



Revista Científica

Nº 27 Dezembro de 2020

PLANO DE ANIMAÇÃO TURÍSTICA EM HOTEL RESORT E SPA

Mariana Mayer Guimarães, Inês Silva Ramos

MARKETING MIX

Daisy Costa Coutinho

AS ESTRATÉGIAS DE PORTER E CANVAS NO OCEANO AZUL

Elisabeth Costa Silva

SOUL D'OURO- VINEYARD: UMA PROPOSTA DE TURISMO DE HABITAÇÃO

Viviana Cardoso

INSIGHT TOURS DO PORTO: UMA PROPOSTA DE CENTRO DE INTERPRETAÇÃO TURÍSTICO DO PORTO

Iara Azevedo

MEIOS DE FINANCIAMENTO UTILIZADOS PELAS PME DE VILA NOVA DE GAIA

Elisabeth Silva, Hugo Soares, João Carlos Monteiro, Rita Fernandes

Ficha Técnica

Diretor	Lino Tavares Dias	
Subdiretor	Delmar Ferreira Jorge	
Editor	ISPGAYA	
Corpo editorial	Ana Paula Cabral José Carlos Morais José Duarte Santos	
Comissão Científica	Agostinho Cardoso (ISPGAYA, Portugal) António Gregório (ISPGAYA, Portugal) Carlos Costa (U. de Aveiro, Portugal) Dorothy Bedford (U. Roehampton, R. U.) Fernando Almeida (ISPGAYA, Portugal) Ferreira da Silva (U. Porto, Portugal) Iria Brzezinski (U. Católica de Goiás, Brasil) João Álvaro Carvalho (U. Minho, Portugal) João Rocha Monteiro (ISPGAYA, Portugal) Joaquim Agostinho (U. Porto, Portugal)	Jorge Simões (ISPGAYA, Portugal) José Candeias Filipe (ISCTE - IUL, Portugal) José Noronha (ISPGAYA, Portugal) José Tavares (U. Aveiro, Portugal) Lídia Carvalho (ISPGAYA, Portugal) Maciel Barbosa (U. Porto, Portugal) Mário Dias Lousã, (ISPGAYA, Portugal) Óscar Lima da Silva (ISPGAYA, Portugal) Teresa Sofia Castela (ISPGAYA, Portugal) Vasconcelos Raposo, (UTAD, Portugal)
Coordenação e Revisão Editorial	José Carlos Morais	
Administração e Redação	Instituto Superior Politécnico Gaya Avenida dos Descobrimentos, 333 4400-103 Vila Nova de Gaia www.ispgaya.pt	
Propriedade	Instituto Superior Politécnico Gaya	
NIPC	501962433	
Contato	Tel. 22 374 57 30/3 Fax 22 374 57 39	
ISSN	0874-8799	
Registo DGCS nº	123623	
Depósito Legal	153750/00	
Frequência	Anual	
nº	Vol. XXVI - Dezembro de 2019	

Estatuto Editorial: <https://comum.rcaap.pt/retrieve/95533/Estatuto%20editorial%202020%20Timbrado.pdf>

Os artigos são da exclusiva responsabilidade dos seus autores.

As opiniões expressas pelos autores não representam necessariamente posições da CEP

Índice

p.

Editorial.....	3
Lino Tavares Dias	
PLANO DE ANIMAÇÃO TURÍSTICA EM HOTEL RESORT E SPA.....	7
Mariana Mayer Guimarães, Inês Silva Ramos	
MARKETING MIX.....	32
Daisy Costa Coutinho	
AS ESTRATÉGIAS DE PORTER E CANVAS NO OCEANO AZUL.....	55
Elisabeth Costa Silva	
SOUL D'OURO- VINEYARD: UMA PROPOSTA DE TURISMO DE HABITAÇÃO	68
Viviana Cardoso	
INSIGHT TOURS DO PORTO: UMA PROPOSTA DE CENTRO DE INTERPRETAÇÃO TURÍSTICO DO PORTO	89
Iara Azevedo	
MEIOS DE FINANCIAMENTO UTILIZADOS PELAS PME DE VILA NOVA DE GAIA.....	111
Elisabeth Silva, Hugo Soares, João Carlos Monteiro, Rita Fernandes	

Editorial

A oportunidade de viver oportunidades em 2020

“Fique em casa”: este é o conselho que todos recebemos nos dias que correm. Por vezes esse conselho é ainda mais intenso e condiciona a viagem entre concelhos vizinhos.

“Vá para fora cá dentro”: este era o conselho que todos recebíamos há alguns anos para viajar por Portugal. Por vezes, esse conselho era ainda mais intenso e dizia-se *“visite o Património”*.

São duas mensagens que expressam duas decisões políticas, ambas reconhecidas com qualidade, oportunidade, que, não tenho dúvidas, se podem assumir como memória de distintos momentos.

A diferença entre elas até faz-nos pensar que às vezes parece que andamos às escondidas com o destino.

Ora, capazes de construir e mostrar património que é símbolo de qualidade, suporte de memória num território finito, ora, incapazes de defender a conservação da paisagem cultural existente. Assim, quer fiquemos em casa ou estejamos fora dela, julgo que nos compete empreender, coletiva e inteligentemente, novos caminhos, ajudar a criar as condições para uma sociedade de harmonia, respeitando a natureza, o planeta, incrementando uma humanidade assumida.

A gestão da água, a gestão das energias, das reservas naturais, a gestão das comunicações, do urbanismo, da paisagem cultural e, até, a gestão das relações informáticas, exigem a aplicação de normas reconhecidas, legitimadas e respeitadas pelo homem global, muito para além da nação, da região ou do município.

A gestão destas “coisas”, património, exige uma dimensão superior da instância política.

O saudoso Professor Carlos Alberto Ferreira de Almeida dizia que *“Património é qualidade e memória. Sem qualidade intrínseca ou circunstancial, não haverá fundamento para que um testemunho (memória) tenha de ser conservado”*.

Nas circunstâncias que se atravessam, os testemunhos e expressões de qualidade são fundamentais para que a memória do homem seja reconhecida. Ainda há pouco tempo as Nações Unidas, pela voz do secretário geral António Guterres, valorizavam o facto de “em todo o mundo os

jovens marcharem, organizarem-se e defenderem várias causas em que mostram enorme ativismo em defesa dos direitos humanos”.

Também nós, os cidadãos menos jovens (*vulgo estratigrafia etária COVID19*), enquanto formadores de gerações, sentimos que o momento exige que expressemos a nossa convicção, inabalável, de respeito pela vida humana, afirmada por uma vida cultural e cívica em liberdade.

Vida cultural e cívica que nós, todos os que de diferentes formas estão envolvidos no ensino, na investigação e no trabalho em Património, assumimos todos os dias como prioridade intrínseca e absoluta.

Ao longo das nossas vidas, desenvolvidas de forma mais ou menos pública, reconhecemos que tem que haver sempre o cuidado de conjugar ação e reflexão, empenhamento profissional, pessoal, por vezes também envolvimento político e trabalho ideológico. Todos nós, de distintas formas, tivemos e temos a oportunidade de analisar, com mais ou menos acuidade, as evoluções das sociedades, seja a local, a regional ou a mundial.

Ao fazermos estas análises, de modo mais ou menos assumido, estamos a reconhecer o nosso modo de vida e as formas de pensamento da humanidade, os seus testemunhos (memórias).

Apesar das propostas e repetidos apelos, as Nações Unidas, neste século XXI, parecem incapazes de controlar a deriva violenta das tensões mais visíveis.

Mas isto não nos admira. O homem tem sido teimoso ao longo dos milénios. Em texto romanceado por Marguerite Yourcenar, o imperador Adriano, no século II d.C., dizia que era necessário *“Fundar bibliotecas porque isso era o mesmo que construir celeiros públicos, acumular reservas contra um inverno de espírito, cuja aproximação certos sintomas me fazem prever, mau grado meu”*.

No entanto, no século XXI, com ou sem vírus, é essencial refletir sobre as políticas e sobre a dimensão ética da decisão pública, local, nacional, continental e mundial.

Repare-se que em matéria de decisão pública o obstáculo imediato que salta aos olhos é, quase sempre, o da legalidade e o da legitimidade. Menos o da utilidade, menos o da sua humanidade.

Por vezes, e não poucas, para ultrapassar estes obstáculos, procura-se suporte no discurso científico, justificando um complemento de legitimidade.

Ora, estes dois mundos, o da ciência e o da decisão pública, são muito heterogéneos. Na ciência o experimentalismo é fundamental. Em contrapartida, na decisão política não deve haver experimentalismos. É por isso que é premente valorizar (valorizar muito) quem assume, na plenitude, uma dimensão superior da política.

Sou de uma geração que cresceu na adolescência a frequentar escolas, então chamados liceus, na década de 60 do século XX, em que muito se falava da aplicação da declaração universal dos direitos do homem, da ratificação pelos diferentes países deste documento que procurava propor normas relativas aos direitos civis e políticos do homem.

Era uma declaração promovida pela ONU a partir de 1948, nos anos após a segunda guerra, para uns, chamada guerra mundial, para outros uma guerra civil na Europa. Recordemos que morreram na segunda guerra mais de 50 milhões de pessoas. Desde então, salvo alguns focos de tensão, geograficamente limitados, a Europa tem sentido e assumido que está em paz.

É este conceito de competência cívica que se exige a quem assume uma dimensão superior da instância política.

Como escreveu Cícero, há cerca de dois mil anos, *“o bom líder é aquele que tem dedicação ao trabalho, capacidade de decisão nas situações perigosas, energia na ação, rapidez na execução, bom senso nas previsões, carácter excecional, autoridade e boa sorte”*.

À sociedade competente, pede-se que assuma o primado da política, exercida a nível mundial, nacional, regional ou local. É um primado obvio, fundamental, nos ensinos básicos, nos secundários e nos superiores.

Só uma sociedade competente reconhece a qualidade das opções e a dimensão da decisão pública, para que sejam reconhecidas com qualidade e se assumam como memória. Até porque podemos reinterpretar Carlos Alberto Ferreira de Almeida e defender que sem qualidade intrínseca ou circunstancial, não haverá fundamento para que uma decisão (assumida como testemunho) tenha que ser conservada. O vírus não ataca as decisões, boas ou más. Mas se forem boas podem constituir-se em memória. Assim, os slogans *“Vá para fora cá dentro”* numa circunstância e *“Fique em casa”* noutra bem diferente, podem ser memórias...

No ISPGAYA, apesar do vírus, assumindo-se a diversidade da dimensão comunitária, pretende-se formar para a solidariedade com o mundo em que está inserido, para a responsabilidade participativa, para o respeito pelas ideias e pela consciência dos outros e, também, para o compromisso na construção da fraternidade humana com memória.

Lino Augusto Tavares Dias

Presidente do ISPGAYA

Diretor da Revista Politécnica

PLANO DE ANIMAÇÃO TURÍSTICA EM HOTEL RESORT E SPA

Mariana Mayer Guimarães

ISPGAYA

Inês Silva Ramos

ISPGAYA

Resumo

O presente trabalho pretende dar relevância à animação, criando um Plano de Animação Turística que demonstre singularidade e originalidade, que envolva a cultura do local, que detenha equilíbrio entre atividades calmas e dinâmicas, assim como na seleção da tipologia de atividades de animação. Como objetivos pretende-se obter novos conhecimentos para elaborar um programa de entretenimento, refletir a importância do papel do animador e saber proporcionar experiências únicas aos turistas, de forma a despertar-lhes o interesse de voltar a visitar a região. Escolheu-se a tipologia Animação em Estabelecimentos Hoteleiros, selecionou-se um hotel e criou-se uma empresa de animação turística, para delinear o plano de animação com a duração de uma semana.

Palavras-chave: Turismo; Animação; Estabelecimentos hoteleiros.

TOURIST ANIMATION PLAN IN HOTEL RESORT AND SPA

Abstract

The present work intends to give relevance to the animation, creating a Tourism Animation Plan that demonstrates singularity and originality, that involves the local culture, that maintains balance between calm and dynamic activities, as well as in the selection of the type of animation activities. -Get new knowledge to design an entertainment program, reflect the importance of the role of the animator and know how to provide unique experiences to tourists, in order to arouse their interest in visiting the region again. The typology of Animation in Hotel Establishments was chosen, a hotel was selected and a tourist animation company was created to outline the animation plan with the duration of a week.

Keywords: Tourism; Animation; Hotel establishments.

Introdução

Sendo o turismo um fenómeno que origina trocas de relações humanas, culturais e monetárias, implica da parte dos agentes que prestam serviços suscetíveis de agradar e satisfazer as necessidades dos turistas, uma exigência de excelência profissional. Um dos serviços mais importantes que os turistas procuram, para além de estruturas e infraestruturas seguras capazes de responder as necessidades de deslocações e de permanência, é a animação.

Qualquer plano de animação capaz de entreter e motivar a participação do turista, para aproveitar ao máximo o seu tempo livre de férias, contribui para a intelectualidade cultural, vivência de experiências e realização pessoal dos turistas. A excelência da animação contribui positivamente, para que estes se sintam bem-vindos e, mais tarde, voltem a visitar o mesmo local, ou até o recomendar a familiares e amigos.

Com o presente trabalho pretende-se dar relevância à animação, criando um Plano de Animação Turística que demonstre singularidade e originalidade, que envolva a cultura do local, que detenha equilíbrio entre atividades calmas e dinâmicas, assim como na seleção da tipologia de atividades de animação. Assim sendo, a construção de um plano de animação exige do autor conhecimento teórico amplo, conhecer o local, conjugar horários, disponibilidades, limitações e contrassensos, de forma a criar um plano rico e completo.

Para além de enriquecer conhecimentos da área do Turismo, profundar técnicas de recolha, seleção de informação e pesquisa, este trabalho teve como objetivos obter novos conhecimentos para elaborar um programa de entretenimento, refletir a importância do papel do animador e saber proporcionar experiências únicas aos turistas, de forma a despertar-lhes o interesse de voltar a visitar a região.

Respondendo à temática principal, entre os diversos tipos de animação existentes, escolheu-se a tipologia Animação em Estabelecimentos Hoteleiros, selecionou-se um hotel e criou-se uma empresa de animação turística, para delinear o plano de animação com a duração de uma semana. A empresa criada é a Anim Lusa- Empresa de Animação Turística, que, através de parcerias com outras identidades e associações, insere o plano de animação no Alambique de Ouro Hotel Resort & Spa.

Escolheu-se a tipologia Animação inserida em Estabelecimentos Hoteleiros, para realçar a importância que a animação tem para os alojamentos. As atividades programadas, para serem realizadas dentro de uma unidade hoteleira, contribuem para a realização pessoal e intelectual dos hóspedes, quer sejam estrangeiros ou nacionais e, ainda, para a imagem que o turista retém do estabelecimento.

A razão da seleção do estabelecimento justifica-se pelo número de áreas disponíveis, serviços e condições acessíveis para a inserção de atividades de entretenimento, apontando ainda a vivência de uma estada no estabelecimento por parte das autoras. Portanto, é de conhecimento e certeza que o plano de animação criado está apto, adaptado e acessível à sua verdadeira realização.

A criação de uma empresa de animação turística permitiu estabelecer um plano com atividades originais, criadas pelas próprias autoras, e seguir normas mais abrangentes aos ideais pretendidos para a realização do plano de animação. Exemplificando, das atividades estabelecidas, selecionaram-se as que faziam mais sentido implementar no local, tendo em conta a cultura, gastronomia e tradições da região onde se insere o hotel, para que o plano seja único e original. A empresa Anim Lusa foi, então, criada para anular a probabilidade de seguimento de regras e procedimentos de outras empresas de animação, que não permitiriam liberdade de pensamento e de expressão.

Quanto à organização, este trabalho divide-se em “Revisão da Literatura”, onde se abordam os conceitos teóricos, e “Estudo de Caso”, onde se aborda o plano em si, descrevendo todas as atividades cuidadosamente escolhidas, tendo em conta a capacidade do hotel. De seguida, apresentam-se as conclusões retidas do trabalho, um cronograma, as fontes biográficas, e nos apêndices apresenta-se uma lista de atividades, assim como os cartazes realizados para o projeto de animação. Em anexo está exposta a Matriz de Segurança. As imagens do estabelecimento hoteleiro são inteiramente de autoria própria, algumas das normas no contexto da Covid-19 são a realidade do hotel e outras são adaptações ao plano de animação.

Conceito de Turista e Turista Criativo

Compreendendo o conceito de turista como qualquer pessoa que se desloca para fora do seu lugar habitual de residência, e que permanece por mais de um dia e menos de um ano, cujos motivos possam ser apenas de lazer, ou outros fins, sem intenção de desenvolver uma atividade remunerada (Martins, 2017). Já a definição de turista criativo é um pouco mais complexa, o gosto dos turistas criativos difere dos “velhos turistas”, uma vez que estes preferem vivenciar experiências no destino turístico e se sentem atraídos pela arte e pela cultura do local, assim como por tudo aquilo que as Cidades Criativas têm para oferecer. Com o desenvolver de indústrias culturais e artísticas, criaram-se as Cidades Criativas, que permitiram melhorar a imagem dos destinos turísticos, assim como a qualidade de vida das populações (Martins, 2017).

Esta tipologia de turista procura realizar a viagem consoante os seus gostos, procuram participar em atividades como *workshops* de artesanato, cursos de cozinha, bailes populares, entre

outras, que lhes permitem aprender sobre a cultura dos locais e interagir com a população local. Este perfil de turista insere-se numa nova geração de turistas, que pretende viver o momento e pode viajar em qualquer época do ano, o que ajuda a anular a sazonalidade.

Conceito de Hotel

No início da história e da evolução da hospitalidade, as primeiras hospedagens a serem criadas tinham condições extremamente precárias e serviam para acolher viajantes peregrinos, mercadores e militares por poucos dias. O desenvolvimento dos meios de transporte e vias de comunicação, tornaram o mundo mais próximo: as viagens começaram a ser ainda mais rápidas e a ter custos mais baixos, e foi permitido ainda a realização de reservas prévias.

Consideram-se hotéis todos os estabelecimentos que oferecem alojamento em troca de um pagamento, podendo ainda disponibilizar outros serviços acessórios como refeições. Este deve ainda responder aos requisitos legais, impostos por lei, e ter no mínimo 10 unidades de alojamento¹.

Tendo em base o Decreto-Lei n.º 80/2017, de 30 de Junho, qualquer construção de empreendimentos turísticos é obrigada a cumprir normas dirigidas pelo regime jurídico da urbanização e edificação, assim como as técnicas de construção e arquitetura aplicáveis às edificações em geral, têm ainda o dever de dispôr matéria de segurança contra incêndio, saúde, higiene, eficiência energética, entre outros.

Dentro da tipologia de empreendimento turístico, existem diversos tipos de estabelecimento. No que diz respeito aos estabelecimentos hoteleiros podem-se encontrar Hotéis, Hotéis-apartamento e Pousadas, e deverão ainda ter uma classificação de entre 1 e 5 estrelas, de acordo com a qualidade dos serviços².

No que diz respeito ao funcionamento interno de um Hotel, este divide-se nos seguintes departamentos: Receção, Restauração, *Housekeeping*, Administração, podendo ainda existir um departamento dirigido para a animação e entretenimento, todos estes sob controlo e visionamento de uma Gerência Geral. Estes departamentos são necessários e têm um papel importante para qualquer estabelecimento, pois para além de contribuem para o bom funcionamento interno, contribuem para o aumento de postos de trabalho.

¹ Informação retirada do Dicionário Técnico de Hotelaria: <https://www.hoteis-portugal.pt/docs/content/kXpl4K0B2To4eMugibQIEjtEEPxKsKsS.pdf>

² Informação retirada do site online do Turismo Portugal, IP.: <http://business.turismodeportugal.pt/pt/Paginas/homepage.aspx>

Os hotéis poderão criar alianças entre si gerando assim cadeias hoteleiras. Estas têm como objetivo satisfazer as suas próprias necessidades, assim como, as de um conjunto de empresas. Para Chathoth & Olsen (2003) o “fundamento da construção de uma aliança é a partilha de recursos tangíveis e intangíveis com o propósito de gerar posição competitiva superior para as empresas envolvidas” (cit in Matos, 2015).

As cadeias hoteleiras podem ser do tipo voluntárias: quando os hotéis se juntam a outras cadeias, mas consideram-se independentes ou privados, e mantêm a sua individualidade/ marca, ou podem ser do tipo integradas, onde a organização comercial é feita para toda a cadeia e não para uma só unidade hoteleira.

Conceito de Animação Turística

Um dos fatores potenciadores do turismo que realça a criatividade e dinamismo aos destinos turísticos é a animação. Almeida, et al. (2017) indicam que o entretenimento dos turistas nos seus tempos livres, atua como forma de relacionamento e revelação, desenvolvendo o ânimo- a alma do momento. A harmonia do turismo com a animação, liga os turistas ao património e à cultura do local, o que faz com que estes se sintam bem-vindos e, mais tarde, voltem a visitar o mesmo local.

Considera-se animações turísticas um conjunto de serviços e atividades lúdicas, culturais, de formação, de recreio ou outras, dirigidas para motivar e promover uma maior e mais ativa participação do turista no aproveitamento do seu tempo livre de férias.

Para acabar com a monotonia, excesso de tensão e *stress*, as atividades devem valorizar tradições culturais e gastronómicas, sendo realizadas de acordo com recursos disponíveis nas regiões onde se inserem e devem contribuir para o desenvolvimento das mesmas. Implicam, ainda, uma ação motivadora que desperte o interesse do turista para a sua participação, podendo ser realizadas por entidades públicas ou privadas, pagas ou não pagas.

Entre esta temática, existem vários tipos de animação³: Animação Sociocultural, Animação Ambiental, Animação Infantil, de Recreação e Entretenimento, Animação de Desporto e Animação inserida em Unidades Hoteleiras- conjunto de atividades dentro de um estabelecimento hoteleiro/ turístico, programadas e organizadas para complementar o bem-estar dos seus clientes.

A qualidade da animação turística é vista como uma influência positiva para as regiões e/ou empresas hoteleiras, perante a competitividade dos outros destinos. Portanto, as atividades de

³ Informação retirada do *site online*: <https://belenchica25.wordpress.com/2015/03/21/tipos-de-animacao-turistica/>

animação surgem nos hotéis como uma forma de diferenciação que se reflete na competitividade entre estabelecimentos. Reis (2015) alega que, atualmente, a animação é uma necessidade para os estabelecimentos hoteleiros.

Com isto percebe-se que a animação auxilia na valorização da oferta de um estabelecimento e/ou de uma região, melhorando a imagem da mesma enquanto destino e, devido à crescente competitividade, nascem também novas empresas de animação, gerando postos de trabalho.

Plano de Animação Turística

De forma a anular os tempos mortos dos turistas quando viajam para um determinado local, dá-se a necessidade de criar planos de entretenimento, quer sejam do setor público ou privado. Almeida, et al. (2017) afirma que estes planos aproveitam o “mundo vasto na área criativa e produção artística”, pois o aproveitamento do mundo das artes para entretenimento turístico é bastante atrativo, para além de valorizar a cultura e contribuírem para o desenvolvimento económico das regiões.

As características primordiais de um plano de entretenimento turístico baseiam-se na flexibilidade de horários, alternativas propostas e “Planos B”, a diversidade de temáticas e satisfação de vários públicos-alvo, devem ainda ser cativantes, aproveitando o tempo livre, e adequados aos recursos e equipamentos existentes no local, sem pôr de parte os cuidados de higiene e segurança, a autorização de identidade dos menores, questões relacionadas com a alimentação dos participantes e ficha médica, sempre que necessário.

O Animador Turístico

O animador turístico é um técnico do setor turístico que tem como objetivo planejar, organizar e promover atividades recreativas. Este é um dos membros mais importantes na organização de projetos visto que é um dos principais responsáveis por tornar um destino memorável para os seus clientes.

Este técnico profissional, quando tem o objetivo de entreter hóspedes de em estabelecimento hoteleiro, desempenha um papel fundamental tanto no interior como no exterior dessa mesma unidade. Este dá a conhecer aos seus clientes as principais atrações do destino e a oportunidade de experimentar as mais diversas atividades. Tendo sempre em conta o seu público alvo, ele varia e adequa as atividades ao interesse de todos, satisfazendo as necessidades dos seus clientes. Pinto & Pérez (2017) afirmam que “Este, enquanto profissional e agente transformador, deve promover o

desenvolvimento sociocultural em grupos, comunidades, organizações e instituições (cit in Leite, 2018).

Almeida (2003) cita Neves (1997) alegando que, para este autor, “Os animadores não se fazem. Os animadores nascem já animadores, apesar de algumas aptidões necessárias se poderem desenvolver e cultivar, mediante aprendizagem e exercício”. Deste modo, o animador deve ter um perfil profissional específico visto que irá trabalhar e interagir com pessoas que criam expectativas “à volta de um espaço promovido pelas atividades que proporciona aos seus visitantes”.

Este tem de ser um excelente comunicador, ser criativo, ser capaz de solucionar eventuais problemas, ser entusiasta, ter capacidade organizativa, ter em conta a segurança de todos, dinâmica de grupo, entre outras características. O técnico responsável pela animação deve perceber que o seu objetivo principal é corresponder às expectativas do cliente, incluindo-o nas atividades culturais do destino e animando-o durante o seu tempo de visita, para mais tarde se tornar num cliente habitual e, por conseguinte, tornar-se um bom veículo de marketing para o destino.

Chaves & Mesalles (2001) reconhecem que “O animador tem algo de ilusionista, algo de formador, algo de vendedor, algo de malabarista, algo de médico, algo de psicólogo, algo de apaziguador, algo de líder, algo de transformador de estados de espírito, algo de amigo e muito de mensageiro de felicidade.” (cit in Almeida, 2003), acrescentando ainda que para estes autores, o papel diário do animador passa por algumas etapas, sendo elas: identificar as técnicas de animação utilizadas pela concorrência, conhecer os interesses do seu público alvo, estudar as atividades culturais locais, planear e inovar as suas atividades, identificar os recursos materiais e humanos que serão necessários, calcular orçamentos, entre muitas outras.

Covid-19: Segurança e Medidas de Prevenção

Com a atual situação de pandemia em que nos encontramos, as pessoas podem ter receio de viajar, o que afeta o setor do turismo e, consequentemente, o setor da animação, sendo necessário assegurar o máximo de segurança possível durante todo o entretenimento. Tal como poderá ser visível, posteriormente, no plano de animação criado, as atividades apresentadas foram pensadas de modo a garantir a segurança de todos e o seguimento das normas descritas no “GUIA GERAL DE BOAS PRÁTICAS PARA O SETOR DA ANIMAÇÃO TURÍSTICA” da APECATE: Associação Portuguesa de Empresas de Animação Turística e Eventos.

No decorrer das atividades de animação, quando inseridas no estabelecimento hoteleiro, deverão ser estipuladas algumas regras a fim de garantir o maior conforto e segurança dos hóspedes,

assim como dos colaboradores da empresa da animação turística e dos restantes departamentos da unidade hoteleira.

O número de participantes em cada atividade tem de ser limitado tendo em conta a capacidade do espaço e será obrigatório o uso de máscara ou viseira por parte de todos, a desinfeção de mãos no início e final de cada atividade e a desinfeção dos materiais necessários assim como das superfícies comuns. Em todas as atividades deve ser assegurada a distância de segurança de 2 metros. Nos workshops é necessário disponibilizar um kit de todos os materiais necessários a cada pessoa de modo a evitar partilhas e, nas atividades a decorrer em espaços fechados, serão mantidas portas e janelas abertas para renovação do ar.

Tal como sugerido no guia da APECATE, será elaborada uma Matriz de Segurança⁴ onde serão delineados todos os procedimentos e as funções dos colaboradores e dos clientes. No caso de suspeitas de um hóspede ou colaborador infetado será seguido o plano de contingência estipulado pela DGS (Direção Geral de Saúde), ficando o indivíduo imediatamente em isolamento e alertados todos os outros que estiveram na mesma divisão.

O Alambique de Ouro

Situado no Fundão, o Alambique de Ouro Hotel Resort & Spa é um hotel de quatro estrelas com mais de 20 anos de experiência em acolher os seus clientes, tanto em estadias de lazer como em negócios. Disponibiliza 153 quartos, distribuídos por Quartos Duplos, 50 Suites entre Suites Júnior, Suites Familiares e duas Suites Presidenciais. Para refeições, o hotel dispõe de um restaurante com uma capacidade de 180 lugares, de um Bar Inglês e de uma sala para o pequeno almoço.

Para o bem-estar e tempo de lazer dos seus hóspedes, o Alambique de Ouro possui um ginásio devidamente equipado para cardiofitness e treinos diários, piscina interior aquecida com serviços de jacuzzi e sauna, sala de massagens e estética, court de ténis, jardins, sala de bilhares, 3 piscinas exteriores e, para os mais pequenos, parque infantil e parque aquático. No contexto de negócios, este hotel possui salas polivalentes para seminários ou congressos e até mesmo salas privadas para banquetes onde são realizados casamentos e outras cerimónias.

Segundo o site Booking.com o Alambique de Ouro Hotel Resort & Spa tem uma classificação de 8,7 em 10 com destaque para a relação qualidade/preço classificado com 8,4 em 10. Os

⁴ Disponível em Anexos.

comentários dos clientes são no geral bons, elogiando a simpatia dos funcionários, o conforto dos quartos, a qualidade das refeições e afirmando que todas as medidas de higiene são cumpridas.

A região do Fundão, Serra da Estrela, é caracterizada sobretudo pelo turismo de natureza, onde se encontra o Parque do Convento com circuitos de arborismo, parede de escalada e o centro de BTT. Uma outra atividade a realizar poderá ser passeios de balão de ar quente ou voos de asa delta. Nesta cidade o produto de excelência é a cereja que pode ser degustado em vários pratos típicos da região como as gambas flamejadas com cereja ou o bacalhau com crosta de cereja e broa e também, na Festa da Cereja realizada todos os anos no mês de junho.

Empresa de Animação Turística Anim Lusa

A empresa Anim Lusa, implementada no Porto, é uma empresa do setor do Turismo que se destina a realizar atividades de entretenimento e animação em estabelecimentos hoteleiros. Para o possível decorrer das atividades, a empresa trabalha em parceria com associações, como por exemplo, escolas, profissionais de diferentes áreas, entidades comunitárias, associações artísticas, escolas de artes, bibliotecas, grupos culturais, entre outros. Entre eles existem a Associação Cultural Bicas da Senhora da Hora, Academia de Música Melodore, Agrupamentos de Escolas Abel Salazar, Atelier de Atividades Educativas MusiClub, entre outros.

Os programas de animação planeados pela empresa envolvem atividades dentro dos estabelecimentos como por exemplo: workshops Artesanais, Ateliers de Pintura, Olaria, Cestaria... Atividades Agrícolas, como plantação de árvores, Atividades para crianças como: Peddy Papers, Caça ao Tesouro, Jogos Tradicionais, Insufláveis; e fora dos estabelecimentos exemplificando com: visitas guiadas a Museus e a Monumentos, Test Drive, Passeios Pedestres, Passeios Equestres, Touring Cultural... Para complementar toda esta panóplia de atividades, existem ainda algumas apenas de apreciação, como por exemplo: Mostras de teatro, Bailes, Audições de música, entre outras experiências personalizadas.

Os projetos desta empresa podem ser diários, semanais ou mensais, consoante o acordo entre o estabelecimento hoteleiro. Ademais, têm como objetivo oferecer aos visitantes oportunidades de desenvolver a sua criatividade, através da participação em cursos de aprendizagem, e interagir com os habitantes locais. Assim, os turistas poderão conhecer e aprender sobre a cultura portuguesa, valorizando e preservando a qualidade de vida da população local e as suas tradições.

Como competência desta empresa, uma equipa de técnicos com a função de organizar o espaço, apoia e dá auxílio aos turistas na realização das atividades (quer tenham ou não limitações

motoras). Os recursos materiais são disponibilizados pela empresa e o espaço será o hotel a fornecer, caso contrário, estas serão concretizadas fora das instalações, consoante as necessidades e expectativas requisitadas pelos clientes.

O público alvo da empresa é extremamente vasto, engloba pessoas de quaisquer faixas etárias e de diversos gostos, sem excluir pessoas de mobilidade reduzida. O facto de os turistas serem afetados pelas diferentes experiências que vivem, dos diversos gostos e diversas razões de motivação de deslocação, faz com que uns prefiram descanso, outros a dinâmica, uns vivenciar experiências de contacto superficial, outros entrar em contacto com a população local, uns são exploradores individuais, outros viajam com família ou amigos... Portanto, pode-se dizer que existe uma diversidade de experiências turísticas e para a empresa dar resposta a todos, os planos de animação deverão ser adaptados às características dos locais, público alvo e exigências dos gerentes da unidade hoteleira.

Como meio promocional, divulgam-se os planos de animação nos locais de maior concentração dos hotéis, sob forma de panfletos, brochuras, folhetos, cartazes ou outros. A empresa tem ainda uma página web, onde estarão publicados a descrição dos planos, assim como nas redes sociais, o que permite a atração de clientes passantes, e alternativas para os hóspedes perlongarem a sua estada no hotel.

Objetivos da empresa

A empresa Anim Lusa tem como objetivos gerais promover e valorizar a cultura Portuguesa, criar postos de trabalho, promover parcerias, planejar planos de entretenimento personalizados para animar turistas de várias faixas etárias nos diversos estabelecimentos hoteleiros.

Estes planos permitem aumentar e/ou, se for o caso, recuperar o número de hóspedes de um estabelecimento, incentivar à prática de turismo na região onde as atividades se inserem, aproveitando os recursos disponíveis do destino turístico e fornecer entretenimento diversificado que preencha os tempos disponíveis dos turistas, para que estes aumentem a sua estada.

Para terminar, os projetos de animação permitem enriquecer culturalmente o turista, promover e divulgar a unidade hoteleira, aumentando a sua qualidade e proporcionar uma animação que demonstre convívio na relação entre animadores e hóspedes.

Descrição do programa

O presente plano de animação foi delineado com o intuito de proporcionar experiências únicas aos hóspedes de um hotel em concreto- O Alambique de Ouro, no Fundão, como parte de um

projeto da empresa Anim Lusa. As atividades propostas foram selecionadas para serem realizadas entre os dias 28 de junho e 4 de julho, de 2021. Foi criada uma lista⁵ de atividades ao longo do processo de realização do trabalho, de forma a que todas deem resposta às condições de higiene e segurança relacionadas com a pandemia Covid-19.

O plano está organizado e equilibrado com atividades lúdicas, culturais e desportivas, cujo contacto com a população é presencial, assim como a envolvimento da cultura portuguesa. Estas respondem ainda aos processos de animação revelação, relacionamento e criatividade:

- Proporcionar condições para que todos os hóspedes se revelem a si mesmos;
- Permitir aos grupos de participantes se relacionarem e se conhecerem através do diálogo, contacto físico (dança) ou conflito;
- Desenvolve a sua criatividade, capacidade de expressão, aptidão artística, iniciativa e sentido de responsabilidade.

A participação dos hóspedes nos workshops e cursos de aprendizagem teriam o apoio de uma equipa de técnicos formados da empresa Anim Lusa, para organizar o espaço, fornecer materiais necessários, higienizar esses mesmos locais e materiais, controlar o número de pessoas nos locais, atender às limitações de pessoas com mobilidade reduzida, e, ainda, auxiliar no processo da atividade.

Durante a realização de todas as atividades haverá um fotógrafo- colaborador da empresa de animação- que fotografará casais, famílias e crianças a vivenciar as experiências proporcionadas por este plano de animação, com a autorização dos mesmos. Essas mesmas fotografias serão vendidas aos participantes ao longo da atividade, assim como um certificado de participação nas atividades mais formativas do programa- cursos, formações...

A empresa estará responsável por fornecer os recursos materiais na elaboração das atividades e o hotel disponibilizará o espaço. Nas situações em que o hotel não tiver condições para realizar todas estas atividades, ou não quiser ceder seus espaços concretos, haverá a opção de realizar as atividades noutros locais, incluindo ainda o transporte dos participantes, ou então a realização de outras delineadas como “Plano B”.

A promoção diária das atividades será realizada sob forma de cartazes afixados na receção, hall de entrada, restaurante, corredores e outros pontos de maior concentração de pessoas, estando ainda publicadas nos sites online e nas redes sociais do hotel e da empresa Anim Lusa. As parcerias desta empresa realizam exposições temáticas, o que é, também, uma forma de propaganda do trabalho e de marcas.

⁵ Lista acessível em Anexos.

Neste plano de animação as exposições que decorrerão nos três primeiros dias serão peças Lego, no quarto e no quinto dia decorrerá uma feira de produtos regionais do Fundão, no penúltimo dia decorrerá uma venda de CDs em ambiente musical vinil na Zona de convívio do hotel, e por fim, no último dia, uma feira de artesanato português.

Plano de Animação

De forma a expor a estrutura de organização do programa realizou-se as tabelas posteriormente identificadas, onde se pode observar as exposições e as atividades por ordem ao longo do dia. Estas envolvem sempre as temáticas lúdicas, culturais e desportivas, e estão realçadas nas tabelas com as respetivas cores- amarelo, verde e azul.

A tabela número cinco foi efetuada para compreender a planificação do programa de uma forma mais simplificada e bastante resumida, onde estão descritas as datas, a exposição de cada dia, as atividades, os objetivos concretos que se pretendem reter das atividades, os recursos necessários adquiridos pela empresa Anim Lusa e os locais onde se realizarão as atividades, quer sejam dentro das instalações do hotel ou não.

Tabela 1: Programa para 1º e 2º dia

Dia 1 Todo o dia: Exposição Lego.	Dia 2 Todo o dia: Exposição de Lego.
Manhã:	Manhã:
10h00- <i>Workshop</i> de pintura e desenho.	10h00- Momentos de meditação, espiritualidade e <i>mindfulness</i> .
11h00- Aulas páticas, jogos e atividades para jovens sobre o consumo sustentado.	11h30- Formação sobre ecologia e sustentabilidade.
11h30- <i>Workshops</i> sobre técnicas de desenvolvimento de autoestima.	11h30- Yoga para famílias (inclui pessoas com mobilidade reduzida).
11h30- Jogos lúdicos para crianças até 7 anos.	Tarde:
Tarde:	16h00- <i>Mind games</i> .
13h00- Atividades desportivas na piscina: -Polo aquático; -Voleibol; -Hidroginástica; -Insufláveis.	17h00- Jogos de realidade virtual.
18h00- Teatro de fantoches infantil.	18h00- Workshop de artesanato português com população local.
Noite:	Noite:
22h00- Fado ao vivo.	22h00- Noite de Bingo.

Fonte: elaboração própria

O primeiro dia do plano começa com uma atividade artística, planeada para ser realizada às 10h00, no Club Infantil do hotel. Esta encontra-se na categoria cultural, pois a sua temática é pintar e

desenhar um monumento ou uma paisagem da cidade do Fundão. Entre as 11h00 e as 12h00 decorrerão atividades lúdicas, algumas simultaneamente, realizadas por profissionais da Seed Generation Program⁶ - um programa pedagógico que realiza atividades sobre o Consumo Sustentado, Desenvolvimento Pessoal, Esforço Comunitário, Ecologia... Durante a tarde decorrerão atividades desportivas na piscina exterior, um teatro infantil na Zona de convívio do hotel e, por volta das 22h00, haverá cântico ao vivo interpretado pela fadista Cristiana Sá. No caso de más condições meteorológicas a atividade desportiva decorreria na piscina interior.

Para começar a manhã de forma tranquila, o segundo dia do programa apresenta momentos de meditação, espiritualidade e mindfulness, uma formação sobre ecologia e sustentabilidade da Seed Generation Program, e às 11h30, yoga para famílias, executado por uma profissional, cujos exercícios estão também adaptados às limitações motoras de quaisquer participantes. Na parte da tarde, decorrerão entretenimentos de raciocínio, de exercitação do cérebro e jogos de realidade virtual na sala de jogos do hotel. Na zona de convívio, às 18h00, decorrerá um workshop cultural, que permitirá aos participantes aprender a elaborar elementos artesanais portugueses com a população local. A atividade Bingo decorrerá às 22h00, no restaurante da unidade hoteleira.

Tabela 2: Programa para 3º e 4º dias

Dia 3 Todo o dia: Exposição de Lego.	Dia 4 Todo o dia: Venda de produtos regionais, tais como, Licores e Compotas de Cerejas.
Manhã: 10h00- <i>Workshop</i> de costura, renda e bordados. 11h30- SPA com massagens de chocolate e pedras quentes. Tarde: 16h00- Formação em língua gestual portuguesa. 17h00- <i>Workshop</i> de culinária vegetariana com tradução em língua gestual. Noite: 20h00- Churrasco com música ao vivo.	Manhã: 10h00- Formação sobre higiene pessoal, prevenção de infeções e primeiros socorros. 11h30- <i>Workshop</i> de Cerâmica: Mãos ao grés. Tarde: 16h00- Atividades na piscina: - Hidroginástica; - Zumba; - Polo Aquático; - <i>Aquatraining</i> ; - <i>Aquagym</i> ; - <i>Aquatraining</i> . Noite: 22h00- <i>Stand up comedy</i> - (língua portuguesa e inglesa).

Fonte: elaboração própria

⁶ Site da empresa: <http://seedgenerationprogram.com/>

O terceiro dia deste plano semanal inicia com um *workshop* de labores, que dá a oportunidade aos participantes de desenvolverem a sua criatividade, estando em contacto com a população local. De seguida, a atividade *SPA com massagens de chocolate e pedras quentes*, será realizada no Centro de Bem Estar do hotel, e poderá ter um custo adicional a cada participante, mediante pedidos especiais. Durante a tarde decorrerá um curso em língua gestual portuguesa, e, para dar uso e significado a esta atividade, às 17h00 decorrerá um *workshop* de culinária vegetariana com tradução em língua gestual. A atividade noturna baseia-se num churrasco com música ao vivo, à hora do jantar.

Ao longo do quarto dia, a equipa da empresa Anim Lusa realizará uma listagem de participantes interessados num *Test Drive* da Mercedes Benz, que decorrerá no dia seguinte fora das instalações. A necessidade de saber o número de participantes é importante nesta atividade para ser possível requisitar o transporte de ida e vinda ao hotel.

As atividades que decorrerão na manhã deste dia, destinam-se a chamar a atenção dos participantes para as boas práticas de higiene e segurança sanitária, primeiros socorros, alertar para a prevenção de doenças, desinfeção de instalações e equipamentos, entre outros. A atividade que se segue é de categoria cultural e intitula-se de “Mãos ao grés”, os participantes terão a ajuda da equipa de técnicos para criarem um azulejo e poderem levá-lo como recordação.

Durante a tarde decorrerão atividades desportivas na piscina exterior, como: Hidroginástica, Polo Aquático, *Aquagym*... no caso de más condições meteorológicas, esta decorreria na piscina interior. Para terminar, às 22h00, no salão do hotel, haverá o momento *Stand up comedy* em língua portuguesa e inglesa.

Tabela 3: Programa para 5º e 6º dias

Dia 5	Dia 6
Todo o dia: Venda de produtos regionais, tais como, Licores e Compotas de Cerejas.	Todo o dia: Venda de CDs em ambiente musical vinil.
Manhã:	Manhã:
10h00- <i>Test Drive</i> Mercedes Benz (fora das instalações).	10h00- Torneio de Pingue-pongue, Bilhar e Dardos.
10h30- Atividades de artesanato.	11h00- <i>Workshops</i> na cozinha do estabelecimento: sobremesas regionais portuguesas.
11h00- <i>Workshops</i> de fotografia profissional	Tarde:
Tarde:	16h00- Espetáculo de magia.
16h00- <i>Workshops</i> de Artes Plásticas, de pintura e desenho.	17h00- Atividades desportivas.
17h00- Degustação gastronómica e vinhos típicos da região.	Noite:
Noite:	22h00- Kahoot Quiz.
22h00- Cinema: Amigos Improváveis.	

Fonte: elaboração própria

Para dar início ao quinto dia do programa, decorrerá um Test Drive da Mercedes Benz fora das instalações, cujo número de participantes é limitado e registado no dia anterior para aquisição de transporte. Enquanto isso estarão a decorrer atividades artesanais e um workshop de fotografia profissional até às 12h30. Mais tarde, às 16h00, estará a decorrer workshops de Artes Plásticas, de pintura e desenho e às 17h00 uma degustação gastronómica e vinhos típicos da região. Para terminar, a noite será exclusiva ao cinema francês com o filme “Amigos Improváveis”.

Na manhã do sexto dia decorrerão torneios de Pingue-pongue, Bilhar e Dardos na sala de jogos do hotel, e um workshop sobre sobremesas regionais portuguesas, na cozinha do estabelecimento. Já na parte da tarde decorrerá um espetáculo de magia no salão, e atividades desportivas ao ar livre no jardim. Termina-se o dia com um quiz de conhecimento geral, também no salão.

Tabela 4: Programa para 7º dia

Dia 7	
Todo o dia: Feira de artesanato português.	
Manhã:	
10h00-	Provas de queijos da Serra da Estrela demonstração e explicação da história.
11h00-	Atividade criativa de origami: “Paper Art”.
Tarde:	
14h00-	Caça ao Tesouro e jogos tradicionais em família.
17h00-	Atividades para crianças no parque aquático.
Noite:	
22h00-	Evento musical: Sociedade Musical “Estrela da Beira”.

Fonte: elaboração própria

Para completar o plano de animação, no último dia, durante a manhã, decorrerá a atividade de cariz cultural- provas gastronómicas dos tradicionais queijos da Serra da Estrela, assim como uma demonstração e explicação da sua história. Às 11h00 haverá uma atividade criativa artesanal, intitulada de “Paper Art”, uma atividade de origami, cujo objetivo é ensinar os participantes a manobrar o papel, para construir um manjerico em pequenas peças.

Na parte da tarde, às 14h00 dá-se início à Caça ao Tesouro e jogos tradicionais em família pelo hotel, às 17h00 começam as atividades para crianças no parque aquático e à noite, às 22h00, dá-se o evento musical: Sociedade Musical “Estrela da Beira” de Santa Marinha.

Tabela 5: Planificação resumida.

Data	Exposição do dia	Atividades	Objetivos	Recursos	Local
28/06/2021	Exposição de Lego.	<i>Workshops</i> lúdicos; jogos sustentáveis; entretenimento para crianças; atividades desportivas; teatro infantil; momento musical.	Partilhar conhecimentos, valorizar a sustentabilidade, entreter crianças, estimular o físico e criatividade.	Colaboradores, fotógrafo, músicos e bens materiais.	Clube infantil; Piscina Exterior; Zona de convívio; Parque aquático; Sala de Jogos; Restaurante.
29/06/2021	Exposição de Lego.	Momentos de relaxamento; Formação sobre ecologia e sustentabilidade; yoga para famílias; <i>mind games</i> ; jogos de realidade virtual; <i>workshop</i> de artesanato; noite de Bingo.	Desenvolver momentos de descanso, promover a sustentabilidade, estimular atividade física e incentivar criatividade.	Colaboradores, fotógrafo, mestre de yoga e bens materiais.	Spa e centro de bem-estar; Jardim; Zona de convívio; Sala de Jogos; Restaurante.
30/06/2021	Exposição de Lego.	<i>Workshop</i> de labores; SPA; formação em língua gestual portuguesa; <i>workshop</i> de culinária; churrasco com música ao vivo.	Estimular concentração, imaginação e criatividade, contacto com a população local e partilhar conhecimentos.	Colaboradores, população local, cozinheiro, fotógrafo, músicos e bens materiais.	Spa e centro de bem-estar; Zona de convívio; Salão; Restaurante.
01/07/2021	Venda de produtos regionais.	Formação sobre saúde; atividade culturais e desportivas; <i>Stand up comedy</i> .	Estimular a participação, concentração, partilha de conhecimentos, valorização da cultura, momentos dinâmicos e comédia	Colaboradores, população local, fotógrafo, comediante e bens materiais.	Jardim; Zona de convívio; Sala de Jogos; Piscina Exterior; Salão.
02/07/2021	Venda de produtos regionais.	<i>Test Drive</i> ; atividades de artesanato; workshops de fotografia e Artes Plásticas; degustação gastronómica; momento de cinema.	<i>Test Drive</i> , despertar sentido de criatividade, contacto com a população local, momentos gastronómicos e artísticos.	Colaboradores, população local, fotógrafo, chefe de cozinha e bens materiais.	Zonas fora das instalações; Zona de convívio; Sala de Jogos; Salão; Restaurante.
03/07/2021	Venda de CDs em ambiente musical vinil.	Torneio de Pingue-pongue, Bilhar e Dardos; <i>workshop</i> de culinária; Espetáculo de magia; atividades desportivas; Kahoot Quiz.	Proporcionar momentos de concentração, criatividade, momentos gastronómicos e desportivos.	Colaboradores, chefe de cozinha, fotógrafo, músicos e bens materiais.	Sala de Jogos; Salão; Restaurante; Jardim.
04/07/2021	Feira de artesanato português.	Provas gastronómicas; atividade de origâmi; jogos tradicionais em família; atividades desportivas; evento musical.	Harmonizar gastronomia e cultura, estimular momentos em família, prática da atividade física e musicalidade.	Colaboradores, cozinheiro, músico e bens materiais.	Restaurante; Jardim; Piscina Exterior; Zona de Convívio.

Fonte: Elaboração própria

Conclusão

Sabendo a importância económica que o turismo tem para um país, compreende-se a necessidade de prestar serviços de excelência no mundo da hotelaria. A qualidade do entretenimento é vista como uma vantagem positiva perante a competitividade entre regiões e/ou empresas hoteleiras, e, quando se refere à qualidade, pretende-se dar uso aos recursos históricos, patrimoniais, culturais, ambientais, naturais desportivos e humanos nas regiões onde as atividades se inserem.

De forma a complementar as necessidades dos turistas, a animação contribui para enriquecer a experiência dos turistas durante a permanência do destino. Todo o entretenimento capaz de anular os tempos mortos e motivar a participação do turista para aproveitar ao máximo o “tempo de sobra” durante as férias, enriquece intelectualmente o turista, fazendo-o viver novas experiências que mais tarde recordará na memória.

Dito isto, o plano criado apresentou atividades culturais que permitiram integrar o turista, como é o caso das “Provas de queijos da Serra da Estrela: demonstração e explicação da história”, uma atividade que dá a oportunidade de provar queijos da região e ficar a conhecer um pouco sobre a história. Este é um exemplo que responde às satisfações dos turistas criativos, que procuram interagir com a população local e conhecer sobre a cultura, neste caso a gastronomia.

A construção do plano de animação permitiu reconhecer o trabalho que um animador elabora para planear e projetar um projeto ativo e dinâmico para um público em específico, ou não. Para além do planeamento, o saber proporcionar experiências únicas aos turistas e despertar-lhes o interesse de voltar a visitar a região é de extrema importância para o projeto, no momento da ação.

É de destacar a importância da performance do animador quando decorre a atividade, tendo em conta a formação, perfil e capacidade de motivar os turistas para participar nas atividades, que contribuem para a intelectualidade dos turistas.

Respondendo ao principal objetivo deste trabalho, foi necessário recorrer à imaginação e à criatividade para realizar um plano de entretenimento bastante detalhado para um público alvo diverso (crianças, casais, famílias, pessoas de idade e de mobilidade reduzida). Procurou-se corrigir eventuais inconveniências, apresentar variadas atividades de lazer e de recurso no caso de haver limitações meteorológicas.

No que diz respeito ao que o cliente não vê na realização de um projeto de animação, para além da criação de cartazes de propaganda, de haver o cuidado de informar devidamente os clientes, de transmitir todas as informações necessárias, de entregar o material necessário à realização das atividades devidamente higienizadas devido à atual pandemia, existiria, também, a preocupação do conforto dos que necessitavam de cuidados especiais, e, para isso, a equipa de profissionais da empresa Anim Lusa acompanharia no que fosse necessário.

Referências bibliográficas

- Almeida, P. J. S. (2003). *A contribuição da animação turística para o aumento das taxas de ocupação de uma região*. Teses de Mestrado. Universidade de Aveiro. Disponível em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1493/1/2005001735.pdf>
- Amorim, D., Jiménez Caballero, J.L. y Almeida, P. (2017). A animação turística através das artes performativas como fator potenciador do desenvolvimento local. *En International Symposium of Tourism and Hospitality* (4º. 2017. Guarda (Portugal). Disponível em: <https://idus.us.es/handle/11441/81066>
- APECATE (2020). *Guia geral de boas práticas para o setor da animação turística*. Disponível em: https://www.cm-albufeira.pt/sites/default/files/public/RepositorioDocumentos/apecate_guia_boas_praticas_geral_-_animacao_turistica.pdf
- Leite, D. (2018). *A cultura profissional dos técnicos de atividades de animação turística e de turismo de ar livre no distrito de Coimbra*. Tese de mestrado, ESEC. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28105/1/DIOGO_LEITE.pdf
- Macuácuá, L. (2016). *O papel da formação e qualificação do animador na indústria turística*. Inhambane https://www.academia.edu/37858767/O_PAPEL_DA_FORMA%C3%87%C3%83O_E_QUALIFICAC%C3%87%C3%83O_DO_ANIMADOR_NA_IND%C3%A9STRIA_TUR%C3%8DSTICA
- Martins, J. (2017). *Criação e Desenvolvimento da Empresa de Animação Turística “Genuine Alentejo – Portugal’s Remarkable Tourist Experiences”*. Tese de de Mestrado. Universidade de Évora. Disponível em:
- Matos, M. (2015). *A gestão estratégica de operações no desempenho das unidades hoteleiras de cadeia em Portugal*. Tese de doutoramento em turismo. Disponível em: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/14778/1/TESE.pdf>
- Reis, R. C. (2015). *A importância da animação turística como complemento à oferta em hotéis de luxo*. Tese de mestrado em gestão e direção hoteleira. <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/2235/1/Relat%C3%B3rio%20est%C3%A1gio%20R%C3%BAben%20Reis%20%284130058%29.pdf>

Apêndices:

Cartazes



Figura 1: Programa de animação 1º dia

Fonte: elaboração própria (2020)



Figura 3: Programa de animação 3º dia

Fonte: Elaboração própria (2020)



Figura 2: Programa de animação 2º dia

Fonte: elaboração própria (2020)



Figura 4: Programa de animação 4º dia

Fonte: Elaboração própria (2020)



Figura 7: Programa de animação 5º dia

Fonte: Elaboração própria (2020)

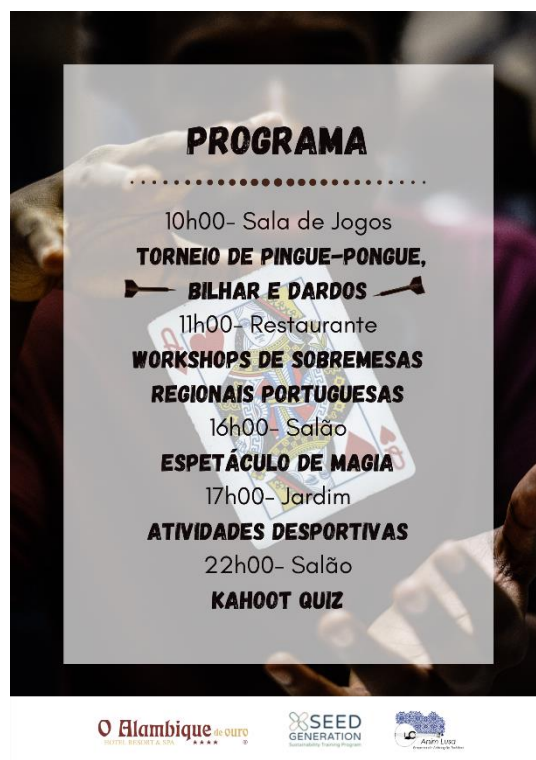


Figura 5: Programa de animação 6º dia

Fonte: Elaboração própria (2020)



Figura 6: Programa de animação 7º dia

Fonte: Elaboração própria (2020)

Matriz de Segurança

			ANTES DO EVENTO			DURANTE O EVENTO			PÓS EVENTO		
PROGRAMA:	ETAPAS		TAREFAS	CLEAN & SAFE	Responsável	TAREFAS	CLEAN & SAFE	Responsável	TAREFAS	CLEAN & SAFE	Responsável
	Equipa interna										
	Equipa externa										
	Espaços										
	Equipamentos										
	Clientes										

Figura 8: Matriz de Segurança

Fonte: Guia Geral de Boas Práticas para o Setor da Animação Turística, APECATE, 2020

Imagens do hotel: O Alambique de Ouro



Figura 9: Zona de acesso comum do hotel

Fonte: Elaboração própria (2020)



Figura 14: Piscina Exterior nº3

Fonte: Elaboração própria (2020)

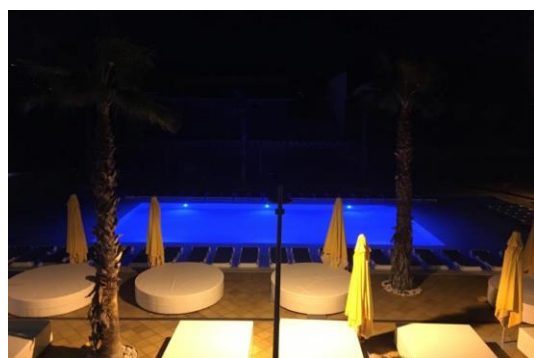


Figura 10: Piscina Exterior nº3

Fonte: Elaboração própria (2020)



Figura 11: Piscina Exterior Principal

Fonte: Elaboração própria (2020)



Figura 12: Piscina Exterior nº3

Fonte: Elaboração própria (2020)



Figura 13: Quarto Suite Familiar

Fonte: Elaboração própria (2020)

O Impacte da Proliferação do Alojamento Local na cidade do Porto

No âmbito da investigação dos alunos do 2º ano da licenciatura de Turismo no ISPGAYA, necessitamos da sua colaboração para conseguir apurar alguns dados estatísticos referentes à proliferação do alojamento na cidade do Porto.

*Obrigatório

1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
☐ Masculino

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 18 anos
☐ Entre 18 a 24 anos
☐ Entre 25 a 30 anos
☐ Entre 26 a 31 anos
☐ Entre 32 a 37 anos

Entre 38 a 43 anos

Outras

3. Reside na cidade do Porto? * *Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim
☐ Não

4. Se sim, em que área do Porto ou Grande Porto reside?

5. **Tem familiares que residam no Porto ou no Grande Porto? ***

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

6. **Se sim, em que concelho do Porto ou Grande Porto?**

7. **Pensa que o Alojamento Local trouxe impactos para a cidade do Porto? *** *Marcar apenas uma oval.*

☐ Sim

☐ Não

8. **Se sim, quais?**

9. **Pensa que o Alojamento Local é benéfico para a população local?**

** Marcar apenas uma oval.*

☐ Sim

☐ Não

10. **Porquê?**

11. Que alternativas sugere ao Alojamento Local?

12. Acha que o Alojamento Local está a estragar a cidade do Porto? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

13. Porquê?

MARKETING MIX

Daisy Costa Coutinho

ISPGAYA

Resumo

Este trabalho consiste no estudo do marketing mix e mais pormenorizadamente no estudo das suas variáveis, ou seja, os designados P'S. O marketing mix quando bem utilizado é muito importante para as empresas, pois, preocupa-se em criar estratégias para cada um dos P's (produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processos, evidências físicas e parceiros) com o objetivo de influenciar o comportamento dos consumidores e influenciar as decisões que estes tomam no momento da compra. As estratégias vão desde todas as características dos produtos às pessoas que trabalham nas empresas. Neste trabalho, é referido o conceito de marketing operacional, o conceito, surgimento e evolução do marketing mix e análise de cada um dos P's. Este conceito é aplicado a um caso de estudo, ou seja, a uma empresa real.

Keywords: Marketing, Marketing Operacional, Marketing Mix, Produto, Preço, Distribuição, Comunicação, Pessoas, Processos, Evidências Físicas e Parceiros

MARKETING MIX

This work consists in the study of the marketing mix and in more detail in the study of its variables, that is, the so-called P'S. The marketing mix when used well is very important for companies, because it is concerned with creating strategies for each of the P's (product, price, distribution, communication, people, processes, physical evidence and partners) in order to influence the consumer behaviour and influence the decisions they make at the time of purchase. The strategies range from all the characteristics of the products to the people who work in the companies. In this work the concept of operational marketing is mentioned, the concept, emergence and evolution of the marketing mix and analysis of each of the P's. After defining the theory about the marketing mix and its variables, it is then applied to a case study, that is, to a real company.

Keywords: Marketing, Operational Marketing, Marketing Mix, Product, Price, Distribution, Communication, People, Processes, Physical Evidence and Partners

Introdução

Este trabalho tem como objetivo abordar o tema marketing mix e está dividido em duas partes. A primeira e mais longa é a que envolve conceitos e história. O marketing é visto por vezes de forma geral, contudo, há diferentes tipos de marketing e embora tenham funções e objetivos diferentes estes complementam-se entre si. O marketing mix segundo os autores que vou referenciar mais à frente é um conjunto de ferramentas de marketing que as empresas utilizam de forma a conseguirem alcançar os seus objetivos nos seus mercados-alvo. Essas ferramentas eram inicialmente designadas por 4 P's, o produto, o preço, a distribuição e a comunicação, atualmente já são 8 pois, ao longo do tempo acrescentaram as pessoas, os processos, as evidências físicas e os parceiros. O marketing é cada vez mais importante nas empresas pois, pode fazer com que a empresa cresça. E, todas estas variáveis que compõem o marketing mix são importantes para ajudar nesse crescimento pois, criam estratégias que influenciam o comportamento e a escolha do consumidor no momento da compra o que origina mais vendas para a empresa. Assim, as empresas devem dar cada vez mais importância ao marketing mix e criar boas e adequadas estratégias para cada uma das suas variáveis/elementos.

Portanto, este trabalho encontra-se dividido em duas partes, a primeira e com a ajuda de referências bibliográficas explica de forma breve o que é o marketing operacional depois o que é o marketing mix, como é que este surgiu e como foi evoluindo ao longo do tempo e explica com mais pormenor todas as variáveis, ou seja, todos os P's que compõem o marketing mix de forma a que se consiga perceber melhor o tema e o que é que este implica para as empresas.

Na segunda parte é realizado um caso de estudo que tem em conta o marketing mix, ou seja, como são aplicados os P's numa empresa real que neste caso é a SUMOL + COMPAL, verificando se está de acordo com a pesquisa que foi feita e com o que os autores dizem sobre o tema.

Conceito e funções do marketing operacional

Segundo Lambin (2000) o marketing é por vezes mal compreendido e têm três aceções tradicionais sendo a primeira que o marketing é um conjunto de meios de venda particularmente agressivos; depois que é um conjunto de utensílios de análise e por último que pode ser visto como arquiteto da sociedade de consumo. Com base nas aceções apresentadas anteriormente por Lambin (2000) este identifica então três dimensões que para ele caracterizam o marketing e são estas a dimensão ação (conquista de mercados) onde se enquadra o marketing operacional, a dimensão

análise (compreensão dos mercados) onde se enquadra o marketing estratégico e a dimensão cultural (um estado de espírito).

O marketing operacional, segundo Lambin (2000), tem os seguintes objetivos, conquistar mercados já existentes; definir quotas de mercado a atingir; definir o posicionamento pretendido; definir a tática a pôr em prática; elaborar orçamentos de marketing para cumprir os objetivos a que se propõem e centrarem-se no volume de vendas e para isso conta com o apoio da política dos “4 P’s”, ou seja, do marketing mix. E com isto Lambin (2000) quer dizer que no fundo a dimensão ação é definir ações com base em decisões feitas através das variáveis do marketing mix, ao nível das funções do marketing operacional, que são o produto, o preço, a distribuição e a comunicação. O facto de os mesmos produtos poderem ter diferentes características (cores, tamanhos, entre outros), poderem ser acompanhados por diferentes serviços que criam valor ao produto (financiamento, reparações, entre outros) e também ser acompanhados por publicidade, promoções de venda ou distribuídos por diferentes canais de marketing faz com seja necessário serem tomadas decisões. Esta tomada de decisão sobre todas as combinações que podem ser feitas para as variáveis do marketing mix é o que descreve o marketing operacional segundo Mações (2019).

Conceito de marketing mix

É importante agora referir sucintamente o conceito de marketing mix pois é o tema principal desta revisão de literatura. Assim, segundo Kotler (2000) o marketing mix (ou composto de marketing) é um conjunto de ferramentas de marketing que as empresas utilizam de forma a conseguirem alcançar os seus objetivos nos seus mercados-alvo. Essas ferramentas eram inicialmente designadas por 4 P’s, o produto, o preço, a distribuição e a comunicação. De referir que se designam 4 P’s pois é derivado do inglês, Product, Price, Placement e Promotion.

Já Mações (2019) define Marketing Mix como “um quadro conceptual que permite às empresas porem em prática os seus planos de marketing”. Assim, o marketing mix permite às empresas controlarem as ferramentas do marketing operacional, como já visto anteriormente o marketing operacional apoia-se nas variáveis do marketing mix, e assim, influenciar a procura pelos produtos ou serviços da empresa. As estratégias do marketing mix, segundo Mações (2019), consistem na combinação de conceitos e ações por parte das empresas com o principal objetivo de criar valor para os seus clientes, combinado também as variáveis do marketing mix. Assim, é de referir que segundo os autores

E. Belch e A. Belch (2008) os profissionais que trabalham na área de marketing devem ter um profundo conhecimento das variáveis do marketing mix e ainda saber a melhor forma de as combinar

pois, só assim conseguem elaborar um plano de marketing eficaz que transmita valor aos consumidores. A princípio estas variáveis eram quatro, em 1981 passaram a sete e atualmente já são oito.

Surgimento do marketing mix

Segundo Kotler (2013) Neil Borden, professor da Harvard Business School, identificou, há muitos anos atrás, várias atividades empresariais que de certa forma poderiam influenciar a escolha dos consumidores no momento da compra. Essa identificação fez com que Borden considerasse que todas as empresas deveriam ter a capacidade para elaborar uma lista onde conseguissem determinar atividades como, por exemplo, a realização de promoções, publicações em artigos/jornais, oferta de amostras, entre outras. Assim, Borden segundo Kotler (2013), indicou que estas atividades constituíam um Marketing Mix e que se fossem feitas em conjunto poderiam ter um impacto muito maior pois assim, as empresas poderiam determinar a eficácia em termos de custo para todo o processo e desta forma otimizar os seus resultados.

Contudo, de acordo com Rafiq & Ahmed (1995) embora Borden afirmasse ter sido o primeiro a ter usado o termo de “ Marketing Mix” foi, segundo Kotler (2013) e Cengiz & Yayla (2007) e Wolfe & Crotts (2011), Jerome McCarthy que fez a proposta de um marketing mix com quatro “P’s”, o produto, o preço, o ponto de venda e a promoção. Cada um dos “P’s” engloba diversas atividades. Ao longo dos anos e até à atualidade foram surgindo novos “P’s”.

Evolução dos “P’S” (4 P’S, 5 P’S, 7 P’S, E 8 P’S)

Segundo Goi (2009) e, como já visto anteriormente, Jerome McCarthy aprimorou a ideia do marketing mix contudo, Rafiq & Ahmed (1995) fizeram referências sobre estudos efetuados em relação à estrutura dos 4 P’s de Jerome McCarthy e alegaram que embora a estrutura fosse popular, não transmitia consenso por parte dos estudiosos de marketing sobre os elementos que deveriam fazer parte do marketing mix. De facto, a estrutura dos 4 P’s foi sujeita a muitas críticas pois, foi considerada demasiado simples. No entanto, Cengiz & Yayla (2007) verificaram através de várias pesquisas que a política dos 4 P’s era muito utilizada pelas empresas nos seus planos de marketing. Contudo, foi-se verificando que devido à concorrência e para as empresas terem uma melhor situação competitiva teriam de dar prioridade aos elementos do marketing mix e assim, reconheceram que alguns elementos poderiam ser mais importantes que outros em determinados períodos de tempo. Também Kotler (2000) refere que os profissionais de marketing utilizavam variadas ferramentas para

obter respostas dos seus mercados-alvo e que essas ferramentas eram constituídas por o marketing mix. Assim o marketing mix foi analisado repetidamente por vários estudiosos de marketing e em 1981 Booms e Bitner acrescentaram então mais 3 P's (pessoas, processos e evidências físicas) ao marketing mix tendo em conta os serviços das empresas. O oitavo "P" de parceiros só atualmente é que está a ser considerado como mais um elemento do marketing mix. A seguir iremos descrever de forma individual cada "P".

Produto – 1.º P do marketing mix

Segundo os autores Lindon, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio (1999) um produto é tudo o que a empresa vende ou sugere aos seus clientes, ou seja, podem ser bens tangíveis ou intangíveis, serviços ou ainda uma combinação de ambos. Visto pela perspectiva de outros autores como E. Belch e A. Belch (2008) os produtos são algo tangível ou intangível que podem ser comercializados e que, após utilização proporciona satisfação aos clientes. Ainda, segundo os autores E. Belch e A. Belch (2008) tudo o que está relacionado com o planeamento de um produto não envolve só decisões sobre este, como por exemplo, design, qualidade e características, mas envolve também decisões sobre aspetos relacionados com o serviço, garantia, marca, design da embalagem, entre muitos outros. Os consumidores vêm muito para além do produto e das suas características pois a perceção que estes tem sobre a empresa, sobre a marca, sobre a embalagem e sobre outros aspetos contribui muito a escolha destes. Também segundo Mações (2019) os consumidores compram os produtos não só por gostar destes mas principalmente porque estes lhes podem proporcionar satisfação quer de necessidades quer de desejos. Um produto deve ser visto pela empresa como tendo diversas camadas e deve pensar que cada camada acrescenta valor ao produto e cria valor percebido para o cliente. Entre essas camadas estão a qualidade do produto, o serviço, a marca, a embalagem, entre outros.

Política de produto

Segundo os autores Lindon, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio (1999) a política de produto é por norma a componente principal de uma estratégia de marketing e isto deve-se a muitas razões mas segundo estes autores as principais são que para responder às necessidades dos consumidores é preciso ter um bom produto e é preciso um bom produto para conseguirem fazer um bom marketing pois se o produto for mau por muito bom que seja o marketing a sua tarefa vai ser muito mais difícil de executar. A segunda é que a política de produto de entre todas as componentes que fazem parte de uma estratégia de marketing é a que acarreta mais investimentos e como consequência se tiver erros estes são mais difíceis e mais caros de corrigir.

Ainda sobre a política de produto verificou-se que segundo Mações (2019), esta não diz respeito só às suas características internas mas também diz respeito a outros aspetos, como por exemplo, design, marca, embalagem, serviços associados e a política de gama.

A política de produto tem, segundo os autores Lindon, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio (1999), variadas componentes, contudo, as principais são:

- “Fixar as características intrínsecas (internas) de cada um dos produtos;
- Conceber a embalagem;
- Definir uma política de gama;”
- Aspetos importantes para a política de produto

No seguimento do ponto anterior vamos agora explicar alguns dos aspetos mais importantes para a política de produto. Os aspetos que vamos referir são os seguintes:

Design: segundo Mações (2019) o design não diz respeito só ao aspeto visual e exterior do produto pois está também relacionado com a facilidade e segurança que transmite quanto à sua utilização, resumindo o design contribui para a utilidade, funcionalidade e desempenho do produto.

Marca: a marca segundo Mações (2019) é um elemento que identifica o produto e pode ser um nome, uma imagem, um logotipo, entre outros. A marca tem diversas funções, nomeadamente, identificar, criar um sentimento de lealdade, satisfação pessoal, qualidade e isto, porque para os consumidores a qualidade, a imagem da marca tem uma influência muito grande no momento da compra pois, muitas das vezes estes não se importam de pagar mais se considerarem que o produto tem mais qualidade ou se for de determinada marca.

Embalagem: a embalagem segundo Mações (2019) é um conjunto de elementos materiais que embora não façam parte do produto são vendidos com ele de forma a facilitar a sua proteção, armazenamento, apresentação e também identificação. Assim, esta tem funções técnicas como, por exemplo, proteger o produto, conservar, dar facilidade no transporte e armazenamento e tem funções de comunicação como o reconhecimento, a identificação e o impacto visual.

Gama: segundo Mações (2019) esta refere-se à possibilidade que as empresas têm de fabricar produtos muito diferentes. O que significa que produzem produtos de classes diferentes e que cada classe é uma gama. As gamas têm uma dimensão e esta dimensão baseia-se na relação qualidade/preço o que faz com seja possível distingui-las. Temos então a gama baixa, a gama média, o topo de gama e os produtos de luxo. Para a gama baixa são utilizadas estratégias de baixo custo, para a gama média são utilizadas estratégias como preços apelativos ou ligadas à imagem, para o topo de gama são também definidas estratégias que façam com que este seja considerado um bom produto

contudo, não significa que este seja um produto de luxo pois, nos produtos de luxo a imagem é bastante importante e a comunicação é feita mais por relações públicas o que faz com que a difusão destes produtos seja mais restrita e haja um controlo na sua distribuição.

Serviços associados: segundo Mações (2019) estes são o conjunto de serviços ligados ao produto e que embora não façam parte integrante do mesmo têm um papel muito importante pois, valorizaram o produto aos olhos do consumidor. Como serviços associados temos, por exemplo, a montagem, o seguro, as reparações. De referir que também segundo os autores Lindon, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio (1999) os serviços associados são cada vez mais importantes na gestão de um produto pois, os consumidores analisam e verificam que há algo que diferencia aquele produto o que pode levar a uma fidelização dos consumidores. Assim, foi necessário a criação de departamentos nas empresas de apoio ao cliente, reclamações, entre outros.

Testes aos produtos

Segundo os autores Lindon, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio (1999) para se saber se um produto é bom não basta avaliar a sua qualidade. Assim, é importante que os profissionais de marketing não se limitem ao seu parecer pessoal ou à opinião dos técnicos que o produzem e sim que façam inquéritos aos consumidores levando, por exemplo, amostras para terem perspetivas diferentes. Há diferentes tipos de teste, os testes podem ser os “blind test” que entre muitas outras coisas consiste em não informar os entrevistados sobre a marca do produto que estão a testar. O teste de produto que consiste em medir a reação dos entrevistados a um novo produto e que não tem concorrentes diretos, e que pode ser feito de forma isolada ou comparativa. E por último, o ensaio instantâneo que, resumidamente, permite entender a opinião que os entrevistados formam no primeiro consumo.

Ciclo de vida dos produtos

Os produtos que são comercializados, segundo Mações (2019), atravessam diversas fases, designado por ciclo do produto. O tempo que o produto atravessa nas diferentes fases não é igual para todos pois, depende da capacidade para atrair clientes ao longo do tempo. O ciclo de vida segundo o mesmo autor é um processo natural e isto porque, como em muitas outras coisas na vida, o produto nasce, cresce, entra na fase da maturidade, depois sofre um declínio e pode mesmo morrer. Assim, as fases do ciclo de vida do produto são a introdução, o crescimento, a maturidade, o declínio e por fim a morte. A fase da introdução corresponde ao início da comercialização do produto. É

importante nesta fase que o produto atraia consumidores pois só assim passa para a fase de crescimento onde começa a gerar lucro e, é também aqui que entra a concorrência logo, é muito importante que o produto tenha algo que o diferencie dos outros. Após a fase do crescimento há a fase da maturidade onde as vendas podem crescer, mas de uma forma mais lenta ou mesmo decair. Nesta fase o produto aumenta o seu lucro, contudo, é também nesta fase que o aumento da concorrência obrigue a empresa a baixar os preços e os custos de produção e é assim que desta forma entra na fase de declínio. Nesta última fase, referida, as vendas e os lucros têm tendência a continuar a descer. As empresas só devem manter os seus produtos até este gerar lucro pois caso contrário é melhor terminar com a produção do mesmo.

Preço – 2.º P do marketing mix

O preço, segundo Mações (2019), é um dos elementos mais importantes no momento da compra. Embora haja consumidores dispostos a pagar mais por um produto ou serviço a verdade é que os consumidores estão cada vez mais sensíveis aos preços a pagar pois, no mercado há muito por onde escolher.

Assim, é necessário escolher bem a estratégia a definir para os preços e que esta seja a mais adequada de forma a que um produto ou serviço tenha sucesso e gere lucro. Caso não seja pode ser prejudicial para a estratégias do produto, da distribuição e das promoções.

Também, segundo os autores Lindon, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio (1999), verifica-se que o preço é um elemento que se distingue dos outros elementos do marketing mix pois, embora todos tenham em comum a criação de valor de utilização e de imagem o “preço” destaca-se no sentido em que pretende transformar esse valor em lucro para a empresa.

No preço, segundo os autores Lindon, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio (1999), as decisões a serem tomadas são feitas pelos profissionais de marketing, pela direção financeira e geral. Ainda, segundo os mesmos autores, verifica-se que o preço é um elemento completamente abstrato e que ao contrários dos outros elementos que compõem o marketing mix as decisões tomadas têm um efeito imediato e que uma vez que as vantagens de políticas de preços não são protegidas podem ser facilmente imitadas pela concorrência. Mações (2019) reforça ainda a margem de manobra é limitada na fixação dos preços dos produtos / serviços pois, o preço a praticar pode depender da concorrência e do mercado.

Estratégia de preços

Segundo Mações (2019) a empresa determina a estratégia de preços, contudo, está condicionada a diversos fatores. Os fatores podem ser externos que são, por exemplo, a procura, os fornecedores e os distribuidores. Podem ser internos que são, por exemplo, os custos de produção, as margens de comercialização e o nível de rentabilidade que os sócios ou acionistas exigem. Os outros fatores são o grau de sensibilidade dos consumidores ao preço, a importância do mercado e a estratégia dos concorrentes.

Assim, antes de os gestores tomarem a decisão quanto aos níveis de preços devem ponderar o impacto que os preços que vão praticar vão ter quanto às vendas e resultados. As estratégias que os gestores podem seguir, ainda segundo o mesmo autor, são diversas. Estes podem seguir, por exemplo, uma estratégia de preço baseado no custo ou de preço baseado no valor e podem também usar as duas ao mesmo tempo.

Uma estratégia de preço baseado no custo compreende que são os custos que determinam os preços, desde o desenho do produto à produção do mesmo acrescentando depois uma margem de lucro.

Segundo, a estratégia de preço baseada no valor é o valor percebido pelos clientes que determina o preço, assim, deste modo a empresa constrói uma estrutura de custos coerente para desenhar o produto final.

Segundo os autores Lindon, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio (1999) a estratégia mais tradicional e a mais utilizada é a baseada no custo. Para o cálculo do preço de custo é necessário a imputação de cada unidade vendida do produto, uma percentagem dos custos fixos e acrescentar a margem de lucro, esta margem pode ser expressa em valores absolutos ou em percentagem de vendas. A margem de lucro pode também ser designada, segundo Mações (2019), por markup onde o cálculo pode ser efetuado através de uma percentagem do preço de venda ou através de uma percentagem do custo. Segundo Kotler (2000) a utilização de um markup padrão pode não fazer sentido pois não tem em conta o valor percebido pelo cliente nem a concorrência podendo a empresa não conseguir chegar a um preço ótimo.

Ainda é necessário analisar o ponto morto logo, é de ter em conta que segundo os autores Lindon, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio (1999) este é muito útil pois permite calcular o ponto onde a empresa se encontra em situação de equilíbrio e também determinar quais as quantidades necessárias que a empresa tem de atingir para não ter prejuízo.

Atualmente, este ponto morto é designado por ponto de equilíbrio, ponto crítico ou por breakeven, que segundo Mações (2019), permite verificar o ponto a partir do qual a empresa não tem lucro mas também não tem prejuízos.

Sensibilidade aos preços

Segundo Kotler (2000) os consumidores são sensíveis aos preços e para compreender esta sensibilidade é necessário verificar alguns fatores como, por exemplo:

O valor único que compreende que os consumidores são menos sensíveis ao preço quando consideram o produto exclusivo.

A consciência de produtos substitutos pois, os consumidores são menos conscientes em relação aos preços quando não tem consciência de que há produtos substitutos, ou seja, produtos semelhantes a preços mais baixos. Essa consciência dos produtos substitutos é cada vez maior porque atualmente existem muitas marcas dando aos consumidores mais opções de escolha logo, estes ficam mais sensíveis aos preços.

A relação qualidade-preço pois, os consumidores são menos sensíveis ao preços quando o preço está equilibrado com a qualidade, ou seja, podem pagar mais mas o produto que escolhem tem mais qualidade que um produto com um preço mais baixo.

Preços para novos produtos

Quando as empresas lançam novos produtos, segundo Mações (2019), têm de verificar existência de problemas relacionados com o posicionamento do produto, com os produtos concorrentes, entre outros. Assim, as empresas podem seguir duas estratégias que são a fixação do preço por desnatação (skimming) e a fixação de preço por penetração no mercado (penetration). Isto é, a estratégia de preço por desnatação compreende a aplicação de preços altos para que as empresas consigam obter receitas mais elevadas no início, assim, direcionam-se para segmentos de mercado mais altos, só mais tarde é que ponderam a redução dos preços para conseguirem atingir outros segmentos. Quanto à estratégia de penetração as empresas aplicam preços mais baixos no início para a empresa conseguir entrar mais rápido no mercado, de referir que esta estratégia só deve ser utilizada se o mercado tiver uma grande sensibilidade ao preço.

Distribuição – 3.º P do marketing mix

O terceiro elemento do marketing mix, segundo Mações (2019), compreende a análise da melhor forma de fazer chegar o produto ao consumidor. Assim, a distribuição é feita através de canais de distribuição. Os canais de distribuição são meios utilizados pelos produtores para retirarem os seus produtos das instalações e entregá-los ao consumidor final. A estratégia utilizada na distribuição afeta todos os outros elementos do marketing mix. A distribuição, segundo o mesmo autor, compreende a conceção e gestão do itinerário percorrido pelo produto ou serviço e também que a distribuição pode ser efetuada de variadas formas, pois tem em conta o tipo de produto, as características do mercado, a concorrência e a capacidade da empresa.

Assim, temos dois sistemas, o sistema de distribuição direta e o sistema de distribuição indireta. No sistema de distribuição direta os produtores vendem diretamente os seus produtos ou serviços ao consumidor final não recorrendo a intermediários, e utilizam a sua própria força de vendas, o marketing direto, o comércio eletrónico, entre outros. Contudo, é de reforçar que em todas estas situações a empresa mantém a propriedade dos produtos ou serviços e a responsabilidade por todas as ações relacionadas com a venda, distribuição e serviço pós-venda. A utilização de uma força de vendas própria traz vantagens às empresas como, por exemplo, o contato com os clientes contudo, é também mais cara. Assim, muitas empresas para reduzirem os custos de distribuição optam por recorrer a representantes de forma a que estes assumam as responsabilidades relacionadas com a venda, recebendo em contrapartida uma comissão. De referir que os canais de e-marketing são mais baratos, podem também oferecer interação com os clientes e podem ser também eficientes pois, o comércio eletrónico tem vindo a crescer.

Como já referido devido ao sistema de distribuição direta ser mais caro muitos produtores recorrem ao sistema de distribuição indireta pois, este último sistema é feito por intermediários de marketing, como grossistas, retalhistas, agentes ou brokers isto é, um conjunto de organizações ou indivíduos que comercializam os produtos fabricados pelos produtores e os vendem ao consumidor final. Quando falamos de retalhistas estes podem ser cadeias de distribuição, franchising, máquinas de vending, entre outros.

Ainda, segundo o mesmo autor, a distribuição também pode ser efetuada através de sistemas verticais que são integrados e controlados pelos produtores em colaboração com os distribuidores ou através de sistemas horizontais onde a distribuição é feita através de alianças entre empresas que trabalham ao mesmo nível e no mesmo setor.

Estratégias de distribuição

Segundo Mações (2019) as estratégias de distribuição variam segundo quem toma as decisões (produtores ou intermediários). A decisão estratégica tomada pela empresa produtora deve considerar em primeiro lugar se a distribuição vai ser direta ou indireta, depois no caso de optar por a indireta deve definir quais os canais que vai utilizar e quais os intermediários, se optar pela direta deve definir e planear quais vão ser os pontos de venda. A decisão estratégica tomada por os intermediários deve também começar pela escolha de um sistema de venda, depois qual a carteira de produtos a definir, decidir se vai comercializar com a sua própria marca ou com a marca do fabricante e determinar onde serão os pontos de venda.

É importante também referir e segundo Mações (2019) que quando as decisões são tomadas pelo produtor a estratégia pode ser de dois tipos, pode ser a estratégia push onde a decisão é direcionada para os intermediários e não para os consumidores finais, logo concedem descontos para grandes volumes de compras e, pode ser a estratégia pull onde a decisão é direcionada ao consumidor final, logo o produtor deve promover o produto ao consumidor final através de campanhas de publicidade, etc..

O público alvo, segundo Mações (2019), para os produtores pode ter três graus de intensidade de distribuição. A distribuição intensiva onde há uma maior distribuição de produtos e onde considera um maior número de regiões geográficas, segmentos de mercado e retalhistas.

A distribuição seletiva onde o produtor seleciona só alguns retalhistas e numa área específica. E por último a distribuição exclusiva onde o produtor seleciona apenas um retalhista ou uma rede de retalhistas numa região geográfica. Quando falamos de grossitas, segundo Mações (2019), classificamos-os segundo a sua vinculação (independente, centrais de compras), localização (de origem, de destino) e função (completa ou parcial) e podemos caracterizá-los como intermediários.

As funções dos grossitas são muitas logo, referimos as seguintes, criar e desenvolver relações com produtores; armazenar mercadorias, assumir os riscos desse armazenamento, comprar produtos a diversos fabricantes, controlar o processo de distribuição física e também transmitir informações aos produtores sobre as necessidades do mercado. Quando falamos de retalhistas, segundo Mações (2019), classificamos-os segundo a sua estratégia de distribuição (comércio tradicional, supermercados, armazéns) ou segundo a sua localização (ruas de comércio, mercados, centros comerciais) e podemos caracterizá-los como intermediários, contudo estes vendem diretamente ao consumidor final e adquirem os produtos aos produtores ou grossitas. Estes têm também diversas funções entre elas, o armazenamento, conceder facilidades de crédito, etc.. Por último, de referir que segundo Mações (2019) um aspeto preocupante na gestão dos inventários é a movimentação de

matérias-primas na empresa e o envio de produtos acabados aos clientes. Assim, algumas empresas definem sistemas de logística internos enquanto outras recorrem a outsourcing.

Comunicação – 4.º P do marketing mix

A comunicação no marketing, segundo Mações (2019), é um conjunto de sinais emitidos e direcionados aos clientes (atuais ou potenciais), aos intermediários de marketing, aos líderes de opinião e outros intervenientes com o principal objetivo de incentivar e convencer os clientes à compra dos seus produtos ou serviços. A principal função do marketing é informar os consumidores que os produtos existem, que têm qualidade e incentivar e estimular a compra dos mesmos.

A promoção e comunicação pode destinar-se a promover produtos ou serviços de uma empresa, a promover a imagem da empresa, entre outros, pois, o objetivo é influenciar o comportamento dos consumidores e as suas decisões de compra. O planeamento da comunicação pretende ainda, segundo Mações (2019), responder às seguintes questões:

Quem comunica?

Ou seja, as fontes de comunicação que podem ser publicidade, produtos, dirigentes, jornalistas, pessoal da empresa, associações de consumidores, etc.. E também responder às questões que fontes dominamos ou não e qual a imagem no mercado das fontes.

A quem comunicar?

Ou seja, verificar quem são os alvos, qual o centro do alvo, quem são os líderes, o público atingido é o que realmente importa.

O que comunicar?

Ou seja, que mensagem se pretende comunicar.

Como comunicar?

Ou seja, através de que canal se vai comunicar e quais os que transportam a mensagem da melhor maneira.

Com que resultado?

Ou seja, se os objetivos da comunicação foram atingidos, como é que podem explicar os desvios e o que modificar para ser mais eficaz.

Ainda segundo Mações (2019) as condições para que seja feita uma boa comunicação são:

Ser simples:

Ou seja, é importante repetir a comunicação (dizendo a mesma coisa de forma diferente), haver uma continuidade e duração, haver uma política coerente de comunicação a nível global (institucional, produtos, publicidade, entre outros) e ser verdadeiro com os consumidores para lhes transmitir confiança.

Utilizar um mix de comunicação:

Ou seja, utilizar publicidade, força de vendas, promoção de venda, relações públicas, marketing direto, comunicação informal (boca a boca).

Mix de comunicação de Marketing

As ferramentas de mix de marketing, segundo Mações (2019), a publicidade, promoções de venda, força de vendas, relações públicas e marketing direto podem ser classificados em duas categorias, sendo elas canais de comunicação pessoais e canais de comunicação não pessoais. Os canais de comunicação pessoal incluem a força de vendas e o marketing direto, os canais de comunicação não pessoal incluem a publicidade, a promoção de vendas e as relações públicas. Assim, verifica-se que:

A Publicidade, segundo Mações (2019), é uma ferramenta importante para a comunicação das empresas, é paga, e é através desta que se transmitem anúncios orais ou visuais, que no fundo são mensagens que tem como objetivo influenciar as pessoas a comprar. A publicidade pode ser transmitida através de diferentes meios, como televisão, rádio, jornais, catálogos, entre outros. A publicidade tem como objetivo aumentar a fama da empresa e dos produtos ou serviços, gerar emoções, tentar diferenciar as empresas e os produtos de outras, influenciar as pessoas a comprar. A publicidade é utilizada para alcançar grandes massas de população e é considerada uma ferramenta eficiente. Pode acontecer a publicidade ser impessoal e por vezes ser ignorada por muitas pessoas.

De referir também que segundo os autores E. Belch e A. Belch (2008) a publicidade é considerada uma estratégia de curto prazo e nem sempre é positiva pois pode não ser controlada pela empresa.

A Promoção de vendas, segundo Mações (2019), é também uma ferramenta utilizada para comunicar com os consumidores. Esta utiliza os canais de distribuição para promover os esforços que a empresa tem relacionados com o marketing. São atividades de curta duração e dirigidas a intermediários, vendedores, consumidores e outros pois, ao dar benefícios materiais em troca da realização de atividades procura incentivar e motivar a procura do produto para aumentar as vendas

a curto prazo. As promoções de venda são diferentes, mediante os destinatários, pois, se as promoções de venda forem direcionadas para intermediários estas compreendem a utilização de variados instrumentos como, por exemplo, feiras, exposições, prémios, descontos, amostras para clientes, etc..

Se for direcionado para vendedores as promoções de venda são similares às dos intermediários no caso de serem direcionadas a consumidores estas promoções são em maior número e podem ser fornecidas através de saldos, descontos de quantidade, coupons, prémios, amostras, etc..

Já segundo os autores E. Belch e A. Belch (2008) a promoção de vendas é definida como incentivos diretos que pretendem oferecer valores ou estimular para a força de venda do produto, sendo o objetivo vender de forma imediata, a promoção de venda envolve algum tipo de indução pois oferece um estímulo extra.

A força de vendas, segundo Mações (2019), é importante pois pretende construir relações de confiança e ter em atenção as preferências dos consumidores, esta ferramenta é considerada a mais eficaz. A força de venda precisa de compromissos a longo prazo com o comprador e é por norma mais cara que a publicidade. Contudo, o seu objetivo principal é criar preferências de longo prazo pela marca/produto ou serviço.

As relações públicas, segundo Mações (2019), é uma forma de comunicação não paga e tem como objetivo estabelecer relações de confiança entre as empresas e os stakeholders. Desta forma, a empresa consegue criar uma imagem mais real e credível contudo, é necessário que a estratégia de relações públicas seja eficiente. Em qualquer empresa as relações públicas têm como objetivo aumentar a credibilidade da empresa e dos seus produtos ou serviços, melhorar a imagem da empresa e da sua marca e criar um ambiente de confiança com a comunicação social. Esta ferramenta pode ter diversas formas tais como conferências de imprensa, contactos pessoais, eventos, publicações, entre outros.

O marketing direto, segundo Mações (2019), envolve a interação entre clientes e vendedores, é a ferramenta que tem vindo a apresentar um maior crescimento. O marketing direto assume todas as formas de comunicação on-line e inclui também as formas de venda não pessoal, como venda por catálogos, telefone, telemarketing, e-mail, internet, entre muitos outros. No marketing direto não há contacto pessoal, utilizam bases de dados para selecionar clientes alvo, entre muitas outras coisas.

Estratégias de comunicação e promoção

Há segundo Mações (2019), duas estratégias de comunicação, a primeira é a estratégia pull que compreende um conjunto de ações de comunicação relacionadas com marketing e dirigidas aos consumidores finais, através de meios de comunicação e com o objetivo de criar um interesse inicial sobre um produto ou serviço ao consumidor e tem também como objetivo tornar os clientes leais à marca, nesta estratégia os consumidores procuram os produtos nos intermediários, quando a estratégia é bem sucedida significa que os clientes tomaram conhecimento do produto através de publicidade e que procuram os produtos nos intermediários através dos canais de marketing.

Na segunda estratégia que é a estratégia push as ações de comunicação são dirigidas aos intermediários. O seu objetivo é incentivar os intermediários para dispor de produtos ou serviços e os colocarem à disposição dos consumidores finais, quando esta estratégia é bem-sucedida melhora a disponibilidade dos produtos, a gestão dos inventários e o esforço de marketing dos intermediários.

Pessoas – 5.º P do marketing mix

Segundo Mações (2019), o 5.º P do marketing mix compreende as pessoas, ou seja, os colaboradores que têm interação com os clientes, desde os funcionários que estão em contato direto com os clientes até à direção geral. Neste ponto é importante ter os colaboradores certos nos pontos certos pois se um cliente é mal atendido obviamente isso vai influenciar no momento da decisão de compra. Ainda sobre o mesmo P mas noutra perspetiva e segundo os autores McDonald e Payne (2006) um dos problemas que pode ocorrer é o fornecedor não ter a certeza que o produto que está a entregar é de qualidade independentemente da forma como o entrega. Assim, estabelecer normas de seleção rigorosas e fornecer formação aos colaboradores são dois métodos importantes e que podem ajudar a manter a qualidade. É importante compreender que, ainda hoje, em várias empresas há trabalhadores com poucas qualificações pois, já trabalham nas organizações há muitos anos assim, é necessário que no controlo da qualidade estes sejam acompanhados pelos seus superiores (supervisores/gerentes).

Neste elemento do marketing mix é importante perceber que, acima de tudo, as pessoas que trabalham na empresa, mesmo sendo de diferentes departamentos, fazem diferença na escolha do consumidor. Desde a maneira como o cliente é atendido por telefone, a maneira como é atendido pessoalmente, sendo no início ou já depois de comprar, a forma como os trabalhadores falam do serviço ou do produto tem bastante influência nos consumidores pois se não houver um bom

atendimento, se o trabalhador não conseguir explicar as características ou promover aquele produto pode fazer com que o consumidor simplesmente escolha comprar o mesmo produto ou serviço noutra local.

Processo – 6.º P do marketing mix

Segundo Mações (2019), o 6.º P compreende que o processo é utilizado para prestar um serviço ao cliente. É necessário que as empresas façam uma análise a todos os processos e analise as interações existentes entre os funcionários e os clientes para ver se o processo que utilizam é o mais adequado e eficiente. O principal objetivo é proporcionar ao cliente uma boa experiência quando este entra em contacto com a empresa pela primeira vez e não só. É necessário para este processo que se avaliem todos os colaboradores da empresa pois, é importante que o cliente confie e se sinta próximo da empresa.

Para que isto aconteça é necessário que o cliente seja acompanhado em todo o processo, ou seja, desde o seu primeiro contacto com a empresa à execução do serviço e ao relacionamento pós-venda.

Evidência física – 7.º P do marketing mix

Segundo Mações (2019), o 7.º P compreende que as evidências físicas focam diversos atributos visíveis que afetam a satisfação do cliente. As evidências físicas incluem os elementos que compõem o exterior das empresas, como o design exterior, a sinalização, o ambiente que a circunda, e também os elementos que compõem o interior como o design da empresa, os equipamentos usados para servir os clientes, o layout, a temperatura do ar e também a limpeza da empresa.

Este elemento do marketing mix também é muito importante pois se os clientes ficarem com uma má impressão do local onde está a empresa ou das instalações da empresa isto pode muito bem influenciar no momento da aquisição. É importante que as empresa transmitam uma boa imagem aos clientes, se os clientes entrarem num espaço para adquirirem, por exemplo, uma refeição e se este espaço não se encontrar limpo é muito natural que não consumam nada e que não regressem àquele local.

Este P é muito importante para serviços, por exemplo, de hotelaria e restauração.

Parceiros – 8.º P do marketing mix

Os parceiros são o último P do marketing mix e também o último a aparecer. Segundo, os autores Chaffey e Smith (2008) Kenichi Ohmae disse que as empresas podem também obter sucesso de forma global com os seus parceiros. E, muitas empresas, neste momento, pensam assim, logo têm funcionários que estão direcionados para trabalhar com as parcerias ou contratam empresas externas para lhes encontrarem parceiros. De referir que segundo estes autores as empresas que façam parcerias inteligente podem abrir portas a novos mercados.

CASO DE ESTUDO SOBRE A EMPRESA SUMOL + COMPAL

Segundo o perfil da empresa podemos verificar um pouco a história da SUMOL+COMPAL. Assim, segundo informação retirada do site da Compal, esta é fruto da união do que há de mais natural, de melhor qualidade e mais nacional no universo português das bebidas não alcoólicas – a Sumol e a Compal. Sendo uma organização que acaba de nascer, é também uma entidade com mais de 100 anos de história. E isto porque cada uma das empresas que lhe deram origem atuam no mercado há mais de 50 anos. A Sumolis que teve origem em 1945, numa pequena empresa denominada Refrigor, e a Compal que nasceu em 1952. A SUMOL+COMPAL é uma entidade empresarial com uma posição muito relevante no mercado português de bebidas e de produtos alimentares já que é detentora ou representa algumas das marcas de produtos de grande consumo com maior notoriedade e preferência em Portugal, com quotas de mercado bastante fortes em refrigerantes com gás, em sumos, néctares e bebidas de fruta sem gás, em água sem e com gás, incluindo as aromatizadas. Passa-se agora à aplicação dos P's do marketing mix.

Produtos da Sumol + Compal – 1.º P do marketing mix

A empresa Sumol + Compal vende diversos produtos e agrega um conjunto de diversas marcas, desde a Sumol, a Compal, o BI, o Gud, o Bongo, a Frize e a Água Serra da Estrela. Estas marcas são constituídas por letras, palavras, conjunto de palavras com imagens e servem para identificar o produto. As marcas da Compal e da Sumol são marcas fortes e que devido aos anos de existência já são vistas como marcas de confiança e de qualidade, assim, os consumidores no momento da compra ao verem a marca muitas das vezes optam por estes produtos e não por produtos substitutos. Assim como Mações (2019) referiu a marca influencia em muita a escolha do consumidor.

As embalagens são também um elemento que identifica e protege e conserva o produto, a maioria das embalagens da empresa são feitas de plástico, cartão e vidro contudo, a empresa tem vindo a mudar a sua forma de criar a embalagem numa perspetiva de preocupação com o ambiente, assim é importante referir que a SUMOL+COMPAL aderiu ao sistema Ponto Verde (PV) desde a sua origem, o que significa que, enquanto empresa embaladora, delega a responsabilidade da gestão e reciclagem das embalagens que coloca no mercado português na Sociedade Ponto Verde (SPV). Consciente do seu impacto, a empresa tem apostado em melhorias de eficiência das suas embalagens, desde a redução do seu peso à utilização de materiais reciclados e de origem vegetal. É também importante referir que embalagem como contém a marca funciona também como um elemento identificador, o que está de acordo com o que o autor Mações (2019) descreve.

Quanto à gama no caso da SUMOL + COMPAL estas consistem nos produtos com sabores e embalagens diferentes como a empresa refere no seu último relatório de contas publicado.

Os serviços associados não se aplicam nesta empresa.

Quanto ao ciclo de vida dos produtos e derivado ao anos que estas marcas existem mesmo não tendo informação da empresa estas devem estar na fase de maturidade pois embora muitos consumidores escolham estes produtos pela marca a verdade é que há muitos produtos semelhantes.

Preço da Sumol + Compal – 2.º P do marketing mix

O preço praticado pela Sumol + Compal tem em conta o mercado em que esta se encontra e com os impostos que o Estado impõe em relação a bebidas com açúcares e refrigerantes. Contudo, também no seu último relatório de contas publicado a empresa informa que o clima macroeconómico, o crescimento de políticas nacionalistas e protecionistas em diversos países fez com que a empresa sentisse um aumento significativo da pressão sobre os processos de compra e uma elevada volatilidade de preços e riscos na disponibilidade de matérias primas e das commodities. O que vai de encontro ao que Mações (2019) escreve sobre o preço a praticar poder depender da concorrência e do mercado. Derivado ao tipo de produto é de considerar que esta empresa tem uma estratégia baseada no custo uma vez que faz referência à disponibilidade das matérias primas combinando com as condições do mercado.

Distribuição da Sumol + Compal – 3.º P do marketing mix

Quanto à distribuição a empresa aplica uma estratégia de sistema de distribuição indireta pois a venda é feita através de intermediários, tanto grossistas como retalhistas. A Sumol+Compal está

presente em quase todos os supermercados e hipermercados, e ainda a distribuição é feita através do canal Horeca que é importante para a marca pois engloba, cafés, restaurantes, cinemas, estações de serviço, máquinas de vending, entre outras.

De referir que é a empresa SUMOL + COMPAL que faz a própria distribuição aos intermediários pois considera que é necessário servir os seus clientes entregando os produtos no tempo e onde são necessários. Em Portugal, a estrutura logística da empresa com a sua árvore de centros principais e secundários e os meios de transportes que controla, assegura todas as operações de preparação de cargas e entrega dos nossos produtos no mercado.

Conforme Mações (2019) e o comportamento da empresa verifica-se que a empresa utiliza a estratégia push.

Comunicação da Sumol + Compal – 4.º P do marketing mix

A SUMOL+COMPAL considera esta ferramenta de marketing mix essencial para o crescimento das suas marcas. Como já visto a SUMOL + COMPAL é composta por várias marcas contudo, as marcas que são consideradas as principais são como se pode verificar no nome a Sumol e a Compal. Tanto para a marca Sumol como para a marca Compal são utilizadas diversas formas de comunicação. Utilizam a publicidade e transmitem-na através de televisões, outdoors, revistas, entre outros. É utilizada também a promoção de vendas por parte dos intermediários onde são dadas amostras aos clientes para os incentivar à compra, são também atribuídos descontos por parte dos intermediários e, as duas marcas principais reforçam também a sua presença através de ações promocionais e colocação de materiais de merchandising nas lojas. A Sumol também cria diversas campanhas que têm como objetivo contribuir para o posicionamento da marca.

A marca Sumol cria campanhas e publicidades mais direcionadas para jovens de forma a tentar criar relações com estes. Neste sentido e para alcançar este objetivo, a comunicação também é feita através de patrocínios e presenças da marca em eventos de referência para os jovens tais como eventos de Música, Praia, Festas e Desportos Radicais. A publicidade da Compal tenta abranger um público mais alargado, crianças, jovens e famílias. Para as outras marcas da empresa é também feita publicidade mas de uma forma mais contida. Isto vai de encontro ao que o autor referiu pois a marca não só utiliza as ferramentas do mix de marketing como se preocupa em responder às questões a quem comunicar, o que comunicar e como.

Pessoas da Sumol + Compal – 5.º P do marketing mix

Para a SUMOL+COMPAL, segundo podemos verificar no seu último relatório apresentado, a estratégia de gestão que têm para as pessoas, ou seja, para os seus colaboradores é uma prioridade na estratégia do negócio da empresa. Pois, estes acreditam que o sucesso resulta da combinação de uma boa gestão de pessoas com os crescentes objetivos da empresa. Assim, a empresa preocupa-se em reorganizar as pessoas sempre que necessário para que a equipa esteja alinhada com as necessidades do negócio e preocupa-se em dar formação aos seus colaboradores tendo até a sua própria academia de formação.

Tudo isto está de acordo com o que o autor Mações (2019) escreve sobre o tema pois se a empresa se preocupa com a uma boa gestão dos colaboradores, se se preocupa em formar os seus colaboradores vai fazer com que estes se sintam mais motivados e com mais competências para atender os seus clientes ou potenciais clientes com mais dedicação. Obviamente, que neste caso é necessário que os colaboradores tenham um bom relacionamento com os intermediários de forma a estes continuarem a comercializar os produtos da Sumol + Compal.

Processos da Sumol + Compal – 6.º P do marketing mix

A empresa SUMOL+COMPAL estabelece compromissos perante os seus clientes, logo é necessário que para os cumprirem analisem todas as interações efetuadas e verifiquem se os processos que utilizam são os mais adequados. Assim, tendo em vista a sustentabilidade do negócio, a SUMOL+COMPAL preocupa-se em manter os compromissos que estabelece por forma a compreender e satisfazer os seus consumidores, com o objetivo de promover o seu bem-estar, logo aqui é necessário que acompanhe o cliente em todo o processo pois, só assim vai conseguir fazer aquilo a que se compromete que é estabelecer e manter relações leais, fortes e duradouras com os seus clientes. Esta forma de pensar da SUMOL+COMPAL vai de encontro ao que o autor referiu sobre esta variável do marketing mix.

Evidência Física da Sumol + Compal – 7.º P do marketing mix

Quanto a este P não foi encontrada muita informação sobre a empresa SUMOL+COMPAL contudo, e segundo o último relatório que apresentam a empresa diz-se empenhada em proporcionar um ambiente seguro e saudável para todos os seus colaboradores e para todas as pessoas que visitem as suas instalações. Neste sentido, e derivado ao nome da marca acredita-se que a empresa faça o possível para ter instalações que transmitam uma boa imagem aos seus clientes. Até porque a empresa considera também que tem um ambiente apresentável e que a sua Política de Segurança no

Trabalho é uma importante ferramenta de gestão e necessária para a melhoria contínua das condições de trabalho. Embora não esteja 100% em consonância com o que o autor diz esta não é uma empresa de serviços mas sim de bens.

Parceiros da Sumol + Compal – 8.º P do marketing mix

A SUMOL + COMPAL é uma empresa que tem uma vasta lista de parceiros pois, segundo o seu site representa também as marcas dos seus parceiros e também contribui para a distribuição dos produtos das mesmas. Entre as marcas parceiras estão a 7up, a Lipton, a pepsi, entre outras. Isto vai de acordo com o que o autor refere pois se as empresas conseguirem obter parcerias conseguem abrir portas a novos mercados.

Aqui e embora as parcerias estejam relacionadas com o mesmo setor (bebidas) é importante para a empresa pois alarga o seu negócio e ajuda a empresa. Pois, cada vez existem mais produtos semelhantes inclusive as designadas marcas brancas que podem fazer com que as vendas diminuam.

Conclusão

O avanço e a importância do marketing nas empresas têm sido grandes ao longo do tempo. Assim, o marketing mix torna-se ainda mais importante pois assim, estas podem formular estratégias sobre, por exemplo, os seus produtos, sobre os preços que vão aplicar, sobre as estratégias de distribuição que vão tomar, sobre a comunicação e as ferramentas do mix de marketing que vão utilizar, entre outros. Logo, uma empresa que aplique o marketing mix de uma forma adequada e inteligente vai conseguir influenciar os consumidores e desta forma aumentar as suas vendas. Quanto a análise da empresa SUMOL + COMPAL verifica-se que esta preocupa-se com as variáveis do marketing mix e que utiliza estratégias de forma a incentivar os clientes tanto atuais como futuros a comprar e a confiar na sua marca.

Referências

- Belch, G. E., & Belch, M. E. (2008). *Propaganda e Promoção (7.ª ed.)*. México: McGrawHill.
- Borden, N. H. (Junho de 1964). "The concept of the Marketing Mix". *Journal of Advertising Research*.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing (10.ª ed.)*. São Paulo: Pearson, Prentice Hall.
- Kotler, P. (2013). *Marketing para o século XXI (7.ª ed.)*. Lisboa: Editorial Presença.

- Lambin, J.-J. (2000). *Marketing Estratégico* (4.^a ed.). McGraw-Hill.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (1999). *MERCATOR XXI - Teoria e Prática do Marketing* (8.^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Mações, M. (2019). *Marketing Estratégico* (1.^a ed.). Coimbra: Conjuntura Atual Editora.
- McDonald, & Payne. (2006). *Marketing Plans for Service businesses - a complete guide*. Elsevier.

AS ESTRATÉGIAS DE PORTER E CANVAS NO OCEANO AZUL

Elisabeth Costa Silva

ISPGAYA

Resumo

Estratégia, planeamento e gestão estratégica são conceitos que cada vez mais fazem parte do quotidiano das empresas, que buscam a todo custo ser competitivas nos mercados em que atuam. Ao longo dos anos, esses conceitos passaram por evoluções, assim como a evolução da sociedade, por isso é natural que encontremos diferentes correntes e autores a sugerir abordagens estratégicas para as organizações. Portanto, é importante que se entendam alguns desses conceitos e se analisem algumas das ferramentas de gestão estratégica mais utilizadas, bem como as mais recentes. Neste trabalho, será abordado conceitualmente o tema do planeamento estratégico, seguindo-se a análise da proposta de Porter e suas estratégias genéricas. Segue-se o Modelo de Negócio Canvas e, finalmente, a estratégia Oceano Azul. No final, será efetuada uma análise comparativa dessas três ferramentas.

Palavras-chave: Estratégia, Planeamento Estratégico, Estratégias Genéricas, Modelo de Negócio Canvas, Oceano Azul.

PORTER AND CANVAS STRATEGIES IN THE BLUE OCEAN

Abstract

Strategy, planning and strategic management are concepts that are increasingly part of the daily lives of companies, which seek at all costs to be competitive in the markets in which they operate. Over the years, these concepts have evolved, as has the evolution of society, so it is natural that we find different currents and authors suggesting strategic approaches for organizations. Therefore, it is important to understand some of these concepts and to analyze

some of the most used strategic management tools, as well as the most recent ones. In this work, the theme of strategic planning will be addressed conceptually, followed by the analysis of Porter's proposal and its generic strategies. This is followed by the Canvas Business Model and, finally, the Oceano Azul strategy. In the end, a comparative analysis of these three tools will be carried out.

Keywords: Strategy, Strategic Planning, Generic Strategies, Canvas Business Model, Blue Ocean.

Introdução

Atualmente, o universo empresarial caracteriza-se essencialmente, por ser um espaço de grande dinâmica onde fenómenos como a internet, desenvolvimento tecnológico e a facilidade de circulação de capitais contribuem para encurtar as distâncias e facilitar os processos de compra e venda, tendo o consumidor a beneficiar com esta evolução.

Este novo panorama apresenta-se como um desafio complexo para as empresas pois, para garantirem o sucesso e a sua própria sobrevivência as empresas têm de conseguir criar vantagens competitivas e diferenciação da concorrência.

A crescente globalização dos mercados tem também levado a que a competitividade destes aumente de forma acentuada, exigindo às empresas uma capacidade que se reinventem e inovem constantemente assim como tenha de criar novos produtos de forma a ir ao encontro das necessidades e exigências dos consumidores.

Desta forma, o planeamento e gestão estratégica estão cada vez mais presentes no dia a dia das empresas, sendo fundamental para os gestores terem este pensamento estratégico e terem conhecimento das ferramentas estratégicas mais adequadas a aplicar a sua realidade empresarial.

Neste trabalho serão abordados exatamente estes temas, procurando fazer uma análise comparativa entre algumas dessas ferramentas estratégicas, com foco especial na estratégia de oceano azul.

A importância da Estratégia nas Organizações

A palavra estratégia surge inicialmente relacionada com o mundo militar e a arte da guerra, nomeadamente na Grécia Antiga como *strategia*, e significa a qualidade e habilidade do

general (*strategós*) (Lobato, Filho, Torres, & Rodrigues, 2017). Este é, no entanto, um conceito já abordado no livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, século IV a. C., para explicar algumas táticas militares.

Atualmente, o conceito aparece associado ao mundo económico, tendo começado a ser alvo de estudo no mundo empresarial, pelo fato de este ser um mundo com algumas semelhanças com o mundo militar. Os autores que se debruçaram sobre o estudo desta temática não apresentam uma unanimidade de definições do conceito de estratégia, por exemplo Porter (1980) entende a estratégia como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Já Hunger e Wheelen (1995) entendem que a estratégia é o plano que estabelece a forma como a empresa concretizará a sua missão e objetivos. Freire (2008) dá uma maior importância ao fato de a estratégia poder ser estabelecida ao nível da organização ou ao nível das atividades desenvolvidas, diferindo neste âmbito quanto ao nível estratégico (Casaleiro, 2012), desta forma a estratégia pode ser corporativa, de negócio ou funcional.

Apesar da diversidade de opiniões e definições o certo é que os diversos autores entendem que a estratégia empresarial assenta quer na definição de objetivos, políticas e ações, como na gestão criteriosa dos seus recursos de maneira a empresa conseguir criar produtos e serviços que sejam mais procurados que os da concorrência.

Definição de Planeamento Estratégico

O conceito de planeamento estratégico surge no meio empresarial nos anos 50, tendo sido consolidado nos anos 60 e 70, momento em que as empresas de todo o mundo começaram a seguir este processo formal e rígido de geração de estratégias, que resultava na conceção de um plano estratégico completo e com um âmbito de aplicação bastante longo (Mintzberg, 1994). O planeamento estratégico implica a seleção da melhor alternativa ou caminho de entre uma série de opções consideradas como eventualmente válidas.

O planeamento estratégico tem como objetivo fazer uma perspetiva daquilo que serão os maiores desafios para o negócio, com base no contexto onde as organizações atuam e nas respetivas características do negócio e os desafios que se perspetivam no futuro.

Numa perspetiva de longo prazo, o planeamento das organizações deve ser orientado com base na criação de uma estratégia competitiva para os produtos ou serviços da organização, bem como na definição dos seus investimentos e atividades.

Assim, o processo de planeamento estratégico serve de base à definição de estratégia, sendo que este processo envolve toda a organização, não apenas do ponto de vista estrutural e funcional, ou seja, todas as unidades e atividades da organização, mas também as próprias pessoas (Marques e Sousa, 2014).

Desta forma, o planeamento estratégico é o processo que fixa as grandes orientações que permitem às empresas modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência. É uma ferramenta de apoio à gestão com vista ao desenvolvimento futuro da empresa, especificando a forma e os *timings* de execução que pode ser esquematizada em fases (Figura 1).

Figura 1: Fases do Planeamento Estratégico

Fase 1 - Definição da missão empresarial
Fase 2 – Identificação das unidades de negócios estratégicas
Fase 3 – Análise do <i>portfólio</i> e da estratégia empresarial
Fase 4 – Novo plano de negócios empresarial

Fonte: Pmelink, 2020.

Ferramentas de Gestão Estratégica

O pensamento e gestão estratégica têm vindo a evoluir a par da evolução da sociedade e das necessidades organizacionais. Desta forma, e face também ao facto de existirem diferentes correntes de pensamentos em relação ao tema, é natural que existam diferentes ferramentas de gestão estratégica.

Assim, temos como objetivo neste ponto analisar a proposta de Porter e as suas estratégias genéricas, o Modelo de Negócio de Osterwalder e por último, o Oceano Azul de Kim e Mauborgne.

As 5 Forças de Porter e as Estratégias Genéricas

Na formulação da estratégia das empresas é fundamental que se entenda a relação entre a empresa e o seu contexto ou ambiente. Este é um cenário vasto onde diversas forças se conjugam desde as de natureza económica, social, tecnológica, política e legal. O aspeto determinante desse contexto é o conjunto das características mais relevantes do sector ou sectores, também chamados de indústrias, nas quais a empresa desenvolve as suas atividades (Porter, 2008).

Assim, a estrutura de um setor dita as regras do jogo concorrencial, contribuindo para a delimitação das estratégias que a empresa pode vir a adotar ou implementar ou seja, a intensidade concorrencial num setor não é um fator do acaso.

A concorrência numa indústria baseia-se na respetiva estrutura económica e ultrapassa o comportamento das empresas que nela operam (Porter, 2008).

Segundo o modelo de Porter, a intensidade concorrencial de um sector depende de cinco forças básicas:

1. O número de concorrentes e a sua rivalidade em determinado momento
2. A entrada de novos concorrentes
3. O poder de negociação dos clientes
4. O poder de negociação dos fornecedores
5. O aparecimento de produtos substitutos (Porter, 2008).

Com base nesta conjugação do impacto relativo de cada uma destas forças pode determinar-se a rentabilidade potencial do sector.

Desta forma, o objetivo estratégico de cada empresa, será o de encontrar uma posição nessa indústria que permita defender-se das cinco forças referidas ou influenciá-las a seu favor.

Após entendermos as características e importância de cada uma das forças competitivas, o autor sugere então o conceito de “estratégias competitivas genéricas”.

Desta forma, importa compreender que existem diferentes maneiras de a empresa se posicionar estrategicamente sendo que o setor em que se atua, a capacidade e características da empresa têm uma influência significativa neste aspeto. No entanto, o autor delinea que há três grandes pilares estratégicos, ou seja, três grandes estratégias que irão atuar diretamente no âmbito da criação da vantagem competitiva, sendo elas:

Liderança Geral de Custos

Esta estratégia visa baixar o custo de produção, redução e controlo dos custos totais, permitindo assumir uma postura defensiva perante as cinco forças competitivas.

A posição a nível dos custos permite à empresa defender-se contra os rivais (concorrentes) já que ter custos de produção baixos permite à empresa ter um retorno melhor, enquanto os concorrentes investiram em combater os rivais.

Para além disto, os custos baixos permitem à empresa dar resposta aos compradores que normalmente exercem o seu poder para reduzir preço até o conseguirem melhor no concorrente mais próximo. O mesmo se aplica aos fornecedores, porque os custos baixos permitem uma melhor gestão dos eventuais aumentos de preço por parte dos fornecedores.

A par disto, uma posição de baixos custo cria barreiras à entrada a nível das economias de escala ou vantagens de custo. Por último, uma posição de baixo custo normalmente coloca a empresa numa posição favorável a nível da relação aos substitutos relativos a seus concorrentes no setor.

Entendemos assim que uma posição de baixo custo protege a empresa no que diz respeito às cinco forças competitivas (Porter, 1991). Desta forma, para se escolher a melhor estratégia de liderança de custos, será fundamental analisar qual delas será a mais adequada à realidade da empresa.

As desvantagens de se trabalhar a linha estratégica de liderança de custos, passa pela empresa se tornar mais sensível às variações económicas, ter uma maior necessidade de valorização constante dos ativos e investir em tecnologia.

Diferenciação

A estratégia de diferenciação apresentação como uma alternativa interessante à de liderança de custos, pois a empresa preocupa-se menos com os números e mais com a forma como é vista, com as suas singularidades e ofertas diferenciais.

Assim, se na liderança de custos vamos ter apenas um grande líder do setor, com a estratégia de diferenciação podemos ter vários diferenciadores num mesmo setor, cada um dando relevância a diferentes atributos comparativamente com os seus concorrentes.

Uma empresa que opte por esta estratégia terá obrigatoriamente de investir mais em pesquisa que aquela que opte por uma estratégia de líder de custos, possuindo, no entanto, melhores projetos e produtos, o que pressupõe a aquisição de matéria-prima de maior qualidade, logo mais cara e também, um maior investimento no serviço aos clientes.

Para que a estratégia tenha sucesso importa fazer uma boa segmentação dos mercados e dos clientes em que a empresa irá atuar, sendo necessário terem a capacidade de abrirem mão de parte da participação de mercado uma vez que se vão centrar em segmentos com características mais específicas, que se afastam normalmente das massas.

Esta estratégia é de facto uma estratégia viável por permitir uma maior lealdade ao produto e à marca, criando assim uma defesa contra os rivais e para além disto, a empresa defende-se também contra a entrada de novos concorrentes uma vez que coloca a fasquia mais elevada, sendo mais difícil de ser equiparada.

Apesar disto, é certo que esta estratégia apresenta riscos como por exemplo, a diferença muito grande de preço pode levar a que o nosso produto por ser mais caro seja colocado de parte.

Outra questão prende-se com a necessidade da diferenciação ser clara e perceptível ao cliente, sendo necessário que essa diferenciação se atualize à medida que as necessidades dos clientes se vão alterando, que como sabemos ocorre com cada vez mais frequência.

Foco

Por último, Porter apresenta a estratégia que denomina de estratégia de foco, ou seja, esta direciona os seus esforços para um nicho bem mais específico de atuação, oferecendo produtos e serviços estritamente destinados àqueles clientes incluídos nesse nicho de atuação,

não procurando atingir outros nichos, mas sim especializar-se, provando a sua superioridade em relação às outras empresas que optam por estratégia de custos ou diferenciação.

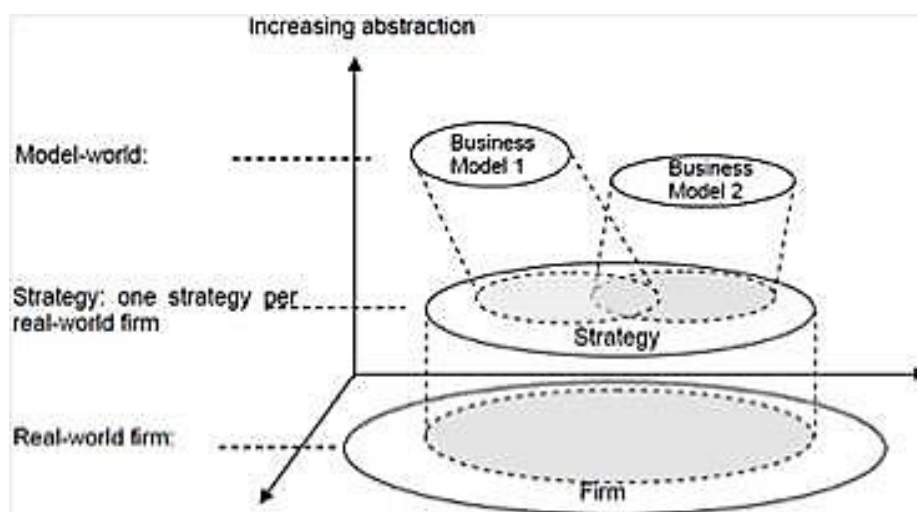
A grande diferença desta estratégia face às restantes prende-se com o facto de ao optarmos por ela, estamos a competir num segmento de mercado mais pequeno e específico, sendo possível trabalhar em certa medida com os aspetos das outras duas estratégias, pois ao direcionar os produtos/serviços, pode conseguir trabalhar melhores preços com fornecedores, bem como diferenciar os produtos e serviços à medida dos seus clientes.

3.2. Modelo de Negócio Canvas

Desde século XIX que se estuda o conceito de Modelo de Negócio (Nisa & Ravichandran, 2013), tendo sido na década de 90 do século passado que o mesmo ganhou maior relevância resultado da relação com o conceito de Estratégia da Escola de Harvard, mais propriamente de Porter (Porter, 1996).

Desta forma, a ligação com o impulsionador deste conceito, Porter originou a frequência na utilização do seu nome como sinónimo de Modelo de Negócio, contudo, existe uma grande diferença entre os dois conceitos podendo o modelo de negócio entendido como uma representação abstrata de alguns aspetos da estratégia da empresa (Seddon, Lewis, Freeman, e Shanks, 2004), como podemos ver na figura seguinte:

Figura 2: Relação entre os conceitos "Business Model", "Strategy" e "Real-World Firm"



(Fonte: Seddon, Lewis, Freeman, & Shanks, 2004)

Para além disto, o conceito de Modelo de Negócio é um conceito bidimensional que resulta na prática da junção de duas palavras nomeadamente:

- Modelo: esquema teórico em matéria científica representativo de um comportamento, de um fenómeno ou conjunto de fenómenos (Costa, 2016)
- Negócio: atividade definida pela troca, compra e venda de produtos, bens, serviços, destinada à obtenção de lucro (Costa, 2016).

Desta forma, a junção dos dois conceitos leva-nos a entender o Modelo de Negócio como uma ferramenta conceptual que condensa um série de objetivos, conceitos e que as suas relações, procuram expressar a lógica de negócios de uma empresa (Osterwalder, 2004).

Osterwalder & Pigneur (2009), apresentaram recentemente uma definição mais concisa onde consideram que um Modelo de Negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor (Osterwalder e Pigneur, 2010).

No que concerne ao *Business Model Canvas* teve origem na tese de doutoramento de Alexander Osterwalder de 2004, intitulada “the business model ontology – a proposition in a design science approach” (Osterwalder A. , The Business Model Ontology – a Proposition in a Design Science Approach, 2004), sendo que a mesma teve uma aceitação de tal quer no meio académica como empresarial que levaram o autor, com a ajuda de Yves Pigneur, a adaptar o conceito para o massmarket, nascendo desta forma o Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

O grande objetivo deste modelo e a sua marca distintiva é que o mesmo é bastante simples e acessível, intuitivo mesmo e desta forma, conseguem tornar mais fáceis determinadas complexidades do meio empresarial (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Assim, com base no Balance Scorecard (Kaplan e Norton, 1992) e na literatura de gestão de negócios (Markides, 1999), Osterwalder sugere a adoção de um framework com os quatro pilares que um Modelo de Negócio deve possuir (Osterwalder, 2004):

1. Produto;
2. Interface com o cliente;
3. Gestão da Infraestrutura;

4. Aspetos financeiros.

Assim, cada um destes blocos irá refletir sobre as áreas-chave da empresa e que devem ser tratadas estrategicamente, indicando de forma sucinta os fatores e ações a ter em consideração, sendo a representação gráfica do mesmo a que podemos ver na figura seguinte, com os respetivos objetivos e questões que devemos ser capazes de responder em cada um dos blocos:

Figura 3: Business Model Canvas

Parceiros-Chave (PC) Quem são os nossos PC? Quem são os nossos fornecedores chave? Quais os R-C que adquirimos a parceiros? Quais as AC que os parceiros realizam? Motivações para parcerias: Otimização e economias Redução de risco e incertezas Aquisição de recursos e actividades particulares	Actividades-Chave (AC) Quais as AC que a nossa PV requiere? Quais os canais de distribuição? Relação com os clientes? Fluxos de rendimento? Categorias: Produção; Resolução de problemas; Plataforma/rede; Recursos-Chave (R-C) Quais os R-C que a nossa PV requiere? Canais de distribuição? Relação com os clientes? Fluxos de rendimento? Tipo de recursos: Físicos Intelectuais (patentes, direitos de autor, informação) Humanos Financeiros	Proposta de Valor (PV) Qual o valor que distribuímos ao cliente? Quais os problemas dos nossos clientes que estamos a ajudar a resolver? Qual o pacote de produtos/serviços estamos a oferecer a cada SC? Quais as necessidades dos clientes que estamos a satisfazer? Características: Novidade Performance Customização Efetuar o trabalho Design Marca/Status Preço Redução custos Redução riscos Acessibilidade Conveniência/Utilidade	Relação com os clientes (RC) Que tipo de relacionamento cada um dos nossos SC espera que se estabeleça e mantenha com eles? Quais estabelecemos? Como estão integrados com o restante MN? Qual o seu custo? Assistência pessoal; Assistência pessoal dedicada; "Self-service"; Serviço automatizado; Comunidades; Co-criação; Canais (CN) Através de que canais os nossos SC querem ser alcançados? Como os alcançamos agora? Qual a integração dos nossos canais? Quais funcionam melhor? Quais são mais custo eficientes? Como os estamos a integrar com as rotinas dos clientes? Fases dos canais: 1. Consciência: Como criamos consciência relativa aos nossos produtos/serviços? 2. Avaliação: Como ajudamos os nossos clientes a avaliar a PV da organização? 3. Compra: Como permitimos aos clientes comprar determinado produto/serviço? 4. Entrega: Como entregamos a PV aos clientes? 5. Pós-venda: Como prestamos suporte pós-venda?	Segmentos de Clientes (SC) Para quem estamos a criar valor? Quais são os nossos clientes mais importantes? Mercado de massas Nicho de mercado Segmentado Diversificado Plataforma Multi-Segmento
Estrutura de Custos (EC) Quais os custos mais importantes inerentes ao MN? Quais os R-C mais caros?; Quais as AC mais caras? O negócio é mais: Driver custo (estrutura de custo magra, PV de preço baixo, automatização elevada, outsourcing extensivo) Driver valor (focado na criação de valor, proposta de valor premium) Exemplo de características: Custos fixos (salários, rendas, utilidades) Custos variáveis Economias de escala/alcance			Fluxos de Rendimento (FR) Qual o valor que os nossos clientes estão dispostos a pagar? Quanto pagam atualmente? Como pagam atualmente? Como preferem pagar? Quanto cada fluxo de rendimento contribui para o fluxo global? Tipos: Venda de ativo Taxa de uso, subscrição ou de corretagem Empréstimo/Renda/Leasing Licenciamento Publicidade Preço fixo: Preço de lista Dependente das características do produto Dependente do SC ou volume Preço dinâmico: Negociação Gestão de "yield" Mercado em tempo real	

Fonte: Osterwalder et al. 2010, p. 44

3.3. Estratégia Oceano Azul

Kim e Mauborgne (2005) apresentaram a estratégia de oceano azul que tem no seu conceito como principal inovação, o facto de visar eliminar totalmente qualquer tipo de concorrência, partindo do princípio que as empresas devem identificar mercados que não estejam trabalhados, formatando a sua oferta para estes mercados onde não havendo oferta, também não existe concorrência.

Desta forma, a estratégia desenvolve-se na dualidade entre um oceano azul (com pouco ou nenhuma concorrência) em oposição aos oceanos vermelhos, altamente trabalhados e explorados por diversas empresas.

A tabela seguinte sintetiza os pontos essenciais que distinguem estes dois “oceanos:

Tabela 1: Oceano vermelho vs Oceano azul

Oceano Vermelho	Oceano Azul
Concorrer num espaço de mercado existente	Criar espaço de mercado não disputado.
Lutar contra a concorrência	Concorrência inexistente ou irrelevante
Explorar a procura existente	Criar nova procura e conquistá-la
Ações determinadas pelo <i>trade-off</i> entre valor e custo	Quebra do <i>trade-off</i>
Alinhar todo o sistema de atividades de uma empresa com a sua escolha entre diferenciação e baixo custo	Alinhar o sistema de atividade de uma empresa na procura da diferenciação e do baixo custo

Fonte: Kim & Mauborgne, 2008

Assim, esta estratégia entende que o trabalho em oceanos vermelhos implica enormes esforços na conquista de grandes quotas de mercado que garantam à empresa a sustentabilidade económico-financeira, sendo uma atividade extremamente desgastante, que implica o investimento de recursos elevados para se conseguir atingir os objetivos (Kim e Mauborgne, 2005).

Desta forma, os autores Kim e Mauborgne (2005) defendem que as empresas devem adotar uma estratégia que se centre nelas e nas suas características e capacidade e não, na luta contra a concorrência. Identificadas as suas capacidades, a empresa deve procurar mercados onde o que tem capacidade para oferecer tenha margem para ser bem aceite, e onde as outras empresas ainda não se lembraram de operar.

Vemos, portanto, que a estratégia de oceano azul desenvolve-se em grande medida com base na diferenciação, que permite às empresas criar oceanos azuis, dentro ou fora dos oceanos

vermelhos ou seja, implica identificar mercados por explorar, onde empresa vai poder atuar isoladamente, minimizando o risco e maximizando a oportunidade (Kim e Mauborgne, 2005).

Esta criação de oceanos azuis implica o desenvolvimento de uma visão estratégica que ocorre em quatro passos:

1. Despertar Visual: que consiste na análise interna da empresa;
2. A Exploração Visual: estudo do mercados e identificação dos mercados de interesse;
3. Visualização da Estratégia: identificação dos atributos estratégicos das empresas que serão uma mais valia para atuar nos mercados;
4. Comunicação Visual: comunicação dos fatores diferenciadores de empresa e da sua oferta, procurando atrair os mercados alvo.

Vemos assim, que a estratégia de oceano azul passa por analisar o mercado e as suas necessidades, desenvolvendo a partir daí um conceito inovador de produto ou serviço desenvolvido a partir do talento da empresa (Kim e Mauborgne, 2005).

Análise comparativa entre as Estratégias Competitivas, Modelo de Negócio Canvas e Oceano Azul

Como temos vindo a verificar ao longo deste trabalho, as opções estratégicas de cada empresa são diferentes, variam no tempo, em função da estrutura das mesmas e também, consoante os objetivos que se pretendem atingir.

A adoção de uma ou outra ferramenta estratégica não está mais certa ou mais errada, depende efetivamente da avaliação interna que a empresa faça e das opções estratégicas que tome.

A nível comparativo, vemos que as estratégias competitivas de Porter se centram na gestão do equilíbrio das cinco forças que o autor entende como influenciadores da capacidade competitiva da empresa. Esta gestão, é desde logo mais exaustiva e exige mais recursos humanos e financeiros.

No caso da do Modelo de Negócio Canvas, vemos que o foco é estruturar as mais-valias que a empresas possui, definindo a proposta de valor que será entregue e sendo esta a grande chave para o sucesso da empresa.

Ambas as abordagens, procuram definir a forma como as empresas geram vantagens competitivas e valor, e os mecanismos de entrega destes aos seus clientes. Apesar disto, estas estratégias partem de uma visão em que o mercado é altamente competitivo, obrigando a que as empresas se esforcem de forma significativa para se diferenciarem, e obterem melhores quotas de mercados e, conseqüentemente, melhores resultados.

Desta forma, apesar da estratégia de oceano azul também apostar na diferenciação, criação de valor e entrega desse valor aos clientes, ela é inovadora porque quebra com toda a ideia de competição e concorrência. Esta é uma estratégia que se foca na empresa e não na concorrência, naquilo que são as suas capacidades de criar mercados, de explorar e inexplorável, permitindo que durante alguns anos a empresa atue em zonas de mercado com nenhuma ou praticamente nenhuma concorrência. Assim, em vez de gastar recursos a tentar vencer a concorrência, as empresas que optam por estratégias de oceano azul, aplicam os seus recursos na melhoria da sua oferta, na diferenciação e na comunicação e captação dos segmentos e mercados-alvo.

Em suma, as duas primeiras ferramentas estratégicas são claramente vocacionadas para os desafios de um mercado globalizado e altamente concorrencial, enquanto que a estratégia de oceano azul apela à criatividade e inovação, no sentido de se identificarem e criarem mercados onde possam ter uma representatividade quase exclusiva, conseguindo assim atingir melhores resultados operacionais não pelos baixos preços, mas sim pelo facto de serem os únicos a trabalhá-los.

Referências bibliográficas

- Casaleiro, L. (2012). *Planeamento Estratégico – O Plano Estratégico nas Instituições de Ensino Superior – O caso da Universidade de Coimbra*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade de Economia de Coimbra.
- Costa, D. (2016). *Análise E Definição Da Estratégia De Uma Empresa De Mediação De Seguros*. Dissertação de Mestrado em Gestão. ISCTE: Lisboa.
- Hunger, J. D., Wheelen, T. (1995). *Strategic management*. Addison-Wesley.
- Jussani, A. C., Krakauer, P. V. de C., & Polo, E. F. (2010). Reflexões sobre a estratégia do oceano azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde. *Future Studies Research Journal : Trends and Strategies*, 2 (2), 17-37. Recuperado de <http://revistafuture.org/index.php/FSRJ/article/viewFile/51/91>

- Kim, C. W.; Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kim, C.W.; Mauborgne, R. (2008). *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora.
- Lobato, D. M., Filho, J. M., Torres, M. C., & Rodrigues, M. R. (2017). *Gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Marques, C.; Sousa, A. (2014). *Texto de Apoio ao Estudo do ponto 3 do programa da unidade curricular de Introdução à Gestão do curso de licenciatura em Gestão*. Universidade de Évora.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Nisa, S., & Ravichandran, N. (2013). *Business Model: Concept and Evolution*. Amity Global Business Review, pp. 92-98.
- Osterwalder A (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. PhD thesis. Université de Lausanne – Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
- Osterwalder A, Pigneur Y (2010). *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). *Criar Modelos de Negócio*. Lisboa: Dom Quixote.
- Pmlink (2020). *Como Organizar um processo de planeamento estratégico* in http://www.pmlink.pt/article/pmlink_public/EC/0,1655,1005_5037-3_41097--View_429,00.html. Acedido a 20 de Junho de 2020.
- Porter, M. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review.
- Seddon, P., Lewis, G., Freeman, P., & Shanks, G. (3 de 10 de 2004). *The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy*. Communications of the Association for Information Systems, pp. 427-442.

SOUL D'OURO- VINEYARD: UMA PROPOSTA DE TURISMO DE HABITAÇÃO

Viviana Cardoso

ISPGAYA

Resumo

O património associado ao Turismo em espaço rural em Portugal, que constitui um dos componentes presentes na sua ampla herança, possibilita o desenvolvimento de novas configurações nos destinos ditos rurais, contribuindo também para a diversificação das fontes de rendimento destas áreas ao mesmo tempo que diminui o fenómeno da desertificação, enquanto parte efetiva da oferta turística. Este texto pretende enfatizar a estreita relação entre património e turismo rural e o papel do turismo de habitação na sua materialização e valorização. É conferida particular atenção ao segmento do turismo de habitação, numa reflexão sobre o seu conceito, o espetro do enoturismo e a particularidade motivacional do perfil do hóspede de turismo de habitação, com o objetivo de criar um empreendimento turístico com base neste segmento, apresentando-o como um contributo para valorização do património sobejamente conhecido, mas sob uma perspetiva diferente, no concelho de Armamar.

Palavras-Chave: Enoturismo; Identidade; Motivações; Turismo de Habitação; Turismo Rural.

SOUL D'OURO - VINEYARD: A PROPOSAL OF HOUSING TOURISM,

Abstract

The heritage associated with tourism in rural areas in Portugal, which is one of the components present in its wide heritage, enabling the development of new configurations in the so-called rural destinations, also contributing to the diversification of the sources of income in these areas while decreasing the phenomenon of desertification, as an effective part of the tourist offer. This text intends to emphasize the close relationship between heritage and rural tourism and the role of housing tourism in its materialization and enhancement. Particular attention is given to the

housing tourism segment, reflecting on its concept, the spectrum of wine tourism and the motivational particularity of the guest profile for residential tourism, with the aim of creating a tourism enterprise based on this segment, presenting it as a contribution to the enhancement of the well-known heritage, but from a different perspective, in the municipality of Armamar.

Keywords: Housing Tourism; Identity; Motivations; Rural Tourism; Wine Tourism.

Introdução

O turismo em Portugal tem crescido de forma radiante. Os incalculáveis prémios que o país tem recebido ao longo dos anos têm, não só comprovado o reconhecimento internacional da qualidade do destino como contribuído de igual modo para o aumento desse mesmo reconhecimento. Na edição de 2019 dos World Travel Awards (WTA, 2020). Portugal foi eleito o Melhor Destino do Mundo e da Europa pela terceira vez consecutiva, o Turismo de Portugal o Melhor Organismo Oficial de Turismo do Mundo (3ª vez consecutiva) e da Europa (6ª vez consecutiva).

De acordo com a entidade Turismo de Portugal, (2019), o turismo tem vindo a crescer de forma muito significativa em Portugal, sobretudo quando o tema está ligado à natureza e aos produtos endógenos. Portugal é um país que contém em si uma vasta tradição vitivinícola, tradição esta que tem melhorado com o passar dos anos, apresentando nos dias de hoje uma excelente qualidade no que toca ao vinho, sendo este até reconhecido em todo o mundo.

A entidade VisitPortugal (2020), afirma que o Douro e o Alentejo são as regiões onde se concentram as grandes vinhas produtoras dos vinhos mais consumidos. De forma a mostrar ao visitante que não se trata apenas de “vinhas, uvas e vinho”, torna-se essencial a criação de empreendimentos turísticos, no interior dos quais o turista pode visitar as unidades de produção vinícola, conhecer as vinhas, as adegas e degustar os vinhos.

Já Aguiar (2002) afirma que a região do Douro constitui, no panorama vinícola mundial, um património único, quer pela sua história, diversidade e qualidade reconhecida dos seus vinhos, quer por uma paisagem excecional resultante de uma atividade humana antiga na criação e valorização económica da vinicultura. Além disso, o Douro vinhateiro constitui um exemplo pioneiro no domínio das políticas de defesa da qualidade de um produto, com grande prematuridade e modernidade em relação a todas as outras grandes regiões vinícolas do mundo, o que lhe confere o estatuto da mais antiga região demarcada e regulamentada do mundo.

Atendendo a estas tendências, penso que será importante explorar as motivações dos consumidores e o seu perfil, no caso específico deste trabalho, no âmbito da aquisição de um serviço de alojamento.

Assim, este trabalho desenvolve uma proposta assente na criação de um empreendimento turístico dentro do que se designa por Turismo de Habitação, através do aproveitamento de uma quinta na região de Armamar, Viseu.

Importante referir que a diversidade de espaços e o seu potencial permitirá que a quinta ganhe uma dinâmica que abrange as várias vertentes do turismo vinícola. Para a concretização deste projeto é lançada uma estratégia de valorização, reabilitação e qualificação da quinta, concretizada num projeto.

Estabelece-se assim uma proposta de resolução equilibrada, entre a função atual, (nomeadamente o armazenamento e cultivo da vinha), com a função turística nomeadamente através da criação de um meio de hospedagem, conjuntamente com atrações. Ambiciono que seja um projeto marcadamente sustentável.

2. Objetivos e opção metodológica

Os procedimentos metodológicos adotados são de carácter eminentemente analítico e exploratório e, possuem um carácter multidisciplinar e abrangente sobre o tema, ao mesmo tempo em que pretende contribuir para a compreensão do enoturismo, à luz do campo disciplinar do turismo rural e vitivinícola, que constitui a principal vertente de referência concetual e teórica.

De acordo com Gil (1987), um estudo baseado no método exploratório, é aquele que aprimora as ideias ou descobre orientações. Normalmente o estudo é exploratório quando não se tem um conhecimento prévio sobre o tema a ser abordado.

3. Património, Turismo e Vinho – Enoturismo como produto turístico

A relação entre património, cidade e vinho é muito considerada nas estratégias de desenvolvimento territorial pelas conhecidas sinergias, diretas, indiretas e induzidas, que resultam.

De acordo com Costa & Kastenholtz (2009), o turismo é um setor que proporciona o desenvolvimento, das regiões, dos destinos e dos setores de atividade com que se cruza. A par disto, tem-se observado ao longo dos últimos anos várias tendências na indústria do turismo.

Assim, de acordo com Vaz (2008) e atendendo as tendências, que realçam e assentam na autenticidade e originalidade das experiências turísticas, o enoturismo tem-se afirmado e apresentado como um segmento promissor e simultaneamente como um elemento preservador da cultura e da identidade dos lugares, o que por consequência enfatiza a sustentabilidade dos destinos e evidencia a sua génese.

Em Portugal, Costa (2007) conceptualizou o enoturismo como a “visita a vinhas, estabelecimentos vinícolas, festivais de vinho, espetáculos de vinho de modo a provarem os vinhos dessas regiões”, sublinhando que estes constituem o principal destaque da visita. Pela opinião de Simões (2008), a articulação entre a vitivinicultura e o desenvolvimento de atividades anexas deveu-se essencialmente ao aproveitamento turístico das paisagens vitícolas, uma vez que não só se desenvolveu novas formas de valorização da qualidade do vinho produzido, como também todo o património envolto se tornou um produto de interesse.

Em termos de Desenvolvimento Regional e Local o Enoturismo pode ter um duplo significado: pode representar uma nova oportunidade de negócio para estes espaços, que se enquadra na readaptação do campo a novas atividades, como foi o caso do Turismo em Espaço Rural, ou pode significar uma atividade complementar da atividade vitivinícola já existente. (Simões, 2006)

Deste modo, o património, o turismo e a cultura vínica podem aliar-se sustentando e reforçando a atratividade do território e valorizando outras propostas de visita. Neste prisma, Portugal demonstra um potencial tremendo, para desenvolver de forma muito mais vincada o tremendo potencial, que a indústria do vinho e por associação o enoturismo, apresentam.

Analisando o documento que diz respeito ao programa de ação para o enoturismo, pertencente à estratégia Turismo 2027 elaborado pela entidade Turismo de Portugal (2020), Portugal não é ainda um destino de enoturismo de referência mundial, contudo a oferta de enoturismo está presente em todo o território nacional, sendo uma marca da identidade dos destinos que importa preservar, destacar, valorizar.

Conclui-se assim, que o enoturismo em Portugal é um setor promissor, não só pelas valências que transpõe no seu património, mas também pelo seu “encaixe perfeito” com as diretrizes da Estratégia Turismo 2027. Portugal tem vantagens naturais ao nível de paisagens atraentes e de clima temperado, pelo que existe um potencial de valor elevado através da coordenação estreita entre os *clusters* do Vinho e do Turismo. É, também, um país rico em regiões vitivinícolas de norte a sul e com fortes tradições de produção e consumo de vinhos. É esta

diversidade e riqueza vitivinícola e de todas as atividades direta ou indiretamente relacionadas que importa preservar e incluir nas políticas e estratégias do turismo português.

3.1. Turismo em Espaço Rural

O turismo rural assume, cada vez mais, um papel de destaque no panorama do turismo nacional e internacional. Este interesse pelo mundo rural é reflexo de uma valorização por áreas geográficas onde as tradições culturais estão bastante vincadas.

Os autores Berguer & Berguer (1975) enumeram quatro sub-tipologias no universo do turismo rural, sendo elas: a primeira tipologia enumera o turismo rural como passageiro: Integrado num circuito e onde o turista não passa muito tempo em cada sítio. A rota é determinada por pontos de especial interesse; a segunda tipologia refere-se ao turismo rural como turismo de família: regresso às origens com o objetivo de visitar os seus familiares; a terceira faz referência ao este segmento como Turismo residencial: é caracterizado por visitas sazonais prolongadas. Normalmente a estada é feita na segunda casa do turista; e por fim a última tipologia, menciona-o como Turismo de massas: Atracção de turistas sem qualquer tipo de ligação ao local e que pretendem desfrutar daquilo que o turismo rural pode oferecer.

Para Kastenholz (2003) existem tendências no mercado turístico que apontam para um futuro promissor deste tipo de turismo. Este potencial está associado a um maior nível de educação e de experiências dos turistas, ao seu interesse crescente no “autêntico”, refletido no património cultural e natural, a uma preocupação crescente com o meio ambiente e com a saúde, bem como a uma nova tendência no sentido de férias repartidas ao longo do ano, procurando-se “novos” destinos, novas atividades e novas experiências.

Pela opinião de Figueiredo (2003) O TER “reforça a recriação da ruralidade, através da transformação das características tradicionais, em bens comercializáveis e em produtos consumíveis”. Já de acordo com Eusébio & Carneiro (2012), o TER promove o desenvolvimento das regiões, cria postos de trabalho, aumenta as atividades económicas, aperfeiçoa as infraestruturas, incentiva o apoio social e aumenta a qualidades de vida da sociedade.

De acordo com o DL 15/2014 de 23 de janeiro do Diário da República referente aos Empreendimentos de turismo no espaço rural, pode-se definir o TER como todos os estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, preservando, recuperando e valorizando o património arquitetónico, histórico, natural e paisagístico dos respetivos locais e regiões onde se situam, através da reconstrução, reabilitação

ou ampliação de construções existentes, de modo a ser assegurada a sua integração na envolvente.

Os autores Nogueira & Pinho (2015), referem que, mediante a literatura pode-se afirmar que o turismo rural é visto como uma experiência para que os turistas se conectem com o passado, com as tradições locais e para apreciar a natureza.

Já para a Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (2017), o Turismo em Espaço Rural apresenta características próprias, tendo como objetivo essencial, oferecer aos utentes a oportunidade de reviver as práticas, os valores e as tradições culturais e gastronómicas das sociedades rurais, beneficiando da sua hospedagem e de um acolhimento personalizado.

Afirmativamente, e do ponto de vista de Monteiro & Carvalho (2006) na contemporaneidade, assiste-se cada vez mais à emergência de «um consumidor verde, com crescente consciência ambiental e sensível às culturas locais, que procura experiências desafiantes e autênticas, mas flexíveis e saudáveis, que contrastem com a crescente urbanização dos locais onde vive». Na realidade, pelo pensamento de Cámpon, Baptista, & Hernández (2015) o turismo rural enfrenta desafios apreciáveis num mercado que se torna cada vez mais competitivo. Na verdade, estes territórios revestem-se de uma certa mística em virtude das suas idiossincrasias culturais, históricas, étnicas e geográficas (Wilson, Fesenmaier, Fesenmaier, & Vanes, 2016).

4. Turismo de Habitação

Segundo a entidade TURIAHB (2020), o primeiro conceito de Turismo de Habitação nasceu em Portugal em 1977, lançado por Luís Filipe Madeira, Secretário de Estado do Turismo, impulsionado pelo departamento da Direção-Geral do Turismo. Os mesmos afirmam que esta tipologia tem como conceito geral preservar as casas, a tradição, a cultura, a arquitetura, quer erudita, quer rústica e os modos de vida tradicionais.

De acordo com Sharpley & Sharpley (1997), os meios rurais são na sociedade portuguesa contemporânea caracterizados por duas tendências opostas, uma redução drástica dos efetivos populacionais que neles residem de forma permanente e uma crescente procura das populações urbanas que os frequentam temporariamente com propósitos associados ao consumo, lazer e recreação. Na minha opinião, o turismo de Habitação adquire assim, neste contexto, um valor ilustrativo. Este setor foi criado baseando-se em duas vertentes, por um lado para combater a desertificação tendencial das áreas rurais, e por outro, acolher os cidadãos que as frequentam.

De acordo com Richards (2009), as razões pelas quais os turistas procuram esta tipologia passam pelo desejo de se distanciarem por um certo período das pressões quotidianas do ambiente citadino, procurando descanso, tranquilidade e contacto com o meio ambiente, natureza, num ambiente rural. E, por sua vez, Kusat (2016), afirma que o Turismo de Habitação, tornou-se um tipo de turismo alternativo, refutando que é uma nova geração do turismo e que tem um modelo de desenvolvimento sustentável com as suas características ambientalistas.

Ainda, ao refletirmos sobre o conceito de Turismo de Habitação, e de acordo com o que Cunha (2017) assevera em “Empreendimentos de Turismo de Habitação”, associamos a empreendimentos turísticos de natureza familiar a imóveis antigos, e com caráter particular, sendo importante dar relevo a características arquitetónicas, históricas, ou artísticas de uma determinada época, e estando o empreendimento turístico localizado num espaço urbano ou rural.

4.1. Hóspede de Turismo de Habitação: perfil e motivações

Num estudo realizado em 2005, Corfu & Kastenholz (2005) concluíram que a maioria dos clientes da TURIHAB eram ingleses, seguidos pelos portugueses, alemães, holandeses, franceses, canadianos, americanos, espanhóis e escandinavos, aproximadamente por esta ordem.

Quanto aos mercados emissores menos tradicionais, as mesmas autoras assinalavam que a maioria dos hóspedes vinha em família ou eram casais com idades compreendidas entre os 40 e 60 anos, tendo como principal motivação a ideia de revisitarem o passado, optando por casas que invocam uma sensação de viagem no tempo e a vivência da tradição, escapando, assim, da rotina da vida moderna.

Na visão de Pereiro (2009), o cliente-alvo desta tipologia de alojamento é o casal urbano com nível de rendimentos médio-alto, culto e com algum interesse ou curiosidade pelos modos de vida típicos. Estes indivíduos, por norma escolhem atividades alternativas ao turismo de massas.

De acordo com Silva (2010), a procura do Turismo de Habitação, é principalmente formada por pessoas provenientes dos grandes centros urbanos do país e do estrangeiro. A maioria dos clientes desta tipologia possui habilitações superiores, pratica profissões intelectuais e científicas e de direção. Os hóspedes, segundo o mesmo autor, passam o tempo de diversos modos nomeadamente, “a passear, a conhecer as atrações marcadas e não marcadas, a ler, a dormir, a conviver à lareira, a namorar e a degustar pratos e produtos locais”.

De facto, e pela ótica de Rodrigues (2013), a hospedagem familiar é conveniente neste tipo de modalidade, «pela possibilidade de se criarem e consolidarem novas redes de amizade e de partilha».

5. Apresentação da proposta- Soul D'Ouro- Vineyard

A ideia de produzir um projeto com vista à criação de um projeto de Turismo em Espaço Rural, na zona de Armamar, resulta da confirmação da enorme potencialidade que a mesma dispõe, através dos seus recursos culturais e naturais. Este projeto está enquadrado numa região com elevado potencial turístico, mas que carece de oferta de alojamento e de apoio logístico.

Para a sua implementação seria adquirida uma quinta, construída no século XII, que pertenceu ao Mosteiro de Salzedas. Consiste numa propriedade com cerca de 30 hectares, onde se encontram 2 moradias reconstruídas e várias dependências agrícolas com área bruta de construção de 500m².

O presente artigo consiste assim na descrição, elaboração e criação de um projeto denominado de “Soul D'Ouro-Vineyard” e pretende disponibilizar na zona de Armamar, um complexo de turismo de habitação, através da reabilitação e criação de casas e infraestruturas complementares. Este empreendimento será assim denominado de forma a aludir às vinhas e aos vinhos do Douro. Tem um nome estrangeiro de forma a ganhar potencial no mercado internacional, no entanto, de fácil perceção para o cliente nacional.

A autenticidade da marca derivará da produção do vinho, da beleza das paisagens dos socalcos do Douro, da decoração de requinte, do serviço de qualidade e do ambiente rural, íntimo e personalizado. Com este nome, pretende-se transmitir estatuto, qualidade, maravilha, beleza, cultura, tradição e história.

O projeto arquitetónico foi desenvolvido com base na estrutura que a propriedade já dispõe. Assim sendo, todo o projeto será criado envolvido num ambiente natural, simples e rústico, cujos materiais utilizados serão maioritariamente madeira e pedra. Como proposta de alojamento na propriedade, serão criados Chalés Rústicos, num total de 12. Para além de toda a área de hospedagem a quinta está mecanizada para o processo de retirar o canganho da uva, armazém e lagares. Adjacente a isto o visitante não só poderá aprender todo este processo como participar no mesmo.

Os chalés serão divididos em três modalidades, 4 chalés familiares, tipologia T4, com três quartos de casal ou 3 quartos *twin*, 4 chalés tipologia T2, com dois quartos de casal ou dois quartos *twin* cada um e por fim 4 chalés T1, com um quarto duplo ou *twin*.

Com este tipo de oferta, pretende-se estimular o desenvolvimento turístico e económico da região. Para além de oferecer aos seus visitantes uma experiência diferente, este empreendimento turístico visa oferecer um serviço de qualidade e conforto aos seus hóspedes, que culmine num espaço o melhor do meio rural, a tradição, a cultura, o património, a gastronomia, os vinhos e a identidade e autenticidade Duriense, enquanto estes desfrutam da paz e calma da natureza.

Terá como pontos diferenciadores o seu serviço intimista, personalizado, minimalista, aliado à beleza e riqueza das redondezas e às variadas atividades que proporcionam momentos de lazer inesquecíveis, em profundo contacto com a natureza e meio rural, trazendo um toque único à experiência dos hóspedes.

Através deste projeto empreendedor, que consiste na reabilitação de casas rurais para utilização turística, é aspirado demonstrar o verdadeiro significado de ambiente rural em plena harmonia com a natureza, através da hospitalidade tipicamente portuguesa e atividades complementares oferecidas por este estabelecimento de Turismo em Espaço Rural.

O empreendimento em questão tentará adequar-se aos objetivos de desenvolvimento sustentáveis previstos na agenda 2030, com o intuito de contribuir para o bem-estar do ambiente e do nosso planeta. O primordial objetivo da “Soul D’Ouro-Vineyard”, será disponibilizar as hóspedes e não só, um cenário quase que mágico, alicerçado à calma, harmonia e conforto que só os vales do Douro conseguem potenciar.

Na figura 1, pretende-se exemplificar as plantas para o projeto descrito em cima, de modo a facilitar a compreensão do mesmo.

Figura 15: Vista Geral Empreendimento.



- 1- Piscina
- 2- Spa
- 3- Adega
- 4- Sala de Eventos
- 5- Chalés
- 6- Restaurante
- 7- recepção e
Parque de
Estacionamento

Fonte: elaboração própria

Pode-se ainda de seguida perceber todos os tipos de alojamentos que existiriam no empreendimento idealizado, nas seguintes imagens.

Figura 2: Chalé T1



Fonte: elaboração própria

Figura 3: Chalé T2



Fonte: elaboração própria

Figura 4: Chalé T4



Fonte: elaboração própria

5.1. Análise do projeto

5.1.1 Visão e Missão

A Missão do «Soul D'Ouro-Vineyard», é garantir ao cliente o melhor do mundo rural, proporcionando-lhe um serviço de alojamento de excelência, confortável, única e memorável, aliada a um serviço personalizado e intimista, com experiências complementares aliadas ao lazer, em plena comunhão com a natureza e com a comunidade local, que remetem para a autenticidade, tradição, cultura e história do Alto Douro Vinhateiro. Este empreendimento irá apostar em recursos humanos qualificados e adequados e na exploração dos recursos endógenos da área envolta, com vista a proporcionar um impacto significativo na esfera económica e social da mesma.

A Visão que conduz o «Soul D'Ouro-Vineyard» para o futuro é a ambição de querer ser um Empreendimento de Turismo de Habitação, e uma unidade líder do segmento de TER, na zona de Armamar, de referência no Douro, que se destaca dos demais pela sua qualidade e elegância, pela hospitalidade com que recebe os seus hóspedes e lhes proporciona um serviço altamente personalizado e único. Pretende-se também cultivar e intensificar a essência de apenas “bem servir”. Impulsionados pela qualidade e inovação, através do aperfeiçoamento contínuo dos nossos serviços, visando a fidelidade dos nossos clientes.

5.1.2 Valores

No «Soul D'Ouro-Vineyard» todos os seus elementos orientar-se-ão pelos seguintes valores:

- **Ética e Credibilidade:** assumimos o compromisso de exercer a nossa atividade com total integridade, honestidade, transparência, compromisso e qualidade;
- **Bom ambiente de trabalho:** Trabalhamos para proporcionar um ambiente confortável aos nossos funcionários e visitantes, onde a cortesia e a confiança farão com que todos se sintam em casa;
- **Orientação para o cliente:** fornecemos atividades seguras e de qualidade, protegendo ao mesmo tempo o ambiente natural ao nosso redor e garantido a mais especial e melhor experiência para os nossos clientes;
- **Parcerias:** valorizamos os nossos parceiros e fornecedores, visando uma política de crescimento e reconhecimento;
- **Espírito de equipa:** Inovação, dinamismo e qualidade: Os serviços desenvolvidos neste empreendimento procuram levar os turistas a realizar os seus sonhos, pelo que, deve existir primazia pela inovação e pelo dinamismo, assim como é de extrema importância garantir que cada um dos serviços são de elevada qualidade;
- **Responsabilidade Social e Ambiental:** O «Soul D'Ouro-Vineyard» pretende ser uma empresa que procura desenvolver ações que contribuam para a inclusão social e que contribuam para a sustentabilidade do meio ambiente. Pretende também estar de acordo com os pressupostos definidos nos documentos do Green Key, Abae, ISO 9001:2015 (Gestão da Qualidade) e ISO 14000.

5.1.3 Objetivos

Tabela 6: Objetivos e Estratégias «Soul D'Ouro-Vineyard»

Objetivos Estratégicos	Estratégias para os alcançar
Potenciar novos contactos e promover os melhores negócios	➤ Estimular o bom atendimento; ➤ Fortalecer ou estabelecer melhor a marca; ➤ Desenvolver duas a três novas parcerias (nacionais e internacionais) por ano com o objetivo de melhorar a qualidade de serviço para o cliente e gerar valor para a empresa.
Fomentar o turismo do Centro	➤ Explorar um novo serviço no Centro de Portugal; ➤ Potenciar parcerias públicas e privadas; ➤ Acarretar investimentos; ➤ Estimular o desenvolvimento e fortalecimento da infraestrutura e acessibilidades.
Definir objetivos e linhas de orientação para promover o enoturismo	➤ Análise dos produtos e serviços considerados prioritários contemplando as carências e falhas existentes na competitividade.
Promover a satisfação dos clientes e obtenção de lucros	➤ Oferecer um serviço de qualidade e excelência; ➤ Aperfeiçoar sistematicamente o nosso serviço de atendimento; ➤ Proporcionar uma experiência única ao cliente; ➤ Obter pelo menos 90% de satisfação de clientes, assim como a dos colaboradores; ➤ Ganhar 3 prémios de notoriedade a nível nacional e internacional. ➤ Atingir uma pontuação superior a 9 na <i>Booking</i>.
Diminuir a dependência financeira nos meses de época alta	➤ Programas de fidelização; ➤ Preços especiais; ➤ Campanhas promocionais; ➤ Criação de campanhas de marketing.
Criação de uma empresa de renome no mercado alicerçada à experiência	➤ Aumentar a carteira dos clientes; ➤ Criar prospeção no mercado; ➤ Fomentar a oferta turística.

Fonte: elaboração própria

5.1.4 Posicionamento

O posicionamento será construído através da criação de um Triângulo de Ouro e pelas suas dimensões, através da Identificação e da Diferenciação.

No que concerne ao Triângulo de Ouro, este será dividido em três partes:

Expectativas do Consumidor: Pernoitar ou apenas visitar um Empreendimento, cuja experiência seja de qualidade, desde a cama às refeições, e que proporcione atividades de lazer

do cariz cultural, gastronómico, vínico, tradicional e patrimonial, que permitam um enriquecimento pessoal;

Trunfos Potenciais do Produto: Um serviço de qualidade, de excelência e personalizado, numa localização com ótimas vistas sobre os vales do Douro, com forte ligação à cultura vínica, à tradição, à simplicidade e à autenticidade da vida rural. Um serviço muito pessoal, intimista e personalizado que irá acompanhar os hóspedes ao longo de toda a sua experiência, satisfazendo as suas necessidades e surpreendendo-o nos pormenores mais simples;

Posicionamento dos Concorrentes: Encontram-se localizados em áreas geograficamente estratégicas com empreendimentos rústicos e familiares, que praticam preços semelhantes, ainda que com algumas diferenças e oferecem estadias de qualidade complementadas com atividades de lazer. Alguns beneficiam de notoriedade adquirida ao longo dos anos pela sua presença no mercado e têm parcerias estáveis com fornecedores de atividades lúdicas.

No que concerne à **Estratégia de Identificação**, o «Soul D'Ouro-Vineyard», oferece ao turista uma estadia que o aproxima da forma mais simples e humilde do mundo rural, da natureza, da tradição e da cultura Portuguesa e vitivinícola.

Já a **Estratégia de Diferenciação**, assenta na ideia base de se proporcionar genuinidade, autenticidade, hospitalidade e amabilidade durante toda a estadia e um serviço personalizado indo sempre ao encontro das necessidades, motivações e gostos do cliente.

Oferece-se a oportunidade de contacto e participação na produção e manutenção da vinha e de desenvolvimento de um variado leque de atividades dentro e fora do Empreendimento, potenciando o contato com a natureza, ambiente, beleza da paisagem e tradição gastronómica e cultural.

5.2. Análise SWOT

Pontos Fortes:

- Oferta de um serviço turístico personalizado – qualidade de excelência;
- Utilização de produtos turísticos em crescimento;
- Recursos Humanos qualificados e dedicados a oferecer um melhor produto;
- Paisagem Única;
- Ambiente Familiar e Hospedeiro;
- Recursos Existentes;

- Pacotes Personalizados.

Pontos Fracos:

- Empresa recente no mercado e, por isso, sem história e notoriedade;
- Necessidade de um grande investimento em marketing e publicidade;
- Falta de experiência;
- Gastos com a formação adequada do pessoal;
- Sazonalidade;
- Sem associação a nenhuma cadeia hoteleira.

Oportunidades:

- Valorização do enoturismo e aumento da procura;
- Mercados e destinos turísticos em expansão;
- Legislação atual facilitadora de entrada no setor;
- Clima;
- Crescente procura do Turismo de Natureza, Gastronomia e Vinhos, *Touring Cultural*
- Paisagístico, Saúde e Bem-Estar;
- Aumentos do turismo doméstico;
- Crescente procura de TER;
- Crescente mão-de-obra especializada;
- Entidades potencialmente interessadas em estabelecer parcerias.

Ameaças:

- Forte concorrência por empresas já estabelecidas no mercado, que são mais experientes e já têm reputação conquistada;
- Distância dos principais polos turísticos;
- Preços de mercado competitivos;
- Potencial queda da economia;
- Envelhecimento da população nas zonas rurais;
- Conjuntura socioeconómica instável.
-

5.3. Certificação

Ao nível da certificação é importante estabelecer quais os certificados para o qual o empreendimento iria concorrer. Dessa forma os certificados mais importantes e escolhidos

seriam: o da ecoeficiência, o de sistema de gestão da qualidade alimentar, o de sistema de segurança alimentar e o Green-Key.

Para o primeiro certificado, o termo ecoeficiência incute ações que possam trazer resultados positivos tanto em termos económicos, quanto ecológicos. A proposta do tema foi inicialmente feita pelos autores McIntyre & Thorton (1978), que formalizaram a necessidade de alcançar eficiência ambiental em sistemas económicos. Os autores abordam a necessidade de promover melhorias nos processos, principalmente em relação ao uso de energia e geração de poluentes.

Pretende-se que este projeto seja implementado em torno da ecoeficiência, como uma forma de adequar as atividades humanas às necessidades do meio-ambiente, sendo também uma importante ferramenta para fomentar a competitividade. Como o projeto será construído de raiz, será adotado para o seu desenvolvimento um modelo produtivo, baseado em Oliveira (2014) orientado para o uso sustentável dos recursos naturais no que concerne às cinco dimensões que apoiam a produção sustentável no ramo da atividade turística, nomeadamente: eficiência energética, uso racional de água, redução no desperdício de alimentos, gestão eficiente de resíduos e responsabilidade social.

Atendendo isto, e com o pressuposto de se assumir este compromisso com a sustentabilidade, e no âmbito das dimensões em cima referidas, pretende-se adotar para este projeto as seguintes ações: iluminação de baixo consumo, utilização de cortiça nos chãos, adoção e implementação de medidas de sensibilização para a poupança de água e eletricidade, uso de equipamentos elétricos de classe A, utilização de temporizadores de água, uso de produtos de higiene e de limpeza ecológicos e de embalagens biodegradáveis, separação do lixo, entre outros.

O segundo certificado essencial, mais propriamente o de sistema de gestão da qualidade alimentar que pode ser alcançado através da adoção e implementação da norma ISSO 90001:2015. Esta norma por sua vez especifica os requisitos necessários para um sistema de gestão de qualidade e que promove inúmeros benefícios mútuos entre cliente-emprego, dentro os quais surge, a certificação de serviços que correspondam às necessidades dos clientes, confiança, satisfação e uma maior fidelização do público, diminuição de reclamações e erros, uso eficiente dos recursos existentes, vantagem competitiva, maior envolvimento de todos os colaboradores com processos eficientes.

Como um terceiro ponto pretende-se que se entenda também a importância da existência de um certificado ligado à segurança alimentar. Este certificado por sua vez, pretende

se adotar um sistema de segurança alimentar suportado no HACCP (*Hazard Analysys and Critical Point*) ou em português (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo).

O sistema HACCP é o sistema preventivo de controlo da segurança alimentar, através do qual se identifica os perigos específicos e as medidas preventivas para o seu controlo em todas as etapas de fabrico/ produção desde a receção até ao consumo, prevenindo assim eventuais problemas e elevando a segurança do produto final com uma relação eficiência/custo muito mais favorável. Este sistema, torna-se assim o mais eficiente na deteção e controlo dos perigos alimentares, levando esses perigos a valores aceitáveis no produto final.

Por fim o último certificado essencial para a criação deste empreendimento seria necessário aliar o mesmo ao Green Key.

O programa “Green Key” é um programa de educação ambiental, de âmbito internacional, que acolhe na sua rede todas as estruturas turísticas que se preocupam com um melhor ambiente, e que acreditam que, ter boas práticas ambientais, é um desejo cada vez maior dos seus clientes.

Como o setor do turismo constitui um importante componente do desenvolvimento sustentável, os critérios *Green Key* contribuem para os objetivos estipulados pelas Nações Unidas, através do crescimento económico verde, produção e consumo sustentáveis, e o uso sustentável dos recursos naturais. Indiretamente, o Green Key também promove o combate às disparidades e desigualdades, ameaças à saúde pública, ao desemprego, desastres naturais, conflitos, crises humanitárias e a degradação ambiental.

5. Considerações finais

O turismo é um sector de atividade com mudanças contínuas e inúmeras adaptações às tendências macro e micro, já não sendo só uma atividade utilizada para lazer, mas também uma ferramenta para a revitalização da malha económica e social da região e país onde é praticado.

Recentemente, têm-se verificado como grandes tendências a procura pelo turismo cultural, turismo de aventura, procura de épocas baixas e procura de atividades associadas ao turismo de natureza, surgindo uma maior procura por espaços que proporcionem a consonância com a natureza, o ambiente e o que de tradicional e genuíno existe nos destinos.

Começa assim a desenvolver-se uma fuga ao turismo de massas em prol do minimalista Turismo em Espaço Rural. Perante esta crescente tendência e benefícios como a melhoria económica, o aumento do bem-estar das populações, a preservação, defesa e revalorização dos

recursos ambientais e da identidade, tradição e património, surgiu a ideia de dinamizar um projeto empreendedor na região do Douro, cujo interesse, procura e reconhecimento internacional têm vindo simultaneamente a aumentar.

Por ser um projeto de grandes dimensões e, de várias vertentes, percebeu-se que é necessário concretizar as atividades cautelosamente e de forma consciente. Um projeto dá-nos as perspetivas do que poderá ocorrer, mas na prática nem sempre é o que acontece. Portanto, pode-se referir como limitações do estudo, a questão financeira e a instabilidade atual pelo qual está o mundo a passar, pensando-se que teremos uma regressão dos números muito grande nos próximos tempos.

Este projeto com cariz empreendedor pretende trazer um serviço de qualidade ao Douro e oferecer aos turistas um espaço de qualidade, privilegiadamente localizado, que potencialize o contacto com a natureza, a tradição do Douro e a autenticidade rural, possibilitando a regeneração das economias locais.

Por ser um empreendimento de turismo de habitação, ressalva-se aqui também os benefícios mútuos que se pretende produzir entre clientes-colaboradores-população local, criando assim um ciclo harmonioso onde toda a gente possa usufruir da paz da natureza numa área em que todos os turistas serão recebidos com a maior da hospitalidade, criando sentimentos familiares com os mesmos.

O «Soul D'Ouro-Vineyard» é uma acomodação de Turismo em Espaço Rural, com localização em Armamar, que pretende oferecer aos hóspedes uma estadia minimalista, memorável, divulgando e explorando os recursos endógenos de um país e região cheia de história, preservando-os e dando-os a conhecer ao mundo.

Este Projeto terá por base as suas atividades chave, conjugadas com as parcerias e os canais de comunicação e distribuição certos, minimizando os custos, sem pôr em causa a qualidade do alojamento, com vista a integrar a sua proposta de valor que permitirá o turista ter uma estadia confortável, personalizada, autenticamente rural e tradicional, e enriquecedora a nível pessoal e cultural.

Na realização deste projeto as limitações que maior impacto tiveram no mesmo foram a falta de dados estatísticos sobre o Turismo em Espaço Rural no Douro que não permitiram ter uma noção da evolução dos estabelecimentos e respetivos indicadores ao longo dos anos e a fraca recetividade por parte das entidades familiarizadas com este tema, o que não permitiu angariar

mais informação que possibilitaria a uma visão concreta dos vários tipos de estabelecimentos existentes e dos seus ciclos de vida, de forma a tornar este projeto o mais próximo à realidade possível.

6. Referências Bibliográficas

- Aguiar, F. (2013). Alto Douro vinhateiro, paisagem cultural. *Revista da Faculdade de Letras Ciências e Técnicas do Património, XII*, pp. 319-329
- Berguer, P., & Berguer, B. (1975). *Sociology: A Biographical Approach*. New York: Basic Books.
- Cámpion, C., Baptista, A., & Hernández, M. (2015). Attachment as a factor in generating satisfaction with, and loyalty to, rural tourism destinations. *Tourism & Management Studies, 11*(1), 70-76. Disponível em: v11n1a08.pdf (mec.pt)
- Corfu, A., & Kastenholtz, E. (2005). The Opportunities and Limitations of the Internet in Providing a Quality Tourist Experience: The Case of “Solares de Portugal”. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism 6*(1), 77-88. Disponível em: 10.1300/J162v06n01_06
- Costa, A. (2007). O Enoturismo em Portugal: O caso das rotas do vinho. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural 6*(2), 1-11. Disponível em: 10.25145/j.pasos.2008.06.020
- Costa, A., & Kastenholtz, E. (2009). O Enoturismo como factor de desenvolvimento das regiões mais desfavorecidas. In atas do 1º Congresso de Desenvolvimento Regional de Cabo Verde, centro de congressos da cidade da Praia, na ilha de Santiago, 1º Volume (pp. 1489-1508).
- Cunha, L. (2017). Empreendimentos de Turismo de Habitação. Em *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Lidel, 6ª Edição.
- Eusébio, C., & Carneiro, M. (2012). Impactes sócio-culturais do turismo em destinos urbanos. *Revista portuguesa de estudos regionais, 30*, 65 -75. Disponível em: https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/27461/3/RPER%2030_cap5.pdf?ln=pt-pt
- Figueiredo, E. (2003). Quantas mais “aldeias típicas” conseguimos suportar? Algumas reflexões a propósito do turismo como instrumento de desenvolvimento local em meio rural. In: *TERN: Turismo em Espaços Rurais e Naturais*. Organizado por Orlando Simões e Artur Cristóvão. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, p. 65-81.
- Gil, A. C. (1987). *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: http://www.fc.unesp.br/Home/helberfreitas/tcci/gil_como_elaborar_projetos_de_pesquisa_-anto.pdf
- Kastenholtz, K. (2003). A gestão da procura turística como instrumento estratégico no desenvolvimento de destinos rurais. *Revista do Centro em Rede de Investigação em Antropologia, 11*, 203-216. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/etnografica.1896>
- Kusat, N. (2016). The role of rural tourism in rural development: The case of Turkey. *Journal of Economics and Administrative Sciences. 18* (2), 11-21. Disponível em: Nurdan Kuşat; The Role Of Rural Tourism in Rural Development:The Case Of Turkey (dergipark.org.tr)
- Mcintyre, R. J., & Thornton, J. R. (1978). On the environmental efficiency of economic systems. *Journal of Environmental Economics and Management, 1* (2). Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09668137808411179>

- Monteiro, M., & Carvalho, F. (2006). O Turismo no Espaço Rural e a intervenção da Direção Regional de Economia do Centro. *Revista de Turismo e Desenvolvimento*, 6, 55-62. Disponível em: Universidade de Aveiro (ua.pt)
- Nogueira, S., & Pinho, J. (2015). Stakeholder Network Integrated Analysis: The Specific Case of Rural Tourism in the Portuguese Peneda-Gerês National Park. *International Journal of Tourism Research*, 17 (4),. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/jtr.1989>
- Oliveira, C. (2014). *Eco-Eficiência em empreendimentos Turísticos*. – 1ª. ed. – Brasília, DF: Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA.
- Pereiro, X. (2009). Turismo Cultural: Uma visão antropológica. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 4 (3). Disponível em: <http://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoedita/PSEdita2.pdf>
- Richards, G. (2009). Turismo Cultural: padrões e implicações. In Turismo cultural: estratégias, sustentabilidade e tendências. Ilhéus: Editus, 2009.
- Rodrigues, F. M. (2013). Turismo de Habitação no Douro – Para uma Antropologia da Hospitalidade nas Casas de Turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, ISSN 1645-9261, Nº. 1, 2013 ,pp. 1195-1208.
- Sharpley, R., & Sharpley, J. (1997). *Rural Tourism: An Introduction*. Oxford: International Thomson Business Press.
- Silva, L. (2010). “. Os impactos do turismo em espaço rural”. *Antropologia Portuguesa*, vol. 22/23: 295-317, disponível em http://www.uc.pt/en/cia/publica/AP_artigos/AP22.23.13_Silva.pdf pp. 31-46.
- Simões, O. (2006). *A Vinha e o Vinho no Século XX*. Celta, Ed
- Simões, O. (2008). Enoturismo em Portugal: as Rotas de Vinho. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 6(2) pp. 269-279.
- TURIAHB. (2020). TURIHAB - Associação do Turismo de Habitação. https://www.turihab.pt/PT/quem_somos.html
- TurismoDePortugal. (2020). Portuguese:Wine Tourism. PROGRAMA DE AÇÃO PARA O ENOTURISMO. Disponível em: business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia-turismo/programa-acao-enoturismo-et2027-mar-2019.pdf
- Vaz, A. I. (2008). *O Enoturismo em Portugal: Da "cultura" do vinho ao vinho como cultura – A oferta enoturística nacional e as suas implicações no desenvolvimento local e regional*. Obtido de <http://hdl.handle.net/10451/550>
- VisitPortugal. (2020). *Pelos caminhos do vinho de Portugal*. Obtido de <https://www.visitportugal.com/pt-pt/content/pelos-caminhos-do-vinho-de-portugal>
- Wilson, S., Fesenmaier, D. R., Fesenmaier, J., & Vanes, J. C. (2016). Factors for Success in Rural Tourism Development. *Journal of Travel Research*, 40(2),132-138. Disponível em: (PDF) Factors for Success in Rural Tourism Development (researchgate.net)
- World Travel Awards (WTA) (2020): *World Travel Awards Winners*. Disponível em: <https://www.worldtravelawards.com/winners/>. Consultado a 15 de abril de 2020.

INSIGHT TOURS DO PORTO: UMA PROPOSTA DE CENTRO DE INTERPRETAÇÃO TURÍSTICO DO PORTO

Iara Azevedo

ISPGAYA

Resumo

A contínua evolução do setor turístico a nível global, tem proporcionado aos destinos, oportunidades de desenvolvimento de novas ofertas turísticas e, ao mesmo tempo, grandes desafios. Neste contexto, enquadra-se o turismo acessível, um segmento de mercado em ascensão em Portugal, e que tem ganhado cada vez mais visibilidade. Como tal, torna-se necessário adaptar as infraestruturas, de modo a torná-las acessíveis, assim como formar e sensibilizar os técnicos e futuros técnicos de turismo para esta questão. Para ir ao encontro destas realidades, surge o presente artigo. Este pretende aprofundar o conhecimento sobre a temática da acessibilidade no turismo, essencialmente, na cidade do Porto, assim como apresentar o centro de interpretação turístico idealizado, debruçado fundamentalmente na questão do turismo para todos, como modelo essencial para todo o sistema turístico, afirmando-se pela sua relevância social, cívica e demográfica.

Palavras-Chave: Acessibilidade, Centro de Interpretação, Património, Turismo Acessível.

INSIGHT TOURS PORTO: INTERPRETATION CENTER IN PORTO, A PROPOSAL

Abstract

The global and continuous evolution of tourism has provided its destinations new development opportunities and, at the same time, great challenges. In this context, emerges Accessible Tourism, a market segment that has been growing in Portugal and become increasingly more visible. Thus, it becomes necessary to adapt all the existing infrastructures, to make them

accessible, as well as training and alert specialists and future tourism specialists to this issue. To emphasize this reality, it was essential to develop this article, as it aims to deepen the common knowledge regarding Accessible Tourism, essentially, in Porto, as well as presenting a tourist interpretation centre, which was created with the thought of 'tourism for all', as an essential model for the tourism system, asserting itself for its social, civic, and demographic relevance.

Keywords: Accessibility, Accessible Tourism, Heritage, Interpretation Centre.

Introdução

Sendo o setor turístico um setor em contínua expansão, que movimenta milhões de pessoas por todo o mundo, a exerceção desta atividade é, sem dúvida, um direito de todos os cidadãos, pelo que se deve considerar adaptar os destinos recetores, estendendo-os a franjas da população que apresenta algum grau de deficiência. Este tem vindo a ser um problema cada vez mais reconhecido a nível mundial, que envolve questões de relevância social, cívica e demográfica, pelo que a questão da acessibilidade e, consequentemente, do Turismo Acessível, se tornou um ponto fulcral a considerar em todas as vertentes turísticas, de modo a satisfazer as necessidades de um número cada vez maior de consumidores.

A acessibilidade contribui igualmente para o aumento da competitividade e diferenciação dos destinos turísticos. Como tal, o presente artigo científico é motivado pela necessidade de tornar a cidade do Porto um destino turístico mais acessível, assente na criação de um centro interpretativo destinado a este ramo do turismo e focado essencialmente no público com deficiências sensoriais e motoras. Denominado de «Centro de Interpretação Turístico (CIT): Insight Tours do Porto», este resulta da confirmação da enorme potencialidade que a cidade do Porto dispõe, através dos seus recursos naturais e culturais, e especialmente da sua distinção patrimonial efetuada pela UNESCO.

O «CIT: Insight Tours do Porto» visa dar a conhecer o Património cultural material e imaterial, inserido no conjunto formado pelo Centro Histórico do Porto, Ponte D. Luís I e o Mosteiro da Serra do Pilar, assim como a História da evolução da cidade, através dos sentidos do visitante, de uma forma didática e apelativa, e essencialmente, acessível para todos. O mesmo dispõe de esculturas/maquetes tridimensionais dos monumentos mais célebres da cidade Invicta, identificados pela UNESCO, assim como descrições exatas do aspeto dos mesmos e as suas características, com recurso a um guia auditivo e/ou presencial.

A metodologia adotada baseou-se, em primeiro lugar, na escolha e pertinência do tema, segundo a orientação fornecida. Os estudos realizados incluíram levantamento bibliográfico, definição de termos específicos, contacto com associações e órgãos de interesse, e análise de dados quantitativos.

2. O Turismo Acessível

2.1 Turismo Acessível – Concetualização

De acordo com Foster, D. (1992), o Homem experiencia um conjunto variado de sentimentos ao longo da sua vida, tais como o medo, o desejo, o amor e a cobiça, pelo que este ansia a presença de estímulos através de mudanças, excitação e novidade ao realizar algo diferente. O autor deduz assim que “as viagens e o turismo podem fornecer esse estímulo fisicamente (...).”

Entende-se por turismo um conjunto de atividades que as pessoas realizam aquando das suas viagens ou estadas fora do seu local habitual de residência, por um período inferior a um ano consecutivo, com fins de lazer, negócios e outros. Esta atividade obriga a um deslocamento temporário com retorno obrigatório ao local de partida.

Este setor é fortemente reconhecido por ser uma atividade que privilegia cada vez mais os territórios com diferentes e distintas características, ao invés de espaços turísticos massificados, o que conduziu ao surgimento de segmentos de mercados distintos, que visam satisfazer as necessidades de lazer dos turistas nos mais diversos contextos (Alves, 2016, p. 6). Na sociedade atual, os indivíduos apresentam uma ampla variedade de diferenças pessoais que os caracterizam, facilitam ou até mesmo dificultam o quotidiano. Porém, momentos inevitáveis podem acontecer na vida pessoal de cada pessoa, acarretando mudanças drásticas, que afetam a nossa ligação com o meio físico, tais como acidentes, doenças, ou o envelhecimento (Silva L. , 2015, p. 9).

Segundo Silva, C. (2017, p. 25), o segmento de mercado mais restrito, que alberga pessoas com algum tipo de restrição ou constrangimento no que toca à fruição turística, tem um lugar cada vez mais saliente neste setor, devido ao crescente número de indivíduos incluídos no mesmo, e ao seu potencial crescimento, bem como o aumento da sua participação no mercado turístico, o que pode constituir uma oportunidade de negócio para a indústria em questão. Por conseguinte, surge a necessidade de incrementar a acessibilidade, ou seja, tornar os destinos mais acessíveis em termos de mobilidade, facilitando o acesso ou obtenção de produtos, quer materiais ou imateriais.

De facto, de acordo com a Organização Mundial do Turismo (2016, p. 17) “a acessibilidade é um elemento central de qualquer política de turismo responsável e sustentável. Constitui simultaneamente um imperativo dos direitos humanos e uma oportunidade de negócio excecional. Acima de tudo, temos de começar a compreender que o turismo acessível não beneficia apenas as pessoas com deficiência ou com necessidades específicas, beneficia-nos a todos.”

Como tal, Ferreira, A., (2013, pp. 11-12) afirma que é essencial aumentar a independência destes grupos e eliminar a exclusão social “através da transformação de um sentimento de identidade que nos leve a utilizar constantemente o pronome pessoal que corresponde à terceira pessoa do plural, usado para designar os outros, em primeira pessoa do plural: **NÓS.**”

Deste modo, a hospitalidade pode ser vista como um elo de fortalecimento entre as relações sociais e a inclusão do indivíduo em todos os sistemas organizados. Tal como afirmam Mendes e Paula (2008, p. 330) “para garantir a efetivação do processo de inclusão social, as semelhanças e as diferenças têm de ser compreendidas, se quisermos estabelecer um bom relacionamento com todas as pessoas”.

Logo, conciliando os pressupostos da inclusão social e do turismo, não se devem separar os turistas com deficiência dos turistas sem deficiência. “Para que o turismo represente uma parte do desenvolvimento e bem-estar integral das pessoas com deficiência, ele precisa ser realizado no mesmo espaço em que convivem as pessoas sem deficiência” (Mendes & Paula, 2008, p. 330). Sendo o mesmo espaço destinado a todos, a acessibilidade também deve ser garantida, igualmente, para todos. Só assim será possível garantir o aumento das possibilidades de convívio entre os diversos segmentos da sociedade e das pessoas com deficiência.

Segundo a entidade *Accessible Portugal*, cerca de 80 milhões de cidadãos da União Europeia são, em maior ou menor grau, afetados por uma deficiência. Só em Portugal, país com cerca de 10 milhões de habitantes, temos 2,5 milhões de idosos, cerca de 1 milhão de pessoas com deficiência, 550 mil de crianças com menos de 5 anos de idade e outros milhares de pessoas com limitações temporárias ou definitivas, que fazem com que esta questão da acessibilidade ganhe especial relevo. Assim sendo, a entidade reforça a importância de identificar e capacitar os recursos turísticos nacionais para que sejam cada vez mais acessíveis e inclusivos para todos, dando resposta à democratização do turismo e desenvolvendo capacidades na procura para que usufruam dos nossos recursos cada vez mais turistas nacionais e estrangeiros.

2.2 A Deficiência no Turismo Acessível

A Organização Mundial da Saúde (OMS), define no documento de Classificação Internacional das Deficiências, Incapacidades e Desvantagens (ICIDH) ‘deficiência’ inserida no contexto da saúde, como qualquer perda ou anormalidade da estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatómica. Estas perdas ou anormalidades podem ser temporárias ou permanentes, incluindo a existência ou ocorrência de uma anomalia, defeito ou perda de um membro, órgão, tecido ou qualquer outra estrutura do corpo, inclusive os sistemas funcionais mentais.

Para Silva, C. (2017, pp. 9-10) ‘deficiência’ é uma noção ampla e complexa, que envolve diversas variáveis e abrange uma multiplicidade de situações que podem conduzir, muitas vezes, ao surgimento de limitações que inibem a participação do indivíduo na sociedade. De facto, este é um conceito em constante evolução e de carácter multidimensional que sofreu diversas modificações ao longo da história da humanidade. Aliás, não se trata, à partida, de um conceito abstrato, mas sim como a pessoa com deficiência é encarada e incluída na realidade social, tal como refere Maior, I. (2015, p. 2) “o envolvimento da pessoa com deficiência na vida comunitária depende da capacidade de a sociedade assumir a sua responsabilidade no processo de inclusão, visto que a deficiência é uma construção social.”

Etimologicamente, a palavra ‘deficiência’ deriva do latim *deficientia*, que significa “defeito que uma coisa tem ou perda que experimenta na sua quantidade, qualidade ou valor” (Ribeiro, 2008, p. 33). O mesmo autor afirma ainda que a palavra ‘deficiente’ deriva do latim *deficiens*, que significa insuficiente, medíocre, insatisfatório. Logo, um indivíduo com deficiência é visto como alguém com capacidades físicas ou mentais inferiores ou limitadas.

Neste contexto, o Manual “*Building a Regional Network for the Development of Accessible and Inclusive Tourism*” (BRENDAIT) afirma que para que a oferta turística de um destino possa servir com qualidade os clientes com necessidades especiais, precisa de estar em condições de assegurar, de forma cumulativa e integrada, três subconjuntos de requisitos:

- **Acessibilidade das infraestruturas dos prestadores de serviços turísticos:** acessibilidade dos edifícios, do mobiliário, dos equipamentos, dos espaços e dos percursos inerentes à fruição dos serviços turísticos (viagem, alojamento, alimentação, informação turística, animação), incluindo os meios de transporte, os meios utilizados para comunicação online, assim como a acessibilidade das atividades turísticas de exterior;
- **Competências de atendimento/prestação dos serviços:** processos, procedimentos e utensílios de trabalho (produtos de apoio/ajudas técnicas) e competências dos profissionais intervenientes específicas para o efeito;

- **Abordagem holística da prestação dos serviços:** dispor de uma cadeia articulada de serviços turísticos acessíveis e qualificados com competências de atendimento, cobrindo os elos essenciais da cadeia (viagem, alojamento, alimentação, informação, animação) e dotar os contextos em que decorrem as estadias turísticas com condições físicas e competências pessoais de cidadania inclusiva, assim como desenvolver uma cultura de trabalho em rede entre os agentes envolvidos para poderem potenciar experiências/estadias turísticas de qualidade a este tipo de clientes.

Ao analisar os atrativos turísticos referentes ao património natural e cultural de um país e os elementos diferenciadores que atraem o turista a esse mesmo destino, pode dizer-se que o turista com necessidades especiais se sente motivado para viajar como qualquer outro turista. No entanto, deve ter sempre em atenção a existência de elementos que satisfaçam as suas necessidades básicas, tal como expõe a Pirâmide de *Maslow*, também conhecida como a Hierarquia das Necessidades (Ferreira, 2013, p. 24).

De facto, as barreiras (arquitetónicas, comunicacionais, ao nível de atitudes, metodologia e instrumental) existentes num determinado destino, influenciam a tomada de decisão de quem pretende viajar, pelo que é necessário, antes de tudo, eliminá-las. Uma das maiores dificuldades apontadas pelas pessoas com deficiência são, de facto, ao nível das infraestruturas. Pode-se ainda referir que, de acordo com Ferreira, A., (2013), este turista apresenta níveis elevados de stress acumulado proveniente de lapsos que ocorrem no setor turístico, como é o caso dos atrasos das companhias aéreas, bagagens perdidas, mudanças climáticas repentinas, ambientes desconhecidos no qual existem escadas, entradas estreitas, portas pesadas, wc e parques de estacionamento desadequados, ou até da necessidade de medicação.

Segundo a autora Silva, C., (2017, p. 31) os turistas com deficiência têm sempre a necessidade de informação relativa aos serviços em oferta e às condições de acessibilidade, visto que estas abrangem um conjunto muito diverso que vai desde as ajudas técnicas ao acesso dos edifícios. Ainda de acordo com Devile, E., (2014, p. 44), a maioria dos fornecedores de serviços turísticos detêm pouco conhecimento sobre as características e necessidades deste mercado específico, bem como das questões da legislação, acessibilidade e serviços para pessoas com incapacidade. Um turista incapacitado vê o turismo como uma oportunidade de interagir socialmente, de descansar, de experienciar diferentes climas, culturas e conhecer novos países, assim como fugir da sua rotina diária. A derradeira diferença é o modo de este apreciar o turismo, que se faz de forma multissensorial (Ferreira, 2013, p. 24).

Assim, de modo a proporcionar uma equidade de oportunidades para turistas incapacitados, os destinos turísticos passam a apresentar um conjunto de necessidades deste grupo de turistas, que devem suprir. Seguem-se as principais necessidades dos turistas com deficiência, de acordo com Silva, C., (2017, p. 31) baseado na Cooperativa Nacional de Apoio a Deficientes (CNAD):

- Respeito e dignidade no acesso aos serviços;
- Serviços de informação eficientes e que tenham em conta a especificidade da comunicação que cada caso exige;
- Informação precisa e integrada no que concerne aos serviços a dispensar;
- Conhecimento das suas necessidades específicas, face aos serviços em oferta;
- Transportes adequados;
- Barreiras físicas eliminadas por forma a terem acesso a todas as infraestruturas turísticas;
- Uniformização dos critérios e das normas de acessibilidade a nível internacional.

Contudo, a autenticidade dos destinos não pode, nem deve ser esquecida, pelo que um planeamento prévio é essencial neste contexto. As alterações físicas com vista à melhoria da acessibilidade das pessoas com deficiência devem preservar as características naturais e históricas do local, de modo a prevenir a diminuição da satisfação dos turistas sem deficiência (Trindade, 2004, p. 75).

3. Os Centros de Interpretação

3.1 Conceito de Centros de Interpretação

Quando nos questionamos sobre o conceito de centro de interpretação, segundo a informação disponibilizada pelo manual de (Centros Interpretativos: Técnicas, Espaços, Conceitos e Discursos. Nº3) da autoria de (Lima, et al., 2019) , não existe ainda uma resposta clara e definitiva e a literatura em relação ao tema é escassa, pelo que a tendência inicial é a de o associar a um museu. Porém, torna-se imperativo tornar claro que um centro interpretativo não é um museu, nem um museu é um centro interpretativo. Ora, mediante esta verificação, importa aferir quais as principais similitudes e diferenças entre estes dois equipamentos culturais.

Assim sendo, a '*International Council of Museums (ICOM) Portugal*' (2015), define museu como sendo uma "(...) instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o

património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite.”

No que concerne aos centros de interpretação, considerou-se a definição descrita no manual (Centros de Interpretación del Patrimonio. Manual Hicira, 2005). Deste, decorreu a seguinte definição: “Ao contrário dos museus, eles não têm o objetivo principal de colecionar, preservar e estudar objetos originais (embora não os excluam), mas sim facilitar a compreensão de valores culturais e naturais, realizando um trabalho de sensibilização e educação. Como estratégia de apresentação, estes centros utilizam uma apresentação cenográfica, com a ajuda de elementos tecnológicos e audiovisuais, para auxiliar e estimular o processo de descoberta do património.” (Tugas, Tresserras, & Mellin, 2005, p. 43).

Para (Lima, et al., 2019, pp. 11-12) centro de interpretação trata-se de um equipamento localizado num dado espaço, normalmente próximo ou integrado geograficamente no património que este estuda. Este inclui a realização de atividades *in situ*, porém é dada prioridade à interpretação no âmbito patrimonial, sendo este natural ou cultural.

Segundo Balboa (2007), citado por Pazos, A., (2011, p. 105) os centros de interpretação têm como principal função “(...) a motivação, orientação e compreensão do público para um melhor aproveitamento e controlo das ações que se desenvolvem dentro da área de preservação”.

O mesmo autor afirma ainda que um centro de interpretação tem como principais funções: dar as boas vindas, apresentar o local e as instituições que o gerem, facilitar informações sobre as normas de comportamento, orientar as pessoas para que a sua visita se ajuste às suas expectativas, sensibilizar acerca dos valores do local e facilitar informação que lhes permita colaborar na conservação e melhoria do mesmo.

Já Piñol, C., (2011, p. 26) afirma que o objetivo fundamental de um centro interpretativo reside na comunicação ao público que o visita, de uma forma convenientemente clara e traduzida, de uma mensagem referente a um elemento patrimonial tangível, como um mosteiro ou um parque natural, ou um bem patrimonial intangível, como o vento, a poesia ou a memória. Este tem como principal função descodificar a realidade atual e o passado histórico de um território, pelo que se converte numa ferramenta educativa bastante útil.

Assim, divergindo dos museus tradicionais, os centros interpretativos remetem à região geográfica na qual se encontram inseridos (Hees, 2018, p. 33). Estas instalações são criadas para avaliar a património cultural e/ou natural de um determinado local e transformá-lo em produto

educacional, cultural ou turístico. Geralmente, utilizam diferentes sistemas de comunicação para que os visitantes possam conhecer um parque natural, um território específico ou um evento, a partir de um discurso interpretativo que o distinga (Tugas, Tresserras, & Mellin, 2005, p. 43).

3.2 Interpretação Patrimonial

A origem da interpretação patrimonial data a segunda metade do séc. XX, com a criação dos primeiros parques nacionais, nos EUA, e através da qual se procurava demonstrar a importância da preservação destes parques naturais. Neste contexto, o grande pioneiro desta filosofia interpretativa do património, Freeman Tilden, (1977), comprometeu-se a definir ‘interpretação’, como forma de resolver a questão da ausência de definições concretas em dicionário. Passo a citar: *“An educational activity which aims to reveal meanings and relationships through the use of original objects, by firsthand experience, and by illustrative media, rather than simply to communicate factual information.”* Tilden (1977, p. 8).

Entende-se, assim, que a interpretação não se baseia apenas na contemplação do património, (como defendem vários museus), mas assume o desafio de traduzir códigos científicos em textos acessíveis para a compreensão de não especialistas em património cultural (Pereiro, 2008, p. 14). Denominada igualmente de educação ou mediação, a interpretação patrimonial pode assumir, uma vertente educativa com o intuito de promover mudanças comportamentais em relação ao património.

Para Tilden (1977, p. 33) a interpretação do património assenta em seis princípios básicos. São eles:

- 1) Qualquer interpretação que não relacione, de alguma forma o que é exibido ou descrito, com a personalidade ou experiência do visitante, será estéril;
- 2) Informação, como tal, não é interpretação. Interpretação é revelação baseada na informação. Mas são coisas completamente diferentes. No entanto, toda a interpretação inclui informação;
- 3) Interpretação é uma arte que combina outras artes, sejam os materiais apresentados científicos, históricos ou arquitetónicos. Qualquer arte é, de certa forma, ensinável;
- 4) O principal objetivo da interpretação não é a instrução, mas sim a provocação;
- 5) A interpretação deve ter como objetivo apresentar um todo e não uma parte, e deve dirigir-se ao homem como um todo;

6) A interpretação direcionada para crianças (até aos doze anos) não deve ser uma diluição da apresentação para adultos, mas deve seguir uma abordagem fundamentalmente diferente. Para estar no seu melhor, será necessário um programa separado.

3.3 Património Cultural

Património é, segundo a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), o “legado do nosso passado, que vivemos hoje e transmitiremos às gerações futuras”. Ora, proveniente do latim *‘patrimoniu’*, este conceito é definido como um “bem, ou conjunto de bens, de natureza material ou imaterial, de reconhecido interesse (cultural, histórico, ambiental, etc.) para determinada região, país, etc.”

Do ponto de vista de Desvallées e Mairesse, (2013, p. 73), “a partir da Revolução Francesa e durante todo o século XIX, o termo “património” passou a designar essencialmente o conjunto de bens imóveis, confundindo-se geralmente com a noção de monumentos históricos.”

Este é construído por fragmentos do passado, que servem como referência básica das relações quotidianas dos moradores com o espaço. Ora, nesse sentido, o património ativa o imaginário, vinculando memória ao lugar, atribuindo valor e significado aos bens culturais (Silva D. N., 2017, p. 33). Assim, e de acordo com Barretto, (2007), é essencial conservar o património de uma cidade, já que a construção contínua e qualitativa do património permite ao cidadão se reconhecer nele, através de uma continuidade e contiguidade com o passado (p. 35)

Ora, no que concerne o Património Cultural, foco do presente artigo, de acordo com o Decreto-Lei n.º 107/2001, de 08 de setembro, do Diário da República, este integra: “todos os bens que, sendo testemunhos com valor de civilização ou de cultura portadores de interesse cultural relevante, devam ser objeto de especial proteção e valorização” (artigo 2.º, alínea 1); “Integram o património cultural não só o conjunto de bens materiais e imateriais de interesse cultural relevante, mas também, quando for caso disso, os respetivos contextos que, pelo seu valor de testemunho, possuam com aqueles uma relação interpretativa e informativa.” (artigo 2.º, alínea 6).

Ainda o artigo 1.º da «Convenção para a Proteção do Património Mundial, Cultural e Natural, (1972)» considera como património cultural: os monumentos (obras arquitetónicas, de escultura ou de pintura monumentais, elementos de estruturas de carácter arqueológico, inscrições, grutas e grupos de elementos com valor universal excecional do ponto de vista da história, da arte ou da ciência); os conjuntos (grupos de construções isoladas ou reunidos que, em virtude da sua arquitetura, unidade ou integração na paisagem têm valor universal excecional do

ponto de vista da história, da arte ou da ciência; os locais de interesse (obras do homem, ou obras conjugadas do homem e da natureza, e as zonas, incluindo os locais de interesse arqueológico, com um valor universal excecional do ponto de vista histórico, estético, etnológico ou antropológico).

3.3.1. Património Mundial da Humanidade – O caso do Porto

A entidade *VisitPortugal* destaca que em Portugal, a cultura e o património têm características únicas, que resultam dos acontecimentos históricos e da maneira de ser de um povo que foi aprendendo com o resto do mundo e adaptando essas novidades à sua forma de estar e ao território. De facto, a UNESCO já efetuou 25 classificações de Património da Humanidade em Portugal, entre Centros Históricos, sítios arqueológicos, paisagens culturais, parques naturais e património intangível.

Em relação à cidade Invicta, o seu aclamado Centro Histórico será considerado como bem patrimonial e objeto de interpretação, na concretização do centro interpretativo idealizado neste artigo. Desse modo, torna-se imprescindível explorar os atributos patrimoniais presentes nesta cidade, a sua classificação e distinção pela UNESCO, assim como a delimitação geográfica existente na mesma.

Segundo a página oficial do Visitar-Porto, esta é a segunda maior cidade de Portugal, apresentando uma área de cerca de 45km². Geograficamente privilegiado pela sua proximidade com o rio Douro, o Porto apresenta igualmente uma forte aposta nas acessibilidades, presença de caves de vinho do Porto na margem vizinha e a existência de diversos monumentos. Construída ao longo das encostas com vista para a foz do rio Douro, esta cidade é deveras uma excelente paisagem urbana com uma história de 2 000 anos. O seu crescimento contínuo, ligado ao mar pode ser observado nos diversos e variados monumentos presentes na cidade.

Os centros históricos das cidades destacam-se pela espessura histórica presente e enorme carga simbólica, por se constituírem como lugares de património e de confluência de uma multiplicidade de dinâmicas (Fernandes, 2013, p. 7). O Centro Histórico do Porto não é exceção.

Este desenvolveu-se a partir de um pequeno núcleo situado no morro da Sé, no qual se documenta uma ocupação humana que remonta ao 1.º Milénio a.C. (Comissão Nacional da UNESCO, 2017, p. 18). O tecido urbano do Centro Histórico do Porto e os seus muitos edifícios históricos são testemunhos notáveis do desenvolvimento nos últimos mil anos, de uma cidade europeia que olha para o mar para as suas ligações culturais e comerciais (UNESCO). Este

encontra-se geograficamente inserido dentro da linha da muralha fernandina (em homenagem a Dom Fernando, reinado cuja muralha fora concluída, em 1376), juntamente com algumas áreas menores que mantêm as suas características medievais. Esta área conserva, na generalidade, o plano da cidade medieval e o tecido urbano do Porto, juntamente com algumas inserções monumentais posteriores, bem como as duas secções restantes das muralhas Fernandinas.

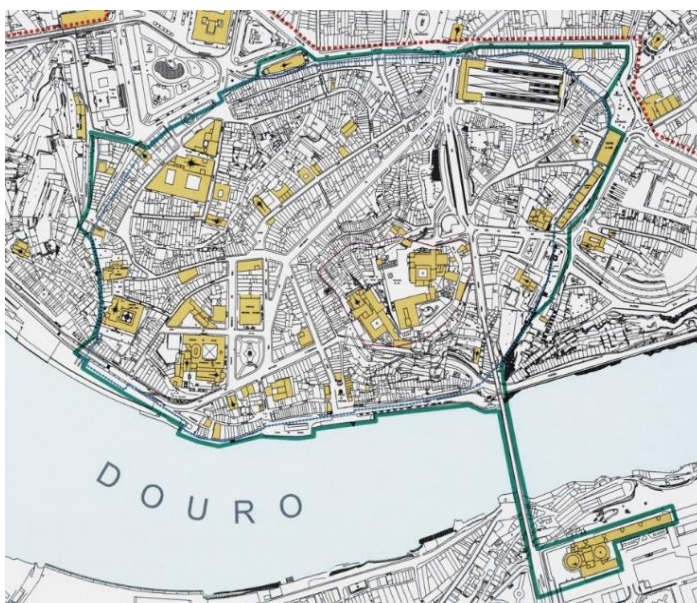
Ainda segundo a UNESCO, para serem incluídos na «Lista do Património Mundial», os locais devem possuir um valor universal excecional e atender a pelo menos um dos dez critérios de seleção. São eles:

- 1) Representar uma obra-prima do génio criativo humano;
- 2) Exibir uma importante troca de valores humanos, ao longo de um determinado tempo ou dentro de uma área cultural do mundo, sobre os desenvolvimentos da arquitetura ou tecnologia, artes monumentais, urbanismo ou paisagismo;
- 3) Prestar um testemunho único, ou pelo menos excecional, a uma tradição cultural ou a uma civilização que esteja viva ou que tenha desaparecido;
- 4) Ser um excelente exemplo de um tipo de construção ou conjunto arquitetónico, tecnológico ou paisagístico, que ilustra um ou mais períodos significativos da história da humanidade;
- 5) Ser um excelente exemplo de um estabelecimento humano tradicional ou do uso da terra ou do mar, que seja representativo de uma cultura (ou culturas) ou interação humana com o meio ambiente, especialmente quando se torna vulnerável sob o impacto de mudanças irreversíveis;
- 6) Estar direta ou tangivelmente associado a eventos ou tradições vivas, a ideias ou crenças, a obras artísticas e literárias de notável significado universal;
- 7) Conter fenómenos naturais excecionais ou áreas de beleza natural e importância estética;
- 8) Ser exemplo representativo dos principais estágios da história da Terra, incluindo o registo da vida, processos geológicos significativos no desenvolvimento de formas de relevo ou características geomorfológicas ou fisiográficas significativas;
- 9) Ser exemplo notável que represente processos ecológicos e biológicos significativos da evolução e desenvolvimento de ecossistemas terrestres, costeiros, marítimos ou aquáticos e comunidades de plantas e animais;

10) Conter os mais importantes e significativos habitats naturais para a conservação in situ da diversidade biológica, incluindo aqueles que contenham espécies ameaçadas de alto valor universal do ponto de vista da ciência ou da conservação.

No que concerne a cidade do Porto, o conjunto formado pelo seu Centro Histórico, a Ponte D. Luís I e o Mosteiro da Serra do Pilar, foi acrescentado à lista do Património Mundial da UNESCO, com base no **critério IV**, ou seja, foi considerado um “excelente exemplo de um tipo de construção ou conjunto arquitetónico, tecnológico ou paisagístico, que ilustra um ou mais períodos significativos da história da humanidade.”

Figura 16: Centro Histórico do Porto. Área Classificada Património Mundial (verde), Área de proteção - vista parcial (vermelho), e Muralha do século XIV (azul).



Fonte: Porto Património Mundial. Disponível em:
«<https://www.portopatrimoniomundial.com/planta-area-classificada.html>»

A área classificada como Património Mundial (figura 1) inclui, a vila medieval situada dentro das muralhas românicas do séc. XIV, que é composta pelos edifícios mais antigos da cidade, assim como pelas ruas mais típicas e áreas públicas mais atrativas. A área protegida corresponde aos antigos limites da cidade medieval em ambas as margens do rio. Em Vila Nova de Gaia, a área protegida inclui a zona onde estão situadas as adegas do vinho do Porto. Na margem norte, inclui a antiga vila de Miragaia, a antiga área de Santo Ildefonso, as encostas de Guindais e os terraços das Fontainhas, que se estendem até ao rio Douro.

4. Apresentação da proposta: Insight Tours do Porto

O presente artigo surge da atual reputação da cidade do Porto, que graças à sua distinção patrimonial, conseguiu aumentar e melhorar a sua visibilidade no estrangeiro, tendo sido eleita como “Melhor Destino Europeu” nos anos de 2012, 2014 e 2017 pela «*European Best Destinations Awards*». Esta foi ainda considerada como o “Melhor Destino Turístico”, “Melhor *City-Break*” e “*Best City Attraction*” pela «*World Travel Awards*». Em 2018, ganhou o “*World Excellence Award 2018*” de “*Best Startup-Friendly City of Europe*” atribuído pelo (*World Business Angels Investment Forum*, 2018).

O projeto idealizado consiste na criação de um centro de interpretação na cidade do Porto, o «Centro de Interpretação Turístico (CIT): Insight Tours», resultante da confirmação da enorme potencialidade que a Invicta dispõe, através dos seus recursos naturais e culturais, e especialmente da sua distinção patrimonial efetuada pela entidade UNESCO. A área em estudo pelo centro de interpretação turístico coincide com a área classificada como Património Mundial, que inclui a vila Medieval situada dentro das muralhas românicas do séc. XIV, composta pelos edifícios mais antigos da cidade, assim como pelas ruas mais típicas e áreas públicas mais atrativas. O projeto está deveras enquadrado numa região com elevada distinção turística, mas que carece de oferta para o consumidor foco deste projeto, o turista/visitante invisual. Porém, sendo este um produto do turismo acessível, o centro de interpretação encontra-se, de igual modo, devidamente preparado para receber e instruir pessoas com deficiência, tanto ao nível sensorial como motor.

Em comparação com os demais turistas, o turista com deficiência visual necessita de informação mais detalhada, que deve ser transmitida em suporte tátil, através do próprio tato, ou mesmo em áudio. Neste contexto, o «CIT: Insight Tours do Porto» dispõe de um sistema de iluminação adaptável a este público em específico e ao objeto em exposição (deficiência visual parcial), disponibilização de plantas dos espaços expositivos em relevo e com legenda em *braille*, de modo a facilitar a autonomia e compreensão do espaço a visitantes cegos ou com baixa visão.

De igual modo, a arquitetura do centro de interpretação está projetada no sentido de tornar o espaço acessível. Para que estes visitantes se orientem pelos corredores, serão colocados materiais específicos nos pisos, denominado de piso podotátil. No ato da compra do bilhete de ingresso, o CIT disponibiliza um áudio-guia (português, inglês, espanhol e francês) que funciona mediante um dispositivo de localização, sincronizado com o percurso do visitante, auxiliando-o conforme a exposição que este visite.

No que concerne o visitante com mobilidade reduzida, o «CIT: Insight Tours do Porto» encontra-se devidamente adaptado, seguindo as recomendações propostas no “Guia de Boas Práticas de Acessibilidade na Hotelaria”, disponibilizado pelo Turismo de Portugal. Estas práticas incluem uma rampa de acesso, wc e elevador adaptados, espaço de circulação amplo, e balcão de atendimento acessível. Do mesmo modo, todos os corredores possuem uma largura mínima de 1,80m para permitir a livre circulação de pessoas em cadeiras de rodas. Já em relação ao visitante com deficiência auditiva, o centro de interpretação disponibiliza um guia intérprete, formado na Língua Gestual Portuguesa e Inglesa.

O «CIT: Insight Tours do Porto» visa dar a conhecer o Património Cultural material e imaterial, inserido no conjunto formado pelo Centro Histórico do Porto, Ponte D. Luís I e o Mosteiro da Serra do Pilar, assim como a História da evolução da cidade, através dos sentidos do visitante, de uma forma didática e apelativa, e essencialmente, acessível para todos. O mesmo dispõe de esculturas/maquetes tridimensionais dos monumentos mais célebres da cidade invicta, identificados pela UNESCO, assim como descrições exatas do aspeto dos mesmos e as suas características, com recurso a um guia auditivo e/ou presencial. Os nomes dos bens patrimoniais encontram-se devidamente identificados em *braille*, nos idiomas português e inglês.

De modo a incluir os restantes públicos, o centro de interpretação irá dispor de uma sala de Realidade Virtual (RV), para as pessoas com dificuldades motoras (o que demonstra ser um grande entrave na visita da cidade do Porto, que apresenta um relevo bastante acentuado com diversas subidas íngremes), de modo a proporcionar aos mesmos uma experiência *in locus* de uma tour (com recurso a um áudio-guia) pela cidade.

No «CIT: Insight Tours do Porto», é possível explorar esta cidade através de uma abordagem expositiva, recorrendo a um conjunto de tecnologias de ponta, inovadoras e extremamente apelativas, não só ao grupo foco deste projeto, como para o público em geral.

Em termos de disposição, o «CIT: Insight Tours do Porto» alberga:

- **Piso 0:** Receção do centro de interpretação (que alberga igualmente uma pequena loja de *souvenirs*), gabinete técnico, wc para homem/wc para mulher (em cabines, sendo uma adaptada a pessoas com necessidades especiais);
- **Traseiras:** Café/esplanada; sala de Realidade Virtual;
- **Piso 1:** Três salas de exposição;
- **Piso 2:** Espaço de ateliê de atividades.

Em termos de localização, este centro de interpretação idealizado, encontra-se situado em Bonfim, na cidade do Porto, mais concretamente na Rua da Alegria. Optou-se por este edifício urbano, visto que esta é considerada uma zona de investimento garantido, com uma grande proximidade à estação de metro do Marquês (cerca de 3 minutos), e com facilidade de acessos pela rua de Santos Pousada, rua de Santa Catarina (800m), rua da Constituição e rua da Alegria. O edifício conta ainda com uma área total útil de 1 157m², e traços típicos das casas portuenses na sua fachada.

Figura 17: Localização do CIT: Insight Tours do Porto.



Fonte: Imovirtual.

Na implementação deste centro, pretende-se reabilitar o edifício urbano escolhido, pelo que de modo a manter a harmonia visual, pretendo conservar a fachada original. Como tal, irá se proceder à pintura da estrutura exterior e recuperação dos azulejos existentes.

Parte do terreno nas traseiras será aproveitado para o alargamento do edifício principal, sendo que no Piso 0 irá ser usado para a construção de dois wc, e um corredor de acesso ao exterior. A restante zona irá ser usada para a construção de um pequeno café (que pode ser usufruído por todos os clientes, inclusive os que não visitem o CIT) e a sala de Realidade Virtual. Já no Piso 1, o espaço construído e acrescentado, irá ser utilizado para incluir uma das três salas de exposição.

4.1. Análise: Visão, Missão, Valores e Objetivos

A visão proposta para o «CIT: Insight Tours do Porto» consiste em tornar este espaço uma referência na divulgação, instrução e demonstração da cidade do Porto, mais concretamente do seu património, destinado ao público com incapacidades, e também ao público geral, através de uma intervenção prática e inovadora que, de forma sustentada, atraia públicos diversificados à região.

Já a missão que conduz este centro de interpretação turístico, assenta no estudo, preservação, valorização e divulgação do património, promovendo a cultura desta região. Para tal, apresenta um programa expositivo, de cariz pedagógico, dinâmico e acessível para todos. O «CIT: Insight Tours do Porto» pretende igualmente, defender os interesses dos demais, promovendo a coesão e o sentido de servir todas as pessoas que visitam o centro de interpretação, com o mesmo espírito de equidade, transparência e integridade.

Tabela 7: Objetivos do CIT

Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
Afirmar-se como um espaço expositivo interpretativo, interativo e acessível, que estimule o entendimento dos hábitos e costumes locais, assim como a valorização do património;	Proporcionar aos visitantes o acesso ao «CIT: Insight Tours do Porto», através de estratégias de comunicação multimodal. Estabelecer parcerias com instituições, com vista a apoiar e colaborar na salvaguarda, estudo do património;
Interagir em permanência com a comunidade local e turística, com vista à formação e fruição cultural;	Facilitar a fruição do património cultural da região em questão;
Estudar, salvaguardar e divulgar a coleção que constitui o seu acervo, bem como diversificar os públicos do centro de interpretação.	Fazer o levantamento exaustivo das valências naturais, sociais e culturais existentes no território, com o intuito de enriquecer saberes.

Fonte: Elaboração própria.

4.2. Análise SWOT

- **Pontos Fortes:** Primeiro centro de interpretação em Portugal, totalmente adaptado para pessoas com necessidades especiais; A sua multifuncionalidade permite o contato com diferentes públicos; Oferta de alojamento e restauração nas imediações; Relação qualidade/preço; Recuperação de edifício urbano antigo; Uso das novas tecnologias como fator de diferenciação na oferta turística; Facilidade de acesso e proximidade entre os vários elementos turísticos associados à temática do CIT: Insight Tours do Porto; Recurso a uma pequena loja e café dentro da infraestrutura para obter receitas extra.
- **Pontos Fracos:** Elevada sazonalidade; Espaço limitado; Empresa nova no mercado e, por isso, pouco reconhecida; Necessidade de um grande investimento em *marketing* e publicidade no início da atividade.

- **Oportunidades:** Desenvolvimento constante da tecnologia que poderá proporcionar mais e melhores experiências a médio/longo prazo; Diminuir sazonalidade das visitas; Multifuncionalidade viabiliza a reinvenção e continuidade do equipamento; Possibilidade de desenvolvimento através de parcerias entre centros com temáticas comuns; Previsão de crescimento do turismo (nomeadamente o turismo doméstico); Padrões de consumo e motivações, que privilegiam destinos que ofereçam experiências diversificadas e autênticas; Abertura de ligações diretas a novos mercados (nomeadamente o turismo acessível).

- **Ameaças:** Dificuldade de afirmação da marca CIT: Insight Tours enquanto destino de mercado europeu; Estagnação económica devido à pandemia de Covid-19 que conduzirá a um futuro incerto; Emergência de novos destinos (turismo de saúde e bem-estar); Apostas na interatividade como meio interpretativo que, mediante os rápidos avanços tecnológicos, facilmente se torna obsoleta.

4.3. Público-Alvo

O «CIT: Insight Tours do Porto» foi criado a pensar, essencialmente, nas pessoas com deficiência ou incapacidade ao nível sensorial e da mobilidade. Porém, pode ser usufruído por todos. Assim, o CIT destina-se, na sua generalidade:

- Pessoas com ou sem deficiência/incapacidade sensorial (visual e auditiva), independentemente da idade;
 - Pessoas de nacionalidade portuguesa ou estrangeira;
 - Pessoas com mais de 65 anos ou seniores;
 - Escolas;
 - Jovens adultos (15 aos 24 anos);
 - Crianças e jovens (menores de 15 anos);
 - Adultos (25 aos 64 anos);
 - Pessoas interessadas em história e cultura;
 - Pessoas interessadas em tecnologias.

5. Considerações finais

A elaboração deste projeto, tendo por base a criação de um centro de interpretação turístico na cidade do Porto, debruçado sobre o Turismo Acessível, revelou-se uma tarefa árdua

(dada a limitação do espaço de construção e complexidade do tema), porém simultaneamente desafiante.

De facto, a concretização do presente trabalho possibilitou um maior aprofundamento dos conhecimentos pré-adquiridos em aula, relativos ao conceito de turismo e a sua evolução, assim como permitiu explorar o ramo do Turismo Acessível, desde a deficiência no turismo e políticas de inclusão e acessibilidade em Portugal, aos desafios existentes na oferta turística.

O principal objeto de estudo que se pretendeu explorar neste Centro de Interpretação, consistiu no Património, mais concretamente o Património Cultural, material e imaterial, inserido no conjunto formado pelo Centro Histórico do Porto, ponte de D. Luís I e Mosteiro da Serra do Pilar, aclamado como Património Mundial pela UNESCO. Este, deve ser vivido e apreendido de forma segura e confortável por todos os visitantes, independentemente das suas capacidades e limitações.

O «CIT: Insight Tours» foi desenhado em torno da existência de inúmeros turistas com necessidades especiais, assim como barreiras na participação dos mesmos, pelo que o presente trabalho pretendeu contribuir para uma reflexão sobre os procedimentos a adotar na melhoria da acessibilidade dos espaços.

Referências Bibliográficas

- Alves, A. M. (2016). *Turismo Cultural: Itinerários Temáticos no Concelho de Peniche*. Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos. Obtido de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19745/1/2016.04.044_.pdf
- Comissão Nacional da UNESCO. (2017). Guia - Rede do Património Mundial de Portugal. Obtido de https://issuu.com/comissaonacionaldaunesco/docs/guia_rede_patrim_nio_mundial_d_e_po
- Desvallées, A., & Mairesse, F. (2013). *Conceitos-chave de Museologia*. São Paulo: Armand.
- Devile, E. (2014). *Dinâmicas de envolvimento das pessoas com incapacidade nas atividades turísticas*. Universidade de Aveiro Edições. *Tese de Doutoramento*. Obtido de <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/14080/1/dinamicas%20de%20envolvimento%20das%20pessoas%20com%20incapacidade%20nas%20atividades%20turisticas.pdf>
- Fernandes, J. (2013). Muitas vidas tem o centro e vários centros tem a vida de uma cidade. In: Fernandes, J. A.R. & Sposito, M.E. (Org) *A nova vida do velho centro, nas cidades portuguesas e braisleiras*. CEGOT. Porto.
- Ferreira, A. C. (2013). *Turismo Acessível: Oportunidades, Desenvolvimento e Desafios*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em: Turismo e Comunicação. E. S. ESTORIL, Ed. Obtido de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6282/1/2013.04.009_.pdf

- Foster, D. (1992). *Viagens e Turismo - Manual de Gestão* (04-1992 ed.). Mem Martins: Cetop.
- Hees, L. J. (2018). *Interpretar a Paisagem. Proposta de um Centro Interpretativo para a Sede de Petrópolis do Parque Nacional da Serra dos Órgãos*. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/117510/2/302829.pdf>
- Lima, A. M., Pereira, C., Ferreira, D., Silva, F. C., Providência, F., Casella, G., . . . Barroca, M. (2019). *Centros Interpretativos: Técnicas, Espaços, Conceitos e Discursos*. Nº3. Porto: Direção Regional de Cultura do Norte. Obtido de https://issuu.com/cultura.norte/docs/cole_o_patrim_nioanorte_n_3
- Maior, I. M. (2015). *História, conceito e tipos de deficiência*. Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio de Janeiro. p. 2.
- Martin Piñol, C. (2011). *Estudio analítico descriptivo de los centros de interpretación patrimonial en España*. Tesis doctoral inédita. Univ. Barcelona. Obtido de <https://www.tdx.cat/handle/10803/38355#page=1>
- Mendes, B. C., & Paula, N. M. (2008). A Hospitalidade, o Turismo e a Inclusão Social para Cadeirantes. *Turismo em Análise*, 19 (2), 329-343. Obtido de <http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/14157/15975>
- OMT. (2016). *Manual on Accessible Tourism for All: Principles, Tools and Best Practices - Module I: Accessible Tourism - Definition and Context*. UNWTO, Madrid. Obtido de <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/moduleieng13022017.pdf>
- Pereiro, X., Prado, S., & Takenaka, Hiroko (coords.) (2008). Patrimonios culturales: educación e interpretación. Cruzando límites y produciendo alternativas. *Serie, XI Congreso de Antropología de la FAAEE, Donostia, Ankulegi Antropologia Elkartea* [en línea] <www.ankulegi.org>. Consultado el 05-01-2012
- Ribeiro, M. A. (2008). Ribeiro, M. A. (2008). A Inclusão da Pessoa com Deficiência no Mercado de Trabalho. Dissertação de Mestrado. *Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal*, p. 33.
- Serantes Pazos, A. (2015). Os Centros de Interpretación en Galicia: un recurso para o desenvolvemento turístico sostible? *Ambientalmente Sustentable*, 1, 101-121. Obtido de <https://revistas.udc.es/index.php/RAS/article/view/ams.2011.01.011-012.814>
- Silva, C. (2017). *Turismo Acessível – Estudo de Caso da cidade de Coimbra*. Dissertação de Mestrado em Turismo de Interior – Educação para a Sustentabilidade, apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre. Obtido de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19411/1/CARLA_ALEX_SILVA.pdf
- Silva, D. N. (2017). *INTERPRETAÇÃO PATRIMONIAL DO CENTRO FUNDACIONAL DE TERESINA*. Obtido de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/186166/PARQ0275-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Silva, L. (2015). *Turismo Acessível. Necessidade de consciencialização e formação dos recursos humanos*. Porto: ISCET Ed. Obtido de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28780/1/TURISMO%20ACESSIVEL%20-%20NECESSIDADE%20DE%20CONSCIENCIALIZA%C3%87%C3%83O%20E%20FORMA%C3%87%C3%83O%20DOS%20RECURSOS%20HUMANOS%20_%20LINA%20ROCHA%20DA%20SILVA%20_%203933%20%284%29.pdf

- Tilden, F. (1977). *Interpreting Our Heritage*. Obtido em 23 de maio de 2020, de https://is.muni.cz/el/1421/podzim2017/MUI_338/Interpreting_Our_Heritage__Chapel_Hill_Books_.pdf
- Trindade, M. (2004). A pessoa portadora de deficiência como turista. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1(1), 73-79. Obtido de <http://revistas.ua.pt/index.php/rtd/article/view/10111>
- Tugas, P. I., Tresserras, J. J., & Mellin, J. C. (2005). *Centros de Interpretación del Patrimonio. Manual Hicira*. Obtido em 20 de abril de 2020, de https://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=30255bf9-e4ce-4cbc-97e1-553e184249d1&groupId=99058
- UNESCO. (16 de novembro de 1972). *Convenção para a protecção do património mundial, cultural e natural*. Obtido de <https://whc.unesco.org/archive/convention-pt.pdf>

MEIOS DE FINANCIAMENTO UTILIZADOS PELAS PME DE VILA NOVA DE GAIA

Elisabeth Silva⁷

ISPGAYA

Hugo Soares⁷

ISPGAYA

João Carlos Monteiro⁸

ISPGAYA

Rita Fernandes⁷

ISPGAYA

Resumo

O presente artigo pretende perceber qual a forma de financiamento mais utilizada pelas pequenas e médias empresas (PME) do concelho de Vila Nova de Gaia, bem como os motivos que levam a essa mesma escolha. Foi realizado através da análise de um inquérito conduzido a 5.296 empresas do concelho, com o objetivo de perceber o modo de financiamento mais comum, bem como os motivos e as principais dificuldades associadas ao mesmo. Os resultados permitem constatar que a maioria das empresas revela recorrer ao financiamento externo e que o fazem para aumentar a sua capacidade produtiva e de inovação. Por último, foi ainda possível verificar que consideram as comissões e despesas associadas como o principal problema no acesso ao financiamento.

Palavras-chave: gestão financeira; estrutura de capital; pequenas e médias empresas.

⁷ Aluno da licenciatura em Gestão Instituto Superior Politécnico Gaya (ISPGAYA)

⁸ Professor coordenador Instituto Superior Politécnico Gaya (ISPGAYA)

FINANCING OF SMALL MEDIUM SIZE COMPANIES OF VILA NOVA DE GAIA

Abstract

This article describes the form of financing most used by small and medium-sized enterprises (SMEs) in the municipality of Vila Nova de Gaia, as well as the reasons that lead to this same choice. It was carried out through the analysis of a survey conducted with 5,296 companies in the municipality, with the objective of understanding the most common financing method, as well as the reasons and the main difficulties associated with it. The results allowed to verify that the majority of the companies reveal to the external financing and that they do it to increase their productive capacity and of innovation. Finally, it was also possible to verify that it considers commissions and associated expenses as the main problem in accessing finance.

Keywords: financial management; capital structure; small medium size companies.

Introdução

As PME são consideradas um motor de crescimento económico pela sua capacidade de inovação e criação de emprego, mas também pela sua estrutura inovadora e pela capacidade que têm de se posicionarem ativamente no mercado. O financiamento é, para estas empresas também, uma forma de dinamização da atividade que lhes permite investir, mas também assegurar uma eficiente gestão de curto prazo.

Em traços muito gerais, podem considerar-se duas fontes de financiamento fundamentais: financiamento interno, ou autofinanciamento, e financiamento externo. O autofinanciamento é constituído por capitais gerados pela própria empresa durante a sua atividade (recursos líquidos obtidos) e apresenta um conjunto relevante de vantagens. A sua utilização representa um processo de decisão simples para a gestão, não obriga a emissão de novos títulos e representa um crescimento da proteção e garantia para o pedido de futuros créditos. Apesar destas vantagens, este modo de financiamento tem também alguns inconvenientes como refere Morais, (2018), pois reduz a distribuição dos lucros para os detentores de capital e diminui a remuneração do capital, porque resulta de um fácil processo de decisão pode motivar tomadas de decisões menos adequadas por parte dos gestores e, por fim,

leva a um menor controlo e rigor da atividade da empresa, já que esta não tem de justificar as suas decisões perante entidades externas. O financiamento externo, recurso a capitais alheios, pode ser efetuado de forma direta ou indireta. Os financiamentos diretos ocorrem através da emissão de títulos de dívida. Já por financiamentos indiretos entende-se os que são intermediados por uma instituição financeira. Para lá da vantagem preço, o recurso a financiamento externo apresenta como principal vantagem o carácter disciplinador a que obriga a entidade, pois a relação com os detentores de capitais alheio exige uma maior transparência e clarividência na gestão da própria entidade.

A análise aqui conduzida, pretende dar a conhecer as principais fontes de financiamento das PME de Vila Nova de Gaia. Pretende-se analisar ainda quais os produtos mais utilizados por essas mesmas PME, quais os motivos que originam essa escolha e quais as que consideram ser as principais dificuldades no acesso ao crédito bancário.

No próximo capítulo realiza-se uma breve revisão de literatura que versa sobre a importância do financiamento bancário para as PME e sobre as dificuldades no acesso ao crédito bancário. Posteriormente é conduzida uma breve descrição da metodologia utilizada que antecede a apresentação e discussão dos principais resultados obtidos. A conclusão segue-se à apresentação e discussão dos resultados.

Importância e dificuldades associadas ao financiamento bancário para as PME

As PME são vistas como um segmento de vital importância para a sustentabilidade económica e para recuperação do emprego, assumindo, a nível europeu, dois terços do emprego no sector privado. O facto de, aliado a isto, as PME serem predominantemente não-exportadoras, faz com que estejam mais expostas às crises económico-financeiras e à deterioração das condições de financiamento. Para o desenvolvimento da sua atividade, são colocadas às empresas escolhas ao nível da gestão de forma a afetar os recursos disponíveis à sua atividade. Para a aquisição do ativo, as empresas têm de definir uma alocação cuidada e eficiente não só dos seus capitais próprios, como também dos capitais alheios onde cabem os financiamentos bancários. É responsabilidade da gestão financeira a regulação das necessidades de recursos financeiros que são fundamentais à atividade da empresa, assim como otimizar os custos que essa mesma empresa terá com a sua utilização, não só no curto, como também no longo prazo.

Ao nível da literatura económica desenvolvida nesta área, nos últimos anos, e como afirmam Beck e Demirguc-Kunt, (2006) é possível apurar uma clara evidência para o facto das PME

enfrentarem restrições no seu processo de crescimento resultado do acesso mais dificultado ao financiamento externo, situação que pode de certa forma explicar a fraca contribuição que as mesmas têm dado para a economia em geral, quando comparadas com a sua representatividade. De facto, o acesso muito dificultado ao mercado de capitais por parte destas empresas mais pequenas faz com que estas dependam em maior medida dos bancos para obterem financiamento externo, consubstanciando-se numa maior pressão sobre as disponibilidades financeiras quando as condições de financiamento são dificultadas e o crédito menos disponível em alturas de crise económico-financeira. Vários estudos sobre as PME portuguesas apontam no sentido de que o crédito bancário é o financiamento com recurso a capitais alheios a que as PME portuguesas mais recorrem e aquele que cria maior dependência nestas. Por exemplo, segundo estudo realizado pela AIP, (2012), um inquérito realizado junto de 899 empresas portuguesas, revelou ser o crédito bancário a principal fonte de financiamento das PME, representando para 70% a 72% das inquiridas a principal fonte de financiamento, sendo esta importância ligeiramente superior para as empresas exportadoras.

Ainda assim, as empresas tendem a socorrer-se de fundos internos de forma a financiar o seu crescimento. No entanto, à medida que os constrangimentos de acesso ao crédito bancário se vão dissipando, usam-se menos os fundos internos e aparece o financiamento externo bancário como principal canal de financiamento para o crescimento, sendo este impacto mais relevante nas PME. A literatura tem dedicado um esforço muito amplo a identificar as causas da dificuldade no acesso ao crédito bancário por parte das PME. Contudo, de todas as dificuldades relatadas na literatura, uma destaca-se significativamente de todas as outras, a crise de 2008. Para além das restrições ao nível do financiamento causadas pela crise de 2008, a literatura tem apontado outros motivos para a criação de obstáculos no financiamento às PME. Estes motivos podem ser divididos em três grandes grupos: o ambiente institucional de cada país, a concorrência no mercado bancário e as próprias características das PME. Em primeiro lugar, alguns trabalhos têm chamado a atenção para o impacto que o ambiente legal e institucional (através do direito comercial e da proteção aos direitos de propriedade) pode ter no financiamento das PME. Esta corrente de pensamento refere que é necessário o sistema legal aplicar de forma eficaz as suas leis promovendo, desta forma, as transações comerciais e protegendo devidamente os direitos dos investidores. A melhoria da legislação poderá ter um impacto direto no acesso ao crédito e, por conseguinte, no crescimento por todas as empresas e em especial pelas PME. Neste sentido, a literatura aponta dois efeitos gerais que uma melhoria da legislação tende a ter no acesso ao crédito por parte das PME. Por um lado, empresas onde o sistema legal trabalha de forma mais efetiva tendem a reportar de forma menos recorrente problemas no acesso ao crédito. Por

consequência, o efeito dos obstáculos financeiros e legislativos é menor, exercendo o sistema legal um papel mais importante sobre a atenuação das dificuldades de acesso ao crédito por parte das empresas. Por outro lado, o impacto do ambiente ao nível institucional e legal pode também ter impacto ao nível da maturidade dos financiamentos às PME. A título de exemplo, Hernandez-Canovas e Koëter-Kant, (2011) concluíram que nos países com políticas que protegem os credores, verifica-se uma maior tendência para financiamentos bancários de longo prazo, assim como levam a uma maior disponibilidade de financiamento por parte dos bancos, visto ser reconhecido mais facilmente os direitos dos credores. Em segundo lugar, a concorrência no mercado bancário tem também impacto sobre o acesso ao crédito por parte das PME. Badulescu e Simut, (2012) concluíram que um maior poder de mercado por parte dos bancos resulta geralmente em maiores constrangimentos do financiamento bancário por parte das PME, sendo estes constrangimentos maiores nos sistemas financeiros mais dependentes do sistema bancário como fonte de financiamento externo. Para estes autores, o poder de mercado bancário está relacionado com baixos níveis de investimento por parte das PME, sendo tendencialmente menos adverso nas empresas mais pequenas e geralmente mais pernicioso nas empresas com maior dependência dos bancos para o suprimento das suas necessidades de financiamento. A necessidade de se considerar a concorrência na banca e da consequente influência na disponibilidade de crédito às PME tem uma importância acrescida pois, se por um lado as PME são mais vulneráveis a problemas de informação, são também mais dependentes dos bancos quando comparadas com as grandes empresas. Por último, vários artigos têm examinado o impacto que certas características específicas das PME têm no acesso ao financiamento. Por um lado, Stefani e Vacca, (2017) fazem uma análise sobre a influência do género dos responsáveis de topo das empresas no acesso ao financiamento por parte das PME. Comparando amostras de empresas com cargos de topo masculinos e femininos, concluem que existe uma fraca evidência ao nível da discriminação de género no acesso ao financiamento bancário. Este estudo mostra também que as dificuldades enfrentadas pelas empresas com altos cargos femininos são largamente explicadas pelas características das próprias empresas como a dimensão, idade e sector de atividade. Para além disso, estas empresas tendem a submeter menos frequentemente pedidos de financiamento, principalmente porque antecipam uma rejeição. Por outro lado, Lee, (2015) no seu estudo sobre o acesso a financiamento externo em tempos de crise por parte das empresas inovadoras, concluem que empresas inovadoras são menos suscetíveis de conseguirem financiamento quando comparadas com as restantes empresas, situação que piora em tempos de crise.

Metodologia

Por forma a atingir os objetivos propostos foi elaborado um questionário, usando como base o questionário proposto por Almeida, (2014), enviado a 5.296 PME do concelho de Vila Nova de Gaia por correio eletrónico entre os dias 6 e 25 de junho de 2020. O questionário desenvolvido integra duas componentes. Em primeiro lugar, o questionário aborda sete dimensões que permitem caracterizar a empresa que responde nomeadamente, dimensão, longevidade, número de trabalhadores, cargo desempenhado pelo respondente, setor de atividade, volume de negócios e capacidade exportadora. Em segundo lugar, o questionário tenta analisar o financiamento das empresas através também de sete dimensões. Nomeadamente, recurso a financiamento externo, a opção de financiamento externo mais utilizada, o motivo do financiamento externo, o número de entidades bancárias utilizadas, o índice de endividamento total, existência de eventuais dificuldades no acesso ao financiamento e qual a relevância de certas dificuldades no acesso ao financiamento. Tendo em conta estas dimensões, o questionário permite perceber o panorama do financiamento das PME em Vila Nova de Gaia e obter respostas sobre quais alguns dos problemas no acesso ao financiamento. A compreensão desta realidade é realizada pela análise estatística descritiva realizada com base nos resultados obtidos.

Resultados

A apresentação e discussão dos resultados inicia-se com uma caracterização geral da amostra. Com esta caracterização, pretende-se perceber qual o panorama empresarial das PME em Vila Nova de Gaia, tendo em conta as dimensões referidas na metodologia. Posteriormente, são apresentados os resultados relativos ao financiamento das PME em Vila Nova de Gaia, que permitirá perceber quais os principais tipos de financiamento externo utilizados, bem como identificar os principais problemas no acesso a esse mesmo tipo de financiamento.

A tabela 1 apresenta os resultados que caracterizam a amostra. Das mais de 5.296 PME do concelho de Vila Nova de Gaia contactadas, responderam apenas 95, dando uma taxa de adesão ao questionário de 1,9%. A taxa de resposta é reduzida, contudo o número de respondentes é minimamente adequado. A opção por alargar o total de questionários enviados foi, também, prevendo uma reduzida taxa de resposta. Percebe-se ainda que das 95 empresas que responderam, 65 são pequenas empresas, o que corresponde a 68,4% da amostra. Pode ainda verificar-se que um pouco mais de metade das empresas tem mais de 10 anos de atividade (50,5%), mas que, ainda assim, um pouco mais de um terço das empresas tem menos de 5 anos

de atividade (34,7%). Por fim, quase metade das empresas que responderam têm menos de 9 funcionários e a grande maioria das respondentes (80%) tem menos de 50 funcionários.

Tabela 1. Caracterização da amostra.

Dimensão	
Pequena Empresa	65 (68,4)
Média Empresa	30 (31,6)
Longevidade	
Menos de 1 ano	6 (6,3)
1 a 5 anos	27 (28,4)
6 a 10 anos	14 (14,7)
Mais de 10 anos	48 (50,5)
Colaboradores	
1 a 9 funcionários	45 (47,4)
10 a 49 funcionários	31 (32,6)
50 a 250 funcionários	19 (20,0)
Cargo do inquirido	
Administrador	13 (13,7)
Diretor	12 (12,6)
Gerente	20 (21,1)
Sócio-gerente	34 (35,8)
Outro	16 (16,8)
Setor de Atividade	
Primário	6 (6,3)
Indústria	24 (25,3)
Comércio	20 (21,1)
Serviços	45 (47,4)
Volume de Negócios	
Menos que 2 milhões de euros	65 (68,4)
Entre 2 e 10 milhões de euros	17 (17,9)
Mais que 10 milhões de euros	13 (13,7)
Exportação	
Sim	29 (30,5)
Não	66 (69,5)

Fonte: elaboração própria

Adicionalmente, uma referência ao facto de cerca de metade dos inquiridos ocupar funções de gerente (gerente ou sócio-gerente), o que permite uma credibilidade adicional às respostas deste inquérito. Relativamente à atividade das empresas que responderam, 47% prestam serviços (que não comércio) e 21% laboram na área do comércio, ou seja, mais de dois terços encontram-se no setor terciário. Para além desta predominância do setor terciário, a tabela 1 mostra que

mais de dois terços das empresas fatura menos de 2 milhões de euros. A combinação destes dois resultados poderão explicar a razão para mais de 69% das empresas inquiridas não se dedicarem à exportação.

As tabelas 2 a 4 apresentam os resultados obtidos relativamente ao financiamento. Enquanto a tabela 2 caracteriza várias dimensões sobre o financiamento das empresas inquiridas, as tabelas 3 e 4 focam-se nas dificuldades no acesso ao financiamento enfrentadas pelas empresas inquiridas.

Assim, dos resultados obtidos, parece ser evidente que a maioria das empresas inquiridas revelam que recorrem ao financiamento externo (52,6%). Das que recorrem ao financiamento externo, quase 30% recorre a opções de financiamento de longo prazo. O Leasing aparece na segunda opção mais recorrente (19%), seguindo-se o financiamento com apoio público (13,2%).

Tabela 2. Financiamento externo.

Financiamento Externo	
Sim	50 (52,6)
Não	45 (47,4)
Opção de Financiamento Externo	
Curto Prazo	10 (8,3)
Longo Prazo	36 (29,8)
Desconto de letras/livranças	3 (2,5)
Conta Corrente Cauçionada	12 (9,9)
Descoberto Bancário Autorizado	5 (4,1)
Leasing	23 (19,0)
Garantias Bancárias	15 (12,4)
Financiamento com Apoio Público	16 (13,2)
Outro	1 (0,8)
Destino Financiamento Externo	
Apoio à Tesouraria	25 (24,3)
Investimentos	39 (37,9)
Reestruturar Dívida	10 (9,7)
Investigação e Desenvolvimento	18 (17,5)
Apoiar a Exportação	11 (10,7)
Número de Bancos	
Um	11 (22,0)
Dois	20 (40,0)
Três ou mais	19 (38,0)
Grau de Endividamento	
≤ 25%	20 (40,0)
25% - 50%	18 (36,0)
50% - 75%	5 (10,0)
> 75%	2 (4,0)
Não sabe/ Não Responde	5 (10,0)

Fonte: elaboração própria

Relativamente ao objetivo do financiamento externo, o peso dos Investimentos e da Investigação e Desenvolvimento atinge os 55,4%, o que sugere que estas empresas tendem a recorrer ao financiamento externo para fazer crescer a sua capacidade produtiva e inovar. Ainda assim, o Apoio à Tesouraria ocupa um lugar de destaque com 24,3%, tendo sido este um dos principais problemas originados pela COVID-19.

Passando para a relação com os bancos, cerca de 3 em 4 empresas inquiridas revelou ter um relacionamento com mais do que um banco (78%), como seria de facto, espectável. Estes

números sugerem que as empresas inquiridas têm alguma preocupação em diversificar as suas fontes de financiamento externo.

Por último, relativamente ao grau de endividamento, a grande maioria das empresas parece ter uma situação financeira sólida, já que 40% reportou ter um índice de endividamento abaixo dos 25% e 36% entre 25% e 50%.

Passando para as dificuldades no acesso ao financiamento, a tabela 3 sugere que a grande maioria das empresas assume que tem dificuldades no acesso ao financiamento (64%). Das 50 empresas que responderam, apenas 18 assumem que não têm qualquer problema. Quando comparamos este número com o número de empresas com um índice de endividamento abaixo dos 25% (20), reparamos que existem pelo menos duas empresas com uma situação financeira muito sólida, mas que terão enfrentado problemas no acesso ao financiamento externo.

Tabela 3. Dificuldades no acesso ao financiamento.

Dificuldade no Acesso ao Financiamento	
Sim	32 (64,0)
Não	18 (36,0)

Fonte: elaboração própria

Analisando os problemas mais relevantes que as empresas enfrentam no acesso ao financiamento, a tabela 4 sugere, de forma destacada, que as Comissões e Despesas são o problema mais relevante, seguindo-se a Taxa de Juro e as Garantias Exigidas. Aliás, para além das Comissões e Despesas serem o problema no acesso ao financiamento mais relevante em média (4,44), parece existir uma maior concordância entre as empresas. Isto porque é o segundo problema com um desvio padrão mais baixo (1,03) e tem a mediana mais alta (5). Dada a superioridade da relevância das Comissões e Despesas face à Taxa de Juro, podemos concluir que estas empresas sugerem que a falta de concorrência no sistema bancário português é um problema mais urgente para se resolver. Não é de estranhar, portanto, que a grande maioria das empresas se relacione com mais do que um banco, como verificámos em cima.

Tabela 4. Principais problemas no acesso ao financiamento.

Relevância No Acesso ao Financiamento	Média	Mediana	Moda	Desv-Padrão
Taxa de juro	4,09	4	5	1,13
Comissões e despesas	4,44	5	5	1,03
Montante Aprovado	3,84	4	4	1,03
Tempo de Resposta	3,69	4	3	1,10
Garantias Exigidas	4,00	4	5	1,00

Fonte: elaboração própria

Conclusões

Com este artigo pretendeu-se realizar uma análise sobre a forma como se financiam as PME do concelho de Vila Nova de Gaia. Através da análise de um inquérito feito a 5.296 empresas do concelho, estudou-se o modo de financiamento das PME e quais os motivos para esse mesmo financiamento. Para além disso, foi ainda possível compreender quais as dificuldades principais que as empresas enfrentam no acesso ao financiamento.

Os principais resultados obtidos são os seguintes:

1. Mais de metade das empresas recorrem ao financiamento externo. Das que recorrem ao financiamento externo, as opções de financiamento de longo prazo são as mais comuns.

2. A maioria das empresas sugere que recorre ao financiamento externo por causa de Investimentos e Investigação e Desenvolvimento, ou seja, para fazer crescer a sua capacidade produtiva e inovar.

3. A grande maioria das empresas relaciona-se com mais do que um banco, ou seja, estas empresas têm alguma preocupação em diversificar as suas fontes de financiamento externo.

4. A grande maioria das empresas assume que tem dificuldades no acesso ao financiamento, apesar apresentarem rácios de endividamento bastante favoráveis.

5. As Comissões e Despesas são o problema mais relevante no acesso ao financiamento externo, seguindo-se a Taxa de Juro e as Garantias Exigidas. Tendo em conta a relevância das Comissões e Despesas face à Taxa de Juro, parece ser possível concluir que as empresas sugerem que a falta de concorrência no sistema bancário português poderá ser uma realidade.

Referências Bibliográficas

- Sousa, A. (2004). *Introdução à Gestão: Uma Abordagem Sistémica*. Lisboa: Verbo Editora.
- Beck, T. & Demirguc-Kunt, A. (2006). Small and Medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, vol. 3, issue n.º 11, pp. 2931-2943.
- Hernandez-Canovas, G. & Koetter-Kant, J. (2011). SME financing in Europe: Cross-country determinants of bank loan maturity. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 29(5), 489-507.
- AIP (2012). *Inquérito ao Crédito*. Lisboa: Associação Industrial Portuguesa.
- Badulescu, D. & Simut, R. (2012). Banks and SME: Empirical Quantitative approach on banks behavior as lenders to small business during crisis times. In paper presented at the 6th *International Days of Statistics and Economics*. Prague: Czech Republic.
- Almeida, E. (2014). *Financiamento das PME - Análise das Empresas do Distrito do Porto*. Dissertação de mestrado. Universidade Portucalense Infante D. Henrique.
- Lopes, J. (2014). *As PME e as suas dificuldades em obter financiamento*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Barbosa, L. (2016). Estrutura de Financiamento de Empresas. Available at <https://www.bportugal.pt/paper/estrutura-de-financiamento-das-empresas>.
- OCDE (2017). *Estudos Económicos da OCDE: Portugal 2017*. Paris: Edições OCDE.
- Mações, M. (2017). *Gestão Financeira, Orçamentação e Controlo Orçamental – Volume IX*. Lisboa: Edições Almedina.
- Stefani, M. L. & Vacca, V. (2017). Credit Access for Small Firms in the Euro Area: Does Gender Matter? In: Rossi S. (eds) *Access to Bank Credit and SME Financing*. Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions. Palgrave Macmillan, Cham
- Morais, M. A. (2018). Estrutura de Capital e meios de financiamento: Banco, Venture Capital, Capitalização bolsista, Dissertação de Mestrado Integrado. Universidade do Minho.