

O USO DA METODOLOGIA DE FOCUS GROUP NA CONSTRUÇÃO DE UMA ANÁLISE SWOT APLICADA AO MERCADO DO LIVRAMENTO - SETÚBAL

Pedro Pardal

pedro.pardal@esce.ips.pt; Instituto Politécnico de Setúbal; Centro de Investigação em Ciências Empresariais (CICE/IPS)

Duarte Xara-Brasil

duarte.brasil@esce.ips.pt; Instituto Politécnico de Setúbal; Centro de Investigação em Ciências Empresariais (CICE/IPS)

Luísa Cagica Carvalho

luisa.c.carvalho@esce.ips.pt; Instituto Politécnico de Setúbal; Centro de Investigação em Ciências Empresariais (CICE/IPS); CEFAGE, Universidade de Évora

João Pedro Cordeiro

joao.cordeiro@esce.ips.pt; Instituto Politécnico de Setúbal; Centro de Investigação em Ciências Empresariais (CICE/IPS)

RESUMO

Os mercados urbanos são por regra espaços de forte identidade, tradição e de grande importância económica e social na vida das cidades. A forte concorrência e a rápida evolução do ambiente organizacional, criam uma pressão constante sobre estes. Neste contexto, o objetivo deste trabalho é o de analisar e caracterizar a situação atual do Mercado do Livramento de Setúbal, bem como as oportunidades e ameaças que se avizinham, por forma a dotar os decisores de informação que suporte o planeamento e implementação de ações que promovam o desenvolvimento sustentável do Mercado. Para o efeito, a investigação recorreu à técnica de *Focus Group* aplicada a diferentes grupos de *stakeholders* (comerciantes, consumidores, especialistas, agentes turísticos), procurando promover a discussão e a recolha de informação, seguindo as dimensões clássicas da análise SWOT. Os resultados identificam que os principais pontos fortes mencionados se relacionam com a qualidade dos produtos e a confiança gerada por um atendimento personalizado, enquanto que os pontos fracos mais mencionados compreendem o reduzido horário de funcionamento e um nível de preços alto. Nas oportunidades, destacam-se os novos canais de promoção e o crescimento do turismo. As ameaças mais focadas foram a estagnação dos comerciantes e o fortalecimento da concorrência.

Palavras-chave: Análise SWOT; *Focus Group*; Mercados Municipais; Turismo.

THE USE OF FOCUS GROUP METHODOLOGY FOR THE DEVELOPMENT OF A SWOT ANALYSIS APPLIED TO SETÚBAL TRADITIONAL CITY MARKET

ABSTRACT

Urban markets are, as a rule, spaces of strong identity, tradition and of great economic and social importance in city life. The strong competition and the rapid evolution of the organizational environment create a constant pressure on them. In this context, the objective of this work is to analyze and characterize the current situation of the Setúbal Traditional City Market, as well as the opportunities and threats that lie ahead, in order to provide decision makers with information that supports the planning and implementation of actions that promote the sustainable development of the Market. To this end, the research used the Focus Group technique applied to different stakeholder groups (traders, consumers, specialists, tourism agents), seeking to promote discussion and collect information, using the classic dimensions of SWOT analysis. The results identify that the main strengths mentioned are related to the quality of the products and the confidence generated by a personalized service, while the most mentioned weaknesses include the short opening hours and a high price level. In the opportunities, the new promotion channels and the growth of tourism stand out. The most focused threats were the stagnation of traders and the strengthening of competition.

Keywords: Focus Group; SWOT Analysis; Tourism; Urban Markets.

1. INTRODUÇÃO

Numa era marcada pela globalização da informação e do uso de soluções tecnológicas, os ambientes organizacionais mudam e evoluem a um ritmo acentuado, o que representa um desafio constante para as empresas, com grande impacto nos pequenos negócios tradicionais. Neste âmbito, o comércio tradicional nos centros das cidades, nos quais se inserem os comerciantes dos mercados municipais ou mercados de centros urbanos, relativos a produtos essencialmente alimentares, têm sofrido uma pressão constante ao longo dos últimos anos, existindo uma preocupação com a revitalização e rentabilização destes espaços (e.g. Ravenna *et al.*, 2014). É neste enquadramento que a Câmara Municipal de Setúbal (CMS) tem apostado na revitalização do Mercado do Livramento (ML), um mercado com enorme tradição e considerado um ex-líbris da

cidade, sendo uma referência da região de turismo da Grande Lisboa. O ML tem inclusive recebido menções internacionais, tendo sido considerado em 2014, um dos melhores mercados de peixes do mundo pela publicação USA Today. Contudo, esta relevância não se tem, de uma forma geral, traduzido num aumento do seu volume de negócios.

Decorrente da necessidade identificada pela CMS, foi desenvolvido um trabalho com o objetivo de analisar a situação atual e futura do ML, auscultando diferentes grupos de intervenientes no mercado (comerciantes, consumidores, especialistas e agentes turísticos). Adotou-se uma metodologia de investigação qualitativa, designadamente a técnica de *Focus Group*, aplicada aos grupos identificados. Esta metodologia é amplamente utilizada para casos complexos, com diferentes variáveis e intervenientes, e também como complemento a outras formas de recolha de informação (Powell & Single, 1996). É um instrumento que promove a participação de cidadãos e outros *stakeholders* na definição e planeamento de atividades de uma organização (Palermo & Hernandez, 2020). As sessões de *Focus Group* abordaram diversas temáticas relacionadas com o Mercado, incluindo a discussão sobre a sua situação atual e perspetivas futuras, através da identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do Mercado. Assim, o presente artigo resume os contributos e perspetivas dos participantes, permitindo obter-se uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) sobre o Mercado, que poderá apoiar a entidade gestora (CML) e outras partes interessadas no planeamento estratégico e na construção de novas soluções de negócio, que se possam traduzir num aumento da sua atratividade e rentabilidade.

Os resultados deste estudo vêm contribuir para um maior conhecimento geral do ambiente organizacional onde se inserem este tipo de mercados, em particular para um aumento da informação disponível para uma melhor tomada de decisões associadas ao ML.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revitalização do comércio nos centros das cidades, incluindo os mercados urbanos, tem sido um tópico de estudo nas últimas décadas (Balsas, 2000, Ravenna *et al.*, 2014, Costa *et al.*, 2015). O aparecimento de grandes superfícies, o envelhecimento dos centros urbanos ou, mais recentemente, o surgimento de inovadoras formas de venda, são exemplos de fatores que têm pressionado o comércio local (Balsas, 2000; Caramaschi, 2014; Delage *et al.*, 2020). Contudo, os mercados urbanos (ou municipais)

têm procurado resistir a esta tendência, sendo muitas das vezes a âncora do comércio local, pela sua dimensão, diversidade e qualidade, e pela sua forte identidade e tradição. Ao longo da história estes mercados foram uma força motora de muitas das cidades europeias (Caramaschi, 2014), pelo que as entidades municipais têm vindo a procurar formas de revitalizar e dinamizar estes espaços (Ravenna *et al.*, 2014, Costa *et al.*, 2015) como forma de alavancar a economia local (Machado & Dores, 2018). A este nível refere Costa *et al.* (2015) que apesar dos mercados urbanos gerarem movimento e uma maior vida nas áreas urbanas circundantes, o seu impacto económico e social tem vindo a ser subvalorizado.

Têm-se assistido nas últimas décadas a um regresso “às origens” com a procura de comércio mais autêntico e em espaço com identidade própria (Caramaschi, 2014). O fenómeno “*demalling*” que se verificou primeiramente nos Estados Unidos, chegou igualmente ao continente europeu, tendo este fenómeno sido estudado em Lisboa por Guimarães (2019). Em muitos países este volte-face está igualmente associado à importância do turismo e à revitalização dos próprios centros urbanos. Os turistas criam movimento, procurando frequentemente um comércio mais local, sustentável e identitário, que lhes permita associar o usufruto de novas experiências (Galdani, 2007; Tao & Wall, 2009; Ravenna *et al.*, 2014).

Num cenário de novas oportunidades, cabe aos atores dos Mercados Urbanos renovarem e inovarem de forma contínua sem perder a sua identidade. É fundamental que a renovação e revitalização destas estruturas tenha por base um planeamento estratégico que suporte a tomada de decisões dos principais atores deste Mercados, comerciantes e entidades gestoras, no desenvolvimento da capacidade de atração de novos clientes e de devolver a estes espaços o papel de relevo que tiveram ao longo da história das cidades (Ravenna *et al.*, 2014, Costa *et al.*, 2015; Zhao, 2018).

O presente trabalho pretende analisar a situação particular de um mercado urbano tradicional e contribuir para dotar as entidades competentes de informação relevante para o planeamento estratégico e sua implementação.

O planeamento estratégico envolve diversas etapas, sendo que uma delas é a análise do ambiente organizacional interno e externo (Wright *et al.*, 1992; Freire, 2008), sendo a análise SWOT uma ferramenta regularmente utilizada (Glaister & Falshaw, 1999). Esta ferramenta inclui quatro dimensões associadas ao ambiente organizacional de uma entidade, ou seja, a identificação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (Wehrich, 1982; Wright *et al.*, 1992; Freire, 2008).

Existem diversos estudos publicados que, através da análise SWOT, procuraram dar

resposta a desafios organizacionais particulares. Paes *et al.* (2019), por exemplo, utilizou a análise SWOT para caracterizar a gestão de resíduos urbanos através da economia circular. Já Hung (2013) usou esta ferramenta para compreender o estado e as perspetivas da indústria hoteleira na China. Neste estudo, a análise SWOT é desenvolvida através da metodologia de *Focus Group*.

3. METODOLOGIA

3.1. Caso: Mercado do Livramento de Setúbal

Segundo informação obtida junto da CMS, entidade gestora do ML o, este "é o mais emblemático espaço comercial de Setúbal. Local de retalho, mas também de convívio e de partilha de estórias". O estudo de Rodrigues (2011) sobre a vida e arquitetura da Avenida Luísa Todi (em Setúbal), refere que as áreas de maior fluxo pedestre se estabelecem entre a Praça de Bocage e o Mercado do Livramento, com elevado movimento essencialmente nos períodos da manhã. O ML é, assim, um edifício central à vida social e económica da cidade de Setúbal, sendo um importante estudo de caso.

Numa breve caracterização histórica podemos referir que o primeiro edifício do Mercado foi inaugurado em 1876, tendo sido substituído por uma nova construção em 1930. Entre 2010 e 2013 verificaram-se importantes obras de requalificação, permitindo a adaptação deste espaço a novas valências e exigências legais. O ML tem 136 bancas de venda e 32 lojas.

Conforme podemos observar na tabela 1, o setor do peixe é o mais representativo com 72 bancas (53%), seguido das bancas para venda de produtos hortofrutícolas com 39 (29%) áreas definidas. O número de bancas para venda de queijos e para venda de pão é de 7, para cada atividade, existindo ainda 9 bancas de atividades diversas (flores, artesanato, plásticos, frutos secos, mel, ervas e jornais). Atualmente, a ocupação das bancas é de cerca de 90% (123 bancas) dos espaços disponíveis, estando identificados 11 lugares no setor do peixe e 2 no setor hortofrutícolas, por preencher. Por outro lado, alguns comerciantes ocupam mais do que uma banca, especialmente no setor do peixe, pelo que o número total de negócios ativos é de 109. Algumas bancas estão igualmente subdivididas, o que justifica que na tabela 1 existam 3 negócios de artesanato, mas só 2 bancas dedicadas para o efeito.

Tabela 1: Atividade comercial do Mercado do Livramento - Bancas

Atividade	Nº Bancas	Ocupação	Nº Negócios
Peixe	72	61	52
Hortofrutícolas	41	39	35
Queijo	7	7	5
Pão	7	7	7
Flores	2	2	2
Artesanato	2	2	3
Plásticos	2	2	2
Outras Atividades	3	3	3
Total	136	123	109

Fonte: Elaboração Própria de acordo com informação da Câmara Municipal de Setúbal

Na tabela 1 podemos, assim, confirmar o peso e a consequente importância da atividade de venda de peixe, num Mercado e numa cidade com uma ligação muito forte com o mar. Esta característica única do ML tem merecido diversas menções de destaque em meios de comunicação nacionais e internacionais.

Para além das bancas de venda no r/c do Mercado, este piso conta ainda com 32 lojas, a que se juntam mais 9 espaços no piso superior (tabela 2). As áreas de negócio mais representativas, estão associadas aos talhos (15 comerciantes e 41% do total de negócios) e a atividades relacionadas com cafés/restauração (9 comerciantes (24%)), que na sua grande maioria estão sediadas no r/c.

Tabela 2: Atividade comercial do Mercado do Livramento - Lojas

Atividade	Nº Lojas	Ocupação	Nº Negócios
Talho	17	17	15
Café/Restauração/Bebidas	11	11	9
Garrafeira	2	2	2
Produtos Regionais	2	2	2
Outras Atividades	10	9	9
Total	42	41	37
Total (+Bancas)	178	164	146

Fonte: Elaboração Própria de acordo com informação da Câmara Municipal de Setúbal

Relativamente à forma jurídica dos negócios (tabela 3) podemos identificar que cerca de 88 (81%) atividades desenvolvidas nas bancas de venda, assumem a forma de empresário em nome individual (ENI), existindo 12 (11%) sociedades por quotas e apenas 7 (6%) sociedades unipessoais, não tendo sido possível obter informação de 2 comerciantes no setor do peixe. Na área das lojas, a maioria dos negócios assume a forma de sociedade por quotas, com um peso de 54% do total de lojas. Desta forma, considerando o total de negócios existentes (146) no mercado, o peso dos ENI baixa para 60%.

Tabela 3: Atividade comercial do Mercado do Livramento – Forma Jurídica

Setor	ENI	Quotas	Unipessoal	N.D.	Total
Bancas de Peixe	39	6	5	2	52
Bancas Hortofrutícolas e outras	49	6	2	-	57
Subtotal Bancas	88	12	7	2	109
Lojas	20	16	1	-	37
Total	108	28	8	2	146

Fonte: Elaboração Própria de acordo com informação da Câmara Municipal de Setúbal

O peso dos comerciantes ENI na zona das bancas, com destaque para as bancas de peixe e hortofrutícolas, não representa uma surpresa, visto estes negócios serem na sua grande maioria de natureza familiar. Por outro lado, estes dados confirmam que a maior parte dos negócios são de pequena dimensão, dando aparente suporte à preocupação existente com a sua sustentabilidade em períodos de maior dificuldade.

3.2. Técnica: *Focus Group*

O presente artigo baseia-se no uso da técnica de *Focus Group* aplicada a diferentes grupos de *stakeholders* (comerciantes, consumidores, especialistas e agentes turísticos) sendo os participantes convidados a discutir o presente e o futuro do Mercado, usando as áreas chave para a elaboração de uma análise SWOT.

Dentro de determinadas circunstâncias, metodologias qualitativas provaram ser mais apropriadas que metodologias quantitativas, essencialmente quando existe a necessidade de identificar ou compreender tópicos novos ou complexos (Powell e Single, 1996). No âmbito da investigação de natureza qualitativa, a técnica de *Focus Group* é uma das metodologias de investigação mais utilizadas nas ciências sociais (Bloor *et al.*, 2001).

Os *Focus Group* consistem, de forma simples, numa discussão informal entre indivíduos selecionados para a discussão de tópicos específicos e de seu interesse (Beck *et al.*, 1986). Para Powell & Single (1996), os *Focus Group* incluem grupos de indivíduos selecionados pelos investigadores para discutir e comentar, tendo por base a sua experiência pessoal, sobre o tópico em que se debruça a investigação. Bloor *et al.* (2001) refere que os *Focus Groups* são formas de entrevistas de grupo com o objetivo de recolher informação qualitativa para dar resposta a determinadas questões de investigação.

Segundo Powell & Single (1996), um maior uso de *Focus Group* é justificado para casos complexos, com diferentes variáveis e intervenientes, mas igualmente como complemento a outras formas de recolha de informação, como por exemplo o uso de questionários. Para Wilkinson (1998) os *Focus Group* são essencialmente usados enquanto complemento a outros métodos, como principal método de investigação, muito comum na investigação de fenómenos, através das perspetivas e entendimentos pessoais de um conjunto de pessoas ou como uma forma de investigação participativa com o objetivo promover mudanças sociais e políticas. O uso desta metodologia, como uma técnica mais informal de participação e recolha de perspetivas sobre determinados assuntos em investigação, tem sido amplamente generalizado (Voinov *et al.*, 2016; Palermo e Hernandez, 2020). Segundo Wilkinson (1998) o número de participantes por grupo ronda as 6 a 8 pessoas, sendo que raramente supera um limite de 12 intervenientes. Já Ressel *et al.* (2008) faz referência de que estudos sobre a utilização de grupos focais, sugerem que os mesmos devem ter entre 6 a 15 pessoas.

No caso deste estudo sobre o ML de Setúbal, utilizamos a metodologia de *Focus Group* em diferentes grupos de intervenientes permitindo recolher, sob diferentes perspetivas, a discussão sobre os tópicos em análise, estimulando-se a participação e o pensamento crítico dos participantes. Um aprofundamento da discussão estimula igualmente o surgimento de novas ideias e soluções (Breen, 2006). Por outro lado, a aplicação a diferentes grupos, para além da complementaridade de opiniões, permite que funcionem como grupos de controlo e de validação das outras perspetivas.

Em termos de organização dos *Focus Group*, começou-se por identificar quatro grupos de *stakeholders* (comerciantes, consumidores, especialistas e agentes turísticos), tendo a CMS apoiado na identificação dos participantes para cada um dos grupos.

Posteriormente, e em função dos objetivos alargados do projeto de investigação, foi elaborado um guião que incluía um conjunto de atividades como a discussão livre sobre vários temas do Mercado e a utilização de post-it para recolha respostas e seu posterior debate. Os grupos focais foram realizados em separado, sendo aplicado o mesmo guião

de atividades. De entre estas atividades, os participantes dos diferentes grupos foram convidados a uma caracterização da competitividade do negócio do Mercado, através da identificação dos seus pontos fortes, pontos fracos, bem como as oportunidades e ameaças que se lhe afiguram. Foi pedido, para cada tópico, que identificassem até três aspetos que consideravam mais relevantes, sendo os mesmos registados em post-it de diferentes cores e colados num quadro, que visualmente identificava os campos da análise SWOT. O uso de post-it é uma técnica que permite a recolha de respostas breves, de forma individual e não influenciada pelos restantes participantes do grupo (Peterson & Barron, 2007; Dove *et al.*, 2018). No final, e após a colagem dos post-it em quadro e de forma organizada, foram relatadas as principais opiniões, permitindo um espaço adicional de discussão.

4. RESULTADOS

4.1. Resultados das Sessões de *Focus Group*

As atividades de *Focus Group* com os comerciantes, consumidores e agentes turísticos, decorreram durante o mês de setembro de 2020, de forma presencial no Mercado do Livramento, tendo a atividade com os especialistas e entidades gestoras de mercados, decorrido através de ligação online. À exceção do grupo dos consumidores, que foi fortemente condicionado com a existente situação pandémica, todos os *Focus Group* tiveram uma adesão considerável, conforme expresso na tabela 4.

Tabela 4: Atividade de *Focus Group* - Forma e Participação

<i>Focus Group</i>	Forma	Local	Nº Participantes
Comerciantes	Presencial	Mercado Livramento	9
Consumidores	Presencial	Mercado Livramento	4
Especialistas	Online	Plataforma Zoom	7
Agentes Turísticos	Presencial	Mercado Livramento	7

Fonte: Elaboração Própria

4.1.1. Comerciantes

No grupo focal dos comerciantes a sessão permitiu uma profícua discussão entre os intervenientes. Os resultados da atividade "análise SWOT", resumidos na figura 1,

começam por identificar os pontos fortes do ML, dando destaque à qualidade dos produtos e à variedade de produtos e serviços que são disponibilizados dentro do Mercado. Como refere um dos comerciantes “os consumidores quando querem produtos de qualidade vêm ao Mercado, quando querem preço vão a outro lado” ou como relatam outros intervenientes, o Mercado é identificado pela frescura dos alimentos, com destaque para o peixe. Apesar de reconhecerem que o peixe é o principal chamariz do Mercado e até da cidade de Setúbal, os comerciantes defendem que o ML tem bastante diversidade de produtos, como queijos, legumes e frutas, talhos, padaria, entre muito outros, e que esta oferta diversificada é um dos principais pontos fortes do Mercado, quando comparado com outros mercados municipais.

Outros dos pontos fortes do ML, focado por mais do que um comerciante, refere-se à higiene e ao poder da “marca” do Mercado. Os comerciantes identificam como ponto forte a limpeza, embora associem esta característica, essencialmente à higiene das suas bancas e pontos de venda. Por outro lado, os comerciantes identificam que uma das forças do Mercado reside na sua mística, tradição e história, levando à visita de clientes de outros concelhos, com destaque para “bons clientes da zona de Lisboa”, essencialmente ao fim de semana. Igualmente, reconhecem que esta característica do Mercado atrai muitos turistas de zonas mais longínquas, mas que, à exceção dos queijos e alguns produtos regionais, o volume de compras é bastante reduzido. Por fim, foram ainda apontadas outras referências, como a boa localização ou facto de o espaço do mercado ser bastante funcional.

Relativamente à discussão sobre as fraquezas do ML, existe praticamente uma unanimidade entre os comerciantes de que um dos maiores pontos fracos se prende com o cumprimento do regulamento de funcionamento, fundamentalmente ao nível dos horários do Mercado. Referem alguns comerciantes que “as bancas não são arrumadas e prontas a abrir à hora da abertura geral do Mercado”, “muitos comerciantes fecham antes da hora, pelo que às 12.30 o Mercado apresenta pouca oferta disponível” e que “a partir das 12h existem muitos movimentos de arrumação no Mercado, condicionando o regular funcionamento e podendo mesmo provocar acidentes”. Outros aspetos abordados e que segundo os comerciantes podem ser melhorados, prendem-se com a limpeza de algumas áreas do ML, reforço da fiscalização e melhores condições de estacionamento nas zonas circundantes.

Figura 1: Análise SWOT - Perspetiva dos Comerciantes

<p>Pontos Fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos Produtos. • Oferta Diversificada. • Higienização das Bancas e Pontos de Venda. • Mística, Tradição e História. 	<p>Pontos Fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incumprimento do Regulamento de funcionamento, especialmente ao nível dos horários. • Limpeza do espaço comum. • Estacionamento na zona circundante.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aproveitamento do piso superior do Mercado para a instalação de uma oferta de novos produtos e serviços. • Recetividade da população a eventos temáticos no Mercado. • Divulgação em meios de comunicação social e desenvolvimento de eventos promocionais. 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento da concorrência global • Envelhecimento dos comerciantes e em parte dos clientes. • Estagnação dos comerciantes face a novas tendências e aumento do uso de tecnologia. • “Canibalização” de determinados negócios dentro Mercado, devido a um aumento do número de comerciantes no mesmo ramo.

Fonte: Elaboração Própria.

Ao nível das oportunidades, os comerciantes identificaram essencialmente duas situações de âmbito global para o Mercado. Por um lado, o aproveitamento do piso superior para a instalação de novos produtos e serviços que pudessem atrair, um maior número de pessoas ao edifício. Neste sentido, cinco comerciantes mencionaram a instalação de uma “loja do cidadão, incluindo serviços de pagamento da água e luz”, sendo que individualmente identificaram outro tipo de serviços, como por exemplo a instalação de uma empresa de comunicação (rádio) ou um espaço de eventos para crianças.

O desenvolvimento de eventos e *workshops* foi outra das oportunidades identificadas, considerando os comerciantes que existe uma aceitação dos clientes, atuais e potenciais, a este tipo de iniciativas. A este nível, os comerciantes referiram que era importante aumentar os *showrooms* de cozinha, a dinamização no Mercado de eventos culturais periódicos, bem como outras iniciativas. Nesta linha, os comerciantes identificaram a oportunidade de se desenvolverem eventos promocionais (por exemplo, um evento promocional temático por semana). Por outro lado, identificaram na discussão das

“oportunidades” a necessidade do reforço da divulgação do Mercado nos meios de comunicação social ou a criação de um sistema de assistência aos clientes.

No seguimento da atividade, os comerciantes foram convidados a identificar as principais ameaças que o Mercado enfrenta ou poderá vir a enfrentar. O aumento da concorrência foi o aspeto mais referido, quer pela abertura de grandes espaços comerciais na proximidade do Mercado, quer pela abertura de pequenas mercearias e supermercados de bairro. Relativamente às grandes superfícies, os comerciantes salientam a diferença de apoios e condições que estas têm em relação ao ML. O segundo aspeto mais discutido prende-se com a “mentalidade” de muitos vendedores, que não procuram atualizar-se e que não acompanham os avanços da tecnologia. A este ponto, soma-se um envelhecimento da média etária dos vendedores e de parte dos seus clientes, bem como a continuidade de comportamentos menos apropriados para com o cliente (pouca simpatia, tempos de espera elevados, entre outros).

Outros aspetos são ainda referidos como ameaças, designadamente o facto de existirem várias lojas do mesmo ramo, o que pode levar a uma “canibalização” entre negócios, ou a preocupação com a diminuição do poder de compra, embora em conversa inicial os comerciantes terem referido que a situação pandémica (até setembro) não tinha afetado muito o negócio no Mercado, pois “os clientes deixaram de ir tanto a restaurantes e preferem comer melhor vindo comprar produtos ao Mercado para consumir em casa”, fundamentalmente no que toca ao peixe.

4.1.2. Consumidores

O *Focus Group* com os consumidores habituais do Mercado decorreu presencialmente no ML, seguindo a mesma lógica do grupo anterior, com a identificação dos principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças através de *post-it* e com apresentação e discussão dos mesmo em fase posterior.

Ao nível da identificação de pontos fortes do Mercado, os consumidores são consensuais a evidenciar a qualidade dos produtos do ML, referindo um dos participantes que este é a “principal referência de qualidade na cidade”. A larga variedade de produtos é igualmente um dos principais fatores de atração do Mercado, sendo de salientar que esta diversidade assenta essencialmente em produtos locais. Outro ponto forte identificado assenta na estreita relação com os comerciantes, onde prevalece um

atendimento personalizado e na base da confiança. Um dos participantes refere mesmo que “desde novo acompanhava o pai na ida ao Mercado, tendo seguido essa tradição”, pelo que “conhece muito bem os vendedores”. A limpeza do espaço foi outros dos fatores positivos identificados por um dos consumidores.

Relativamente aos pontos mais fracos do Mercado, os consumidores destacaram a insuficiência de estacionamento, já que para utilizar o que existe atualmente tem de se pagar. É destacado também o horário de abertura e fecho do Mercado, o qual é considerado desadequado pelos consumidores, os quais entendem que o ML deveria estar aberto durante o período da tarde. Mais do que um dos participantes aborda a questão das insuficientes capacidades de gestão dos comerciantes, levando a tempos de espera longos e alguma confusão no atendimento. Manifestam, ainda, a preocupação com a gestão financeira dos negócios.

Por fim, foram individualmente focados outros aspetos como o nível de preços elevado ou mesmo a falta de dinâmica da comissão de comerciantes.

Figura 2: Análise SWOT - Perspetiva dos Consumidores

<p>Pontos Fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos Produtos. • Oferta Diversificada. • Oferta assente em produtos locais. • Confiança e atendimento personalizado. 	<p>Pontos Fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estacionamento na zona circundante. • Reduzido horário de funcionamento do Mercado. • Nível de preços alto. • Competências de gestão de parte dos comerciantes.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do turismo. • Recetividade da população mais jovem a novos conceitos. • Desenvolvimento de novos canais de venda. • Potencial do Mercado por explorar. 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desatualização do Mercado e falta de dinamismo. • Edifício visto apenas como ponto turístico.

Fonte: Elaboração Própria

Ao nível das oportunidades que o Mercado pode aproveitar, o grupo dos consumidores reconhece que existem diversas situações ainda por explorar, designadamente o aproveitamento de novos canais de venda, como por exemplo as lojas online ou o serviço

de entrega ao domicílio, o aproveitamento do aumento do fluxo de turistas bem como o aumento da recetividade da população mais jovem a este tipo de espaços e decorrente de uma extensão da oferta e de criação de novos conceitos.

Na quarta fase da atividade, os consumidores identificaram as principais ameaças ao Mercado e a maior preocupação prende-se com a falta de dinâmica e possível desatualização da oferta, levando a que o ML fique “fora do circuito” e “caia no esquecimento”. Por outro lado, a falta de atratividade para o turista pode levar a que o ML seja um mero “*spot* turístico”, um “museu”, não conseguindo estimular o consumo desta tipologia de clientes.

4.1.3. Especialistas

Em virtude da distância de alguns dos participantes e do cenário de pandemia, a realização deste *Focus Group* com especialistas e gestores de mercados decorreu em sessão online, tendo a atividade de ser adaptada. Manteve-se o guião e sequência de questões utilizadas nas restantes sessões com os outros grupos focais.

Ao nível dos pontos fortes do Mercado, os especialistas identificaram a importância da especialização na qualidade dos produtos, que assentam em grande parte na frescura dos mesmos (peixe e produtos hortofrutícolas). Por outro lado, assinalam como ponto forte, o ML assentar em produtos locais, ligados ao “mar e à terra”, destacando-se o facto de muitos serem produtos biológicos e também sazonais. Foi ainda evidenciado o atendimento personalizado e a imagem de confiança nos comerciantes, concorrendo para a existência de consumidores fidelizados há muitos anos. A localização do Mercado, no centro da cidade e perto de Lisboa, bem como a identidade histórica do edifício foram igualmente pontos fortes destacados.

De entre as opiniões sobre os pontos fracos do Mercado, as questões ligadas ao horário de abertura, à formação dos comerciantes e ao nível alto de preços, foram as mais referenciadas pelo grupo de especialistas. A formação dos comerciantes é um dos aspetos que enfraquecem estes espaços, não permitindo alavancar os negócios em termos de gestão e prejudicando, muitas das vezes, a relação com os clientes. Esta falta de formação é um fator limitador e à mudança. O terceiro aspeto mais focado é o elevado nível de preços praticado. A ausência ou a insuficiente promoção dos produtos pelos

comerciantes ou pelo Mercado, no seu todo, é apontado por alguns participantes como um ponto fraco, quando comparado com as grandes superfícies comerciais.

A preocupação com a autenticidade dos produtos é outro ponto assinalado, sendo referido que não existe esse controlo do Mercado. Por fim, foi ainda identificado problema das acessibilidades ao Mercado.

Figura 3: Análise SWOT - Perspetiva dos Especialistas

Pontos Fortes: <ul style="list-style-type: none">• Qualidade/Frescura dos produtos.• Oferta assente em produtos locais e biológicos.• Atendimento personalizado e de confiança.• Localização.	Pontos Fracos: <ul style="list-style-type: none">• Reduzido horário de funcionamento do Mercado.• Nível de preços alto.• Insuficiente formação das comerciantes.• Reduzido nível de ações de promoção e divulgação.
Oportunidades: <ul style="list-style-type: none">• Crescente procura por produtos de qualidade e de origem local.• Novos canais de promoção e de venda, através de redes sociais e outros meios digitais.• Crescimento do turismo.• Abertura para o desenvolvimento de cooperação em rede.	Ameaças: <ul style="list-style-type: none">• Aumento da concorrência.• Desinvestimento nos Mercados Municipais.• Envelhecimento dos atores do Mercado.• Incapacidade para inovar e resistência à mudança.• Perda de autenticidade com aposta em produtos não locais.

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às oportunidades, os especialistas destacam o crescimento da procura por produtos autênticos e de qualidade, considerando que esta é uma tendência atual e que “comprar local está na moda”. Foi ainda destacado a oportunidade de aproveitar o desenvolvimento dos meios digitais e das redes sociais, tendo em vista uma maior e melhor divulgação dos produtos do Mercado, bem como o lançamento de ações promocionais. Associado a este aspeto, discutiu-se a oportunidade dos comerciantes aproveitarem novos canais ou formas de venda, como as plataformas online, permitindo um aumento do seu volume de negócios.

Outros aspetos focados por mais de que um participante, compreenderam, a tendência de crescimento acentuado do turismo (no período pré-pandemia) com a importância de

melhor se aproveitar a presença deste público, assim como, a oportunidade para desenvolver parcerias e cooperação em rede.

Finalmente, no que se refere às ameaças a que o ML está ou pode estar sujeito, é unânime a identificação do impacto negativo do aumento da concorrência e o potencial que as grandes superfícies têm em se adaptar a novas tendências do mercado. Alguns especialistas assinalaram como ameaça o potencial desinvestimento nos Mercados Municipais, sendo que estes têm uma excessiva dependência de recursos autárquicos. Paralelamente, o envelhecimento dos atores do Mercado, essencialmente ao nível dos comerciantes, foi também evidenciado pelos especialistas. Este aspeto está também relacionado com a menor procura de ações de formação, com uma menor capacidade de inovar o negócio e uma resistência acentuada à mudança. Por fim, foi ainda referida a ameaça da perda de autenticidade do Mercado, com a tendência de alguns comerciantes em comercializar produtos similares aos vendidos em grandes superfícies, o que pode reduzir a diferenciação e a capacidade de atração junto dos consumidores tradicionais.

4.1.4. Agentes Turísticos

O quarto *Focus Group* foi desenvolvido com agentes turísticos, constituindo um grupo de interesse particular no ML como ponto de referência turística da cidade, mas igualmente com uma visão de consumo que complementa a perspetiva dos clientes habituais do mercado.

Relativamente à identificação e discussão sobre os pontos fortes do ML, os agentes turísticos consideraram, de forma unânime, que a autenticidade e genuinidade do Mercado é um dos principais fatores que torna este espaço único e diferentes dos restantes. Acrescem à identificação do ML como um mercado de elevada tradição, o facto de ser um edifício histórico, emblemático, com enorme ligação ao mar e um importante ponto turístico da cidade. Alguns participantes identificam, ainda, a “genuinidade das pessoas” como outra característica que contribui para a autenticidade do Mercado.

Referência, ainda, para a excelente localização do ML, no centro histórico da cidade de Setúbal, relativamente perto do mar e igualmente a uma curta distância de Lisboa. A qualidade e frescura dos produtos foi também apontada como um ponto forte, mas foi

essencialmente a diversidade/área do “peixe” que os agentes turísticos mais destacaram. Para além das já referidas, os participantes identificaram outras características como sejam o facto de ser um mercado com produtores e vendedores e o comércio se basear em produtos locais, ou com a possibilidade de o Mercado permitir experiências gastronómicas diferentes.

Os resultados da discussão sobre os pontos fracos do ML evidenciam praticamente uma unanimidade. O horário do Mercado é considerado insuficiente e desadequado. Um segundo ponto fraco do Mercado, apontado pelos participantes neste grupo focal, prende-se com o nível de preços, considerado alto.

A ausência de área de restauração à semelhança de outros Mercados urbanos, foi outro dos aspetos mais discutidos pelos intervenientes ligados ao turismo, que deram exemplos de bancas, como por exemplo de petiscos ou de *sushi*. A imagem desatualizada e a ausência de uma estratégia de comunicação foram identificadas por dois participantes, tendo existido ainda referências individuais a alguns aspetos menos positivos como, alguma falta de dinamismo em geral (potencialidades por explorar), pouca formação dos vendedores, descontinuidade em alguns serviços e falta de estacionamento.

Ao nível das oportunidades, os agentes turísticos identificaram várias ações, das quais se podem inferir alguns contextos que representam oportunidades. Não é de estranhar que um dos aspetos identificados seja relacionado com a evolução positiva do turismo em Portugal, com principal destaque para Lisboa, cuja região alargada de turismo, engloba a península de Setúbal. O reforço desta ligação é referido como positivo por parte dos participantes. A criação de novas categorias de oferta, de espaços típicos diferenciados e de novas experiências gastronómicas, foram identificadas como potenciais oportunidades face ao crescimento do turismo e de uma nova tendência na população em geral. Refere ainda um dos participantes que se deve “afirmar o ML como a âncora do turismo em setúbal”.

Outra das oportunidades identificadas pela maioria prende-se com a crescente recetividade da população e empresas da região na aquisição de produtos “mais locais” e sustentáveis. A este nível, sugerem que devem ser criadas maiores sinergias e parcerias com restaurantes locais e outros agentes económicos. É igualmente mencionado a oportunidade de explorar as “vendas a casa” e em plataforma online.

A exploração de meios digitais e o desenvolvimento de conteúdos temáticos (gastronomia, história, cultura) foram identificadas como oportunidades de promover e captar novos clientes. É referida a oportunidade de se criarem “atividades temáticas sobre a história gastronómica da região”, de se usar mais a “comunicação digital”, de se criarem “*storytellings*”, sempre com associação à oferta do Mercado. Um dos participantes apontou ainda a oportunidade de se desenvolver o trabalho em rede com outros Mercados.

Figura 4: Análise SWOT - Perspetiva dos Agentes Turísticos

<p>Pontos Fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autenticidade/Genuinidade. • Localização. • Referência na área do peixe. • Edifício com história e tradição. 	<p>Pontos Fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduzido horário de funcionamento do Mercado. • Nível de preços alto. • Ausência de um espaço de restauração. • Imagem desatualizada e ausência de estratégia de comunicação. • Pouco dinamismo. • Capacidade financeira dos produtores e comerciantes.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento do turismo e associação à região de Lisboa. • Crescente procura de produtos locais/regionais (população e empresas da restauração). • Recetividade da população e turistas a um novo conceito de oferta. • Novos canais de promoção e meios digitais. 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexto socioeconómico conturbado no futuro. • Diminuição do turismo. • Incapacidade para inovar e falta de dinamismo. • Aumento da concorrência. • Perda de autenticidade.

Fonte: Elaboração Própria

No que toca às ameaças, vários agentes turísticos mostram preocupação com o contexto socioeconómico e a crise derivada da atual situação pandémica. Esta ameaça traz associada outro risco que se prende com a diminuição do turismo. Contudo, e apesar deste fator ser identificado por diversos participantes, existe também uma referência individual à ameaça do turismo no sentido oposto, ou seja, decorrente da massificação do mesmo. Estes fatores contribuem para uma terceira ameaça que se prende com a perda de produtos locais e com a falência de muitos comerciantes, em virtude de muitos apresentarem uma capacidade financeira bastante débil.

Outros tipos de ameaças são referenciados por mais do que um participante, designadamente: a ameaça do aumento da concorrência, a desatualização da oferta e perda de atratividade em virtude da incapacidade para inovar, da falta de dinamismo e da ausência de campanhas de divulgação, assim como o risco da perda da autenticidade do Mercado devido a um desvirtuar do espaço e de uma oferta cada vez menos local.

Por fim, da discussão resultaram outras referências individuais, como sejam o risco derivado da inexistência de programas de apoio dirigidos aos mercados ou o aumento da sazonalidade da procura no ML.

4.2. Análise SWOT Integrada do Mercado do Livramento

A tabela 5 resume os principais aspetos referidos em cada grupo focal, funcionando como uma análise SWOT integrada e decorrente do conjunto das opiniões dos diferentes intervenientes. Para a análise SWOT integrada considerou-se os aspetos focados por mais do que um grupo, pelo que a mesma representa apenas os resultados das discussões desenvolvidas, devendo esta ser complementada com outras formas de recolha de informação e discutida pelas entidades competentes.

Os principais pontos fortes identificados prendem-se com características da oferta, assente na qualidade dos produtos vendidos (frescura dos mesmos e tendo como o peixe como imagem de referência), diversidade e produtos locais, e na autenticidade do espaço, assente numa relação de confiança com os comerciantes e na identidade do edifício.

Ao nível dos pontos fracos, os quatro grupos focais mencionaram os horários de funcionamento, embora os comerciantes tenham enfatizado este problema mais relacionado com o incumprimento de colegas. Todos os restantes grupos referiram o elevado nível de preços, quando comparado com a concorrência.

No que toca às oportunidades, evidenciou-se o potencial de aproveitamento de novos canais de promoção e de venda, algo que é pouco explorado e considerado um ponto fraco. O crescimento do turismo é uma oportunidade referida em três dos grupos auscultados. Relativamente às ameaças, é unânime a preocupação com a desatualização e estagnação do Mercado e seus atores, o que, para alguns participantes, está associado à falta de dinamismo e vontade de formação dos comerciantes. A concorrência é outra

das ameaças mencionadas, quer seja pelo seu crescimento, quer pelos recursos que tem à sua disposição. Na tabela 5 podem ser observadas os restantes aspetos identificados pelos diferentes *Focus Group*.

Tabela 5: Análise SWOT integrada

	SWOT	Menções
Pontos Fortes	Qualidade / Frescura dos Produtos	FC1, FC2, FC3, FC4
	Confiança e Atendimento Personalizado	FC2, FC3, FC4
	Oferta Diversificada	FC1, FC2,
	Oferta Baseada em Produtos Locais	FC2, FC3
	Espaço Histórico com Identidade	FC1, FC4
	Localização	FC3, FC4
Pontos Fracos	Horário de Funcionamento	FC1, FC2, FC3, FC4
	Nível de Preços Alto	FC2, FC3, FC4
	Estacionamento	FC1, FC2
	Competências dos Comerciantes	FC2, FC3
	Insuficiente Promoção	FC3, FC4
Oportunidades	Novos Canais de Promoção	FC1, FC3, FC4
	Crescimento do Turismo	FC2, FC3, FC4
	Novos Canais de Venda	FC2, FC3
	Crescente Procura por Produtos Locais / Autênticos	FC3, FC4
	Recetividade da População a Novos Conceitos	FC2, FC4
Ameaças	Desatualização / Estagnação	FC1, FC2, FC3, FC4
	Aumento da Concorrência	FC1, FC3, FC4
	Envelhecimento dos Comerciantes	FC1, FC3
	Perda de Autenticidade	FC3, FC4

Notas: FC1 - *Focus Group* Comerciantes; FC2 - *Focus Group* Consumidores; FC3 - *Focus Group* Especialistas; FC4 - *Focus Group* Agentes Turísticos.

Fonte: Elaboração Própria

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi o proceder à construção de uma análise SWOT do ML de Setúbal, assente nas perspetivas dos seus *stakeholders*, designadamente comerciantes, consumidores, especialistas e agentes turísticos. Através da aplicação da metodologia de *Focus Group* foram elaboradas quatro sessões com cada um dos grupos identificados. O uso desta metodologia permitiu elevar o nível de participação destes atores do Mercado, gerando uma discussão sobre o ambiente organizacional do mesmo e gerando

diversas ideias para o seu futuro. Neste trabalho são apresentados os resultados de parte dessas atividades, sendo sintetizada os principais contributos dos participantes ao nível dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que se afiguram ao Mercado. Uma análise integrada da informação obtida nos vários grupos permitiu verificar que os principais pontos fortes mencionados se relacionam com a qualidade dos produtos e o clima de confiança gerado por um atendimento personalizado. Os pontos fracos mais mencionados compreendem o reduzido horário de funcionamento e o nível alto dos preços praticados. Relativamente às oportunidades, destaca-se a necessidade de aproveitamento dos novos canais de promoção (digitais) e o crescimento do turismo, enquanto que as maiores ameaças identificadas estão associadas à forte concorrência e à potencial desatualização e estagnação dos comerciantes.

O estudo é limitado à análise SWOT, sendo que a atividade de *Focus Group* explorou em profundidade outros tópicos, como por exemplo o perfil de competências dos comerciantes. A integração das várias dimensões da análise efetuada será desenvolvida num processo de investigação continuado, devendo o mesmo resultar em informação estruturada e uma proposta de ações a desenvolver pelas entidades competentes, tendo em vista o aumento da posição competitiva e da sustentabilidade do ML.

Este trabalho contribui no geral para um maior conhecimento do ambiente organizacional que esta tipologia de Mercados urbanos enfrenta na atualidade, e em particular para apoio à tomada de decisões associadas ao ML.

AGRADECIMENTO

O estudo foi possível pelo apoio da Câmara Municipal de Setúbal, que criou as condições para a operacionalização das reuniões realizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Balsas, C. (2000). City center revitalization in Portugal: Lessons from two medium size cities. *Cities*, 17(1), February 2000, 19-31. DOI: 10.1016/S0264-2751(99)00049-9

Beck, L., Trombetta, W., & Share, S. (1986). Using focus group sessions before decisions are made. *North Carolina Medical/Journal*, 47(2), 73-74.

Bloor, M., Frankland, J, Thomas, M, & Robson, K. (2001). *Focus Groups in Social Research*. Sage Online. DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9781849209175>

Breen, R. (2006). A practical guide to focus-group research. *Journal of Geography in Higher Education*, 30(3), 463–475. <https://doi.org/10.1080/03098260600927575>

Caramaschi, S. (2014). Public markets: rediscovering the centrality of markets in cities and their relevance to urban sustainable development. *The Sustainable City IX*, 2, 1187-1197. DOI: 10.2495/SC141002

Costa, N., Mackay, M., Navarro, G., Partridge, A., Services, E., Portinaro, A. & Scheffler,

N. (2015). *Urban markets: heart, soul and motor of cities*. http://urbact.eu/sites/default/files/urbact_markets_handbook_250315.pdf

Delage, M., Baudet-Michel, S., Fol, S., Buhnik, S., Commenges, H. & Vallée, J. (2020). Retail decline in France's small and medium-sized cities over four decades. Evidences from a multi-level analysis. *Cities*, 104, September 2020, 1-13.

Dove, G., Abildgaard, J., Biskjaer, M., Hansen, B., Christensen, T. & Halskov, K. (2018). Grouping notes through nodes: The functions of Post-It notes in design team cognition. *Design Studies*, 57, 112–134. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.destud.2018.03.008>

Freire, A. (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Editora Verbo, Edição 12-2008.

Galdini, R. (2007). Tourism and the city: opportunity for regeneration. *Tourismos: An*

International Multidisciplinary Journal of Tourism, 2(2), Autumn 2007, 95-111. https://mpira.ub.uni-muenchen.de/6370/1/MPRA_paper_6370.pdf

Glaister, K., & Falshaw, J. (1999). Strategic Planning: Still Going Strong? *Long Range Planning*, 32, 107-116. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00131-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00131-9)

Guimarães, P. (2019). Shopping centres in decline: analysis of demalling in Lisbon. *Cities*, 87, 21-29. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.12.021>.

Hung, K. (2013). Understanding China's Hotel industry: a SWOT analysis. *Journal of China Tourism Research*, 9(1), 81-93, DOI: 10.1080/19388160.2013.756771.

Machado, P. & Dores, V. (2018). O comércio a retalho em Portugal: uma perspetiva do comércio local e de proximidade. *Temas Económicos*, 60, 1-60.

Paes, L., Bezerra, B., Deus, R., Jugend, D. & Battistel, R. (2019). Organic solid waste management in a circular economy perspective - A systematic review and SWOT analysis. *Journal of Cleaner Production*, 239, December 2019, 1808612.

Palermo, V. & Hernandez, Y. (2020). Group discussions on how to implement a participatory process in climate adaptation planning: a case study in Malaysia. *Ecological Economics*, 177, ISSN 0921-8009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2020.106791>.

Peterson, R., & Barron, A. (2007). How to Get Focus Groups Talking: New Ideas that will Stick. *International Journal of Qualitative Methods*, 6(3), 140–144. DOI: <https://doi.org/10.1177/160940690700600303>

Powell, R. & Single, H. (1996). Focus Groups. *International Journal for Quality in*

Health Care, 8(5), 499–504. <https://doi.org/10.1093/intqhc/8.5.499>

Ravenna, P., Comiati, S., Porcu, A., & Popolizio, M. (2014). *Central markets. Revitalising and promoting traditional markets in central Europe*. Brussels: Central Europe Programme.

Ressel, B., Beck, C., Gualda, D., Hoffmann, I., Silva, R., & Sehnem, G. (2008). O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. *Texto e Contexto Enfermagem*, 17(4), 779- 786.

Rodrigues, J. (2011). *Avenida Luísa Todi, do rio à cidade: um exercício curatorial*. Dissertação de Mestrado em Museologia e Museografia, Faculdade de Belas Artes, Universidade de Lisboa.

Tao, T., & Wall, G. (2009). Tourism as a sustainable livelihood strategy. *Tourism Management*, 30(1), 90-98.

Voinov, A., Kolagani, N., McCall, M., Glynn, P., Kragt, M., Ostermann, F., Pierce, S., & Ramu, P. (2016). Modelling with stakeholders – Next generation. *Environmental Modelling & Software*, 77, 196-220, ISSN 1364-8152. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2015.11.016>

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix – A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.

Wilkinson, S. (1998). Focus group methodology: a review. *International Journal of Social Research Methodology*, 1(3), 181-203. DOI: <https://doi.org/10.1080/13645579.1998.10846874>

Wright, P., Pringle, C., & Kroll, M. (1992). *Strategic Management-Text and Cases*. New Edition, Massachusetts: Allyn and Bacon.

Zhao, H. (2018). Executive labour market segmentation: how local market density affects incentives and performance. *Journal of Corporate Finance*, 50, 1-21.