesses com diferentes características sociodemográficas, motivações e experiências. Por isso, são várias as classificações que existem dentro da procura turística e todas elas são de grande interesse, uma vez que, pela identificação dos modelos de procura, busca-se – além da mencionada homogeneidade de conceitos que facilite a elaboração de estatísticas – formular adequadas estratégias de marketing.

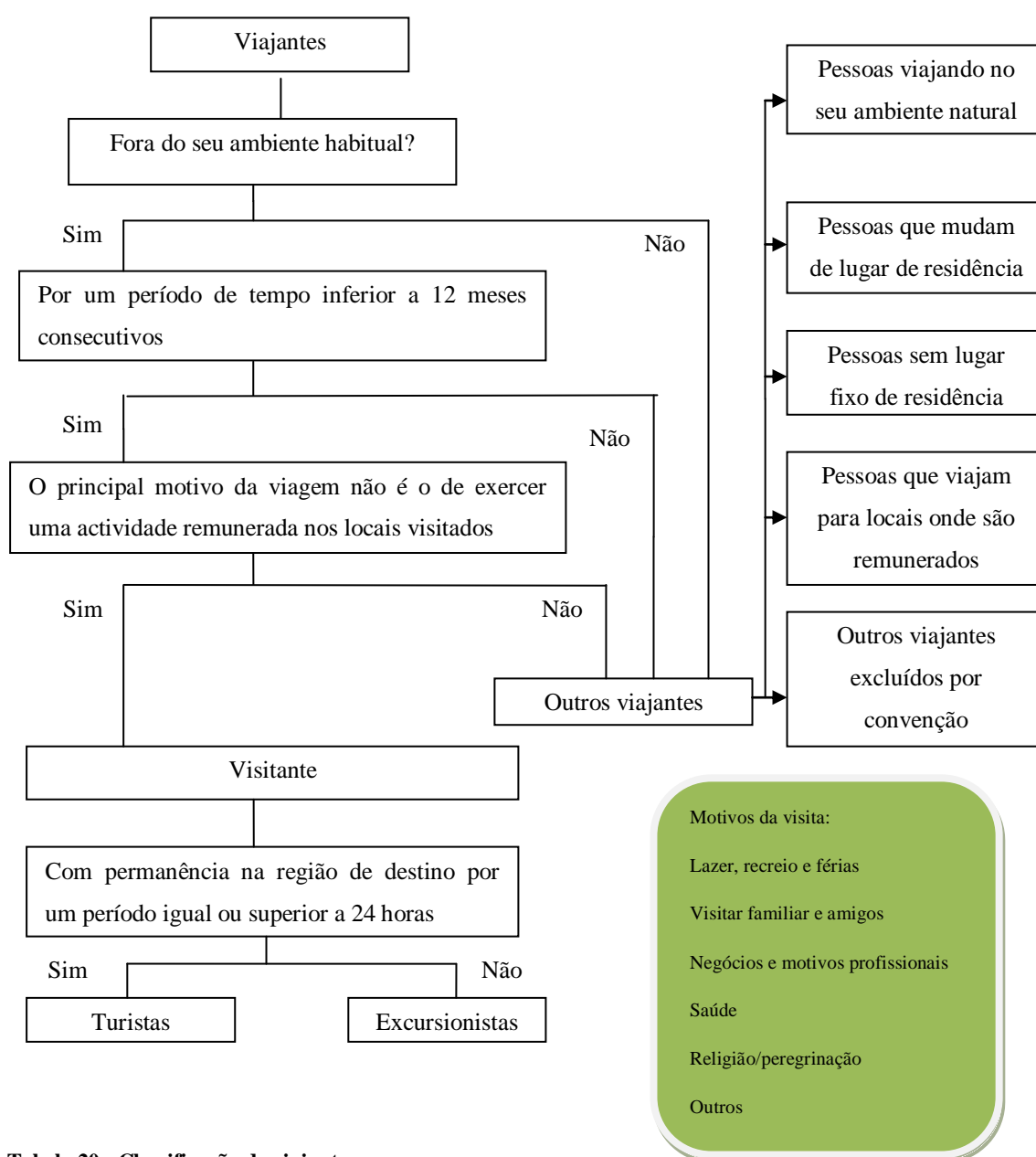


Tabela 20 - Classificação de viajantes

Fonte : adaptado de OMT (1995)

Todos os *viajantes* relacionados com o turismo são denominados “*visitantes*”(Tabela 21). Por conseguinte, o termo “visitante” é o conceito básico para o conjunto do sistema de estatísticas do turismo:

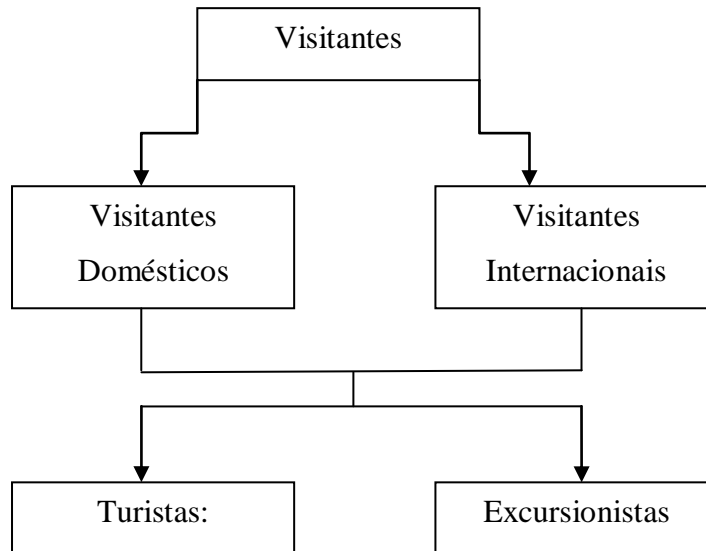


Tabela 21 - Classificação dos visitantes de acordo com o País de origem

Fonte: Elaborado a partir da OMT (1995)

Para efeitos estatísticos, a expressão “visitante doméstico” designa toda pessoa que reside num país e que viaja, por um tempo não superior a 12 meses, para um lugar dentro de seu próprio país, diferente do seu ambiente habitual e cujo motivo principal não seja o de exercer uma atividade remunerada no lugar visitado.

Os visitantes internos incluem:

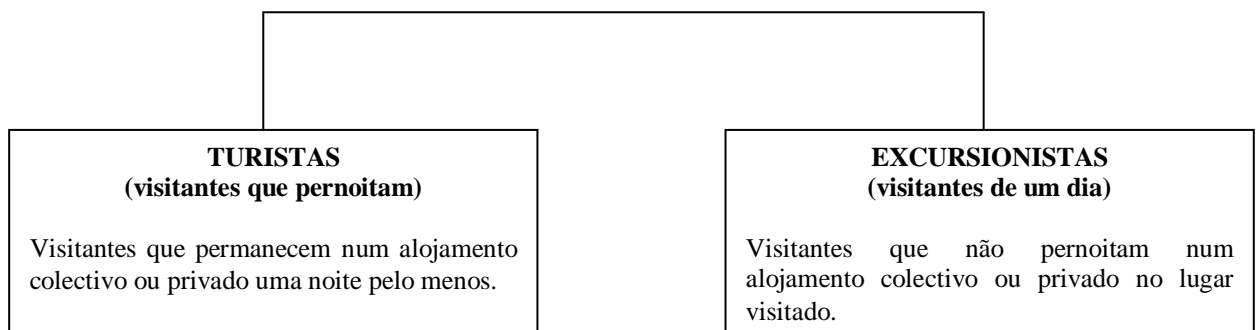


Tabela 22: Visitante interno

Fonte: OMT (1995).

Para efeitos estatísticos, a expressão “visitante internacional” (Tabela 23) designa toda pessoa que viaja por um período não superior a 12 meses, para um país diferente daquele em que reside, fora de seu ambiente habitual e cujo motivo principal não seja exercer uma atividade remunerada no país visitado.

Os visitantes internacionais incluem:

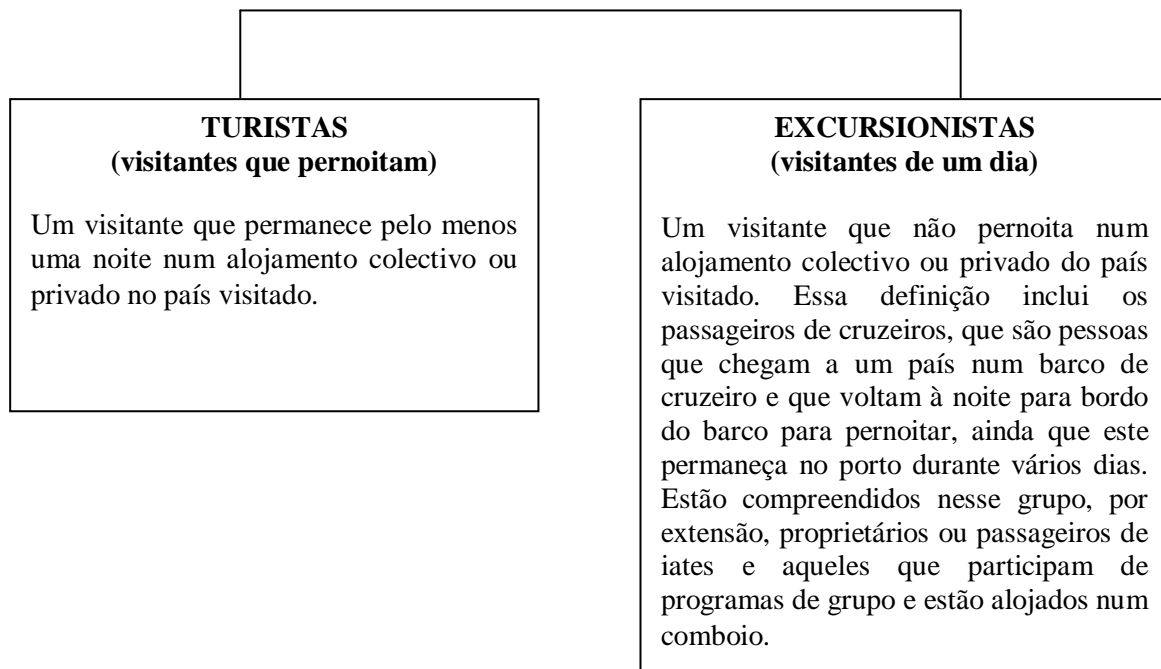


Tabela 23 - Visitantes Internacionais

Fonte: OMT (1994)

Viajantes (Incluídos nas estatísticas do turismo)		
Visitantes		
Turistas	Não residentes (estrangeiros)	Lazer, recreação e férias
	Membros da tripulação (não-residentes) ⁷	Visitas a parentes e amigos
Excursionistas	Nacionais residentes no exterior	Negócios e motivos profissionais
	Passageiros de cruzeiro ⁸	Tratamentos de saúde
	Tripulação ⁹	Religião e peregrinações
	Visitantes de um dia ¹⁰	Outros motivos
Viajantes (Não incluídos nas estatísticas do turismo)		
- Trabalhadores das fronteiras	- Imigrantes temporários	- Imigrantes permanentes
- Membro das forças Armadas	- Passageiros em trânsito	- Refugiados
	- Representares consulares	- Diplomatas

Tabela 24 - Classificação dos visitantes internacionais

Fonte: OMT (1995)

Assim, o lugar de origem dos turistas e o destino escolhido por eles permitem distinguir entre:

- Turismo doméstico: residentes visitando o seu próprio país.
- Turismo receptivo: não residentes procedentes de um determinado país.
- Turismo emissor: residentes do próprio país que se dirigem a outros países.

Essas três formas de turismo podem combinar-se com:

- Turismo interior: doméstico e receptivo.
- Turismo nacional: doméstico e emissor.
- Turismo internacional: emissor e receptivo

⁷ Tripulação de barcos ou aviões estrangeiros em reparos ou escala e que utilizam os alojamentos.

⁸ Pessoas que chegam a um país num barco de cruzeiro e que estejam alojados a bordo, ainda que desembarquem para realizar visitas de um ou mais dias.

⁹ Tripulação que não é residente do país visitado e que permanece nele durante o dia.

¹⁰ Visitantes que chegam e saem no mesmo dia por lazer, recreação ou férias; visitas a parentes e amigos; negócios ou motivos profissionais; tratamento de saúde; religião/peregrinações; e outros motivos, incluindo trânsito de visitantes de um dia que vão e voltam de seus países de origem.

3.3.Procura Turística 2012

3.3.1. Deslocações dos Residentes

Em 2012, os visitantes residentes que fizeram, pelo menos uma viagem e em que tenham, dormido uma ou mais vezes fora do seu ambiente habitual perfizeram um total de 4,003 milhões de dormidas e 37,8% da população portuguesa, o que representou mais 0,9% em relação a 2011 (Tabela 25).

Total de turistas				Lazer, recreio ou férias			
Total	Portugal	Estrangeiro	Ambos	Total	Portugal	Estrangeiro	Ambos
4 003,8	3 144,7	309,0	550,1	2 673,1	2 147,1	240,1	285,9
Visita a familiares ou amigos				Profissionais ou negócios			
Total	Portugal	Estrangeiro	Ambos	Total	Portugal	Estrangeiro	Ambos
1 976,3	1 751,8	144,9	79,5	441,2	280,5	128,3	32,3
Saúde				Religião			
Total	Portugal	Estrangeiro	Ambos	Total	Portugal	Estrangeiro	Ambos
34,8	33,7	1,1	0,0	144,5	131,7	12,7	0,0
Outros motivos				Não turista			
Total	Portugal	Estrangeiro	Ambos	Total			
235,6	216,0	18,7	0,9	6 596,3			

Tabela 25 - Turistas, segundo o motivo e destino da viagem

Fonte: INE (2012)

3.3.2. Características das Viagens

Os residentes em Portugal fizeram cerca de 17 milhões de viagens turísticas, aumento de 12,6% em relação a 2011, tendo o motivo das viagens a distribuição conforme Gráfico 1.

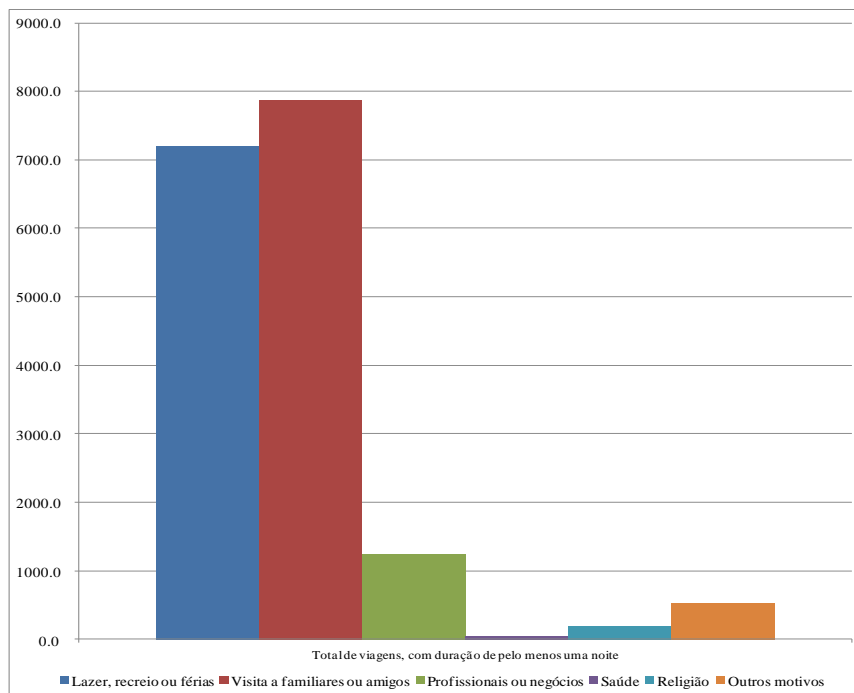


Gráfico 1 – Por motivos de viagem

Fonte: INE (2012)

As “*Visitas a familiares ou amigos*” foi o motivo pelo qual houve mais viagens turísticas, com 7,9 milhões de dormidas, superando assim “*Lazer, recreio ou Férias*” que teve 7,2 milhões de dormidas.

Nas deslocações de duração de pelo menos uma noite foi a Região Centro que obteve o maior número de dormidas, cerca de 27,1%, sendo a Região Norte a seguinte com 22%. Em relação ao motivo das dormidas, as quais só no “Lazer, recreio ou férias” é que ultrapassada pela região do Algarve, perdendo aí, e relativamente ao peso total, quota de mercado passando a ter 26,1% comparativamente à Região do Algarve que passa para 32,8%.

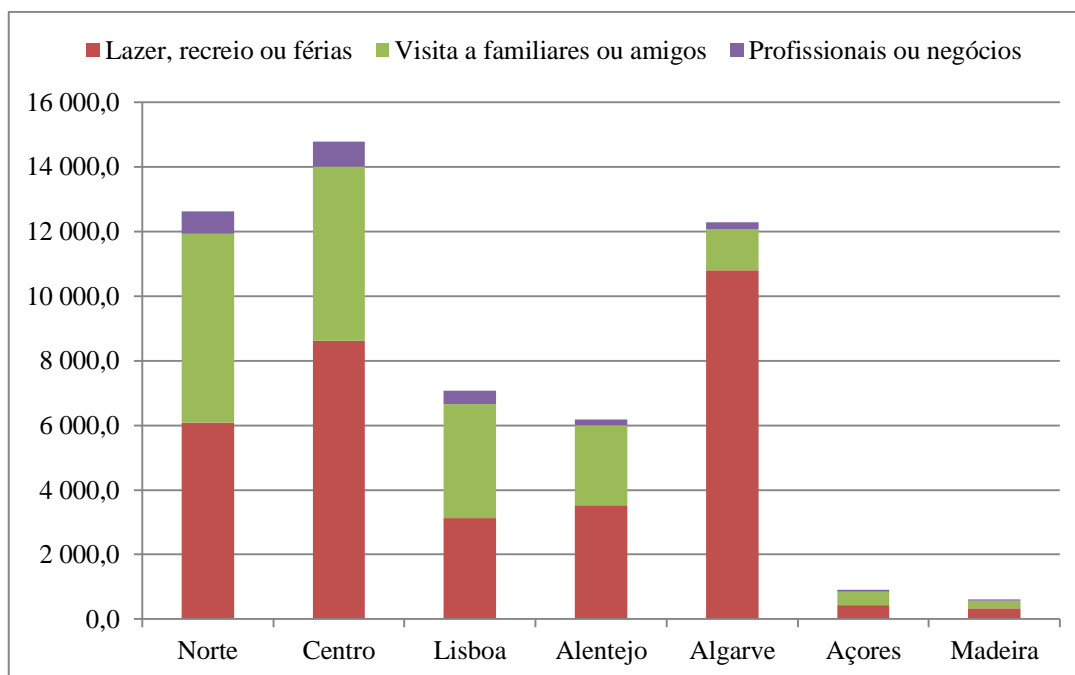


Gráfico 2 - Destino Portugal, com duração de pelo menos uma noite, por NUTS II

Fonte: INE (2012)

No gráfico 3, podemos verificar que Deslocações superiores a 4 noites e os motivos dessa deslocação é “Lazer, recreio ou férias” a região do Algarve é que atrai mais turistas devido a sua costa, com boa divulgação da sua mais-valia (sol e praia), neste campo é seguida pela Região Centro. Relativamente à “Vista a familiares ou amigos” é a Região Norte que é a mais visitada seguida da Região Centro.

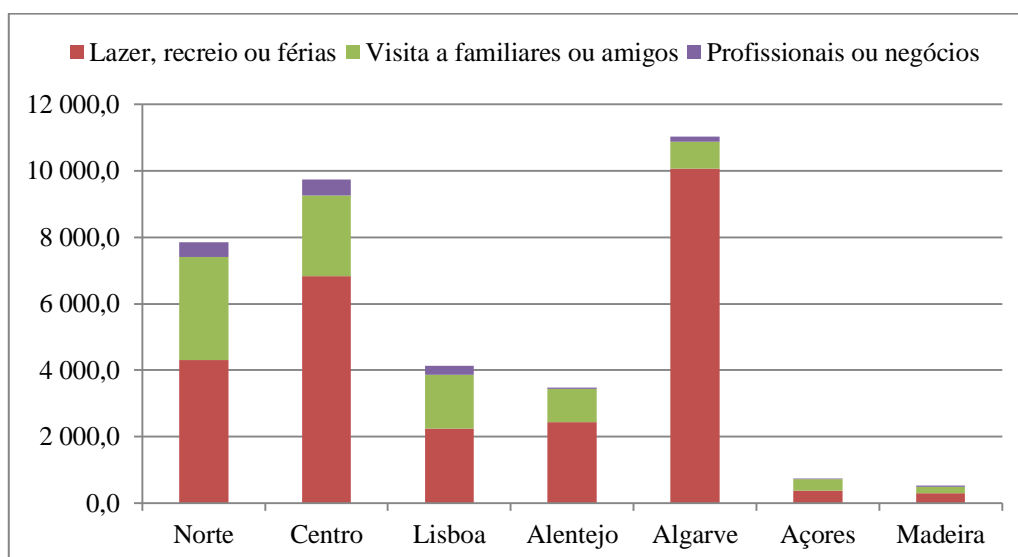


Gráfico 3 - Destino Portugal, com duração de quatro ou mais noites, por NUTS II

Fonte: INE (2012)

3.3.3. *Oferta turística*

Para explicar o turismo em toda sua extensão, não podemos limitar-nos à análise da oferta; é necessário ver o outro lado, e, delimitar conceptualmente a oferta turística que se define como: o conjunto de todas as facilidades, bens e serviços adquiridos ou utilizados pelos visitantes bem como todos aqueles que foram criados com o fim de satisfazer as suas necessidades e postos à sua disposição e ainda elementos naturais ou culturais que concorrem para a sua deslocação (Cunha, 2001).

Num destino turístico, a oferta à disposição da procura constitui algo mais que a simples soma dos produtos turísticos que contém, e representa um todo integrado por esses produtos, os serviços precisamente turísticos e os não turísticos, a imagem geral do destino, etc. Deve-se levar em consideração, além disso, que a oferta turística pode ser usada de forma não turística pelos residentes ou pelos visitantes não relacionados com a atividade turística, daí a definição de “utilizador turístico”.

Não obstante o citado anteriormente, definir o que se entende concretamente por oferta turística não é tão simples quanto parece. Existe uma clara tendência – que parte de uma visão muito ampla do negócio turístico – a considerar as agências de viagens, companhias de transporte regular e inclusive empresas e organismos promotores de turismo como parte integrante dessa oferta quando, na verdade, são operadores do mercado encarregados da comercialização turística, ou seja, de por em contato a oferta e a procura e que, ainda fazendo parte do sistema turístico, não são estritamente oferta, não produzem bens e serviços turísticos consumidos pelos turistas.

Assim, a OMT (1996) apoia-se no conceito de gastos turísticos para identificar diferentes categorias de oferta turística conforme o local em que se realize o gasto. Dessa forma, leva em consideração: “todo gasto de consumo efetuado por um visitante ou por conta de um visitante, durante seu deslocamento e sua estada no lugar de destino”. Nesse sentido, na qual aparecem agrupadas diferentes categorias de oferta turística.

3.3.4. Actividades e oferta turística

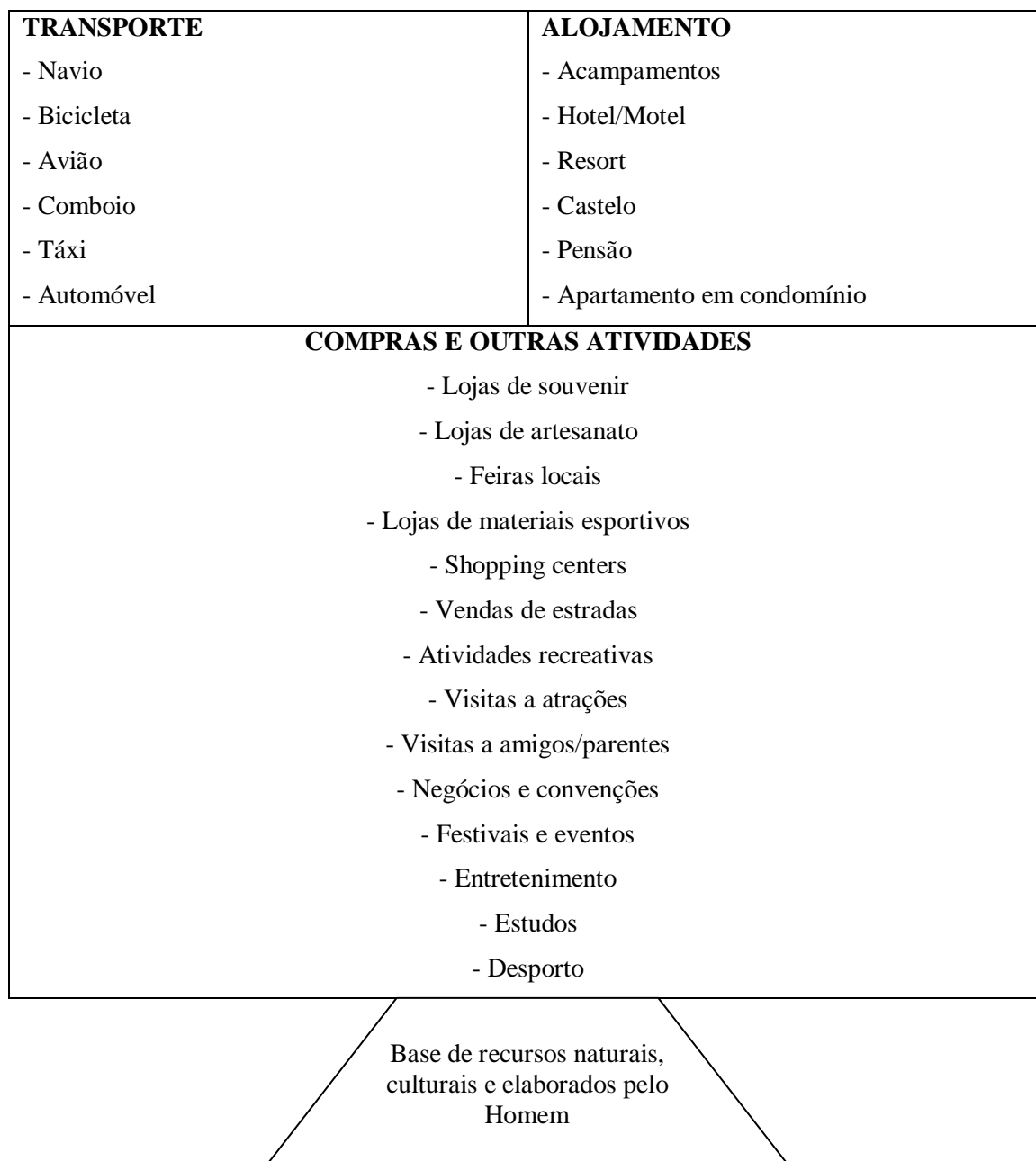


Tabela 26 - Actividades e oferta turística

Fonte: Goeldner *et al*, (2000)

Caso fossem classificados por partes, os principais conceitos de gasto turístico, seriam obtidas as seguintes combinações:

- | | |
|---------------|---|
| 1. Alojamento | 2. Alimentação |
| 3. Transporte | 4. Lazer, cultura e atividades esportivas |
| 5. Compras | 6. Outros |

Todas essas atividades são realizadas predominantemente no lugar de destino turístico, pois é aí que assenta a oferta turística. Dessa maneira, a atividade das agências de viagens, principalmente nos mercados de origem é, tecnicamente, uma função de mediação entre a oferta e a procura; realizam uma função de comercialização da oferta turística, comunicando e distribuindo o produto turístico. Quando as agências de viagens, principalmente as grandes ou as operadoras de turismo, planeiam e elaboram seu produto, o qual sempre contará com, pelo menos, um dos elementos citados, ou seja, com uma oferta colocada à sua disposição por outras empresas. De fato, a margem de lucro das agências por sua mediação fará parte da economia nacional do país de origem, não do destino turístico.

3.4. Espaço geográfico

Como tem sido exposto, a atividade turística total é composta por uma combinação de produtos e serviços ofertados para satisfazer às expectativas dos visitantes durante sua experiência turística.

Esta experiência turística ocorre em espaço geográfico e num tempo determinado. Em relação ao primeiro – ao lugar em que ocorre a experiência turística – é possível encontrar, ao longo da literatura turística, os seguintes termos que mesmo que à primeira vista pareçam ter o mesmo significado, têm matizes diferenciadoras:

Espaço turístico é um determinado lugar geográfico no qual acontece a oferta turística e de onde flui a procura.

Boullón (1990) decompõe este espaço em unidades menores: zona turística, área turística, complexo turístico, centro turístico ou núcleos turísticos.

Região de turismo é a delimitação administrativa do espaço com seus limites coincidindo com os limites regionais e definindo assim, por extensão, os limites de competência das entidades locais nas suas atuações em matéria de política turística.

Mas, do ponto de vista estritamente turístico, este marco é fictício uma vez que o turista não entende as demarcações. Geralmente, se tem uma ideia mais completa dos termos como zonas turísticas – que podem abranger mais de uma região – ou como núcleos turísticos, que podem abranger um âmbito inferior à região.

De outro lado, deve-se levar em conta que nem toda a região onde se desenvolve uma atividade clara e precisa, de interesse turístico, pode ser qualificado como uma região turística.

Destino turístico, é o país, região ou cidade para onde se dirigem os visitantes, tendo-os como principal objetivo. Outros autores (Cooper et al., 1993) definem o destino turístico como a “concentração de instalações e serviços planejados para satisfazer as necessidades dos turistas”.

Esta parece adequada, uma vez que introduz um elemento dinâmico no conceito. Ao falar de destino se faz referência a um lugar de chegada, de acolhida, em suma, de recepção dos visitantes.

O destino turístico é o lugar para onde tem de se deslocar a procura, a fim de consumir o produto turístico. O deslocamento é um dos elementos determinantes da experiência turística. Justamente o lugar para o qual se dirige pode ter a dimensão de um núcleo turístico (exemplo, um parque temático), como zona turística (Costa do Sol), região de turismo (Templários), mas o importante é que esse destino constitui o objetivo do turista.

3.5. Conta Satélite de Turismo (CST)

A análise económica do turismo faz-se através de ferramentas e métodos adequados. Como se observa:

“The purpose of the travel and tourism satellite accounts is to provide a Framework for analyzing tourism expenditures in a systematic and consistent way that links tourism demand expenditures to the industries that produce tourism goods and services. The tourism satellite account is a relatively new practice adapted by some countries and now embraced by World Trade Organization (WTO) and The World Travel & Tourism Council (WTTC), who have cooperated to develop an international standard for travel and tourism satellite accounting” (Goeldner et al, 2000).

A palavra “Conta” consiste no ato ou efeito de avaliar uma quantidade; um cálculo. Em economia, baseia-se no registo de operações realiza das entre duas entidades e/ou transcrição do calculo de despesas e receitas (Dicionário da Língua Portuguesa, 2011). Segundo o Sistema de Contas Nacionais (SCN, 1993), as Contas constituem uma ferramenta através da qual é possível fornecer um registo completo e detalhado das

actividades económicas que ocorrem dentro de uma economia e da interação entre os diferentes agentes económicos. Na prática, as contas são compiladas para uma sucessão de períodos de tempo, proporcionando deste modo, um fluxo contínuo de informações indispensáveis para a análise, acompanhamento e evolução do desempenho de uma economia ao longo do tempo (SCN, 1993).

O Sistema de Contas Nacionais (SCN), por sua vez, consiste num acordo internacional face a um conjunto de recomendações, nomeadamente conceitos, definições, classificações, normas e tabelas, que constituem um quadro concetual, coerente e integrado, de modo a estimar a produção, o consumo, o investimento e outras variáveis económicas relacionadas (SCN, 2008). Em 1993, aquando da sua reforma, o SCN incorpora o conceito de Conta Satélite, considerada como um passo importante para a flexibilidade das Contas Nacionais (SCN, 2008).

A Conta Satélite constitui, deste modo, uma ferramenta que permite focar a atenção em determinada área ou campo da vida económica e/ou social, no contexto de uma economia nacional (OCDE, 2000). Segundo o SCN (2008), uma das características das contas satélites (Tabela 27) é o facto de apresentar a economia dividida em partes, reorganizando a informação de tal forma, que uma área de interesse específica pode ser destacada, sem sobrecarregar o Sistema de Contas Nacionais. Além disso, existe a flexibilidade de desenvolvimento de várias contas satélites em simultâneo, independentemente do tipo de conta, assim como a experimentação de novos conceitos e metodologias.

Deste modo, as contas satélites são importantes para a análise económica de um país, nomeadamente, na identificação de atividades que desempenham um papel-chave no desenvolvimento económico (SCN, 2008). Neste caso específico, destaca-se o sector do turismo, cuja importância económica e relevância internacional conduziu ao desenvolvimento da chamada Conta Satélite do Turismo. Esta corresponde a uma ferramenta conceptual que oferece a possibilidade de calcular, medir e organizar informação acerca dos efeitos provenientes das atividades económicas que integram a indústria turística de um país ou região, tendo em conta os princípios, definições e classificações do SCN (OMT, 1999).

A CST regista apenas a parte das actividades que contribuem potencialmente para o Turismo, bem como o volume proporcional de produção utilizada com fins turísticos (Tribe, 2011).

Conta Satélite do Turismo	
Consumo Monetário do Turismo Receptor	Inclui as despesas de consumo efectuadas por visitantes não residentes, no âmbito de uma viagem turística a Portugal.
Consumo Monetário do Turismo Interno	Inclui as despesas de consumo efectuadas por visitantes residentes, no âmbito de uma viagem turística no interior de Portugal e a Componente de consumo interno do Turismo Emissor.
Componente de Consumo Interno do Turismo Emissor	Inclui as despesas de consumo efectuadas em Portugal, por visitantes residentes, no âmbito de uma deslocação para fora de Portugal, antes de partir e depois de regressar dessa viagem. Está incluída no Consumo do Turismo Interno.
Outras Componentes do Consumo Turístico	Inclui a componente turística de Consumo Final das Administrações Públicas e das ISFLSF, assim como a “valorização” das Residências Secundárias utilizadas para fins turísticos (outras componentes de consumo turístico não monetárias). Inclui, também, as despesas efectuadas no âmbito do Turismo de Negócios.
Consumo do Turismo Interior	Inclui as despesas de consumo final efectuadas em Portugal pelos visitantes residentes (Consumo Monetário do Turismo Interno) e não residentes (Consumo Monetário do Turismo Receptor). Inclui, ainda, as despesas efectuadas por outras entidades em nome desses visitantes (Outras componentes de consumo turístico não monetárias e Turismo de Negócios).

Tabela 27 - Conceitos CST

Fonte: Adaptado do INE (2013)

De acordo com a OMT (1999) o desenvolvimento de uma CST permitirá fornecer a informação descrita na Tabela 28

- Agregados macroeconómicos que descrevem a contribuição económica do turismo (ex. *Tourism Direct Gross Value Added* – TDGVA – e o *Tourism Direct Gross Domestic Product* – TDGDP) que são consistentes com os que são calculados para o resto da economia.
- Dados detalhados sobre o consumo turístico e descrição detalhada de como a procura é satisfeita (produtos fornecidos internamente ou importados)
- Contas detalhadas das actividades económicas que fornecem bens e serviços à procura turística, incluindo dados sobre o emprego, formação bruta de capital fixo turístico e sobre as ligações com outras actividades económicas.

Tabela 28 -Informação disponibilizada por uma CST

Fonte: Adaptado de UNWTO (2008).

3.6.Novo quadro político para o turismo europeu

Vejamos o enquadramento através das medidas de políticas da União Europeia:

A Europa é o primeiro destino turístico do mundo. Para manter a posição de liderança da Europa, a Comissão incentiva um novo quadro de acção coordenada na União Europeia (UE) para aumentar a competitividade e a capacidade de crescimento sustentado do turismo europeu.

3.6.1. Acto

Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões – «Europa, primeiro destino turístico do mundo – novo quadro político para o turismo Europeu»

3.6.2. Síntese

De acordo com as novas prioridades da UE definidas na estratégia «Europa 2020», e para manter a Europa como o principal destino turístico mundial, a Comissão propõe um novo quadro de acções coordenadas em matéria de turismo ao nível da UE para aumentar a competitividade e a capacidade de crescimento sustentado do turismo europeu.

O turismo representa a terceira actividade socioeconómica mais importante da UE, considerando-se que gera mais de 10 % do PIB da UE e cerca de 12 % do emprego total.

É, portanto, um sector importante tanto para os cidadãos como para a indústria da União Europeia, com um efeito positivo no crescimento económico e no emprego na UE.

O Tratado de Lisboa reconheceu a importância do turismo, conferindo à UE competências para apoiar, coordenar e complementar as acções dos países da UE neste sector. A definição e a clarificação das competências da UE nesta matéria permite o estabelecimento de um quadro de acção compreensível. De acordo com o Tratado de Lisboa, as medidas específicas da UE no sector do turismo devem ter como objectivos:

- promover a criação de um enquadramento favorável ao desenvolvimento de empresas neste sector;
- fomentar a cooperação entre os países da UE, em especial através do intercâmbio de boas práticas.

3.6.3. Desafios e oportunidades para a indústria europeia de turismo

O turismo europeu enfrentou uma situação económica difícil devido à crise financeira e económica de 2008, que teve um impacto significativo na procura de serviços turísticos. A situação agravou-se devido à interrupção do tráfego aéreo motivada por nuvens de cinzas vulcânicas na sequência da erupção do vulcão *Ejyafjöll* em 2010, que resultou num número significativo de cancelamentos nas chegadas de turistas, uma perda considerável para o sector dos transportes aéreos, bem como para o sector hoteleiro e outras actividades relacionadas com o turismo.

3.7. Novo quadro de acção no turismo europeu

Em linha com a estratégia económica «Europa 2020», o quadro de acções para o turismo ao nível da UE pode ser construído com base nas seguintes quatro prioridades:

- Estimular a competitividade no sector turístico na Europa, através das seguintes acções:
 - O desenvolver a inovação no turismo, por exemplo, facilitando a adaptação do sector e das suas empresas aos desenvolvimentos do mercado no âmbito da tecnologia e inovação na informação e comunicação;
 - melhora as competências profissionais no sector, promovendo oportunidades oferecidas por vários programas da UE, como o programa Leonardo ou o

Programa-Quadro de Inovação e Competitividade nas vertentes «Erasmus para os Jovens Empresários» e «E-skills para a inovação»;

- tentar colmatar a sazonalidade da procura, por exemplo, facilitando o intercâmbio turístico voluntário entre países da UE, em especial durante a época baixa e para grupos-alvo específicos da sociedade, e incentivando o desenvolvimento de um intercâmbio voluntário de informações em linha para melhorar a coordenação das férias escolares nos países da UE;
 - promover a diversificação da oferta turística, nomeadamente através de uma maior ênfase no património comum europeu e na promoção do mesmo, bem como pela integração do património «natural» nas estratégias turísticas;
 - contribuir para uma melhor coordenação das actividades de investigação relacionadas com o turismo e consolidar os dados socioeconómicos sobre o turismo ao nível europeu.
- Promover o desenvolvimento de um turismo sustentável, responsável e de qualidade, através das seguintes acções:
- desenvolver um sistema de indicadores para a gestão sustentável de destinos, o que poderá contribuir para criar um rótulo para promoção de destinos turísticos sustentáveis;
 - organizar campanhas de sensibilização para melhor informar os turistas europeus acerca dos destinos, incluindo informações sobre transportes e relações com a população local;
 - criar uma marca europeia para o turismo de qualidade, com base em experiências nacionais, para aumentar a segurança e a confiança dos consumidores;
 - facilitar a identificação dos riscos ligados às alterações climáticas para proteger o sector do turismo europeu contra os investimentos incorrectos e explorar serviços turísticos alternativos;
 - propor uma carta do turismo sustentável e responsável;
 - propor uma estratégia para um turismo costeiro e marítimo sustentável;
 - estabelecer ou reforçar a cooperação da UE com países emergentes e com países mediterrânicos para promover modelos de desenvolvimento turístico sustentável e responsável e o intercâmbio das melhores práticas.

- Consolidar a imagem e a visibilidade da Europa como um conjunto de destinos sustentáveis e de qualidade, através das seguintes acções:
 - apoiar a criação de uma «marca Europa», em estreita colaboração com os países da UE e complementar os esforços promocionais destes, de forma a permitir que os destinos europeus se destaquem quando comparados com outros destinos turísticos internacionais;
 - promover a Europa como um destino turístico sustentável e de qualidade, através do portal «visiteurope.com» e em importantes eventos internacionais ou em grandes feiras e mostras turísticas;
 - reforçar a participação da UE nas instâncias internacionais.

- Maximizar o potencial das políticas e dos instrumentos financeiros da União Europeia para desenvolver o turismo, através das seguintes acções:
 - integrar e coordenar melhor o turismo com outras políticas da UE, como as políticas em matéria de transportes, concorrência, mercado interno, política fiscal, protecção do consumidor, ambiente, emprego e formação, bem como as políticas de desenvolvimento regional e rural, todas elas com impacto directo ou indirecto no turismo;
 - promover e mobilizar instrumentos e programas comunitários de apoio a favor do turismo, tais como o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, o Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural e o Fundo Europeu das Pescas.

3.8.Plano Estratégico Nacional do Turismo: o pensamento turístico nacional.

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), rectificado na “*Proposta para revisão no horizonte 2015*”(2010), que apresentado em 2007, constituiu um marco decisivo nas políticas públicas de turismo. Desde então, o PENT foi assumido por todos, agentes públicos e privados, como uma referência estável e enquadradora da atividade turística e das múltiplas vertentes onde a mesma interfere: no ordenamento e qualificação do território, no investimento público e privado, na dinamização das acessibilidades, na qualificação dos recursos humanos, no desenvolvimento dos produtos e dos destinos, na promoção externa.

Constitui a base de orientação estruturante do sector, permitindo a agentes públicos e privados alinharem estratégias, compreenderem mutuamente os seus objetivos e definirem acções comuns mais eficazes e coerentes.

Tendo como referência o PENT, o Governo desenvolveu um conjunto de reformas institucionais e legislativas profundas que contribuíram, a par do esforço do sector privado, para uma realidade bem diferente do país turístico, comparativamente com a de há cinco anos atrás.

Neste período, o Turismo conquistou um papel central na economia portuguesa e é hoje líder nas exportações, na sustentabilidade, na inovação e na criação de emprego. O Turismo contribui, como nenhuma outra atividade, para a correção de assimetrias e para a criação de emprego sendo já um dos principais motores do desenvolvimento regional em Portugal.

Uma nova fase do desenvolvimento do Turismo num contexto marcado por evoluções estruturais e por uma conjuntura económica adversa.

O Turismo interno desenvolveu-se de forma sustentada desde a aprovação do PENT, mas o contexto da crise económica internacional, marcado pela forte contração da procura nos principais mercados emissores, levou em 2009 a uma deterioração da performance do Turismo externo que comprometeu a concretização dos objetivos globais. Ainda assim, entre 2006 e 2010 Portugal ganhou quota nos mercados emissores Espanha, França e Brasil e conseguiu um bom desempenho a nível do Turismo interno, embora tenha sofrido com a conjuntura depressiva dos mercados do Reino Unido, Alemanha e Irlanda.

No conjunto de evoluções recentes do contexto, destacam-se:

- I. A afirmação definitiva da internet enquanto canal de pesquisa e transação, emergindo as redes sociais e as comunidades online como importantes instrumentos de promoção e interação com os turistas;
- II. O reforço da tendência de desenvolvimento do peso das companhias aéreas low cost e dos efeitos que estas induzem no sector (sobretudo ao nível da potenciação dos short breaks);
- III. A emergência de consumidores mais abertos a oportunidades de última hora, mais exigentes no valor recebido pelo que pagam e cada vez mais focados na diversidade e qualidade das experiências;

IV. O reforço da concorrência entre destinos, em particular pela afirmação de novos destinos de rápido crescimento como a Turquia, Egito e Marrocos.

De forma a recuperar a trajetória de crescimento que o sector vinha a registar, e que até à crise económica internacional cujos efeitos se começaram a fazer sentir em 2008 estava alinhada com os objetivos definidos no PENT, foram definidos novos objetivos ambiciosos, mas alcançáveis, que traduzem a ambição de crescimento sustentado inerente à visão para o sector.

Portugal deverá crescer acima da média europeia, sobretudo ao nível das receitas visto que se assume como prioridade o incremento da receita média por turista. Os objetivos definidos apontam para um crescimento médio anual de 8,4% nas receitas e de 4,6% nas dormidas até 2015, reforçando o peso do Turismo no total de exportações portuguesas de bens e serviços para 15,8%.

Face à evolução verificada no contexto global do sector foi identificado um conjunto de linhas de desenvolvimento que representa uma importante evolução na estratégia seguida, assegurando o seu alinhamento com o novo contexto competitivo:

- Deverá ser dada maior relevância a Espanha e Brasil como mercados de aposta com abordagens específicas e deverá ser lançada uma abordagem segmentada aos principais mercados, começando pelos estratégicos;
- Portugal deverá assumir o desafio de liderar no desenvolvimento sustentável do Turismo lançando políticas de desenvolvimento equilibrado;
- Importará potenciar a capacidade de venda das empresas do setor, num contexto de redução da dependência dos operadores turísticos tradicionais e da criação de novos canais *Bussiness 2 Consumers (B2C)* e *Bussiness 2 Bussiness (B2B)*;
- a aposta na promoção e distribuição online deve ser claramente assumida como mecanismo de endereçar as novas formas de procura e marketing e de juntar a vertente comercial à promocional;
- dever-se-á reforçar a qualidade dos produtos turísticos, complementando a oferta com experiências marcantes como forma de oferecer aos turistas que nos visitam vivências únicas e genuínas, o que deve ser alavancado por um programa de eventos bem promovido em termos de visibilidade internacional;

- as Entidades Regionais de Turismo devem assumir-se como entidades actuates ao nível da qualificação do produto, dinamização da actividade turística das regiões e agregação dos esforços dos agentes privados na produção de um produto turístico integrado e multifacetado.

Reforçar a execução de uma estratégia exigente, ambiciosa e inovadora para o setor do Turismo, incorporando as novas evoluções definidas.

O desenvolvimento do Turismo Nacional até 2015 deverá estar assente em 11 linhas de desenvolvimento que, partindo da base definida no PENT, incorporando as evoluções necessárias para alinhamento com o contexto, assegurando a concretização dos objetivos definidos.

De entre estas 11 linhas de desenvolvimento, será fundamental que o sector se mobilize para a estratégia, como um todo, em redor de um conjunto de eixos de actuação críticos para a estratégia:

- Sustentabilidade como modelo de desenvolvimento.
- Definição de prioridades de mercado a nível nacional e regional.
- Reforço da capacidade de comercialização e venda do sector
- Enriquecimento e modernização da oferta via experiências e conteúdos
- Qualificação dos recursos humanos
- Urgência de atuação na qualidade urbana e paisagística

A implementação do PENT será executada através de um conjunto de 11 programas de acção, estruturados em cinco eixos principais:

3.8.1. Qualidade do Turismo Sustentável

Sustentabilidade como modelo de desenvolvimento – desenvolver o turismo sustentável potenciando cadeias de valor relacionadas, dinamizando a economia local, conservando o meio ambiente e fomentando praticas ambientalmente responsáveis por parte de todos os agentes e, demonstrando que o turismo não só não destrói como adiciona valor e qualidade de vida.

Qualidade de serviço e dos recursos humanos – reforçar a qualidade do Turismo Português ao longo dos momentos de interacção com o turista, nomeadamente através da

operacionalização de um sistema de qualidade turística e da formação e valorização dos recursos humanos, com instrumentos de avaliação regular.

Qualidade urbana, ambiental e paisagística – assumir a qualidade urbana, ambiental e paisagística como uma componente fundamental de valorização e qualificação do destino Portugal assegurando, para tal, um maior envolvimento neste domínio por parte das entidades ligadas ao Turismo, que deverão ser responsáveis por intervenções.

Eficácia e modernização da actuação dos agentes públicos e privados – facilitar a interacção das empresas do Estado, promover a difusão do conhecimento e estimular a inovação e a modernização empresarial, em particular no tocante à promoção e comercialização.

3.8.2. Enriquecimento da Oferta

Experiência e conteúdos – desenvolver e inovar conteúdos tradicionais portugueses que constituem factores de diferenciação turística e estejam na base de experiências marcantes e genuínas, constituindo também novas oportunidades de actividade económica.

Eventos potenciadores da notoriedade e atractividade do destino – dinamizar um calendário anual de eventos nacionais que reforcem a notoriedade do destino e captação de turistas internacionais, bem como um calendário de eventos regionais que incluam uma mostra da história, das tradições e cultura local e cuja autenticidade enriqueça a experiência do turista.

3.8.3. Produtos e destinos

Desenvolvimento de produtos estratégicos – desenvolver e estruturar uma oferta multiproduto nas varias regiões, renovando a oferta de “Sol & Mar”, apostando numa estruturação inovadora do turismo cultural e religioso e reforçando a aposta no golfe, no turismo de negócios e na estruturação do turismo de saúde e bem-estar enquanto atenuadores da sazonalidade.

Desenvolvimento dos destinos regionais – assumir as Entidades Regionais de Turismo como motores da estruturação e enriquecimento da oferta local, dinamizando o envolvimento do tecido empresarial e dos agentes públicos, devendo focar a sua acção na melhoria dos produtos prioritários suportados nos seus recursos turísticos distintivos e assentar nestes o seu esforço promocional

3.8.4. Mercados e acessibilidades

Estratégia de mercados emissores – assumir o mercado espanhol como prioritário para o crescimento externo, defender a posição no Reino Unido, Alemanha e França (com ofertas segmentadas) e dinamizar o crescimento em oito mercados, nos quais se destacam o Brasil que se assume como aposta e os países escandinavos pelo seu contributo para atenuar a sazonalidade e pela adesão ao golfe e ao turismo náutico.

Reforço de acessibilidade das áreas – manter as ligações áreas conseguidas, continuando o esforço de abertura de novas rotas e de aumento de frequências providas de rotas de reconhecimento interesse turístico para Portugal.

3.8.5. Promoção e distribuição

Melhor promoção, distribuição e venda – reforçar a capacidade de venda do sector, fomentar a promoção e distribuição *online*, alinhar os investimentos promocionais por mercado com o seu peso relativo nas receitas e com os objectivos de desenvolvimento perspectivados, adequando também o mix de instrumentos de promoção em função da respectiva eficácia.

Capítulo IV - A Região do Médio Tejo

4.1. Enquadramento Europeu

Portugal (Figura 1 – *Mapa de Portugal*Figura 1) **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, oficialmente República Portuguesa, é um país soberano unitário localizado no Sudoeste da Europa, cujo território se situa na zona ocidental da Península Ibérica e em arquipélagos no Atlântico Norte.



Figura 1 – *Mapa de Portugal*

Fonte: Agrupamento Vertical de Almancil (2013)

4.2. As NUTS

As NUTS, sigla consagrada para designar a Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos, representam as sub-regiões estatísticas em que se divide o território português e correspondem a três distintos níveis de desagregação territorial.

Ao primeiro nível (NUTS I) (Figura 2) correspondem três unidades territoriais: o território do Continente e o de cada uma das Regiões Autónomas. O segundo nível (NUTS II)

(Figura 2) compreende sete unidades territoriais: cinco regiões no Continente mais as duas Regiões Autónomas.

Num terceiro nível (NUTS III) (Figura 2) encontram-se 30 unidades territoriais, distribuídas pelas NUTS II, cada uma das quais resulta da agregação de vários municípios. Desde que se definiram as NUTS (Resolução do Conselho de Ministros n.º 34/86 de 26 de Março) que, em diferentes momentos e por diversas razões, se sentiu a necessidade de se modificarem alguns dos seus limites (cf. alterações constantes nos Decretos-Lei n.º 46/89, de 15 de Fevereiro, n.º 163/99, de 13 de Maio e n.º 317/99, de 11 de Agosto, na Lei n.º 28/2001, de 12 de Julho e no Decreto-Lei n.º 244/2002, de 5 de Novembro). Em Novembro de 2002 (Decreto-Lei n.º 244/2002, de 5 de Novembro), ocorreu uma alteração que teve por base a evolução verificada nos perfis socioeconómicos das regiões, em particular na NUTS II Lisboa e Vale do Tejo, que levou ao ajustamento das duas regiões NUTS II vizinhas (Centro e Alentejo). Em Agosto de 2010 (Lei n.º 21/2010, de 23 de Agosto), o município de Mação deixou de integrar a NUTS III Pinhal Interior Sul, tendo passado para a NUTS III Médio Tejo.

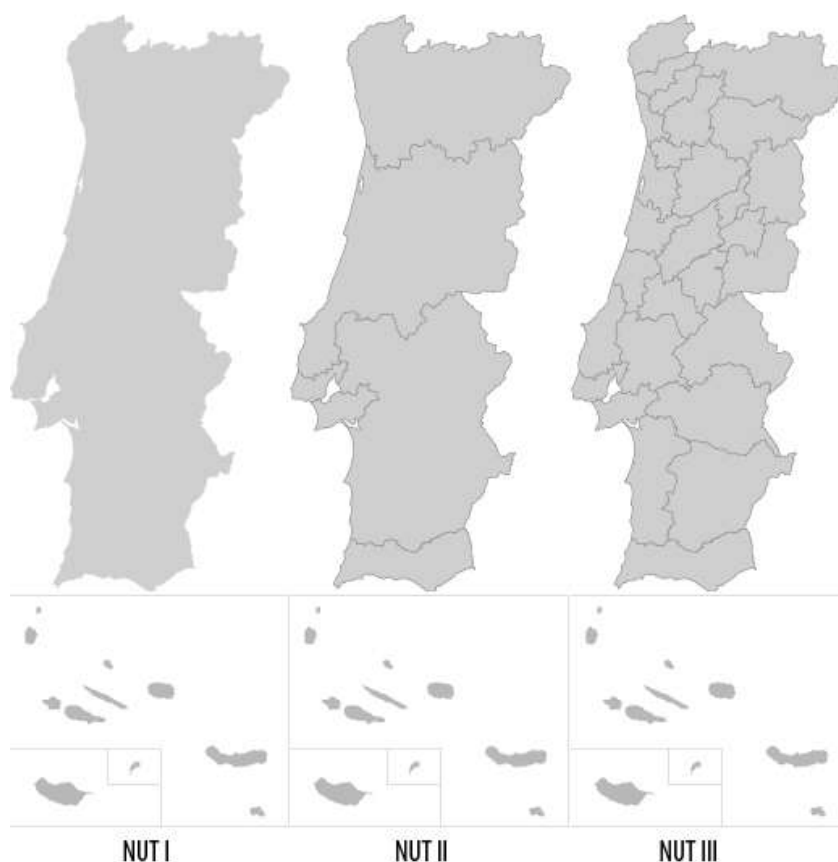


Figura 2 – As NUTS

Fonte; Os meus estudos e resumos da escola (2013)

4.3. Enquadramento Nacional

O território português tem uma área total de 92 090 km², sendo delimitado a norte e leste por Espanha e a sul e oeste pelo oceano Atlântico, compreendendo uma parte continental e duas regiões autónomas: os arquipélagos dos Açores e da Madeira. Portugal é a Nação mais a ocidente do continente europeu. O país tem o nome da sua segunda maior cidade, Porto, cujo nome latino era Portus Cale.

O território é dividido no continente pelo rio principal, o Tejo. A norte, a paisagem é montanhosa nas zonas do interior com planaltos, intercalados por áreas que permitem o desenvolvimento da agricultura. A sul, até ao Algarve, o relevo é caracterizado por planícies, sendo as serras esporádicas.

A costa portuguesa é extensa: tem 1230 km em Portugal continental, 667 km nos Açores, 250 km na Madeira onde se incluem também as Ilhas Desertas, as Ilhas Selvagens e a ilha do Porto Santo. A costa formou belas praias, com variedade entre falésias e areais.



Figura 3 – Mapa de Portugal

Fonte: NetMaps (2013)

4.4. Enquadramento Região Centro

Como o próprio nome indica, a Região Centro (Figura 4) situa-se bem no coração do País, compreendendo uma extensa área, albergando integralmente os distritos de Coimbra, Castelo Branco e Leiria, grande parte dos distritos de Aveiro, Viseu e Guarda, e parte do distrito de Santarém.

A Região Centro está delimitada a norte pela Região Norte, a leste com a Espanha, a sul com o Alentejo e Região de Lisboa, e a oeste com o vasto Oceano Atlântico.

É, pois, uma vasta região, rica em história e património, terra de gente tão hospitaleira, bem no coração de Portugal, com tanto para contar e mostrar.

Na Região Centro realidades bem distintas cruzam caminhos: cidades grandes e desenvolvidas partilham heranças com aldeias perdidas no tempo; o profundo azul da costa atlântica contrasta com o verdejante das montanhas e serras do interior; o mar como via de comunicação e troca, a serra como porto defensivo e de difícil acesso.

A tradição, preservação de usos e costumes bem antigos é traço comum por toda a região, quer nas cidades mais desenvolvidas, como Coimbra, Leiria ou Viseu, ou nas Aldeias de Xisto, perdidas nas montanhas, ou mesmo por entre as localidades cobertas de alva neve, na Serra da Estrela.

Na Gastronomia esta diversidade de paisagens e realidades reflecte-se, combinando o saber de gerações tão longínquas com o melhor sabor à mesa.

Na zona costeira saboreiam-se os peixes e mariscos frescos, na zona serrana a qualidade das carnes e dos campos de pastagens permitem afamados enchidos, queijos, mel e vinhos de qualidade.

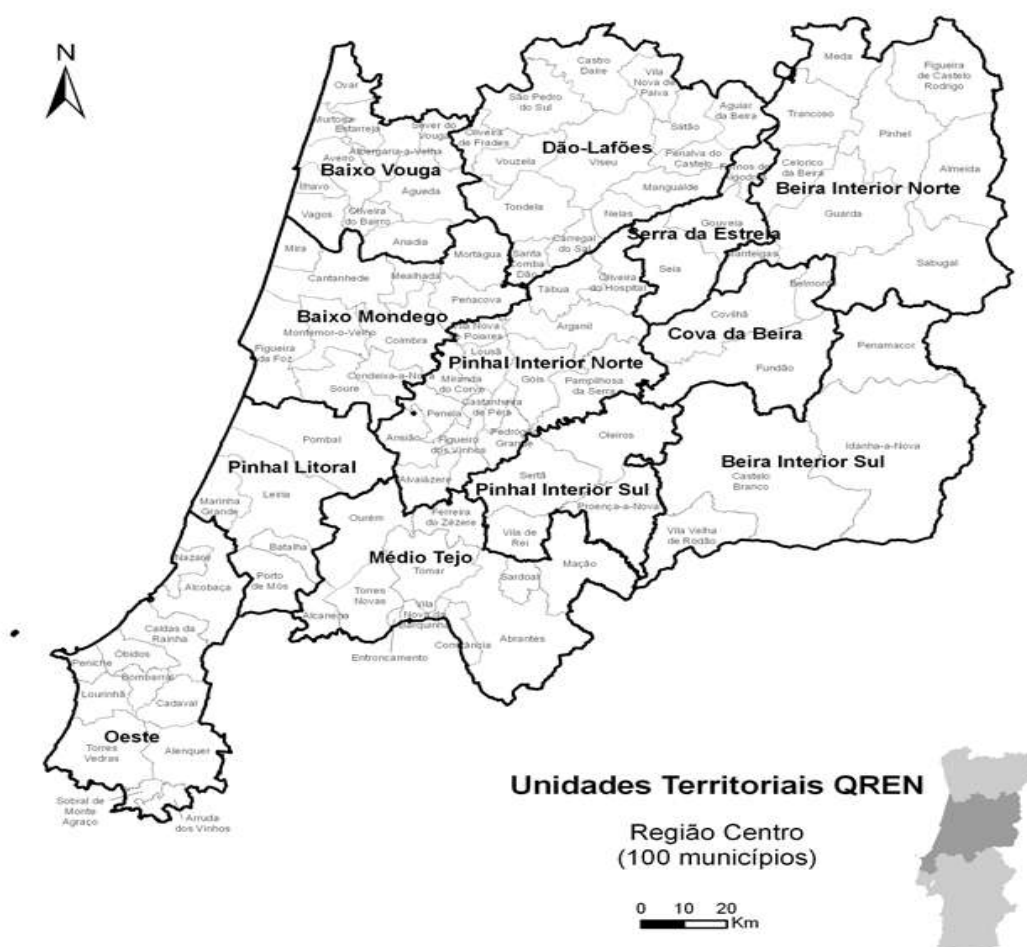


Figura 4 – Mapa Região Centro

Fonte: CCDR (2013).

A partir de 2002, e de acordo a nomenclatura em vigor (Decreto-Lei n.º 244/2002 de 5 de Novembro, alterado pela Lei n.º 21/2010, de 23 de Agosto), a Região Centro para fins estatísticos é constituída por 100 municípios organizados em 12 sub-regiões NUTS III: Baixo Mondego, Baixo Vouga, Beira Interior Norte, Beira Interior Sul, Cova da Beira, Dão-Lafões, Pinhal Interior Norte, Pinhal Interior Sul, Pinhal Litoral, Serra da Estrela, Médio Tejo e Oeste.

4.5.A caracterização do Médio Tejo

A região do Médio Tejo (Figura 5) localiza-se no centro do País, pertence ao Distrito de Santarém, sendo confinado com os distritos de Lisboa, Évora, Portalegre, Castelo Branco, Coimbra e Leiria. A sua localização é extremamente favorável, tal como Portugal, em termos Geoturísticos. A Região é constituída por 11 (onze) Municípios: Abrantes,

Alcanena, Constância, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Mação, Ourém, Sardoal, Tomar, Torres Novas e Vila Nova da Barquinha.

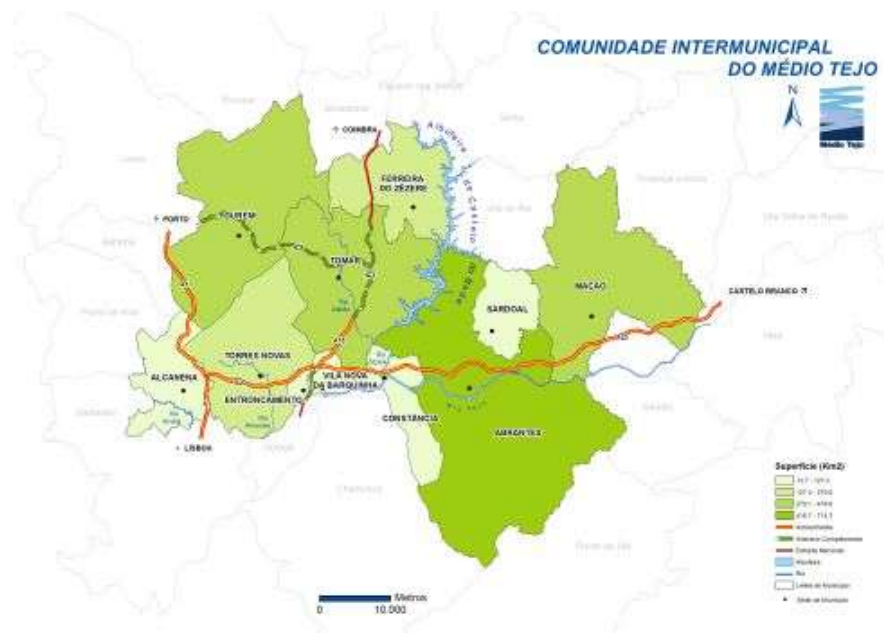


Figura 5 – Localização Geográfica do Médio Tejo

Fonte: CIMT (2013)

O Médio Tejo é influenciado pela bacia hidrográfica do Rio que lhe dá o nome “Tejo”. É de realçar a Albufeira de Castelo do Bode, que tem um papel extremamente relevante como origem de água para abastecimento público e aproveitamento hidroelétrico, criada num dos principais afluentes do Rio Tejo, o Rio Zêzere. No que diz respeito ao domínio hídrico no Médio Tejo, localizam-se ainda as nascentes dos rios Alviela (Alcanena) e Almonda (Torres Novas), também estes afluentes do Rio Tejo.

Na Região do Médio Tejo, como na generalidade do país, verifica-se um envelhecimento da população, perda de população nas áreas de cariz rural, e a terciarização da estrutura activa.

	Área	Perímetro	População residente 2012
	km ²	km	Total
Portugal	92 212.0	3 904	10 487 289
Continente	89 088.9	2 559	9 976 649
Centro	28 199.4	1 322	2 298 938
Médio Tejo	2 305.9	353	217 591
Abrantes	714.7	183	38 201
Alcanena	127.3	85	13 567
Constância	80.4	51	4 053
Entroncamento	13.7	18	20 421
Ferreira do Zêzere	190.4	94	8 460
Ourém	416.6	130	45 638
Sardoal	92.1	52	3 913
Tomar	351.2	116	39 666
Torres Novas	270.0	86	36 338
Vila Nova da Barquinha	49.5	46	7 334

Tabela 29 - Área e perímetro, 2011 – População Residente, 2012

Fonte: INE (2012)

4.6. Turismo no Médio Tejo

A sua centralidade permite ter a possibilidade de ser uma “placa distribuidora” dos turistas no País, porque permite a ligação, permanente, entre a Zona Litoral e Interior, como também entre o Norte e Sul.

Sabendo que a Capital, Lisboa, é o “centro turístico” de Portugal, por ter maior número de hóspedes, a região do Médio Tejo, por confinar, com a região de Lisboa, pode tirar dividendos desta aproximação geográfica com a Capital.

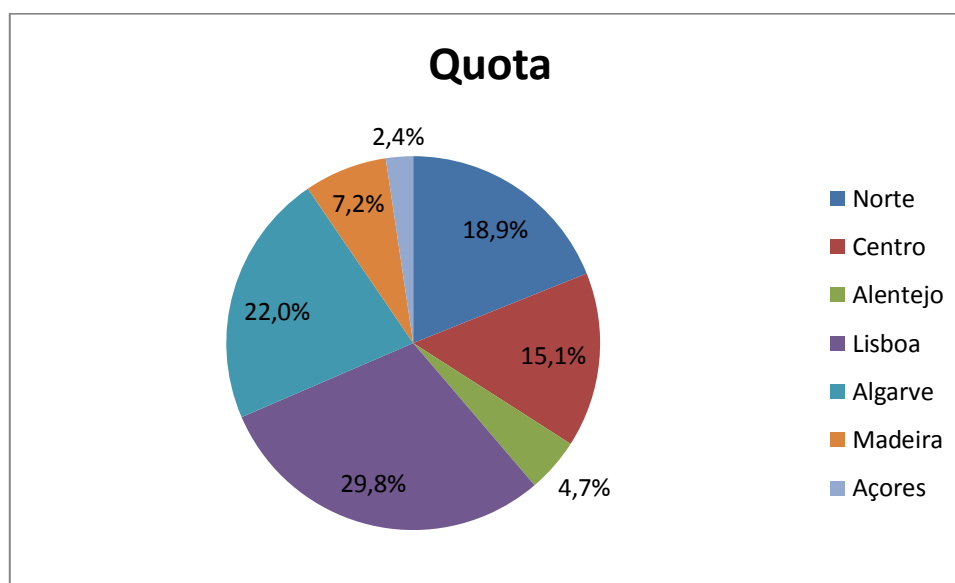


Gráfico 4 - Quota de mercado dos hóspedes 2012

Fonte – Turismo de Portugal (2013)

Por ficar à uma hora de Lisboa, a cerca de duas horas do Porto, ter uma rede viária e ferroviária a servi-la a Região do Médio Tejo tem um potencial enorme de crescimento, tem de se adequar e ter ferramentas que sejam de rápidas a fornecer as informações necessárias à implementação de medidas correctivas.

O Turismo assume um papel fulcral na economia mundial, nacional e regional. O Turismo no médio Tejo assume um papel importantíssimo e este vocacionado para o Turismo Cultural e Paisagístico (*Touring*), Turismo da Natureza e Turismo Gastronómico e Vinhos.

Estes 3 tipos de Turismo, estão incluídos no PENT como sendo produtos turísticos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal.

Relativamente ao *Touring* Cultural e Paisagístico, Portugal tem um Património Histórico, que por si próprio, lhe confere um elemento chave diferenciador da proposta do valor de

Portugal em termos turísticos. A área do Turismo e da Cultura são áreas independentes mas que tem uma componente de complementaridade indissociáveis, valorizando-se mutuamente, criando valor para a região, no desenvolvimento social e económico.

A sustentabilidade no curto, médio e longo prazo é um caminho que se faz com todas as entidades intervenientes (privados e públicos) na estruturação e promoção da oferta cultural das regiões na elaboração do produto turístico.

“A Turel, cooperativa de turismo cultural e religioso, prevê crescer 30% este ano, sobretudo devido ao aumento da procura estrangeira. Na maior parte, são turistas estrangeiros com grande capacidade financeira e com interesse em encontrar um valor estável e conservador, que de algum modo os encanta”, diz Abílio Vilaça, da Turel. Espanhóis, brasileiros e alemães estão no topo da lista de clientes da Turel que mais procuram o património religioso português, sobretudo Fátima, Douro e Minho. Por outro lado, e de acordo com os dados da empresa, o número de turistas portugueses ainda não cresceu”(Sapo, 2013).

4.7. *Balanced Scorecard* aplicado à Região do Médio Tejo

4.7.1. A Visão

O espaço sub-regional do Médio Tejo tem um conjunto de problemas e desafios com um significativo potencial de equilíbrio estratégico na obtenção de objectivos de desenvolvimento urbano, modernização rural, a coesão social e a competitividade económica. O Património do Médio Tejo pode ser um dos componentes para o crescimento económico desta sub-região, porque através dele, que é o âmago da identidade da região, poderemos criar produtos regionais com valor acrescentado.

O Médio tejo deverá assegurar uma oferta integrada e coerente dos recursos patrimoniais, culturais e naturais, articulada com a oferta dos serviços complementares, ou seja os serviços alojamento, alimentação, transportes e outros.

4.7.1.1. Eixo I

Afirmar uma rede urbana atractiva e diversificada, seja organizando a constelação urbana do Médio Tejo como “cidade média” relevante à escala nacional, seja cuidando da qualidade de vida nos pólos de menor dimensão e mais baixa densidade, suportada por

uma efectiva “mobilidade policêntrica”, de residentes, trabalhadores, empresários, profissionais, estudantes e visitantes, capaz de acelerar a disseminação e o usufruto de ofertas de equipamentos, serviços e actividades resultantes da prioridade concedida à densificação de espaços de consumo valorizadores da cultura e da criatividade, à dinamização de propostas inovadoras de vida activa e de convívio com uma natureza conservada e à garantia de acesso aos serviços de interesse geral.

4.7.1.2. Eixo II

Construir “vantagens de localização empresarial”, como alavanca duradoura da competitividade regional, organizando uma rede hierarquizada e racional de parques e pólos dotados de adequados serviços empresariais e geridos para a sustentabilidade e a eficiência colectiva, seja para conquistar funções de intermediação em cadeias de valor alargadas, com base no cruzamento de vantagens logísticas com o acesso a actividades e serviços de inovação e conhecimento, seja para alavancar a valorização económica de recursos naturais e endógenos, com base na abertura a novos produtos e canais de comercialização, acolhendo e promovendo, numa base económica em diversificação, um tecido empresarial mais forte e competitivo.

4.7.1.3. A Missão

Promover activamente na região o cruzamento e “casamento” dos factores de atractividade e diferenciação associados a actividades culturais e valores patrimoniais diversificados e também a um património natural cuja riqueza advém da sustentabilidade incutida aos seus recursos endógenos, nas suas dimensões materiais e imateriais, e nas suas dinâmicas de criação, programação e fruição, para viabilizar um desenvolvimento turístico baseado em produtos qualificados e sustentáveis, capaz de servir o reforço da sua articulação com a região de Lisboa e a sua competitividade residencial e urbana, alargando, ao mesmo tempo, os elementos de maior universalidade na projecção externa da sua identidade

4.7.1.4. Estratégia

Rede de Valorização e conservação do património natural, especialmente através da prevenção e combate de incêndios como forma de conservação do património florestal, tal como através da conservação e preservação dos cursos de água, enquanto elementos fundamentais no que diz respeito à sustentabilidade da promoção turística da região.

Promoção integrada da riqueza patrimonial monumental e histórica da região, nomeadamente as suas grandes referências, participando activamente na estruturação de um grande “Arco Patrimonial” em torno da Região de Lisboa que se venha a afirmar como um factor determinante de competitividade turística alargada e motor de criação de empregos.

Valorização e alargamento do(s) produto(s) turístico(s) centrados no património, estabelecendo um programa de iniciativas conducente à promoção de uma atractividade turística justificada quer pela sua riqueza e diversidade (património histórico e arquitectónico, turismo religioso, património natural, museologia), quer pela qualidade dos serviços complementares e de suporte (dinamização de parcerias que permitam atingir níveis adequados de expansão da oferta de hotelaria e serviços turísticos), e promovendo a integração da região como destino turístico associado às rotas do turismo dirigido a Lisboa.

Organização do contributo do turismo para a modernização do mundo rural, acentuando as vantagens da combinação de uma excelência ambiental efectiva com os seus elementos próprios de atractividade (fruição dos rios, natureza, sossego e tranquilidade) através da oferta complementar de traços de urbanidade e conforto no usufruto das actividades relacionadas com a náutica desportiva e de lazer, os roteiros de exploração da beleza natural e paisagística e os pequenos parques temáticos.

Dinamização integrada das actividades culturais, estabelecendo uma rede regional de programação cultural que promova uma efectiva articulação entre a produção e a fruição cultural (em ligação estreita com a implementação de soluções facilitadoras de mobilidade), que optimize equilíbrios entre oferta e procura na gestão de equipamentos (maximizando níveis de influência e atendimento a uma escala regional), e que contribua como argumento na densificação da atractividade turística regional (de animação e lazer).

4.7.2. Análise SWOT do Médio Tejo – Pontos Fortes e Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças

Pontos Fortes e Oportunidades	Pontos Fracos e Ameaças
<p>Médio Tejo assume posição dianteira no conjunto das regiões intermédias portuguesas, no contexto do equilíbrio de posições relativas entre coesão e competitividade, o que se traduz em oportunidades de percurso futuro que concedam enfoque primordial à competitividade e que utilizem os avanços obtidos em termos de coesão como forma de implementar a sua valorização competitiva, através de critérios de eficiência e de gestão colectiva da coesão e das redes de equipamentos e serviços.</p> <p>- Posição do Médio Tejo enquanto “lugar geométrico de Portugal”, beneficiando da proximidade a Lisboa e do importante cruzamento de eixos viários (A1-A23-A9-A13), permite formar uma visão estratégica com incorporação da sua diversidade enquanto: “porta de entrada em Lisboa”, pela sua proximidade à capital e enquanto pólo de concentração de sectores e de valências logísticas “fora, mas perto de Lisboa”; “porta de saída de Lisboa”, como opção de “fuga populacional” à capital e de região de captação turística e de projecção de consumo “perto, mas fora de Lisboa”.</p> <p>- Relevância turística do património do Médio Tejo, com vista à construção de um produto turístico atractivo, diversificado e substancial, que valoriza a sua herança templária, que investe na integração das margens ribeirinhas dos seus rios em “cidades e vilas com rio”, que oferece uma alternância bem conseguida entre padrões de vivência urbanos e rurais, patentes nas sua 6 cidades e nas suas 5 vilas, que combina a riqueza patrimonial e cultural intrínseca aos seus 5 castelos, que é banhada por 5 rios e que oferece condições naturais e ambientais de excelência à prática de actividades desportivas.</p> <p>- Instituições de ensino superior com relevo na região - Instituto Politécnico de Tomar, Escola Superior de Tecnologia de Abrantes e Escola Superior de Educação de Torres Novas.</p> <p>- Investimentos realizados em equipamentos culturais e desportivos estruturaram uma boa rede de espaços propícios à fruição e difusão cultural, que sugerem a sua articulação em rotas diversificadas de programação cultural como forma de afirmação da região nos roteiros de turismo cultural e da projecção da sua atractividade à fixação de nova população.</p> <p>- Diversidade e qualidade dos produtos regionais.</p>	<p>- Necessidade de acautelar uma tendência potencial de reprodução de um modelo produtivo que se tem pautado por debilidades face aos níveis médios nacionais de produtividade, e que tem sido compensado por via de uma maior intensidade de utilização dos recursos humanos disponíveis.</p> <p>- Dificuldade de aumento da escala de produção dos produtos regionais e da sua viabilização enquanto produto com capacidade de colocação no mercado, que, associadas às dificuldades de incorporação de inovação, podem impedir o seu desenvolvimento potencial e, mesmo, levar ao seu desaparecimento.</p> <p>- Debilidades ao nível da capacidade de utilizar e materializar o conhecimento científico e tecnológico na melhoria/criação de produtos e processos (predomínio de sectores de baixa tecnologia), que devem ser enquadradas com um cenário de evolução recente do perfil de especialização da região pouco coincidente com a evolução esperada dos sectores geradores de maiores níveis de valor acrescentado.</p> <p>Estrutura etária envelhecida, com repercussões potenciais futuras no aumento das dificuldades de reposição de mão-de-obra no mercado de trabalho, aliada a uma acentuação potencial do processo de perda populacional nos concelhos menos dinâmicos e mais envelhecidos.</p> <p>Elevado peso de trabalhadores não qualificados na população activa empregada, associado a uma baixa taxa de actividade (explicada por uma estrutura etária com menor peso da população em idade activa que a média nacional), e que leva a equacionar a capacidade futura da região “alimentar” os postos de trabalho gerados na região.</p>

Tabela 30 – Análise SWOT do Médio Tejo

Fonte: Adoptado de Médio Tejo e Pinhal Interior Sul - Programa Territorial de Desenvolvimento

4.7.3. O *Balanced Scorecard*

4.7.3.1. A *Perspectiva de Cliente*

O Cliente/Turista, para uma região, é fundamental para a obtenção dos objectivos financeiros.

Para a Região evoluir na sua performance, tem de ter uma oferta turística. Esta oferta turística tem de estar de acordo com o que os seus clientes pretendem nas suas vontades de viajar. O que quer dizer que o produto turístico oferecido tem de ser de tal modo atractivo que o cliente/turista quando prepara a sua viagem o leve a considerar a região como hipótese de visitar, o que estará de acordo com a Estratégia para o Turismo em Portugal. Nestes casos apontam-se para a diversificação das experiencias, no geral, mas a Região do Médio Tejo esta localizada numa zona em que a sua afirmação territorial passa pela promoção turística na valorização do seu Património Histórico e na criação da Marca Regional, estando no centro da “sede dos Templários” a marca a ser considerada para ser melhor conhecida a região seria “A Região dos Templários”

Na perspectiva da região é importante conhecer o número de clientes/turistas que consegue reter, porque para atrair mais turistas tem de satisfazer e reter os actuais, sendo assim também não perdera quota de mercado e quanto mais turistas mais a região será publicitada. E o factor de ter de fazer publicidade à região, sabendo que tem elevados custos de marketing para obter novos turistas.

Temos por outro lado a rendibilidade de cada Turista, é importante ter este rácio presente no estudo para verificar se o marketing feito para determinado turista alvo é ou não rentável.

A satisfação do Turista é importante para medir o grau de satisfação dos turistas perante a oferta turística, sendo esta um dos factores importantíssimos para relacionarmos com o marketing turístico. Sabendo que o Turista tem cada vez mais destinos diversificados e esta cada vez mais exigente, um mau serviço torna-se pernicioso para o resultado final pretendido. Por contrapartida uma experiencia enriquecedora, em termos socioculturais, traz benefícios duradouros para a Região.

Perspectiva	Objectivos Estratégicos	Medidas centrais
Perspectiva Clientes	Melhorar a imagem que os clientes têm da organização e aumentar o valor criado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfação dos clientes ✓ Atracção de novos clientes ✓ Quota de mercado
	Melhorar a satisfação dos clientes aumentando a rentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Repetição das vendas ✓ Retorno dos clientes em função da % de vendas ✓ Recuperação dos clientes
	Aumentar a satisfação dos clientes com os produtos e colaboradores da organização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Segmentos chave ✓ Manutenção dos clientes

Tabela 31 – Perspectiva Cliente

Fonte: Elaboração Própria

4.7.3.2. A *Perspectiva Financeira*

Os objectivos da perspectiva financeira devem estar articulados com as outras perspectivas numa relação de causa efeito, constituindo o desempenho financeiro e a criação de valor para a Região do Médio Tejo e por consequência para o País o principal fim a atingir.

A elaboração de novos roteiros turísticos deverá atender aos requisitos culturais, sociais e ecológicos, perspectivando a criação de roteiros normalizados e não massificados atendendo desta forma um dos princípios básicos do turismo que é a sustentabilidade. Já o relacionamento com os compradores nacionais e internacionais que são as operadoras de turismo e as agências de viagens, ambas responsáveis pela comercialização dos produtos dos produtos visando a otimização dos recursos turísticos, tem como objetivo definir as melhores formas de divulgação e comercialização

Perspectiva	Objectivos Estratégicos	Medidas centrais
Perspectiva Financeira	Maximizar o valor da região	✓ Quota de mercado ✓ Crescimento do VAB ✓ Receita por turista
	Determinar se a estratégia esta a ser executada	✓ Redução dos custos/produktividade ✓ Vendas/Investimento
	Maximizar o valor para região	✓ Margem de lucro por turista ✓ Quota de mercado

Tabela 32 – Perspectiva Financeira

Fonte: Elaboração Própria

4.7.3.3. *Perspectiva dos Processos Internos*

Quando se estabelecem objectivos para evoluirmos nos processos internos serão para obter a satisfação dos clientes e atingir os objectivos financeiros da Região. Para isso, é necessário identificar as tecnologias, os processos, as competências essenciais, para se diferenciar das outras regiões e especificar os respectivos indicadores.

Os procedimentos devem ter sempre como fim satisfazer as necessidades dos turistas. Cada região tem um conjunto específico de processos para criar valor “O Produto Turístico”. Este “Produto Turístico” constitui a sua vantagem competitiva. Os processos internos são extremamente uteis para as Regiões porque assim acompanham como se alteram os comportamentos dos turistas.

“A great variety of combinations of natural resource facts can create environments attractive to tourism development.” (Goeldner et al – 2000).

A diversidade e complementaridade do património do Médio Tejo são mais-valias inegáveis na construção de um produto turístico atractivo e substancial, que valoriza a sua herança templária [conjunto do Castelo e Convento de Cristo em Tomar (património mundial reconhecido pela UNESCO) e do Castelo do Almourol em Vila Nova da Barquinha], que investe na integração das margens ribeirinhas dos seus rios em "cidades e vilas com rio" [Abrantes (rio Tejo), Constância (Tejo e Zêzere), Tomar (Nabão), Torres Novas (Almonda) e Vila Nova da Barquinha (Tejo)], que oferece uma alternância bem conseguida entre padrões de vivência urbanos e rurais, patentes nas suas 6 cidades [Abrantes, Entroncamento, Fátima, Ourém, Tomar e Torres Novas] e nas suas 5 vilas [Alcanena, Constância, Ferreira do Zêzere, Sardoal e Vila Nova da Barquinha], que

combina a riqueza patrimonial e cultural intrínseca aos seus 5 castelos [Abrantes, Almourol, Ourém, Tomar e Torres Novas], que é banhada por 5 rios [Almonda em Torres Novas, Alviela em Alcanena, Nabão em Tomar, Tejo em Abrantes, Constância e Vila Nova da Barquinha e Zêzere em Ferreira do Zêzere e Constância] e que oferece condições naturais e ambientais de excelência à prática de actividades desportivas e ao ar livre, seja em habitats naturais protegidos [Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros em Alcanena, Ourém e Torres Novas, Paúl do Boquilobo em Torres Novas e Sítio de Sicó-Alvaiázere em Ferreira do Zêzere, Ourém e Tomar] seja em ambiente aquático [ao longo dos rios e na Albufeira de Castelo do Bode, em Ferreira do Zêzere].

O produto turístico é importantíssimo para fazer a diferenciação relativo às outras regiões. E no Médio Tejo, nos últimos anos, tem-se produzido produtos integrados, como por exemplo “5 Castelos 5 Rios”, o “Turismo Militar”. A capacidade de Inovação, a percentagem de recursos com o planeamento, a percentagem de recursos com o desenvolvimento, a percentagem de venda dos novos produtos são elementos chave para a Perspectiva dos Processos Internos.

Perspectiva	Objectivos Estratégicos	Medidas centrais
Perspectiva de Processos Internos	Identificar os processos internos adequados de forma a criar valor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tempo de desenvolvimento de novos produtos ✓ % de “venda” de novos produtos ✓ Qualidade
	Desenvolver os bens e serviços de forma eficiente e eficaz	<ul style="list-style-type: none"> ✓ % de recursos com o planeamento ✓ % de recursos com desenvolvimento
	Identificar processos internos críticos, nos quais a organização deve ser excelente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade de Inovação ✓ Índice de realização dos programas

Tabela 33 – Perspectiva de Processos Internos

Fonte: Elaboração própria

4.7.3.4. Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

A perspectiva da Aprendizagem e Crescimento é a força motora do BSC, porque é nela que se encontra as infra-estruturas que tornarão possível a obtenção dos objectivos integrados

nas outras três perspectivas. Portanto, a capacidade de alcançar metas superiores depende da capacidade organizacional de aprendizagem e crescimento. (Kaplan e Norton, 1996)

Nesta perspectiva os colaboradores são um dos pontos fulcrais. Para o desenvolvimento dos colaboradores existe no Médio Tejo o Instituto Politécnico de Tomar com Licenciaturas na área do turismo, o que será uma mais-valia para o desenvolvimento da força de trabalho, traduzindo uma política educativa de excelência para se ter colaboradores com as competências adequadas ao exercício da sua função. Além das competências individuais dos colaboradores, o bem-estar, a motivação, e saber se os colaboradores estão e são motivados a cumprir as metas estabelecidas.

Perspectiva	Objectivos Estratégicos	Medidas centrais
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	Capacidade dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfação dos Colaboradores ✓ N° de Colaboradores qualificados ✓ Produtividade dos Colaboradores
	Capacidade dos sistemas de informação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investimento em TI/Colaborador ✓ % de colaboradores que lidam directamente com clientes e têm acesso online às informações referentes a eles
	Motivação, empowerment e alinhamento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ N° horas de formação/colaborador ✓ Despesas de formação/ano por colaborador ✓ Motivação do Colaborador

Tabela 34 – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo V - Conclusão, Limitação na investigação e Sugestões futuras de investigação.

5.1. Conclusão

A Região Centro tem apostado nas atividades económicas ligadas ao Turismo, nomeadamente nas áreas de menor densidade populacional, tirando partido da riqueza e da diversidade dos seus recursos endógenos, que permitem valorizar algumas marcas turísticas de renome nacional e internacional. Esse esforço é da maior importância e deverá ser ainda mais acentuado no futuro, nomeadamente no que se refere ao turismo natureza, turismo aventura, turismo cultural e turismo religioso (no qual Fátima ocupa espaço de destaque), tirando igualmente partido do artesanato, da gastronomia (com as confrarias a desempenharem um papel relevante), do espólio etnográfico e cultural existente, vertentes que importa revitalizar, promover e recuperar. No turismo cultural é de grande importância a oferta regional de património construído classificado (a nível nacional e reconhecido pela UNESCO) e, mais recentemente, a recuperação de grupos de imóveis com interesse patrimonial, que importa prosseguir, bem como o que respeita ao património representado por exemplos de sucesso, como é o caso das aldeias históricas, das aldeias de xisto ou do património judaico.

A Região Centro absorve 14,1% da capacidade de alojamento disponível no país (6,7% da capacidade de alojamento das sub-regiões do interior e 7,4% das quatro NUTS III do litoral) e atrai 15,8% dos hóspedes (embora apenas representem 10,3% do total das dormidas nacionais). Segundo dados de 2011, a estada média da região é de 1,8 noites (face a uma média nacional de 2,8), o que levanta um desafio evidente no que se refere aos esforços de promoção e de criação de maior atratividade, complementaridade e diversidade na oferta dos produtos turísticos, devidamente articulados através de pacotes de oferta que possam fazer aumentar as estadas médias, coligando também o turismo com realidades endógenas complementares, associadas a cada território em concreto.

A região do Médio Tejo é vista de uma forma redutora, que passa pelo eixo Tomar-Abrantes-Torres Novas. Também por outro lado a região não consegue sobreviver na sua essência individualista, porque nem todas estão equipadas com infra-estruturas suficientes para a sua autossustentação, mas é por essa essência individualista e a promoção da região

em conjunto que poderá ter mais sucesso. Primeiro, porque numa região com tantas características singulares (Simões, João – 2012), com tanta diversidade Património-Cultural, pode implementar-se como destino turístico por essa diferenciação e segundo apoiando-se nas referências Geográficas, Histórico-Patrimoniais e Religiosas elaborar produtos turísticos de qualidade.

A região tem de fazer a promoção conjunta de um eixo importantíssimo que faz diversificação da oferta e esse eixo terá com referencia a Bacia Hidrográfica Tejo-Zêzere – Castelos – Religião (Fátima).

Na Bacia Hidrográfica Tejo-Zêzere tem um enorme potencial para a prática de desportos aquáticos (natação, remo, canoagem, pesca), bem como com a proliferação das praias fluviais onde os turistas podem ter momentos de lazer.

Os Castelos já têm um roteiro, que é o “5 castelos 5 Rios”, que faz a integração das duas primeiras referências.

E em relação à Religião, e respeitante a Fátima, a divulgação deste destino é feito por si próprio.

O importante é que a divulgação se faça promovendo a sustentabilidade, a coesão territorial, desenvolver, qualificar e requalificar a oferta turística existente, explorando as tecnologias mais em voga, reforçando a sua natureza inclusiva.

O *Balanced Scorecard* para a Região do Médio Centro pode ser elaborado do seguinte modo:

Visão

Promover activamente na região o cruzamento e “casamento” dos factores de atractividade e diferenciação associados a actividades culturais e valores patrimoniais diversificados e também a um património natural cuja riqueza advém da sustentabilidade inculcada aos seus recursos endógenos, nas suas dimensões materiais e imateriais, e nas suas dinâmicas de criação, programação e fruição, para viabilizar um desenvolvimento turístico baseado em produtos qualificados e sustentáveis, capaz de servir o reforço da sua articulação com a região de Lisboa e a sua competitividade residencial e urbana, alargando, ao mesmo tempo, os elementos de maior universalidade na projecção externa da sua identidade.

Perspectiva	Financeira	Clientes	Proc. Internos	Aprend. Desenv.
Objectivos Estratégicos	Crescimento dos proveitos Níveis adequados de rentabilidade	Reforçar quota de mercado Excelência na relação com os clientes Aquisição de novos clientes	Optimizar utilização de recursos. Certificar e maximizar a qualidade. Rapidez a inovar.	Actualização em tecnologia. Aumentar a I&D. Competencia e motivação dos RH. Antecipar as necessidades dos mercados alvo.
Factores críticos de sucesso	Operações Lucrativas. Concentração nas actividades lucrativas.	Imagem e reputação. Satisfação dos clientes.	Eficiência e qualidade de serviço. Controlo operacional Capacidade tecnológica.	Formação e desenvolvimento dos RH. Melhoria e segurança das TI.
Indicadores	Taxa de crescimento do volume de negócios. Margem do Negocio.	Quota de mercado. Índice de satisfação dos clientes. Nº de serviços de cliente. % de vendas a novos clientes. % de custos de marketing s/vendas.	Aumento da taxa de produtividade dos colaboradores. Percentagem de produtos c/ menos vendas. Prazo de lançamento de novos produtos. Aumento da % vendas de novos produtos e serviços.	Volume de investimento. Nº de parcerias no desenvolvimento de produtos e serviços. Nº horas de formação. Nº de ideias novas aproveitadas. Taxa de absentismo. Tempo despendido com os clientes para identificar as suas necessidades (horas/mês).
Planos de acção	Aumento do nº de produtos/serviços novos. Diminuir tempo de resposta ao cliente. Elaboração regular de inquéritos aos clientes. Execução de investimentos em Tecnologia de Informação e formação em Recursos Humanos. Ligação da atribuição de prémios à avaliação do desempenho dos Recursos Humanos. Reuniões mensais das equipas de trabalho para avaliação do desempenho/resultados.			

Tabela 35 – Balanced Scorecard aplicado ao Médio Tejo

Fonte: Elaboração Própria

O produto finalizado na forma desta dissertação pode ser utilizado numa perspectiva de governança territorial, ao nível da Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo, em termos metodológicos é matéria de novo conhecimento em que se pode utilizar em projectos futuros no “Médio Tejo”.

5.2. Limitação na investigação

5.2.1. Turismo

A aplicação do modelo proposto terá, desde logo, como limitação, a generalização das suas conclusões, devido aos limites geográficos que lhe estão associados. Por outro lado, a medição de constructos como envolvente está, também, dependente da existência de elementos caracterizadores, que podem, em diversos contextos, conduzir a diferentes conclusões. Nem todos os destinos turísticos têm os mesmos atractivos ou características diferenciadoras, o que tem implicações não apenas ao nível da própria imagem e notoriedade mas também no que ao próprio posicionamento do local de destino diz respeito. A imagem é uma das componentes mais importantes do posicionamento de um produto e uma estratégia de posicionamento eficaz será essencial para a comercialização e sucesso dos produtos turístico (Echtner & Ritchie, 1993). A imagem de destino mais não é do que uma impressão visual ou mental de um determinado local por parte do público em geral e, por regra, os destinos com imagens positivas são aquelas com uma maior probabilidade de serem seleccionados pelos consumidores de viagens (Milman & Pizam, 1995).

Como tal, surge uma necessidade cada vez maior de compreender o próprio comportamento do consumidor dos destinos turísticos como tentativa de otimizar a própria oferta, mais ainda num sector de actividade marcado pelo crescimento acentuado nos últimos anos e que, progressivamente, se assume como uma aposta a desenvolver por vários países à escala global. Uma limitação inerente a este estudo prende-se, em contextos de turismo, com o fenómeno da sazonalidade o que pode, de certo modo, deturpar a recolha de dados e, consequentemente, a obtenção das conclusões do estudo. Ela ocorre não apenas devido às condições climáticas, mas também aos próprios regimes de férias, condicionados pelo emprego, próprios filhos e hábitos adquiridos, além das naturais condições sociais como a moda, o espírito de imitação e encontros de amigos. Uma boa compreensão da sazonalidade no turismo é essencial para o funcionamento eficiente das operações de turismo e infra-estrutura. A sazonalidade da actividade turística é uma

característica inerente a praticamente todos os países e destinos no mundo, tornando-se numa preocupação para o sector público e privado.

Existem vários métodos que podem ser utilizados para definir as actividades básicas de uma região. De acordo com *Schaffer* (1999), citado por Maria Celeste (2006) estes métodos podem ser categorizados em dois grandes grupos: métodos directos e métodos indirectos. Os primeiros consistem em inquéritos junto das unidades produtivas regionais, a fim de apurar a estrutura espacial das suas vendas. A utilização deste tipo de métodos é condicionada pelo custo inerente à realização de inquéritos. Esta limitação origina o recurso a métodos indirectos, baseados em pressupostos *ad hoc* ou em coeficientes de localização (Costa, Delgado, & Godinho, 2002).

5.2.2. *Balanced Scorecard*

Apesar do enorme volume de publicações e atractividade do *Balanced Scorecard* para muitos, não é consensual a relevância da abordagem, tendo alguns investigadores vindo a identificar diversas dificuldades aquando da sua implementação e a colocar diversas críticas, nomeadamente no que se refere à validade do conteúdo do texto de *Kaplan e Norton* (1996). Em concreto as críticas colocadas ao *Balanced Scorecard* de *Kaplan e Norton* respeitam à dificuldade em se identificarem na prática as relações de causa-efeito entre perspectivas e indicadores de desempenho, à efectiva interdependência das quatro perspectivas subjacentes ao *Balanced Scorecard* (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), à falácia lógica subjacente ao modelo criado, a questões relacionadas com a dimensão do tempo e métodos contabilísticos, e, ainda com a promoção que o *Balanced Scorecard* tem sido objecto. Os próprios *Kaplan e Norton* (1996a) reconhecem dificuldades na abordagem, em particular barreiras entre a formulação da estratégia e a sua implementação efectiva. De acordo com estes, a visão e a estratégia não são sempre accionáveis; por outras palavras, por vezes as organizações não conseguem transmitir a visão e estratégia de modo a serem facilmente compreensíveis e realizadas. Para além disto, frequentemente as estratégias não são passíveis de serem relacionadas com os objectivos departamentais, de equipa e individuais.

5.3.Sugestões futuras de investigação

Deveria ser criado “Observatório do Turismo do Médio Tejo”, cujas entidades principais serão a Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo, O Instituto Politécnico de Tomar e a Entidade Regional de Turismo do Centro, tendo por missão promover a análise, divulgação e o acompanhamento da evolução da actividade turística, de forma independente e responsável, garantindo a idoneidade da sua produção técnico-científica, de modo a contribuir para o desenvolvimento de um turismo sustentável na Região Centro e integrado nas estratégias globais de desenvolvimento regional.

A criação de um “Observatório do Turismo do Médio Tejo” o qual terá por missão definir os vectores da actuação estratégica, por exemplo:

Vector I – Observar para Monitorizar

Observar as necessidades de informação estatística, para construir um sistema próprio de produção estatística na área do turismo, onde se incluem análises de inquéritos de opinião sobre o turismo no Médio Tejo, numa aproximação baseada no conhecimento da procura, transformando o Observatório num pólo de agregação e de síntese dessa mesma informação destinada a monitorizar a actividade turística regional.

Vector II – Observar para Estudar

Observar as necessidades de conhecimento aprofundado do turismo regional, de modo a produzir estudos científicos e técnicos sobre a realidade turística na Região, assumindo, assim, o seu papel de organismo incentivador, produtor e divulgador dessa investigação teórica e aplicada a nível regional.

Vector III – Observar para Informar

Observar as necessidades de informação sobre a actividade turística na Região, para criar e desenvolver níveis adequados de transmissão da informação relevante, em tempo real, aos agentes que operam no sector do turismo da Região de Turismo.

Vector IV – Observar para Formar

Observar o mercado de trabalho do sector do turismo da Região de Turismo de modo a contribuir para a formação e qualificação profissional de todos os agentes que nele intervêm e fomentar a cultura turística da população açoriana.

Vector V – Observar para Aconselhar

Observar as políticas regionais com impactes no sector do turismo, para exercer as funções de Conselho Consultivo para o turismo, de todas as entidades públicas da Região com responsabilidades nesse domínio, promovendo a avaliação das políticas turísticas o aconselhamento na elaboração de novas políticas, capazes de contribuir para o crescimento sustentável do turismo na Região, ou seja, para o crescimento das actividades turísticas, simultaneamente em termos económicos, sociais e ambientais.

Como se poderá observar, esta pesquisa é potenciadora de acções e, eventualmente, de novas pesquisas e, apesar das limitações observadas, responde ao que nós propusemos tratar. Discussão teórica e implementação de um instrumento organizacional orientado ao Turismo do Médio Centro.

Bibliografia

- Almancil, A. V. (14 de 10 de 2013). *Escola E.B. 1 de Almancil - Agrupamento Vertical de Almancil*. Obtido de <http://www.eb1-almancil.rcts.pt/localizacao.htm>: <http://www.eb1-almancil.rcts.pt/localizacao.htm>
- Baptista, M. (1997). *Turismo: Competitividade sustentável*. Verbo.
- Blog da Engenharia de Produção. (2013). *Blog da Engenharia de Produção*. Obtido em 4 de 9 de 2013, de <http://aengenhariadeproducao.blogspot.pt/2012/05/o-conceito-de-estrategia-empresarial-no.html>
- Boullón, R. (1990). *Planificacion de espacios turisticos*. Trillas.
- CCDRCentro. (14 de 10 de 2013). *CCDRCentro*. Obtido de CCDRCentro: https://www.ccdrc.pt/index.php?option=com_content&view=article&catid=649%3Aregiao-centro-alargada-100-municipios&id=365%3Aunidades-territoriais-qren&Itemid=249&lang=pt
- Cental de compras Comunidade Intermunicipal Médio Tejo. (2013). Obtido em 4 de 9 de 2013, de https://www.ccdrc.pt/index.php?option=com_content&view=article&catid=649%3Aregiao-centro-alargada-100-municipios&id=365%3Aunidades-territoriais-qren&Itemid=249&lang=pt
- CIMT. (04 de 09 de 2013). *CIMT*. Obtido de CIMT: <http://www.mediotejodigital.pt/pt/conteudos/regiao+do+medio+tejo/geografia/Localizacao+Geografica+do+Médio+Tejo/>
- Cooper, C., & Bonifac, B. (1987). *The Geography of travel and tourism*. Heinemann.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (1993). *Tourism: Principles and Practice*. Pearson Education.
- Cooper, C., Hall, C. M., & Trigo, L. G. (2011). *Turismo Comtemporaneo*. Elsevier.
- Costa, J., Delgado, A., & Godinho, I. (2002). *A teoria de base económica*. Associação Portuguesa de.
- Cruz, C. P. (2008). *Balanced Scorecard - Concentrar uma organização no que é essencial*. Vida Económica.
- Cunha, L. (1997). *Economia e politica do turismo*. McGraw Hill.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. Verbo.
- Echtner, C., & Ritchie, J. (1993). The measurement of destination image: an empirical assessment. *Journal of Travel Research*, 3-13.
- Editora, P. (2011). *Dicionario de Lingua Portuguesa*. Porto Editora.

- escola, O. m. (14 de 10 de 2013). *Os meus estudos e resumos da escola*. Obtido de Os meus estudos e resumos da escola: <http://preparacaoparaosexames.blogspot.pt/>
- Freire, A. (2004). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Verbo Editora.
- Geadá, F. C., Cruz, L., & Silva, T. (2012). *Value Balanced Scorecard*. Silabo.
- Goeldner, C. R., Ritchie, J. B., & McIntosh, R. W. (2000). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. John Wiley & Sons.
- Hertz, R. (04 de 10 de 2013). Obtido de <http://www.radiohertz.pt/?pagina=noticias&id=6418>
- I.N.E. (2012). *Anuario Estatístico da Região Centro 2011*. I.N.E., I.P. - Lisboa-Portugal.
- I.N.E. (2013). *Estatísticas do Turismo 2012*. I.N.E., I.P., Lisboa-Portugal.
- ISD Brasil. (2013). *ISD Brasil*. Obtido em 4 de 9 de 2013, de http://www.isdbrasil.com.br/artigos/artigo_six_sigma.php
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*, 6, 390-407.
- Leiper, N. (1993). *Defining Tourism and related concepts: tourist, market, industry and tourism system*. Encyclopedia of Hospitality and Tourism.
- Martins, A. (2004). *Introdução à Análise Financeira de Empresas*. Vida Económica.
- McIntosh, R. W., Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. (1999). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. Wiley, John & Sons, Incorporated.
- Médio Tejo Digital. (14 de 10 de 2013). *Médio Tejo Digital*. Obtido de Médio Tejo Digital: <http://www.mediotejodigital.pt/pt/conteudos/regiao+do+medio+tejo/Cultura/Patrimoni+o+Classificado/Monumentos+Nacionais/Abrantes/Fortaleza+de+Abrantes>
- Milman, A., & Pizam, A. (1995). The role of awareness and familiarity with a destination: The central Florida case. *Journal of Travel Research*, 21-27.

- NetMaps. (14 de 10 de 2013). *NetMaps*. Obtido de NetMaps:
<http://www.mapasmurais.com/portugal/>
- Neves, J. C., Jordan, H., & Rodrigues, J. A. (2008). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press Books.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press Books.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1-14.
- O.C.D.E. (2000). *Contas Satélites de Turismo*. O.C.D.E.
- O.M.T. (1995). *Concepts, definitions and classifications for tourism statistics*. O.M.T.
- O.M.T. (1996). *Implications of the UN/WTO Tourism Definitions for the U. S. Tourism Statistical System*. O.M.T.
- O.M.T. (1999). *Conta satélite do turismo: quadro conceptual*. O.M.T.
- Observatorio do Turismo dos Açores. (4 de 10 de 2013). *Observatorio do Turismo dos Açores*. Obtido em 4 de 10 de 2013, de Observatorio do Turismo dos Açores:
<http://www.observatorioturismoacores.com/noticia.php?id=2429>
- Observatório do Turismo dos Açores. (4 de 9 de 2013). *Observatório do Turismo dos Açores*. Obtido de <http://www.observatorioturismoacores.com/noticia.php?id=2429>
- Os meus estudos e resumos da escola. (25 de 10 de 2013). *Os meus estudos e resumos da escola*. Obtido de <http://preparacaoparaosexames.blogspot.pt/>
- Pinto, F. (2007). *Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços publicos*. Silabo.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Socrecard - Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços publicos*. Silabo.
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*. LIDEL - Edições Técnicas.
- S.N.C. (1993). *Sistema de Contas Nacionais*. I.N.E.
- S.N.C. (2008). *Sistema de Contas Nacionais*. I.N.E.
- Sapo. (10 de 10 de 2013). Obtido de -
http://rr.sapo.pt/informacao_detalhe.aspx?fid=29&did=116661

- Scorecard, B. (04 de 09 de 2013). *Balanced Scorecard*. Obtido em 4 de 9 de 2013, de <http://www.bscportugal.blogspot.pt/>
- Simões, J. P. (2011). O Touring como contributo para o desenvolvimento do destino Médio Tejo.
- Sousa, M. G., & Rodrigues, L. L. (2002). *O Balanced Scorecard – Um instrumento de gestão estratégica para o Séc. XXI*. Rei dos Livros.
- Tejo, T. L. (04 de 09 de 2013). *Turismo Lisboa e Vale do Tejo*. (T. L. Tej, Editor) Obtido de Turismo Lisboa e Vale do Tejo: <http://www.turismolisboavaledotejo.pt/pt/informacao-turistica/>
- Tribe, J. (2011). *The Economics of Recreation, Leisure and Tourism*. Routledge.
- Turismo de Portugal. (2010). *Proposta para revisão no horizonte 2015 - versão 2.0*. Turismo de Portugal.
- Turismo de Portugal. (2013). *Os resultados do Turismo*. Turismo de Portugal.
- Tzu, S. (1988). *A Arte da Guerra*. Pensamento.
- UNTWO. (2008). *Contas Satélites de Turismo*. UNTWO.
- UNTWO. (2013). *UNTWO*. Obtido em 4 de 9 de 2013, de <http://statistics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryen.pdf>

Anexos

Recursos

Levantamento de alguns Recursos do Médio Tejo com potencial de atratividade

Templários

O misticismo da Ordem Templária deixou nesta região uma marca forte que é bem visível no património que aqui foi construído.

O Convento de Cristo é o exemplo maior desta influência.

Terra pródiga em monumentos peculiares, como o castelo de Almourol cuja construção atrai pelo inusitado, e que rivalizam com uma paisagem exuberante de florestas verdes e com a água de muitos rios e barragens.

Cidades, Vilas e Aldeias

Nas cidades de Lisboa e Vale do Tejo a cultura vive-se. Existe nos monumentos, nos edifícios e nas casas. Existe na nova arquitectura e na arte. Nas ruas, nas festas, nas vestes, no cantar de um povo e nos bairros antigos. No modo de vida das lezírias ou na realização do atlântico, a cultura afirma-se na rotina das coisas simples. Onde a paisagem é ela própria património.

A Gastronomia

A par de uma imensa beleza paisagística, a região do Médio Tejo tem uma gastronomia muito diversificada. A mesma deve-se à sua localização numa zona de transição entre as Beiras e o Alentejo que promoveu diferentes receitas com paladares e sabores inesquecíveis.

Ao fazermos uma viagem por esta Região, sente-se “À Mesa do Médio Tejo”. Experimente iguarias que a tradição e história souberam manter, como a carne, o peixe do rio, os enchidos de qualidade reconhecida. Saboreie o azeite, passando pela tradicional doçaria, pelo vinho, queijo e frutos secos.

A profunda relação com o Rio Tejo, faz com que os pratos como a açorda de sável, a caldeirada de peixe de rio ou o arroz de lampreia façam parte dos pratos tradicionais do dia-a-dia em muitos restaurantes.

Nos Municípios que têm predominantemente floresta, a cachola de porco, o cabrito assado no forno, o bucho ou as migas de couve com feijão são de comer e porque não... chorar por mais.

Quanto à doçaria, esta é um verdadeiro cartão de visita do Médio Tejo. A Palha de Abrantes, as Tigeladas, os “Queijinhos do Céu” de Constância, as “Fofas” de Mação, as “Fatias de Tomar”, os “Beija-me Depressa” ou os Figos de Torres Novas são verdadeiros manjares dos deuses. Muitos dos pratos típicos são de fácil confecção.

Não nos esgotamos nos aromas as grandes herdades do Vale do Tejo são origem de carnes puras que o saber popular desde cedo acolheu à mesa. Do Alentejo vieram outras influências, trazidas por quem veio perseguindo sonhos, e das quais as açordas e as migas são apenas exemplos.

Associada à gastronomia marca a tradição, que importa preservar, de saber beber e apreciar um bom vinho. Dois mil anos de cultivo definiram o Vale do Tejo como Região vinícola, que outrora conhecida pelas extensões e grandes produções, é hoje reconhecida pela qualidade.

Toda esta Região é berço de grandes vinhos, com dezenas de excelentes produtores que fazem desta arte o seu modo de vida. Aqui, cultivam-se castas de elevada qualidade, e que constituem verdadeiros pontos de partida para descobertas turísticas nas modernas Rotas do Vinho e da Vinha do Ribatejo. Uma visita as adegas da Região do Médio Tejo é um excelente pretexto para ficar a conhecer o património, a paisagem, o artesanato, a arquitectura, tradições e cultura, e claro, a indissociável gastronomia.

Natureza

Os Parques e Reservas Naturais iludem a presença humana em nichos de vida selvagem. Aqui, o mar e a montanha, o passado e o presente, a fauna e flora, coexistem harmoniosamente entre montes e rios, onde tudo parece obedecer a uma lei mais forte que tem na Natureza e no Homem, os protagonistas.

Este magnífico cenário, múltiplo em possibilidades e dotado de caminhos pedestres beneficiados pelo verde da natureza, proporciona aos visitantes momentos inesquecíveis de convívio num ambiente natural e de grande beleza, em que a oferta de turismo no espaço rural, com os seus queijos, as suas compotas e pão caseiro, sumos naturais e o resguardo de uma lareira tornam a experiência do visitante ainda mais gratificante.

Parques, Reservas e Paisagens protegidas

A região do Médio Tejo tem em todo o seu território um conjunto de áreas naturais que representam uma assinalável extensão de parques, reservas naturais e áreas protegidas. Deste enorme património destacam-se algumas informações que poderão ser

complementadas no site do Instituto de Conservação da Natureza e da Biodiversidade (www.icnf.pt) com informação detalhada sobre cada área em particular.

Os parques, reservas e todas as áreas naturais protegidas são espaços de uma beleza invulgar que nos sensibiliza. Este património, que pela importância das suas características importa preservar, é sensível a uma carga humana excessiva e desregrada. No entanto, transmiti-lo tal como o recebemos, está ao alcance de todos nós bastando para isso observar algumas simples regras de conduta.

Albufeira de Castelo de Bode (Figura 6) - Este lago artificial estende-se desde os arredores da cidade de Tomar até Ferreira do Zêzere, Vila de Rei e Cernache de Bonjardim (Sertão) proporcionando paisagens deslumbrantes de floresta e serra.

Com mais de 60 Km² e é uma das maiores bacias hidrográficas do país. Criada no curso do Rio Zêzere e localizada no limite norte do concelho, assume tripla função: de espaço de lazer, fornecimento de água e produção de energia eléctrica.

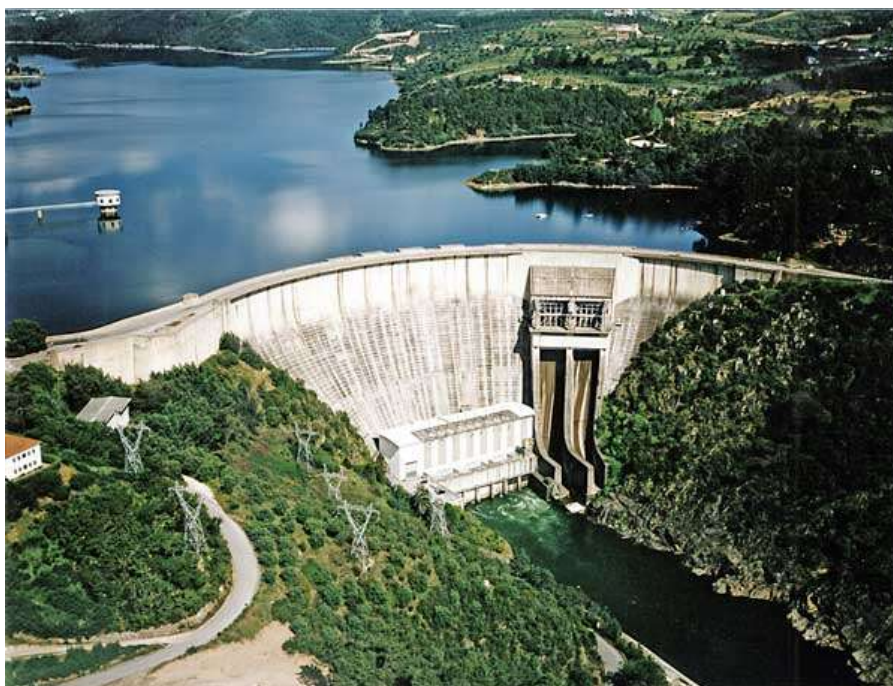


Figura 6 – Barragem de Castelo de Bode

Fonte: Radio Hertz (Radio Hertz, 2013)

Nascente do Rio Alviela - Olhos d' Água do Alviela (Figura 7) - Conjunto flúvio cársico da Ribeira dos Amiais – Louriceira



Figura 7 – Olhos d'Água do Alviela

Fonte: Turismo Lisboa e Vale do Tejo (Tejo, 2013)

Esta é uma das nascentes mais importantes do nosso país, chegando a debitar 30 m³ por segundo.

Desde 1880 até bem próximo da actualidade, a Nascente foi uma das principais fontes de abastecimento de água à cidade de Lisboa e ainda hoje “abre portas” a um dos maiores reservatórios de água doce do país.

Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros (Figura 8) - O Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros abrange aproximadamente 39.000 ha, distribuídos por vários concelhos sendo que 4 deles (Alcanena, Rio Maior, Santarém e Torres Novas) integram a T-LVT.



Figura 8 – Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros

Fonte: Turismo Lisboa e Vale do Tejo (Tejo, 2013)

As *Serras de Aire e Candeeiros* são o mais importante repositório das formações calcárias existente em Portugal. A natureza da vegetação, a rede de cursos de água subterrâneos e uma fauna específica foram motivo para a classificação como Parque Natural.

Esta região que não tem cursos de água de superfície tem-nos em abundância no subsolo, constituindo um dos maiores – se não o maior – reservatório de água doce subterrânea do nosso País.

Das várias nascentes cársticas existentes na região, a mais conhecida e importante, no que toca a caudais emitidos, é a dos Olhos de Água do Alviela, com uma bacia de alimentação de cerca de 180 km², que fornece água a Lisboa desde 1880.

A riqueza da flora é constituída pelo carvalho cerquinho, sobreiro e ulmeiro. O carrasco, o alecrim, arbustos e ervas que nascem espontaneamente complementam esta variedade.

Quanto à fauna, é elevado o número de espécies inventariadas: o gato-bravo, a raposa, a doninha, o texugo, etc.

O meio subterrâneo tem, neste Parque Natural, grande significado. Nas suas numerosas grutas abrigam-se uma infinidade de seres vivos, de que se destacam cerca de dez espécies de morcegos cavernícolas. O morcego é o símbolo do Parque Natural das Serras de Aires e Candeeiros.

Polje de Minde (Figura 9) - Vulgarmente conhecida como "Lagoa de Minde", esta é a mais importante formação do género do Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros e única em Portugal.



Figura 9 – *Polje de Minde*

Fonte: Turismo Lisboa e Vale do Tejo (Tejo, 2013)

Deve a sua formação a um lago que estaria em comunicação com a Bacia Terciária do Tejo e para o qual seriam conduzidas as águas. No Inverno, esta depressão transforma-se num imenso lago alimentado pelas galerias subterrâneas e pelos fortes períodos chuvosos, forma um sistema lagunar quase único no mundo.

Fenómeno raro, de grande interesse científico, constitui igualmente um fenómeno natural de invulgar beleza.

Reserva Natural do Paul do Boquilobo (Figura 10) - Localizado perto da Golegã, o Paul do Boquilobo é uma importante zona húmida que desempenha um papel de grande relevo internacional na conservação de aves aquáticas que aqui encontram condições óptimas para invernada, nidificação ou como suporte às rotas migratórias.



Figura 10 - Reserva Natural do Paul do Boquilobo

Fonte: Turismo Lisboa e Vale do Tejo (Tejo, 2013)

Autêntico santuário ornitológico de reconhecida importância internacional (foram observadas cerca de 220 espécies de aves) e integrada na rede mundial de Reservas da Biosfera da UNESCO, a Reserva Natural do Paúl do Boquilobo localiza-se na bacia hidrográficoado rio Almonda, afluente da margem direita do Tejo e alberga a mais importante colónia de garças do território português. Situada numa planície aluvial e atravessada por inúmeras valas, esta zona possui excelentes condições para os campos de cultivo. O Paúl acolhe mais de uma vintena de espécies de anfíbios e répteis bem como pequenos mamíferos como a lontra e o rato-de-cabrera e são várias as espécies de peixes que habitam as suas valas.

Património

O percurso do tempo deixou na Região do Médio Tejo um rasto notável de castelos medievais, palácios renascentistas, casas solarengas, igrejas, capelas, conventos, santuários que permitem um encontro marcado com a representação do mundo de então.

E no fundo desta História os vestígios do neolítico, do calcolítico e da Idade de Ferro revelam o começo da aventura humana, os seus gestos iniciais e o desafio da sobrevivência, celebrações de momentos que a história guardou e o futuro quer preservar nos muitos museus da Região. E temos tanto para contar, entre tempos e lugares que moldam a alma lusitana.

Achados Arqueológicos

Parque Jurássico

Descoberta a 4 de Julho de 1994, no local de uma antiga pedreira (Figura 11), esta jazida paleontológica de 60 000m², situa-se no flanco oriental da Serra d' Aire, a cerca de 16 Km da cidade de Torres Novas. Com extensos trilhos de dinossauros contendo várias centenas de pegadas, e com marcas na laje de calcário do Jurássico Médio que ascendem a 175 milhões de anos, este monumento é considerado o mais extenso e um dos mais antigos registos de pegadas.



Figura 11 - *Parque Jurássico*

Fonte: (Tejo, 2013)

Ruínas Romanas de Villa Cardílio

Situada a 2 Km da cidade, esta estação arqueológica romana (Figura 12) é o principal testemunho da presença romana no concelho. As escavações arqueológicas em Villa Cardílio, iniciadas em 1963, permitiram descobrir um conjunto de alicerces, bases de

colunas e pavimentos ornamentados com diversos quadros de "tesselas" formando um edifício composto por três elementos principais: entrada, peristilo e exedra.

Nas diversas salas é possível observar mosaicos de cores vivas com motivos geométricos, outros exibindo aves, motivos agrícolas ou o retrato dos donos da casa que apresenta a inscrição latina *VIVENTS CARDILIUM ET AVITAM FELIZ TURRE*, cuja tradução não tem sido objecto de unanimidade.

Foram também encontradas peças de cerâmica, lucernas, vidros, metais e osso.



Figura 12 - Ruínas Romanas de Villa Cardílio

Fonte: Turismo Lisboa e Vale do Tejo (Tejo, 2013)

Castelos

Castelo / Fortaleza de Abrantes

O Castelo de Abrantes (Figura 13) proporciona ao visitante a possibilidade de desfrutar de uma vista magnífica sobre a cidade.

A sua construção iniciou-se no século XII, tendo sido doado posteriormente por D. Afonso Henriques à Ordem de Santiago.

A fortaleza é constituída por uma torre de menagem, mandada edificar por D. Dinis em 1300, pela igreja de Santa Maria do Castelo que alberga o museu municipal D. Lopo de Almeida e pelo Palácio dos Governadores. O palácio foi mandado construir, no século XV, pelo Alcaide-mor de Abrantes, Diogo Fernandes, mas encontra-se hoje descaracterizado, tendo desaparecido o primeiro andar. No entanto, subsiste uma majestosa frente em arcada assente sobre uma galeria, virada para a cidade, bem como algumas salas abobadadas, nomeadamente com onze vãos inter-comunicantes, cobertos por abóbadas de berço, com tijolo burro, dos séculos XVII/XVIII.



Figura 13 - *Castelo de Abrantes*

Fonte: Médio Tejo Digital (**Médio Tejo Digital**, 2013)

Castelo de Almourol

O Castelo de Almourol (Figura 14) é, um dos monumentos militares medievais mais emblemáticos e cenográficos da Reconquista e, um dos que melhor evoca a memória dos Templários em Portugal. É uma construção militar cuja situação geográfica privilegiada a tornou ponto estratégico importante e que se encontra associada a várias lendas de cavalaria medieval.

Fortaleza reconstruída por Gualdim Pais, Mestre da Ordem dos Templários, em 1171, é o ex-líbris do concelho de Vila Nova da Barquinha. À época da Reconquista integrava a chamada Linha do Tejo, constituindo um dos exemplares mais representativos da arquitectura militar da época, evocando simultaneamente os primórdios do reino de Portugal e a Ordem dos Templários. Cercado pelas águas do rio Tejo, destaca-se num maciço granítico de uma ilhota do Tejo, entre Vila Nova da Barquinha e a freguesia da Praia do Ribatejo.



Figura 14 – *Castelo de Almourol*

Fonte: Turismo Lisboa e Vale do Tejo (Tejo, 2013)

Castelo de Torres Novas

O Castelo de Torres Novas (Figura 15) possui uma configuração gótica, com planta escudiforme defendida por dez torres quadrangulares salientes da muralha e com acesso preferencial pelo adarve. O acesso principal localiza-se no troço Sul, através de túnel rasgado sob as antigas casas do alcaide, ladeado pelo pano de uma torre nunca reconstruída. Foi danificado pelo terramoto de 1755, que terá dado origem à derrocada de quatro torres, seguindo-se a reconversão funcional de alguns elementos: o paço do alcaide foi transformado em cadeia e os terrenos contíguos aproveitados por privados nas décadas seguintes. Em 1835, o interior do recinto passou a ser usado como cemitério e D. Maria concedeu à Câmara a plena posse do castelo a 3 de Abril de 1839. A opção municipal foi a desmantelar a estrutura, processo parcialmente revertido nas décadas de 40 a 60 do século XX, quando a DGEMN reconstruiu alguns troços e as torres que se encontravam praticamente demolidas. Fortaleza árabe do século XII, definitivamente conquistado em 1190 por D. Sancho I, constitui um símbolo da importância política de Torres Novas na época medieval. Circundado por uma muralha de onze torres e pela casa do alcaide (séc. XIV), o castelo possui, no interior do recinto amuralhado, um aprazível e bem cuidado jardim. Sofreu várias reconstruções das quais sobressaem as de D. Sancho I, a de D. Fernando e a que foi efectuada por ocasião das comemorações dos centenários da Independência e da Restauração (1940). Ex-líbris da cidade foi classificado como Monumento Nacional em Junho de 1910. No exterior pode-se ver uma estátua de D. Sancho I da autoria de João Cutileiro.



Figura 15 – Castelo de Torres Novas

Fonte: Médio Tejo Digital (Médio Tejo Digital, 2013)

Torre Pentagonal de Dornes

A torre templária de Dornes (Figura 16), com a sua forma pentagonal, constitui um raro exemplar da arquitectura militar da Reconquista.

Mandada edificar por Gualdim Pais, mestre da Ordem do Templo, para defesa da linha do Tejo, terá sido construída sobre a base de uma antiga torre romana.

No interior é possível encontrar, ainda intactas, algumas inscrições funerárias templárias. No século XVI, perdida a função guerreira, foi transformada em torre sineira.



Figura 16 – Torre pentagonal de Dornes

Fonte: Turismo Lisboa e Vale do Tejo, (Tejo, 2013)

Castelo de Ourém

O Castelo de Ourém (Figura 17) encontra-se estrategicamente situado na confluência de antigas vias e em local de difícil acesso no topo de um monte. A sua edificação remonta aos séculos XII e XIII. Está também localizado numa zona onde existia uma grande diversidade de recursos naturais essenciais á fixação e sobrevivência humana como o comprova a quantidade de testemunhos arqueológicos encontrados até ao momento. Foi em meados do século XV que as muralhas do castelo foram rasgadas para edificação do Paço até ser quase destruído aquando do terramoto de 1755. O Castelo tem um formato triangular e possui corpo central de planta rectangular e dois torreões. O Castelo é classificado como Monumento Nacional desde 1910.



Figura 17 – Castelo de Ourém

Fonte: Médio Tejo Digital (Médio Tejo Digital, 2013).

Monumentos

Convento de Cristo - O Convento de Cristo e o Castelo Templário de Tomar (Figura 18) são reconhecidos pela UNESCO como Património da Humanidade, desde 1983. No séc. XII, D. Afonso Henriques concedeu aos Templários a posse de um vasto território entre o Tejo e o Mondego. Em 1160 deu-se início à construção do castelo, tendo chegado aos nossos dias como um dos mais genuínos castelos medievais nacionais. Apesar das múltiplas alterações verificadas no recinto fortificado, a maior parte delas relacionadas com as sucessivas campanhas de alargamento do Convento de Cristo, são ainda numerosos e significativos os elementos românicos da fortaleza e o mais importante é, com certeza, a torre de menagem.

Construído sobre um lugar de culto romano, o Convento de Cristo encerra no seu conjunto arquitectónico testemunhos da arte do Românico, Templária, do Gótico e do Manuelino, do Renascimento joanino, do Maneirismo, nas suas várias facetas e, por fim, do Barroco, presente em várias ornamentação arquitectónica.

Da estrutura arquitectural do Convento, além das edificações construídas em torno da igreja templária, há a salientar o conjunto de quatro grandes claustros aos quais se juntam mais cinco, nomeadamente, o Claustro da Lavagem, Claustro da Hospedaria, Claustro de Santa Bárbara, Claustro da Micha, Claustro do Cemitério (destinava-se a panteão dos freires e cavaleiros da Ordem de Cristo), Claustro das Necessárias, Claustro dos Corvos e o Claustro Principal (de estilo renascentista, é o maior e mais emblemático dos claustros).

No Convento de Cristo destacam-se a Janela do Capítulo, (símbolo do poder universal) também conhecida por Janela Manuelina por ser um dos melhores exemplos deste estilo português e a Charola Templária, do séc. XIII. Esta capela octogonal com um tambor central de 8 pilares (cada um com 4 colunas adossadas) e deambulatório é de inspiração oriental (bizantina/síria) com uma estrutura militar cilíndrica destinada a proteger o sagrado. É uma réplica do Santo Sepulcro e raríssimo oratório dos Templários, tendo sido adoptada como capela-mor do Convento, no princípio do século XVI. Abriga notáveis obras de pintura e escultura quinhentistas.



Figura 18 – Convento de Cristo – Tomar

Fonte: Turismo Lisboa e Vale do Tejo (Tejo, 2013)

Museus

Recursos	Observações
Centro de Ciência Viva do Alviela	
Centro de Ciência Viva - Parque de Astronomia	
Museu Agrícola de Riachos	
Museu Agualela Roque Gameiro	
Museu de Escultura em Ferro ao Ar Livre	
Museu dos Fósforos Aquiles da Mota Lima	
Museu Luso-Hebraico Abraão Zacuto (sinagoga)	
Museu Municipal Carlos Reis	
Museu Municipal D. Lopo de Almeida	
Museu Nacional Ferroviário e Rotunda das Locomotivas	
Museu dos Rios e Artes Marítimas Templários	

Tabela 36 – Museus

Fonte: Elaboração Própria

Património Civil

Recursos	Observações
Aqueduto do Convento de Cristo (troço de Pegões)	
Ponte Velha ou de D. Manuel	
Roda do Mouchão	

Tabela 37 – *Património Civil*

Fonte: Elaboração Própria

Tradição - Experiências

Recursos	Observações
Aldeias	
Templários – Aldeias	
Aldeia de Dornes	
Centros históricos	
Templários - Centros Históricos	
Centro histórico de Abrantes	
Centro histórico do Sardoal	
Festas, feiras e mercados	
Templários - Festas, feiras e Mercados	
Abrantes	
Alcanena	
Constância	
Entroncamento	
Ferreira do Zêzere	
Sardoal	
Tomar	
Torres Novas	
Vila Nova da Barquinha	
Praças de touros	
Templários - Praças de Touros	
Praça de Touros de Vila Nova da Barquinha	

Tabela 38 – *Tradições e experiências*

Fonte: Elaboração Própria

Turismo Activo

A cor, descoberta e aventura revelam o território e permitem o contacto com a natureza, numa paisagem infinita de opções. Mar, rio, serra, lezíria, planície. Passeios pedestres,

balões de ar quente, mergulho, visitas guiadas em embarcações típicas do Tejo e do Sado, actividades equestres, passeios de bicicleta, asa delta.

Um convite à vela, windsurf, ski, canoagem, remo, surf, bodyboard, motonáutica, mergulho e pesca desportiva. Clubes náuticos, centros de actividades subaquáticas e empresas de animação turística. Fragatas, Varinos e Faluas no Tejo e Galeões no Sado que passeiam pela tradição e pela história. Um convite a percursos náuticos com promessas de surpresas, deslumbramento e golfinhos, ilustre símbolo do Sado e anfitrião perfeito para um mundo de descoberta onde a natureza se mostra plena.

Centros equestres, escolas de equitação, animação turística, complementam a oferta turística.

- Ar
- Terra
- Água

Turismo de Negócios

Uma reunião começa por um local. Serviços e equipamentos. Facilidades e hospitalidade. Tradução simultânea, equipamento de projecção, a revelação da multimédia, o vídeo, o som, decoração personalizada, cafetaria, bar, apoios diversos. Uma reunião começa por ser um conjunto invejável de condições, um mundo de serviços onde tudo corre bem, entre trabalho e lazer.

Na Região do Médio Tejo um congresso tem cultura, tradição e modernidade. Tem natureza, paisagem, colinas suaves de montado e floresta. Nesta complexa envolvência, os campos do Turismo do Médio, à semelhança de uma tela, são pinturas com cores de verde intenso ao suave em perfeita harmonia arquitectónica.

Recursos	Observações
Centro Cultural do Entroncamento	
Centro Cultural Gil Vicente – Sardoal	
Hotel dos Templários	

Tabela 39 – Turismo de Negócios

Fonte: Elaboração Própria

Turismo Religioso

A Região do Médio Tejo é palco de vincadas tradições culturais, oriundas de um povo e uma história marcada por uma religiosidade terrena e apelo pelo infinito. Romarias, arraiais, procissões, feiras e festivais, que, fazendo justiça à nossa tradição mediterrânica, pintam as ruas com tonalidades múltiplas, do sagrado ao profano.

Igrejas

Recursos	Observações
Abrantes	
Igreja de S. João Baptista	
Igreja de S. Vicente	
Constância	
Igreja Misericórdia	
Igreja de Nossa Senhora dos Mártires	
Ferreira do Zêzere	
Igreja de Nossa Senhora da Graça	
Igreja de Nossa Senhora do Pranto	
Igreja de Santa Maria	
Sardoal	
Capela do Espírito Santo	
Igreja do Convento de Santa Maria da Caridade	
Igreja Matriz do Sardoal	
Igreja da Misericórdia	
Tomar	
Convento ou Igreja e Capela de Santa Iria	
Igreja de Nossa Senhora da Graça	
Igreja de Santa Maria do Olival	
Igreja de São Francisco	
Igreja de S. João Baptista	
Torres Novas	
Igreja da Misericórdia	
Igreja de Santiago	
Vila Nova da Barquinha	
Igreja da Atalaia	
Igreja de Tancos	

Tabela 40 - Igrejas

Fonte: Elaboração Própria

Equipamentos e estruturas turísticas

Alojamentos

Recursos	Observações
<i>Hoteis 4*</i>	
Hotel Estalagem Lago Azul	
Hotel dos Templários	
<i>Hoteis 3*</i>	
Hotel dos Cavaleiros	
Hotel Eurosol Alcanena	
Hotel Turismo de Abrantes	
<i>Hoteis 2*</i>	
Hotel Bonjardim	
Hotel Cavaleiros de Cristo	
Hotel Conforto Latino	
Hotel Kamanga	
Hotel Santa Iria	
Hotel Sinagoga	
<i>Hoteis 1*</i>	
Hotel Soltejo	

Tabela 41 - Hotelaria

Fonte: Elaboração Própria

Recursos	Observações
Hotel Segredos de Vale Manso	
Hotel Torres Novas	
Pensão Residencial Flor do Zêzere	
Pensão Residencial Lirius	
Pensão Residencial Ninho do Falcão	
Pensão Residencial Planeta	
Pensão Residencial Serra de Aire	
Pensão Residencial Trovador	

Tabela 42 - Empreendimentos Turísticos a aguardar reconversão

Fonte: Elaboração Própria

Recursos	Observações
<i>Hoteis Apartamento 4*</i>	
Hotel-Apartamento Altis Prime	
Turismo no Espaço Rural	
Casa de Campo	
A Casinha	
Casa da Inveja	
Casa do Pêssego	
Herdade das Almotolias	
Quinta da Anunciada Velha	
Quinta do Côro	
Quinta de Santa Bárbara	
Quinta do Troviscal	
Quinta dos Álamos	
Hoteis Rurais	
Hotel Rural Herdade de Cadouços	
Turismo de Habitação	
Casa dos Vargos	
Quinta de Coalhos	
Solar de Alvega	

Tabela 43 - Apartamentos Turísticos

Fonte: Elaboração Própria

Recursos	Observações
Casa dos Arrábidos	
Casa da Avó Genoveva	
Casa de S. Miguel	
Chão de Lousa	
Monte Velho	
Quinta de Arecês	
Quinta da Pinheira	
Quinta de S. José dos Montes	
Quinta do Valle	

Tabela 44 - Empreendimentos Turísticos a aguardar reconversão

Fonte: Elaboração Própria

Recursos	Observações
Alverangel	
Castelo de Bode – Martinchel	
Municipal de Constância	
Municipal de Tomar	
Olhos de Água	
Pelinos	
Poço Redondo	
Quinta da Cerejeira	

Tabela 45 - *Parques de Campismo e Caravanismo*

Fonte: Elaboração Própria

Recursos	Observações
Pousada de Juventude de Abrantes	

Tabela 46 - *Outros*

Fonte: Elaboração Própria