



RICARDO AUGUSTO CADEIA DE ABASTECIMENTO TURÍSTICA: O CASO
HENRIQUES RIBEIRO DA SERRA DO CARAMULO



**RICARDO AUGUSTO
HENRIQUES RIBEIRO** **CADEIA DE ABASTECIMENTO TURÍSTICA: O CASO
DA SERRA DO CARAMULO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Aos meus Pais...

o júri

presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor José Carlos Martins Rodrigues de Pinho
professor associado da Universidade do Minho

Prof. Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A toda a minha família e amigos que me acompanharam ao longo de toda a minha vida académica...

palavras-chave

Gestão da cadeia de abastecimento no turismo, cadeia de abastecimento turística, destino turístico, Serra do Caramulo.

resumo

A gestão da cadeia de abastecimento no turismo, conecta o destino turístico, as organizações intermediárias de turismo, os prestadores de serviço no próprio destino (unidades de alojamento, empresas de restauração) e outros stakeholders variados. A fim de analisar a integração deste modelo de gestão no turismo, este trabalho pretende verificar as vantagens desta integração, assim como propor um modelo conceptual de gestão da cadeia de abastecimento para a Serra do Caramulo.

keywords

Supply chain management in tourism, supply chain tourist, tourist destination, Sierra Caramulo.

abstract

The supply chain management in tourism, connecting the tourist destination, tourism intermediary organizations, service providers in their own destiny (units of accommodation, catering companies ...) and various other stakeholders. In order to analyze the integration of tourism management model, this paper aims to verify the advantages of this integration and to propose a conceptual model of a supply chain management for Caramulo Sierra.

Índice geral

Índice de Anexos	XII
Índice de Figuras	XII
Índice de Gráficos.....	XII
Índice de Quadros.....	XII
Índice de Tabelas	XIII
Lista de Siglas e Abreviaturas	XIV
CAPITULO 1 – Introdução	1
CAPITULO 2 – Sector do Turismo.....	3
2.1. Definição de Turismo	3
2.2. O contexto global do turismo no séc. XXI	4
2.3. Cadeia de valor do turismo	8
2.4. Elementos e características do sector do turismo	10
2.5. Destino turístico.....	13
CAPITULO 3 – Revisão Bibliográfica	20
3.1. Conceito de cadeia de abastecimentos.....	20
3.2. Estrutura de uma cadeia de abastecimentos.....	21
3.3. Objectivos de gestão da cadeia de abastecimento.....	23
3.4. Vantagens de uma cadeia de abastecimentos eficiente.....	25
3.5. Gestão da cadeia de abastecimento no sector do turismo.....	26
3.5.1. Objectivos da cadeia de abastecimentos turística	29
3.5.2. Especificidades de uma cadeia de abastecimentos no turismo	33
3.5.3. A importância deste modelo de gestão inovador para os destinos turísticos.....	36
3.5.4. Conceptualização de uma cadeia de abastecimento turística: o caso do Levi Resort na Lapónia.....	38
3.5.5.1. Gestão da procura	42
3.5.5.2. Relações entre os elementos constituintes da cadeia de abastecimento	43
3.5.5.3. Gestão da oferta	43
3.5.5.4. Gestão de Capacidades	44
3.5.5.5. Desenvolvimento de novos produtos.....	44
3.5.5.6. Coordenação da cadeia de abastecimento turística.....	45
3.5.5.7. Tecnologias de Informação.....	45

3.6. Considerações Finais	46
4.1. Considerações de natureza metodológica	48
4.2. Enquadramento geral	49
4.3. Caracterização da Região em estudo	50
4.3.1. História.....	51
4.3.2. Levantamento da Oferta Turística da Serra do Caramulo	52
4.3.2.1. Alojamento.....	52
4.3.2.1.1. Estalagem do Caramulo	52
4.3.2.1.2. Hotel do Caramulo.....	52
4.3.2.1.3. Hotel Rural Quinta de Bispos	53
4.3.2.2. Atracções naturais.....	54
4.3.2.2.1. Reserva Botânica de Cambarinho.....	54
4.3.2.3. Atracções culturais.....	55
4.3.2.3.1. Museu do Caramulo.....	55
4.3.2.3.2. Aldeias Serranas: especificidades da Cultura local e importância para o Turismo.....	57
4.3.2.3.3. Artesanato	58
4.3.2.3.4. Gastronomia local	59
4.3.2.3.5. Monumentos locais de interesse cultural para o visitante	60
4.3.2.3.6. Percursos Pedestres.....	60
4.4. Análise SWOT.....	61
4.5. Proposta de Modelo Conceptual para a Gestão e funcionamento da cadeia de abastecimento Turística da Serra do Caramulo	63
4.6. A Evolução do turismo na Serra do Caramulo a partir da proposta do modelo conceptual	67
4.6.1. Potencialização do território	70
4.6.1.1. Dimensão ambiental	70
4.6.1.2. Dimensão económica.....	71
4.6.1.3. Dimensão Estratégica institucional.....	71
4.6.1.4. Dimensão humana.....	72
4.6.1.5. Dimensão operacional.....	72
4.6.1.6. Dimensão territorial	73

4.6.2. Estratégia de comunicação.....	73
4.6.3. Captação de IDE	77
CAPITULO 5 – Conclusões	79
Bibliografia.....	82

Índice de Anexos

Anexo I - Preferências dos clientes em relação às empresas do sector turismo.....	89
---	----

Índice de Figuras

Figura 1 – Distribuição Regional das chegadas internacionais de turistas e receitas e quotas de mercado, em 2009.....	5
Figura 2 - Proposta de uma cadeia de valor turística.....	9
Figura 3 - Sistema de valores.	10
Figura 4 - O Sistema Turístico de Leiper..	11
Figura 5 - Tendência de pesquisa na gestão de cadeia de abastecimentos no turismo.....	27
Figura 6 - Fases de produção do turismo.....	30
Figura 7 - Estrutura da cadeia de abastecimentos turística.....	31
Figura 8 - Modelo genérico da cadeia de abastecimentos turística.	34
Figura 9 - Os três níveis da Gestão da Cadeia de Abastecimentos no caso de estudo..	39
Figura 10 - Características do turismo e questões relacionadas com TSCM..	42
Figura 11 - Modelo conceptual para a gestão do destino turístico Serra do Caramulo.....	64
Figura 12 – Funcionamento do destino turístico Serra do Caramulo a partir do modelo conceptual proposto.....	66

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução e previsão das chegadas internacionais de turistas, por região, de 1950 a 2020.	6
---	---

Índice de Quadros

Quadro 1 - Evolução do conceito de Destino Turístico.....	16
Quadro 2 - Tipologias de destinos turísticos..	18
Quadro 3 - Atrações Naturais existentes na Serra do Caramulo.....	54

Quadro 4 - Atracções Culturais existentes na Serra do Caramulo..	60
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Previsão para 2010 das chegadas internacionais de turistas, por região, em milhões	7
Tabela 2 - Seis A's: Elementos que integram os destinos turísticos..	14
Tabela 3 - Plano Identidade..	74
Tabela 4 – Plano tecnologias de informação.	75
Tabela 5 – Plano de Publicações..	76
Tabela 6 - Plano de apresentações..	76

Lista de Siglas e Abreviaturas

CTP – Confederação de turismo de Portugal

OMT – Organização Mundial de Turismo.

SC – Supply Chain.

SCM – Supply Chain Management.

TSC – Tourism Supply Chain.

TSCM – Tourism Supply Chain Management.

CAPITULO 1 – Introdução

Num mundo cada vez mais globalizado, o sector do turismo tem que estar preparado para a competitividade entre os destinos turísticos e as empresas turísticas. O surgimento do debate em torno do tema da gestão da cadeia de abastecimento está relacionado com práticas eficientes e competitivas de gestão nas empresas.

Dentro desta perspectiva, o modelo de gestão de cadeia de abastecimento de um destino turístico passa a ser um dos factores fundamentais para o seu sucesso (Zhang et al., 2009). A especificidade do produto turístico faz com que a gestão dos destinos turísticos seja uma tarefa bastante complexa. Segundo a definição de Middleton (1989) a oferta turística baseia-se num produto turístico global, que compreende todos os serviços consumidos pelo viajante desde o momento que sai de casa até ao seu regresso. Esta diversidade de elementos da oferta turística faz com que a tarefa da gestão de cadeia de abastecimento de um destino seja necessariamente partilhada e não se limite à acção de uma única entidade ou organização.

No caso do turismo, este tema é especialmente singular, já que se trata de um serviço, e os modelos produtivos aplicados a sectores como a indústria, não são facilmente aplicáveis. O tema da gestão da cadeia de abastecimentos no turismo é muito recente. Por essa razão, ainda existem poucos estudos e publicações acerca desta temática (Piboonrungrroj e Disney, 2009).

Desta forma, o presente trabalho tem como objectivo estudar a importância do conceito de cadeia de abastecimentos para o sucesso de um destino turístico.

Para o desenvolvimento deste objectivo principal, foram delimitados os seguintes objectivos específicos:

- Analisar até que ponto a gestão da cadeia de abastecimento tem um papel decisivo na criação de valor para um destino turístico;
- Relacionar o conceito de cadeia de abastecimento com o sector do turismo;
- Analisar a especificidade do conceito cadeia de abastecimento no turismo;
- Propor um modelo conceptual para a gestão da cadeia de abastecimento.

A metodologia seguida na realização deste trabalho, numa primeira fase, consistiu numa revisão bibliográfica dos temas chave ao nível de livros, comunicações científicas, revistas científicas, documentos on-line. O tema “gestão de cadeia de abastecimento” consultou-se principalmente na base de dados científica B-On, na qual se encontraram alguns artigos científicos sobre o tema. Os restantes temas, relacionados com os aspectos fundamentais do turismo, pesquisaram-se na Biblioteca da Universidade de Aveiro.

Numa segunda fase, realizou-se um estudo exploratório que se baseou no estudo de **Evolução do turismo na Serra do Caramulo a partir da proposta de um modelo conceptual.**

A presente Dissertação está estruturada da seguinte forma: **Capítulo I – Introdução**, refere o âmbito do trabalho, justificação e sua estrutura; **Capítulo II – Apresentação do sector do turismo**, apresentação geral deste sector de actividade; **Capítulo III – Revisão bibliográfica**, apresenta a revisão bibliográfica realizada com base em estudos que abordam a temática em causa; **Capítulo IV- Estudo de Caso**, exposição dos principais resultados tendo em consideração o estudo exploratório realizado; **Capítulo V – Conclusões**, referencia as conclusões finais retiradas sobre todo trabalho realizado.

CAPITULO 2 – Sector do Turismo

2.1. Definição de Turismo

O conceito actual do turismo refere-se a um fenómeno que surge explicitamente no século XX. Esta evolução foi impulsionada pelo desenvolvimento industrial de regiões ou países e teve a sua origem ligada à revolução Industrial, ao desenvolvimento dos meios de comunicação, ao transporte e a ascensão da classe média (Cunha, 2001). Amplamente aceite, o conceito mais utilizado é o da Organização Mundial de Turismo que se refere ao turismo como as actividades realizadas por pessoas durante as suas viagens e estadias em lugares diferentes do seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo, inferior a um ano, com fins de férias, por negócios ou outros motivos (Cunha, 2001).

O Turismo pode definir-se como a teoria e a prática de todas as actividades relacionadas com a atracção, prestação de serviços e satisfação das necessidades dos turistas. O Turismo é fundamentalmente um conjunto de técnicas baseadas em princípios científicos que têm como finalidade prestar uma série de serviços a uma pessoa, que dedica o seu tempo livre a viajar, convertendo-se em turista ou em excursionista (Montejano, 1991).

O turismo tem vindo a crescer em importância não apenas económica, mas também social (Simões, 1993). Theobald (2001) afirma que o turismo é um dos principais segmentos do sector de serviços, sendo o que mais cresceu na economia mundial nas últimas décadas. Este autor complementa a afirmação anterior dizendo que viagens e turismo constituem o principal segmento económico mundial. Talvez o principal problema do turismo é a própria diversidade das suas actividades. A indústria do turismo é composta por meios de hospedagens (hotéis, pousadas e outros), serviços de alimentação, serviços de transporte, organizações para o lazer e uma gama de outras empresas paralelas. Todos os serviços prestados no turismo são realizados em espaços geográficos bem definidos, o que faz com que o sistema, além de manter uma relação funcional, mantenha também uma relação espacial com os elementos geográficos que o integram: a região de origem, o itinerário da viagem e a região de destino.

Fazem parte dos processos turísticos três grandes conjuntos de empresas: de disponibilidade de serviços aos turistas (são empresas cuja função principal é motivar o turista a viajar, ou seja, actuam como emissores de turistas), de transporte principal (empresas de transporte de grande tamanho) e de atenção ao visitante (são aquelas que oferecem serviços durante a sua permanência no local de destino) (Boullón, 1997).

2.2. O contexto global do turismo no séc. XXI

O Turismo é um importante sector económico em todo o mundo, sendo o maior sector a nível mundial em termos do volume de negócios, que tem conquistado o seu lugar pelo papel que desempenha no desenvolvimento económico e social dos países desenvolvidos e/ou em desenvolvimento. É considerado fundamental na dinamização e consolidação da economia dos países, na criação de emprego directo, indirecto e induzido e nos efeitos multiplicadores que consegue gerar (OMT, 2010a).

A procura turística é estimulada pelo aumento do rendimento disponível, das motivações para viajar, do crescimento exponencial dos mercados emergentes acompanhado pelo crescimento continuado dos mercados tradicionais, das mudanças demográficas, sociais e tecnológicas, da diversificação de destinos e da crescente liberalização do sector (OMT, 2010a).

Sob o impacto da crise financeira mundial e na sequência da recessão económica, as chegadas de turistas internacionais caíram 4,2%, em 2009. Onde, em 2009, o turismo internacional moveu, aproximadamente, 880 milhões de turistas. Apesar disso, as chegadas de turistas internacionais têm demonstrado um crescimento praticamente contínuo: de 25 milhões em 1980, para 438 milhões em 1990, para 681 milhões em 2000, e actualmente, 880 milhões. As receitas internacionais de turismo atingiram, em 2009, 852 biliões de dólares (611 biliões de euros), correspondendo a um decréscimo em termos reais de 5,7% em relação a 2008. O crescimento do turismo internacional voltou, no último trimestre de 2009, após 14 meses de declínio, pela observação da figura 1, as chegadas de turistas internacionais distribuem-se pelas várias regiões do mundo, principalmente na Europa, que recebem mais de metade do fluxo de turistas internacionais (52%), seguindo-se, a Ásia e o

Pacífico (21%), as Américas (16%), o Médio Oriente (6%) e, finalmente, a África (5%) (OMT, 2010a e 2010b).



Figura 1 – Distribuição Regional das chegadas internacionais de turistas e receitas e quotas de mercado, em 2009 (Fonte: OMT, 2010b).

As previsões a longo prazo publicadas pela Organização Mundial de Turismo (2010d), presentes no gráfico 1, indicam que o número de turistas internacionais será de 1,6 mil milhões em 2020, o que implica uma taxa de crescimento anual da ordem dos 4%, dos quais 1,2 mil milhões serão viagens intra-regionais e 378 milhões serão viagens de longo curso. A previsão indica que os destinos de África, Ásia e Médio Oriente crescerão a taxas superiores à média, enquanto as previsões para os destinos mais maduros da Europa e da América são de crescimento menor que a média.

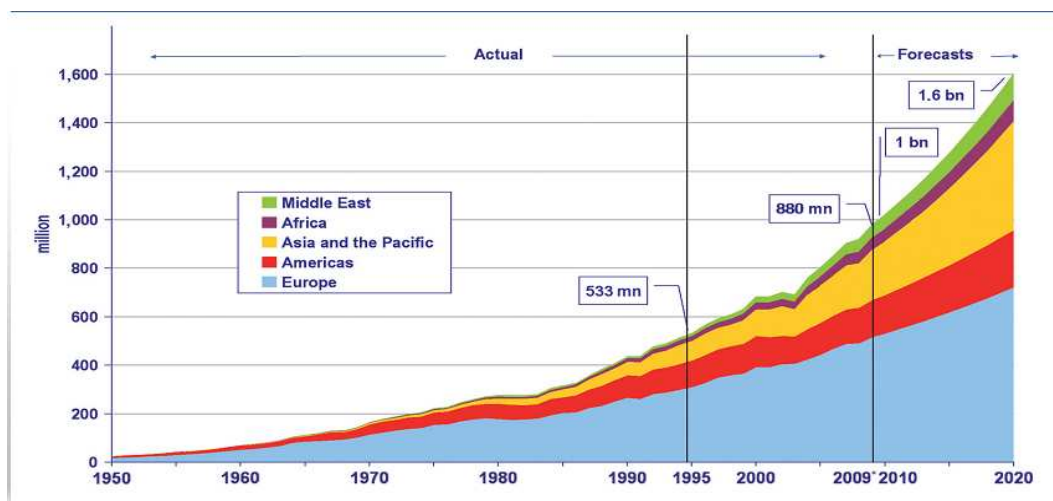


Gráfico 1 - Evolução e previsão das chegadas internacionais de turistas, por região, de 1950 a 2020 (em milhões). Fonte: OMT (2010a).

O gráfico 1 mostra as previsões para 2020 das chegadas internacionais de turistas. Segundo esta, em 2020, as três principais regiões receptoras são a Europa (717 milhões de turistas), Ásia Oriental e do Pacífico (397 milhões) e Américas (282 milhões), seguido pela África, Oriente Médio e do Sul Ásia (OMT, 2010a).

Em relação ao fluxo internacional de turistas, espera-se que se registre em 2020, para a Ásia Leste e Pacífico, Ásia Sul, Médio Oriente e África, um crescimento com taxas superiores a 5%, em comparação com a média mundial de 4,1%. A Europa será a região do Mundo mais visitada, no entanto, apresentará uma taxa de crescimento inferior (3%) à média mundial (4,1%). Vai manter a maior quota de chegadas internacionais de turistas, apesar de haver um declínio de 60% em 1995 para 46 % em 2020, aproximadamente (OMT, 2010a).

Chegada de turistas internacionais por região (milhões)

	Ano Base	Previsões		Taxa média de crescimento anual	Percentagem (%)	
	1995	2010	2050	1995-2020	1995	2020
TOTAL	565	1,006	1,561	4.1	100	100
África	20	47	77	5.5	3.6	5.0
América	109	190	282	3.9	19.3	18.1
Ásia do Leste/ Pacífico	81	195	397	6.5	14.4	25.4
Europa	338	527	717	3.0	59.8	45.9
Médio Oriente	12	36	69	7.1	2.2	4.4
Ásia do Sul	4	11	19	6.2	0.7	1.2
Intra-regional ⁽¹⁾	464	791	1,183	3.8	82.1	75.8
Longo Curso ⁽²⁾	101	216	378	5.4	17.9	24.2

Notas: ⁽¹⁾ Intra-regional inclui as chegadas em que o país de origem não é especificado.

⁽²⁾ Longo curso é definido como tudo, excepto de viagens intra-regionais

Tabela 1 – Previsão para 2010 das chegadas internacionais de turistas, por região, em milhões (Fonte: OMT, 2010a)

Em Portugal, o Turismo é um dos principais sectores da economia portuguesa, tendo o seu peso na economia vindo a crescer nos últimos anos. Para comprová-lo, segundo o Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) lançado pelo Ministério da Economia e da Inovação em 2007, com o intuito de desenvolver o destino Portugal, as receitas de Turismo representam anualmente em média 6,3 mil milhões de euros, correspondendo a 11% do PIB e apresentam uma tendência crescente. O Turismo é um dos principais sectores geradores de emprego, representado 10,2% da população activa. Provas da importância do turismo para a Economia portuguesa são os dados divulgados pelo Turismo de Portugal, onde no primeiro semestre de 2010, mesmo em época de crise, Portugal registou um aumento de 8,4 por cento nas receitas turísticas.

Para finalizar, o sector turístico é um importante sector económico, onde se reflectem as oscilações financeiras mundiais. Em geral, o crescimento das chegadas de turistas internacionais segue a tendência que se verifica ao nível do crescimento económico mundial (PIB). Para além das questões económicas, o mercado turístico está em constante mudança, por ter de se adaptar constantemente às novas tendências e ao novo consumidor.

2.3. Cadeia de valor do turismo

De acordo com Porter (1991: 33-44), a cadeia de valor assenta num sistema ou reunião de actividades interdependentes que são executadas para projectar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto.

O resultado final de um produto é determinado pelo desempenho de todos os elementos que fazem parte da cadeia de valor, ou seja, existe uma relação de dependência entre todas as actividades. Desta forma, pode-se dizer que o conjunto de actividades só funciona correctamente se o processo for encadeado (Garrido, 2005 e Porter, 1991).

Aplicando este conceito ao Turismo, precisa de se levar em consideração, um conjunto de características específicas do sector turístico que atribuem uma maior complexidade à cadeia de valor neste sector.

Segundo a CTP (2005), a cadeia de valor corresponde ao conjunto de actividades interligadas e organizadas de forma a obter o máximo valor acrescentado, em cada um dos elos da cadeia, e em consequência, no consumidor final, cuja satisfação constitui o grande objectivo de toda a cadeia de valores.

Como cada parte constituinte da cadeia de valor acrescenta valor a um conjunto, cria-se uma rede de valores e de trabalho, que se traduz num ecossistema empresarial, ou seja, um sistema composto e sustentável na gestão de uma organização (Figura 2). Com o desenvolvimento dos novos sistemas e das novas tecnologias da informação e comunicação, é possível estabelecer e administrar os elos entre a organização. Isto permite que as organizações aumentem a sua performance, eficiência e a eficácia dos serviços prestados ligados ao sector turístico (Costa, 2005), ou seja, “a reciprocidade entre empresas que estabelecem elos resulta em ganhos de competitividade para ambas, reflectindo também no fortalecimento do sector e no resultado final do produto ou serviço prestado” (Garrido, 2001). Esta evolução das tecnologias de informação e comunicação tornou-se vital para o ecossistema empresarial e para a obtenção de vantagens competitivas (Garrido, 2001). Na prática, para melhor entender a questão da cadeia de valor no sector do turismo, a CTP propõe um modelo, como se pode observar na figura 2. Este modelo representa, em primeiro lugar, as fases da ‘construção’ do produto turístico até chegar ao consumidor final: planeamento, produção, distribuição e relação. Em segundo lugar, estas fases englobam um conjunto de elementos, processos e recursos que estão intimamente ligados

com a experiência final do cliente. Pela análise da figura seguinte conclui-se que todo o conjunto de serviços apresentados tem como objectivo final, a satisfação do cliente que procura os serviços.

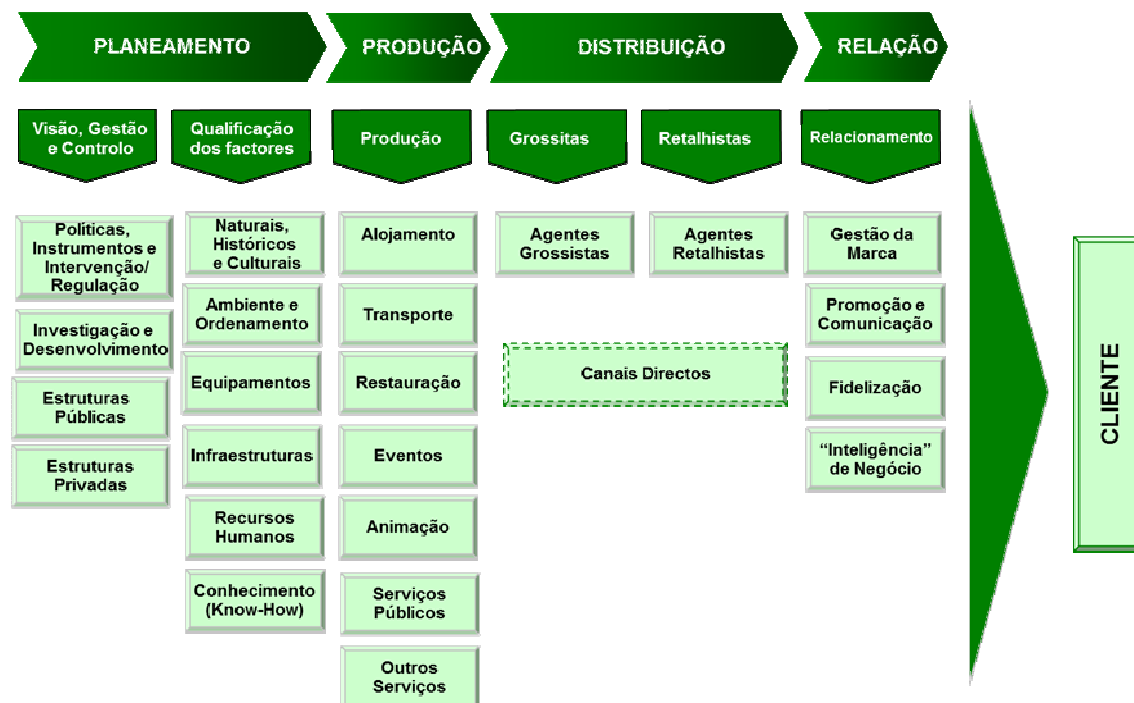


Figura 2 - Proposta de uma cadeia de valor turística. Fonte: CTP, 2005.

Porter (1985) sublinha que não é correcto pensar só no resultado final do produto como valor, já que este pode ser acrescentado a uma qualquer parcela da actividade da organização, ou a várias delas, ou a elos de ligação entre algumas delas. Neste sentido, o autor refere que “a organização necessita de desagregar a sua actividade nas suas funções principais, identificando aquilo a que chama a cadeia de valor da organização”.

Os já mencionados elos de ligação correspondem às relações estabelecidas entre as actividades na cadeia de valor. Como refere Ladeira (2005: 55), “a cadeia de valor empresarial pode ser compreendida enquanto um sistema de actividades interdependentes conectadas por elos”.



Figura 3 - Sistema de valores. (Fonte: Porter, 1985)

Novaes (2001) afirma que a sequência de cadeias de valor que constituem o sistema de valor de um destino turístico forma a cadeia de abastecimento do local. Esse sistema de valores inclui a cadeia de valor dos fornecedores, dos canais de distribuição e dos clientes finais que adquirem o produto ou para consumo próprio ou para reutilizá-lo enquanto matéria-prima para a sua própria cadeia de valor.

2.4. Elementos e características do sector do turismo

Citando Cooper (1993: 5), “a indústria turística é constituída por todas as empresas, organizações e instalações que se destinam a atender às necessidades específicas e desejos dos turistas”.

De acordo com Leiper (1979: 392), “a indústria do Turismo envolve uma variedade de actividades que a compõem, incluindo o transporte, alojamento, animação/recreio, restauração e serviços relacionados”.

O sector do turismo apresenta várias especificidades. Na Figura 4, observa-se o Sistema Turístico apresentado por Leiper (1979).

Na opinião de Leiper (1979), o sistema do Turismo envolve a viagem e estadia temporária de pessoas para fora dos seus locais de residência habitual por uma ou mais noites, exceptuando as viagens efectuadas com o propósito principal de realizar actividades remuneradas nas regiões de trânsito ou receptoras. Os elementos que compõem este sistema são os turistas, regiões geradoras de turistas, regiões de trânsito, regiões receptoras de turistas e indústria do turismo, e encontram-se conectados a nível funcional e espacial. Uma vez que possui as características de um sistema aberto, a organização destes cinco elementos interage com ambientes mais vastos, como o físico, cultural, social, económico, político e tecnológico.

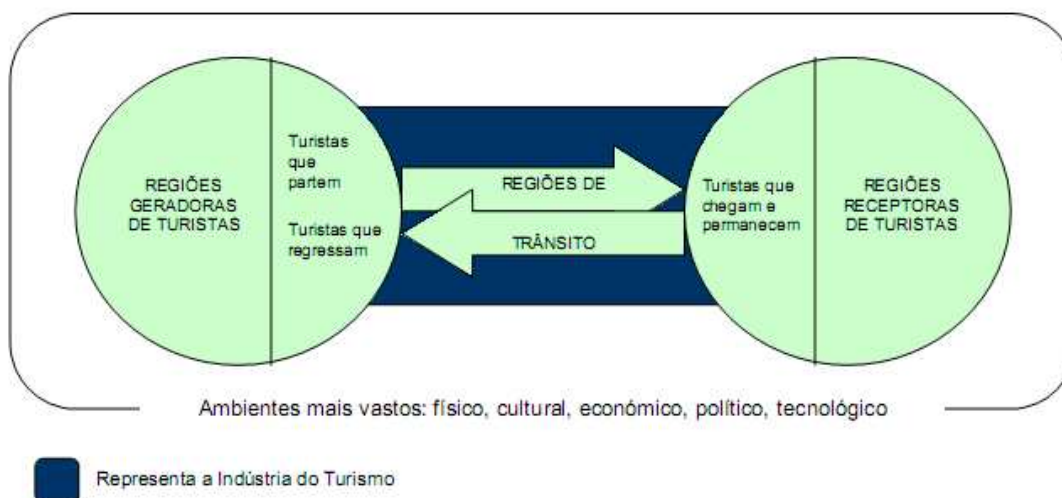


Figura 4 - O Sistema Turístico de Leiper. (Fonte: Leiper, 1979: 404).

Nas palavras de Cooper (1993: 3), o sistema do turismo de Leiper (1979), apresenta, resumidamente, três elementos básicos:

- ✓ O *turista* designado como o principal actor do sistema;
- ✓ O *espaço geográfico* engloba as regiões emissoras e receptoras de turistas e a região de trânsito;
- ✓ A *indústria do turismo* que se traduz no leque de empresas e organizações envolvidas na formação do produto turístico.

Cada um dos elementos do sistema turístico de Leiper (1979) interage com os outros, não só na concretização do produto turístico proposto, mas também em termos de transacções, e os impactos do turismo que, naturalmente, ocorrem em diferentes contextos (Cooper, 1993). Costa (2005) acrescenta que os elementos do sistema turístico e as suas especificidades ‘funcionam’ como forças de mudança do próprio sector.

O produto turístico é extremamente diversificado. Os recursos naturais e culturais, as infra-estruturas de acolhimento e de comunicações, bem como o alojamento e a restauração, constituem os recursos básicos de um destino turístico. A combinação dos recursos turísticos locais com os serviços oferecidos determina a atribuição de um destino a uma forma específica de turismo. Para além das actividades realizadas no destino turístico (região receptora), importa também salientar a importância dos núcleos principais, onde se localizam os fornecedores de produtos e serviços turísticos (Garrido, 2001).

O turismo é um sector de serviços cujo produto é particularmente complexo, dependendo de uma oferta extremamente fragmentada. Os intervenientes em cada elo da

cadeia (agências de viagens, operadores turísticos, transportes, hotelaria, restauração e outros) propõem, cada um, uma componente do produto global. As referidas componentes, em conjunto, determinam a experiência do turista e a sua apreciação relativamente à qualidade do serviço. O destino turístico é o local principal de consumo dos serviços turísticos mencionados e, conseqüentemente, o local de implantação e de actividade das empresas do sector. O turista identifica o produto com as empresas que lhe prestam o serviço e, simultaneamente, com o destino visitado.

Para além das características dos serviços mencionados no ponto anterior, importa acrescentar outras características que atribuem uma maior complexidade ao sector turístico. Garrido (2005: 60) aponta cinco características específicas do turismo, são elas:

- ✓ *Heterogeneidade* - soma de um conjunto de produtos e serviços diversificados e de difícil padronização, pois estão vinculados aos locais de destino turístico;
- ✓ *Fragmentação* - o produto é fragmentado e, ao mesmo tempo, capaz de integrar-se ou afectar directamente outros sectores da economia. Cada serviço ou produto fica entregue a um diferente fornecedor. Para exemplificar, quando o cliente adquire um pacote turístico, o transporte é servido pelas transportadoras, o alojamento é prestado por hotéis ou outras tipologias, os passeios são organizados por empresas de animação e os souvenirs são comercializados pelas lojas de produtos típicos;
- ✓ *Dispersão espacial* - cada serviço é prestada em diferentes espaços;
- ✓ *Interdependência* - os diversos componentes têm de estar interligados e conectados de forma precisa e, na maioria das vezes, o sucesso e a qualidade do produto final depende da boa performance de cada uma das partes;
- ✓ *Instantaneidade* - o produto é consumida no local e no momento em que é produzido, sendo difícil o controle de qualidade;

Mathieson e Wall (1982: 38) acrescentam, ainda, algumas particularidades a este sector: é um “bem invisível” de exportação, é geralmente consumido no local onde é produzido; os destinos turísticos requerem bens e serviços auxiliares, criando-se oportunidades para a geração de negócios directos, indirectos e induzidos; é uma actividade instável, sujeita a variações sazonais, influências externas, natureza heterogénea das motivações e expectativas dos turistas.

Piboonrunroj e Disney (2009), apresentam ainda outras duas características específicas para a indústria turística. Em primeiro lugar, pelo lado da oferta, o turismo é

uma mistura de produtos que combinam bens e serviços, não sendo uma pura fabricação ou indústria de serviços. Como a indústria turística é muito complexa, a coordenação da cadeia de abastecimentos turística é intensiva, já que esta baseia-se em partes interligadas e conectadas. Em segundo lugar, do lado da procura, a procura turística tem sido reconhecida como um problema que traz consigo complexidade e grande sentido de oportunidade ao sector do turismo, ou seja, as alterações e perturbações na procura turística fazem com que seja necessário existir um conhecimento prévio e actualizado para conseguir geri-las.

2.5. Destino turístico

O Destino Turístico pode considerar-se como o espaço físico que aloja os visitantes e que tem como objectivo satisfazer as suas múltiplas motivações (Murphy, 1985).

Segundo Georgulas, (1985: 7),

“O Turismo como indústria ocorre em áreas-destino, definidas como áreas com atracções distintas, naturais ou fabricadas pelo Homem, que atraem visitantes ou turistas (não residentes), para a realização de um conjunto de actividades diversas”.

Esta definição demonstra que existem dois aspectos fundamentais que identificam um destino turístico - este deve conter factores de atractividade e deve apelar aos não residentes.

Em primeiro lugar, à área de destino atribuem-se atracções, pela sua própria natureza, que chamam e cativam os turistas. Obviamente que quanto mais variadas forem as atracções, também variados serão os tipos de turismo existentes. Normalmente estas atracções são divididas em duas categorias: naturais (clima, paisagem) e criadas pelo Homem (parques temáticos, exposições, museus). Em segundo lugar, o destino turístico provoca, por diversos factores, atracção sobre os não residentes, obrigando a uma deslocação ao local para usufruir dos seus equipamentos ou atracções, traduzindo-se na essência da actividade turística (Murphy, 1985).

Laws (1995) refere a existência de elementos primários e secundários que dividem os factores de atractividade que compõem o destino. Os elementos primários referem-se ao clima, ecologia, tradições culturais, arquitectura tradicional e paisagem; os elementos secundários estão ligados às mudanças e desenvolvimentos introduzidos especificamente

para usufruto dos turistas, como hotéis, transportes, actividades, animação e catering. Por exemplo, num determinado destino turístico, os turistas desfrutam dos recursos primários de forma livre, sem que seja necessário pagar pela sua utilização; no entanto, o desenvolvimento da indústria turística numa determinada área depende essencialmente dos recursos secundários disponíveis, pois implica trocas comerciais.

Buhalis (2000) refere que os destinos turísticos constituem uma experiência integrada para o consumidor e que são amálgamas de produtos e de ofertas. Para este autor, os destinos são compostos pelo que ele denomina de seis A's:

Atractions (Atrações)	Naturais, construídas pelo Homem, artificiais, construídas para um propósito específico, culturais, para eventos especiais.
Accessibility (Acessibilidades)	Sistema de transportes global, incluindo estradas, terminais e veículos.
Amenities (Comodidades)	Estabelecimentos de alojamento e restauração, comércio e outros serviços turísticos.
Available packages (Pacotes disponíveis)	Pacotes turísticos pré-concebidos por intermediários.
Activities (Actividades)	Todas as actividades disponíveis no sistema e das quais os turistas irão usufruir durante a sua estadia.
Ancillary Services (Serviços Auxiliares)	Serviços utilizados pelos turistas, como bancos, telecomunicações, correios, hospitais, etc.

Tabela 2 - Seis A's: Elementos que integram os destinos turísticos. Fonte:(Buhalis, 2000: 98).

Buhalis (2000) afirma que se pode examinar o conceito de destino turístico segundo duas perspectivas. Por um lado, os destinos turísticos podem ser áreas geograficamente definidas, entendidas pelos seus visitantes como uma entidade única, com um quadro legal e político de gestão do marketing e do planeamento turístico. Por outro lado, os destinos turísticos podem constituir conceitos perpetuais, que são interpretados de forma subjectiva pelos turistas em função do seu itinerário de viagem, da experiência cultural, dos motivos da visita, nível educacional e experiências pessoais.

Segundo Cooper et al. (2002: 136) um destino turístico define-se como o “foco de instalações e serviços projectados para atender às necessidades dos turistas”. O destino turístico reúne todos os elementos do turismo – procura, transporte, oferta e marketing, desta forma, o destino é onde os elementos mais significativos do sistema do turismo ocorrem e onde a sua indústria se encontra localizada. As áreas de destino (não obstante a sua variedade) possuem determinadas características comuns a todas: são amálgamas,

constituem experiências culturais, são inseparáveis e, contrariamente às teorias acima referidas, as áreas-destino não são utilizadas apenas por turistas, mas também por outros grupos, nomeadamente os residentes e os excursionistas. O turista é toda a pessoa que viaja por uma duração de 24 horas, ou mais, para um país diferente do da sua residência, sendo o excursionista visitantes temporários que permaneçam menos de 24 horas no local visitado (Cunha, 2001)

Esta múltipla utilização permite classificar os diferentes empreendimentos existentes da área de recepção de acordo com o facto de dependerem ou não apenas do turismo, apenas dos residentes ou de uma mistura dos visitantes e residentes, sendo que a maioria dos locais partilha o turismo com outras utilizações. Deste modo, o que distingue um destino turístico não é o tipo de grupos que utiliza os elementos integrantes da indústria do turismo (residentes ou não residentes), mas sim a existência dessa mesma indústria, que sirva as necessidades que os turistas manifestam, mas cuja utilização não se esgota neste sentido, podendo abranger também os residentes locais.

A indústria do turismo traduz-se no leque de empresas e organizações envolvidas na formação do produto turístico. Os destinos turísticos requerem bens e serviços auxiliares, criando-se oportunidades para a geração de negócios directos, indirectos e induzidos

Deste modo, as áreas-destino possuem com características comuns o facto de estas serem amálgamas de produtos, porque incluem variados elementos, como atracções, facilidades (alojamento, restauração, entretenimento, comércio e outros serviços), acessibilidades (transporte e infra-estruturas de transporte para e dentro da região) e serviços auxiliares. Para que a experiência aconteça e esta se torne, desta forma, um destino turístico todos estes elementos deverão estar presentes numa região.

Para que um determinado destino turístico seja considerado atraente pelos visitantes ou turistas este deverá oferecer experiências culturais o mais distintas possível do ambiente doméstico. A inseparabilidade característica dos destinos turísticos relaciona-se com o facto de o turismo ser consumido onde é produzido, requerendo assim, a presença física dos visitantes na área-destino para usufruir da experiência turística (Cooper et. al, 2002).

Ao contrário da noção de que um destino turístico será definido pela oferta, ou seja, pela existência de uma indústria turística e não pelos grupos que compõem a procura, Mathieson e Wall (1982) propõem uma definição de destino turístico que tem por base os

pressupostos de que este deve possuir características conhecidas por um número suficiente de visitantes potenciais que justifique que o local seja considerado como uma entidade que atraia, por si só, viagens turísticas, independentemente das atracções existentes em outros locais. Deste modo, dimensões como as atracções naturais ou fabricadas pelo Homem, infra-estruturas, estruturas económicas e os atributos da comunidade hospedeira da área-destino devem ser consideradas.

Concepções Tradicionais
<p>“Um local onde as pessoas passam as suas férias”</p> <p><u>Componentes considerados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pessoas: demografia, motivação, taxas de participação de turistas e recursos humanos dos serviços do destino. • Férias: actividades dos turistas nas férias. • Local: estrutura e evolução das regiões turísticas.
Concepções Recentes
<ul style="list-style-type: none"> • “Uma área onde as pessoas escolhem passar as suas férias e onde se observam os impactos das suas actividades” <p><u>Componentes considerados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Escolha: motivações individuais, localidades e actividades alternativas e marketing influenciador das opções. • Impactos: sociais, económicos, ambientais e ecológicos. • Área: costa, cidade, região tradicional remota, vida selvagem. • “Gerir a procura turística e os seus impactos na área destino” <p><u>Componentes considerados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão dos impactos: definir objectivos para o turismo, análise dos impactos e capacidade de carga, planeamento e da zona. • Gestão da Procura: acesso, controlo de qualidade, aumento de benefícios, imagem.
Concepções Emergentes
<p><u>Componentes considerados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da multiplicidade de interesses • Debate acerca do papel e dimensão do turismo • Organização entre o sector público e privado • Gestão dos níveis de procura turística • Efeito do comportamento dos turistas na área-destino • Possibilidade de realizar experiências de qualidade • Cooperação regional do nível da promoção e desenvolvimento • Desenvolvimento da investigação na área do turismo • Desenvolvimento de políticas para a gestão dos destinos turísticos.

Quadro 1 - Evolução do conceito de Destino Turístico. (Fonte: Adaptado de Laws, 1995:25)

O turismo, como fenómeno, reflecte as alterações a nível económico e social que proporcionam à sociedade uma maior liberdade de escolha, novas tecnologias de transporte

e comunicações, constituindo uma esfera da actividade humana em constante desenvolvimento e mudança. Sendo assim, um número maior de pessoas desfruta dos seus tempos livres em locais fora da residência habitual, cada vez mais longínquos, e deste modo, os destinos turísticos sofreram também alterações rápidas e dinâmicas, o que conduziu, da mesma forma, à alteração do conceito de área-destino (Laws, 1995) (ver Quadro 1).

Os destinos turísticos são identificados, normalmente, em função das divisões administrativas que resultam de antigos direitos de propriedade das terras, da geologia ou acidentes naturais ou da história política, e não em função das percepções actuais e da utilização da área pelos turistas (Laws, 1995). Isto significa que existe, frequentemente, uma lógica de espaço-produto, em que os destinos turísticos são concebidos e comercializados em função do espaço administrativo que os compõe, e não numa lógica de produto-espaço, que preconiza que deverá existir, inicialmente, um conhecimento profundo e rigoroso dos recursos existentes que permita, posteriormente, identificar clusters de oferta que tornarão possível conceber e comercializar produtos turísticos devidamente estruturados (Costa, 2000).

Ashworth e Voogd (1991) sugerem que uma vez que os destinos turísticos constituem o local do consumo do conjunto de actividades que compõem a experiência turística estes devem ser tratados como produtos. As áreas-destino são “*simultaneamente o produto e o contendor de um conjunto de produtos*” (1991:6-7), justificando-se, assim, a necessidade de delimitar e definir correctamente os diferentes destinos/produtos turísticos, bem como encontrar um conceito consensual de área-destino que assente na lógica de produto-espaço e que contemple o novo paradigma de gestão das mesmas.

A Organização Mundial do Turismo (2005) considera que os destinos turísticos de base local (município ou agrupamento de municípios) constituem o ponto central de avaliação da actividade turística, do desenvolvimento de produtos turísticos e de implementação da política de turismo, e têm vindo a conceder-lhes particular importância, definindo-os como:

(...) um espaço físico onde o visitante passa pelo menos uma noite. Inclui produtos turísticos, tais como serviços de apoio e atracções e recursos turísticos. Possui limites físicos e administrativos que definem a sua gestão, e imagens e percepções que definem a sua competitividade no mercado. Os destinos turísticos locais incorporam vários stakeholders, frequentemente incluindo a comunidade receptora, e podem agrupar-se e criar redes de forma a constituírem destinos de maior dimensão (WTO, 2005:28).

Nos seus estudos, Ejarque (2005) apresenta uma lista com sete tipologias de destinos turísticos, que se caracterizam da seguinte forma:

Destino de Negócios	Destinos que registam os movimentos turísticos para locais com o intuito de realizar reuniões, viagens de incentivos, participação em feiras e congressos, ou seja, englobam o fluxo de homens de negócios e executivos de grandes empresas e actividades inseridas no segmento MICE (<i>meeting, incentive, Congress and exhibition</i>).
Destino de Lazer	Este destino possui como elementos atractivos: a cultura, a gastronomia, espectáculos e compras.
Destino de Sol e Praia	Estes destinos têm vindo a sofrer alterações. De modo a lutar contra a sazonalidade, tentam aliciar o turismo de negócios na estação baixa. Podem oferecer preços mais reduzidos que os destinos urbanos, tornando-se bastante competitivos, sendo que muitos especializaram-se em desportos, tais como o golfe, windsurf, velam, equitação, entre outros.
Destino de Montanha	Tradicionalmente frequentados no Inverno, hoje em dia atraem turistas com outras motivações: saúde, bem-estar, desporto ou vida ao ar livre. Determinados destinos de montanha especializaram-se em desportos específicos, atraindo fracções de turistas com uma despesa média superior ao turista habitual que apenas busca descanso.
Destino Rural	Pequenas localidades rurais que oferecem bem-estar, tranquilidade e desporto, sendo que a tipologia recente de Agro-turismo permite a participação nas actividades agrícolas.
Destinos Únicos e Ecológicos	Nestes destinos o turista procura novas experiências ao nível do ecoturismo, designadamente o contacto com a fauna e flora. A diversidade e qualidade dos serviços não são, habitualmente, relevantes visto que o factor atractivo é a natureza. A atractividade destes destinos reside na natureza intocada, possuindo, assim, um equilíbrio delicado.
Destinos Exóticos ou Exclusivos	Ainda que existam alguns clubes de férias para europeus no Mar Vermelho, Ilhas Maurícias e Seychelles este representa um conceito muito americano. São, por exemplo, destinos preferidos por turistas em lua-de-mel ou que se visitam apenas uma vez na vida. Este conceito variará, como é óbvio, em função das motivações, da origem e do nível socioeconómico dos diferentes tipos de turistas.

Quadro 2 - Tipologias de destinos turísticos. Fonte : (Adaptado de Ejarque, 2005).

Pela análise do quadro anterior é possível distinguir diversos tipos de destinos turísticos através do tipo de actividade predominante que os turistas realizam quando afluem a um destino e o tipo de atracções e recursos existentes permitem, o que se conclui

que cada destino turístico é mais ou menos apetecível, consoante o tipo de turista que o visita ou procura.

CAPITULO 3 – Revisão Bibliográfica

3.1. Conceito de cadeia de abastecimentos

A *Supply Chain* ou cadeia de abastecimento dedica-se ao estudo das relações estabelecidas entre fornecedores, produtores, distribuidores e consumidores (Heizer e Render, 2001), incluindo as estruturas físicas, tecnologias, capital financeiro, conhecimento e informação.

A cadeia de abastecimento abrange os processos de negócio, as pessoas, a organização, a tecnologia e a infra-estrutura física que possibilitam a transformação de matérias-primas em produtos e serviços intermédios e finais que, por sua vez, são oferecidos e distribuídos ao cliente final, de modo a satisfazer a sua procura (Lee e Billington, 1995).

Ho et al. (2002) definem gestão de cadeia de abastecimento como:

“uma premissa de gestão que envolve a gestão e integração de um conjunto de processos empresariais através de fornecedores, que fornecem produtos, serviços e informações que agregam valor para os clientes e ou outras partes interessadas, através da colaboração e esforços dos membros da cadeia de abastecimento”.

Por seu lado Song and Panayides (2008) definem cadeia de abastecimento como sendo uma estratégia de coordenação de funções e táticas de forma a proporcionar melhorias de longo prazo para os indivíduos e empresas envolvidos na rede. Esta definição obriga a existência de uma estratégia de coordenação entre os parceiros do negócio para que se possa retirar valor para toda a cadeia de abastecimento.

A gestão da cadeia de abastecimento é geralmente considerada como a perspectiva operacional chave para atingir essa integração entre os parceiros da cadeia de abastecimento (Mentzer et al., 2001).

Segundo Ladeira (2005: 64) a cadeia de abastecimento traduz-se no “conjunto de funções, processos e actividades que permitem que a matéria-prima, produtos ou serviços sejam transformados, entregues e consumidos pelo cliente final”.

O mesmo autor explica sintetizadamente o que entende pelos elementos referidos na transcrição acima:

- Funções dizem respeito às áreas da empresa com responsabilidade sobre uma parte da cadeia de abastecimento: a função de compras, responsável pela aquisição de mercadorias e serviços nas condições mais vantajosas para a empresa; a função de planificação, responsável pela previsão, com a maior exactidão possível, da procura futura dos produtos e serviços da empresa.
- Os processos referem-se ao conjunto de actividades que permitem gerir as necessidades intrínsecas da cadeia de abastecimento: o processo cliente - compra, que incorpora as actividades de gestão dos pedidos de venda, entregar e recepcionar produtos, facturar aos clientes e gerir as contas; ou o processo compras-pagamentos, que reúne actividades como a identificação de necessidades, petição de ofertas, negociação com fornecedores, aprovisionamento, recepção de mercadorias, verificação de facturas recebidas e emissão de pagamentos, etc.
- Por último, as actividades constituem as acções individuais que compõem o processo.

Uma cadeia de abastecimento é caracterizada por um fluxo de produtos e um fluxo inverso de informação, com um total de sete processos principais: gestão de relacionamento com clientes, gestão de atendimento ao cliente, gestão da procura, o cumprimento da ordem, a gestão do fluxo de produção, aquisição, desenvolvimento de produtos e comercialização (Lambert et al., 2008).

Em conclusão, Zhang et al. (2009:2) consideram que gestão da cadeia de abastecimento é cada vez mais utilizada para aumentar a eficiência da cadeia de valor, incluindo a eficiência da logística e das actividades de planeamento e controlo de materiais e informações, tanto internamente, dentro das empresas, como externamente, entre as empresas.

3.2. Estrutura de uma cadeia de abastecimentos

Lambert e Cooper (2000) apresentam três aspectos para compreender de que forma funciona a estrutura de uma cadeia de abastecimento, sendo estes: os membros, a estrutura

dimensional e os níveis de ligações existentes entre os membros de uma cadeia de abastecimentos. Entender a configuração desta estrutura é fundamental na gestão da cadeia de abastecimentos.

Segundo os mesmos autores, os membros da cadeia de abastecimentos incluem todas as empresas ou organizações com as quais a empresa principal colabora, desde o princípio do processo de produção do produto ou serviço até chegar ao consumidor. Esta cooperação pode ser directa ou indirecta. Tendo em conta o número de empresas e membros, quer a nível de fornecedores ou de clientes, a base que constitui a maioria das estruturas das cadeias de abastecimentos é demasiado complexa. Deste modo, é da maior importância para a empresa identificar os membros relevantes para a integração e gestão dos processos de negócio da sua cadeia para que esta maximize a utilização dos seus recursos.

Os membros da cadeia de abastecimentos podem ser primários ou secundários; estes denominam-se primários quando estão envolvidos com as actividades operacionais e de gestão dos processos de negócio com o objectivo de produzir um determinado produto destinado a um mercado específico; estes são considerados secundários quando fornecem recursos técnicos, financeiros e de conhecimento que suportam as actividades dos membros primários.

Existem três tipos de dimensões essenciais para descrever, analisar e gerir a cadeia de abastecimentos relativamente à estrutura dimensional da mesma (Lambert e Cooper, 2000):

1. O primeiro tipo diz respeito à dimensão horizontal da cadeia, ou seja, ao número de camadas existentes ao longo da cadeia de abastecimento.
2. O segundo tipo refere-se à posição horizontal da empresa foco na cadeia, ou seja, se esta está perto do ponto de origem da produção, onde normalmente o valor agregado do produto é pequeno e a influência da empresa no cliente final é bastante reduzida, ou então, perto do cliente final, onde normalmente o valor agregado do produto é elevado e a sua proximidade ao cliente pode conduzir a uma posição de liderança dessa empresa em relação às demais da cadeia de abastecimento.
3. O terceiro tipo refere-se à estrutura vertical da cadeia, ou seja, ao número de empresas existentes em cada camada.

O nível de integração e gestão dos processos de negócio entre a empresa mãe e as empresas integrantes da cadeia de abastecimentos, no que respeita aos níveis de ligações existentes entre os membros, varia de acordo com a importância dessas empresas para o êxito da empresa foco e da própria cadeia de abastecimento. As empresas directamente mais importantes para a empresa mãe são as que devem envolver parcerias e serem coordenadas e integradas de perto (Lambert e Cooper, 2000).

3.3. Objectivos de gestão da cadeia de abastecimento

A gestão da cadeia de abastecimento tem, como objectivo básico, maximizar as sinergias entre todas as partes da cadeia produtiva, de forma a atender o consumidor final mais eficientemente, tanto através da adição de mais valor aos produtos finais, como através da redução dos custos (Ladeira, 2005).

Ladeira (2005) considera que a gestão da cadeia de abastecimento existe para delinear e construir o equilíbrio entre os custos totais da cadeia de abastecimento e o valor e serviço que se presta ao cliente. Deste modo, é necessário referir que qualquer objectivo que seja definido deve estar em concordância com a estratégia global da empresa. Para alcançar estes objectivos, é necessário que se compreenda as suas razões e propósitos iniciais, que se conheça a organização da estrutura da cadeia de abastecimento e que a comunicação de informação por toda a cadeia seja eficaz.

Ladeira (2005:68) propõe alguns dos objectivos da gestão da cadeia de abastecimento, sendo alguns destes:

- Perceber o processo de forma completa;
- Identificar os componentes de maior relevância (operacional e financeira);
- Entender qual é o nível de serviço requerido pelos clientes ou segmentos;
- Garantir resposta à procura do cliente;
- Definir quais são as realidades mais adequadas para a *Supply Chain* como suporte às realidades corporativas;
- Restringir o custo total da *Supply Chain*, mediante estratégias efectivas de marketing, produção e distribuição;
- Diminuir o tempo entre a produção de um produto e a sua venda ao cliente final;

- Maximizar o efectivo reduzindo o inventário e melhorando os prazos de pagamento;
- Assegurar, ao longo do tempo, as vantagens competitivas da introdução de novos produtos e serviços;
- Desenvolver uma estratégia, processos e sistemas que potencializem sinergias e simplifiquem as actividades, permitindo administrar toda a cadeia de abastecimento como uma só organização, mais eficiente e competitiva.

Ainda segundo o mesmo autor, para o sucesso da gestão da cadeia de abastecimento e para que esta atinja os objectivos a que a cadeia se propôs é essencial ampliar o campo, tendo como objectivo, implementar as relações da cadeia de abastecimento a todos os seus elementos, para que os resultados e benefícios da implementação deste modelo não seja restrita, mas global a toda a cadeia, ou seja, não basta que possua um bom desempenho interno de cada um dos processos das empresas que compõem a cadeia.

Costa (2005), afirma que o processo de integração e concentração tenta criar formas de organização do negócio mais eficientes, e tem como principais objectivos: aumentar a competitividade criando condições mais favoráveis de forma a aumentar quotas de mercado; melhor organização do negócio, reduzindo custos; estimular o desenvolvimento e aumentar os rendimentos do negócio; melhorar o controlo do negócio em todas as suas fases. Costa (2005) debate-se sobre a importância da união estratégica das empresas que oferecem partes do produto turístico global, num mercado que se torna cada vez mais competitivo.

Em todo o processo de gestão da cadeia de abastecimento - os processos internos como a interacção entre os elementos da cadeia – recorrem a técnicas de gestão de logística, no entanto, as tecnologias de informação surgem como uma ferramenta imprescindível em tomar decisões com a menor margem de risco, actuar com os maiores níveis de eficiência e estabelecer a comunicação com os clientes e fornecedores (Ladeira, 2005).

3.4. Vantagens de uma cadeia de abastecimentos eficiente

Ao longo deste trabalho evidenciou-se que a aplicação de uma gestão integrada de cadeia de abastecimento acarreta numerosas vantagens, visto que proporcionam melhorias na gestão das operações. Estas vantagens são difíceis de identificar, como por exemplo, a melhoria do atendimento a fornecedores, o aumento da confiança e diminuição de incertezas (Ladeira, 2005).

Quando a gestão da cadeia de abastecimento é eficiente e produz vantagens competitivas, significa que esta utiliza os processos de negócio, experiência no sector, sistemas de informação e métodos de gestão eficazes.

De forma mais generalizada, Ladeira (2005: 68) refere que “uma gestão eficiente da cadeia de abastecimento pode representar uma vantagem competitiva para a organização em termos de serviço, redução de custos e velocidade de resposta às necessidades do mercado”. Ainda se pode acrescentar que uma gestão de cadeia de abastecimentos devidamente implementada, desenvolve na organização um espírito de cooperação e competitividade bem visível (Ladeira, 2005).

Através da gestão integrada de todos os elementos da cadeia compreendendo a infra-estrutura física, a tecnologia, os processos de negócio, as pessoas e o desenho da organização; na redução do tempo destinado ao ciclo para completar os pedidos, que poderá levar a novas oportunidades comerciais; na redução de inventários, que estimula a uma melhoria dos fluxos financeiros a empresa pode adquirir vantagem competitiva (Price Waterhouse Coopers, 2002).

Podem destacar-se, de acordo com CEL (2002), as seguintes vantagens da gestão da cadeia de abastecimentos:

- Fluxo activo de produtos e serviços;
- Redução de stocks em toda a cadeia;
- Redução de custos por ineficiências;
- Prazos de entrega fiáveis;
- Melhor qualidade do serviço;
- Maior disponibilidade de bens;
- Maior previsibilidade nos prognósticos de procura;
- Relações mais estreitas com os sócios da cadeia;

- Sinergia entre os mesmos;
- Redução dos custos administrativos;
- Resposta mais rápida às variações do mercado;
- Através da produção exclusivamente quando se recebe a encomenda ocorre uma minimização dos custos e riscos associados à existência de stocks,
- Melhor tempo de comercialização dos novos produtos e serviços;
- Melhoria na tomada de decisões.

Estas vantagens levam-nos a concluir que a gestão efectiva da cadeia de abastecimento pode aumentar o lucro da empresa através da redução de custos e da criação de receitas. O factor essencial para este processo ocorrer é a integração da cadeia de abastecimento como um único processo integrado, para que deste modo a cadeia seja completamente optimizada.

3.5. Gestão da cadeia de abastecimento no sector do turismo

A cadeia de abastecimentos no turismo é um tema que surgiu recentemente. As publicações científicas do tema apareceram na sua maioria em 2008 e 2009 (Piboonrungrroj e Disney, 2009). Estes autores referem duas fases de investigação acerca do tema, na primeira fase, antes de 2007, surgiram apenas estudos conceptuais, numa segunda fase, a partir de 2007, as pesquisas sobre a cadeia de abastecimentos em turismo aumentam significativamente e os estudos empíricos publicados ultrapassam os estudos de enquadramento conceptual, como podemos verificar na figura seguinte.

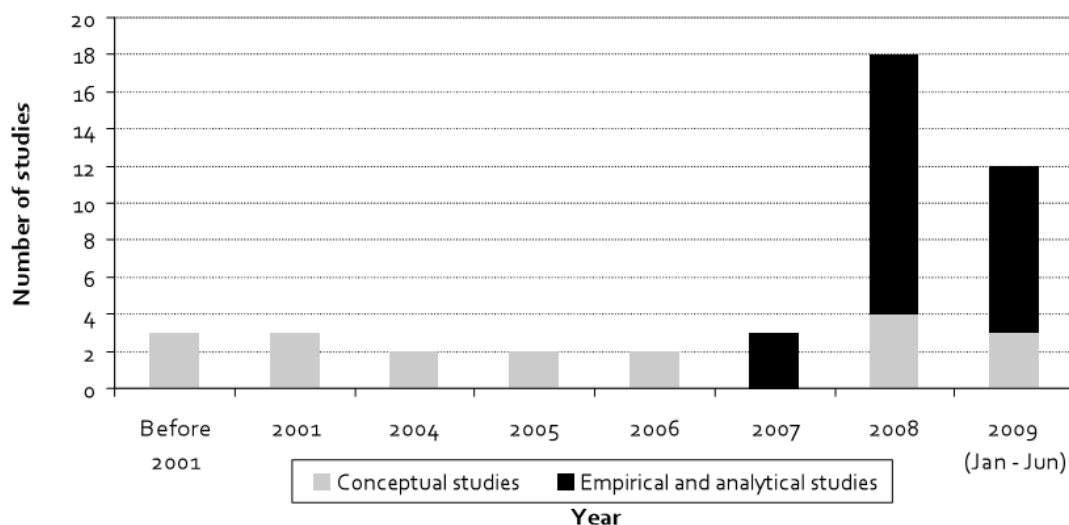


Figura 5 - Tendência de pesquisa na gestão de cadeia de abastecimentos no turismo. (Fonte: Piboonrungrroj e Disney, 2009).

No sector do turismo, este tema assume cada vez mais importância visto que esta prática de gestão relaciona-se com modelos de negócio mais eficazes e competitivos, que poderão melhorar a experiência final do turista durante a sua permanência em determinado local turístico. Em resumo, pode afirmar-se que a eficiência da *Supply Chain Management*, está estreitamente ligada com o interesse e satisfação do turista pelo destino turístico, que no final conduz ao sucesso do produto turístico global.

A indústria turística inclui diversas componentes e estruturas que suportam o turismo nos destinos, tais como, alojamento, transportes, restauração, comércio, eventos, animação, serviços públicos, entre outros. O tema deste trabalho está relacionado com a integração desse conjunto de elementos, com o objectivo de providenciar ao turista um produto global para que este desfrute de uma experiência única.

O ambiente altamente competitivo da indústria do turismo tem forçado as empresas a procurarem formas de aumentar a sua vantagem competitiva. Por exemplo, surgiu um crescimento considerável na implementação de novas tecnologias da informação, nomeadamente no desenvolvimento de novos formatos comerciais, tais como o *e-Tourism* (Zhang et al., 2009).

Ao contrário de outros sectores de actividade, os serviços turísticos são prestados em espaços geográficos bem delimitados, o que possibilita que o sistema, além de manter uma relação funcional, mantenha também uma relação espacial com os elementos geográficos que o integram: a região de origem, o itinerário da viagem e a região de

destino (Cunha, 2001). O sector engloba unidades de alojamento (hotéis, pousadas e outros), restauração e bebidas, empresas de transporte, empresas de animação, lojas de souvenirs, organismos públicos e um sem número de outras empresas paralelas que interagem com estas. O abastecimento e a gestão da mesma no turismo surgem com necessidades opostas de englobar todos os serviços num produto único, oferecendo ao turista um produto singular e, conseqüentemente, uma experiência inesquecível.

Acredita-se que as práticas da *Supply Chain Management* que são bem-sucedidas em outras actividades podem ser úteis na indústria do turismo. Devido às complexas interacções entre os inúmeros interessados na indústria do turismo, que têm objectivos e sistemas operacionais distintos, os potenciais benefícios da adopção das melhores práticas da gestão da cadeia de abastecimento no turismo (TSCM) são enormes. A estratégia é compreender as questões da *Supply Chain Management* que são pertinentes para a indústria do turismo, tendo em conta as características e natureza específicas (Zhang et al., 2009).

A aplicação da cadeia de abastecimento no sector do turismo traduz-se em grandes vantagens competitivas para este, com base no desenvolvimento deste modelo de gestão. Este modelo traduz-se numa rede de trabalho e de parcerias entre os elementos que constituem a cadeia de valor interno, deste modo, assume a gestão da cadeia de abastecimento como um sistema que integra e coordena as actividades de forma eficaz, que no futuro se tornará fundamental e imperativo para o desenvolvimento do turismo. Concluiu-se que a implementação da gestão de cadeia de abastecimento no sector do turismo mostra que é uma forma de as empresas de turismo estabelecerem parcerias (Chen, 2009).

A gestão da cadeia de abastecimento é um método de gestão vantajoso, devido ao facto de interligar todos os elementos envolvidos, desde os fabricantes, os armazéns, os postos de venda, para que chegue ao cliente no tempo, na variedade e quantidade correctas (Chen, 2009).

A gestão da cadeia de abastecimento no turismo pode ser considerada um processo através do qual um comprador que trabalha com os seus fornecedores garanta que os produtos e serviços são adquiridos de forma a atender às especificações do mesmo. Esta foca-se numa primeira fase em aspectos de qualidade e, posteriormente é ampliada para incluir as questões ambientais, a fim de melhorar a eco-eficiência e reduzir os desperdícios.

Para isto, os compradores começaram a informar os fornecedores sobre como ser mais eco-eficiente, com o objectivo de controlar os custos de produção. Nas operações de turismo, ocorrem considerações ambientais e socioeconómicas nos processos de gestão de fornecedores, incluindo as considerações relativas à energia e gestão de resíduos, conservação da natureza e do património, a preservação da identidade cultural, o respeito às comunidades locais e contribuição para o desenvolvimento económico nos destinos (Schwartz et al., 2008).

Sendo assim, para que se possa desenvolver uma acção eficaz da gestão da cadeia de abastecimento no turismo, é essencial ter em conta questões socioeconómicas e culturais que englobam uma série de aspectos, tais como: contribuição para o desenvolvimento económico e o bem-estar das comunidades locais, salvaguarda da identidade cultural e consideração pelos direitos humanos das comunidades locais e dos povos indígenas. Em relação aos aspectos ambientais, deve ter-se em conta o desenvolvimento do transporte sustentável e a utilização correcta dos recursos, através da redução, minimização e prevenção da poluição e dos resíduos (por exemplo, resíduos sólidos e líquidos, emissões tóxicas para a atmosfera); conservação das plantas, animais, ecossistemas e áreas protegidas (biodiversidade) e paisagens e do património natural (Font et al., 2004).

O meio ambiente (condições de trabalho nos países de destino), a segurança (de clientes e funcionários em entregar todos os aspectos de um produto turístico), a utilização dos recursos (tratamento adequado, reutilização e reciclagem de resíduos, a adopção de medidas para aumentar a eficiência da utilização dos recursos) condicionam, também, a sustentabilidade, qualidade e o êxito da cadeia de abastecimento turística (Font et al., 2004).

3.5.1. Objectivos da cadeia de abastecimentos turística

O primeiro passo da gestão da cadeia de abastecimento no sector do turismo corresponde ao estabelecimento de metas. Para definir os objectivos as ligações dentro da própria cadeia precisam de ser identificadas, e estas podem incluir, mas não são limitadores, a satisfação do turista, a sustentabilidade do turismo, o valor monetário, a incerteza da procura e a redução de stocks (Zhang et al., 2009).

O objectivo final de uma cadeia de abastecimento turística é a satisfação do turista, que é o cliente, sendo que a satisfação dos turistas corresponde ao grau em que os mesmos estão satisfeitos com os produtos e serviços recebidos, e pode ser examinada sob duas perspectivas:

- A satisfação total com o produto turístico;
- O nível de satisfação com o serviço individual de um serviço específico de turismo encontrado.

No entanto, os turistas vêem, usualmente, um produto turístico como uma combinação de um número de componentes de serviços diferentes ligados e que são dependentes entre si, ou seja, se o serviço de atributos de um determinado componente do produto turístico, como o serviço de companhia aérea, não satisfaz os turistas, então o nível de satisfação geral do produto turístico é afectado de forma negativa.

A indústria do turismo depende, em grande escala, dos recursos ambientais, que estão livremente disponíveis e fortemente sujeitos à deterioração por uso excessivo. Visto que o problema primordial é encontrar um ponto de equilíbrio entre o uso e a preservação dos recursos para manter o desenvolvimento sustentável do turismo no destino, uma área de investigação associada é o desenvolvimento do turismo sustentável (Zhang et al., 2009).

A análise seguinte de Smith (1994) assemelha-se a um caso de *Supply Chain* em turismo: começa a partir de actividades a montante (produção primária ou de recursos) e termina em actividades a jusante (resultado final). É importante assinalar que o resultado final da produção do turismo é a experiência do cliente (Figura 6).

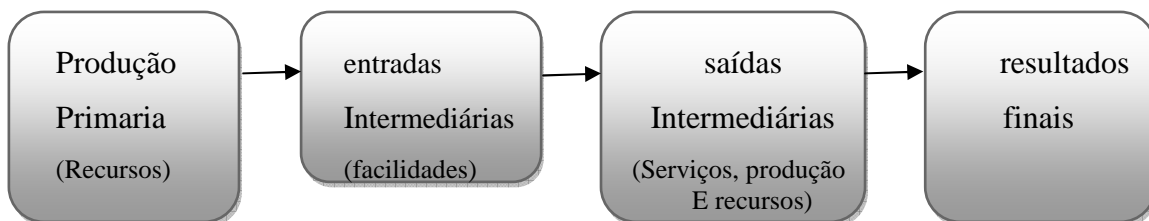


Figura 6 - Fases de produção do turismo. (Fonte: Adaptado de Rusko et al, 2009)

Convencionalmente, as cadeias de abastecimento do turismo são vistas como semelhantes às da indústria transformadora. Deste modo, o nome da indústria é substituído por “turismo” e as mercadorias substituídas por “serviços” (Rusko et al., 2009).

Qualquer acção desenvolvida pelos membros da cadeia tem impacto nos outros elementos desta, portanto, não importa se que se aprende, é preliminar ou mais avançada, o desenvolvimento do turismo está estreitamente relacionada com a construção e com as melhorias desenvolvidas em toda a cadeia. A natureza da cadeia de abastecimento da indústria do turismo é decidida pela expansão regional, pela coordenação do sector, pela cooperação das empresas e da comunicação social (Chen, 2009).

Pode definir-se a cadeia de abastecimento como um modelo de gestão que aglomera fornecedores, fabricantes, distribuidores, retalhistas, com o objectivo de compartilhar fluxos de informações, materiais e fundos, reduzindo os custos e acrescentando valor à experiência do cliente (Chen, 2009).

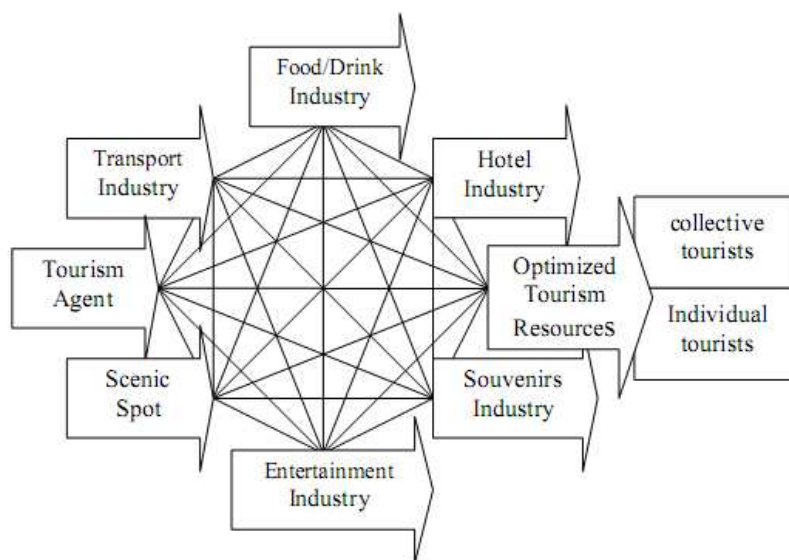


Figura 7 - Estrutura da cadeia de abastecimentos turística (Fonte: Chen, 2009).

O valor que os produtos têm para o turista é transmitido através da cadeia de abastecimento pelas suas qualidades, valor e inovação, ou seja, este não pode ser transferido unicamente, por comuns trocas económicas (Chen, 2009).

A cadeia de abastecimento no turismo não se pode considerar inalterável, visto que este sector tem que seguir e acompanhar as diferentes procuras e expectativas dos turistas. Trata-se, então, de um mecanismo funcional que integra os turistas com as empresas do destino turístico (Chen, 2009).

Pode considerar-se que o objectivo da cadeia de abastecimento do turismo é formar um núcleo de agentes turísticos localizados no destino, de modo que os serviços turísticos prestados pelas empresas estejam de acordo com a experiência final que o turista procura e que todos juntos produzam um sistema organizado. Neste sentido, a preocupação fundamental das empresas turísticas do destino é procurar organizar todo o tipo de actividades turísticas, de acordo com as motivações e preferências do turista, sendo que os agentes turísticos são parte importante da cadeia, cuja função é coordenar as empresas em causa. Pode então concluir-se que o propósito final da cadeia de abastecimento do turismo é satisfazer os turistas e melhorar a experiência final do cliente (Chen, 2009).

Para a estabilidade da cadeia é essencial a coordenação e a associação entre as empresas de turismo presentes no destino. Essa estabilidade mantém-se quando as empresas repartem o risco, dividem os lucros e integram negócios. Portanto, para todas as empresas relevantes da cadeia tem que ser criado uma estratégia de coordenação que permita a partilha de risco, o gozo de lucro, a integração de negócios, a redução de operações ineficientes e de empresas de menor alcance na cadeia (Chen, 2009).

Desta forma, os lucros obtidos pela indústria turística serão mais elevados, proporcionando produtos e serviços mais eficientes e competitivos para os turistas e que completem as atracções primordiais do destino turístico, que são as diferenças regionais e a raridade do local. A abundância destes recursos ou atracções é um factor fundamental e que decide o desenvolvimento da indústria do turismo (Chen, 2009).

Conclui-se, então, que a cadeia de abastecimento turística é a gestão de uma cadeia que agrega todos os produtos turísticos de um determinado destino turístico, todas as suas facilidades turísticas ou não turísticas existentes nesse destino, stakeholders e a população local, administrados de um modo cooperativo e eficaz. O Resultado final desta cadeia é uma experiência única que os turistas vão usufruir durante todo tempo em que estiverem num determinado destino turístico.

3.5.2. Especificidades de uma cadeia de abastecimentos no turismo

De acordo com Piboonrungrroj & Disney (2009), destacam-se três fases na gestão de cadeia de abastecimentos turística, como se pode observar na Figura 8. Através da sua análise salientam-se algumas das especificidades da gestão da cadeia de abastecimento turística dentro destas fases:

- I. *Before the trip* - Durante a primeira fase, o cliente realiza uma consulta de informações para a viagem que pretende realizar; reserva a viagem ou um pacote turístico com o conjunto de serviços que quer utilizar. A transacção entre os elementos da cadeia de abastecimento estabelece-se entre o cliente, as agências de viagens e operadores turísticos, pessoalmente ou via internet. De seguida, ocorrem as transacções entre as agências de viagens/operadores turísticos e as unidades de alojamentos, meios de transporte e empresas/actividades de animação (prestadores de serviços). Na primeira fase, a cadeia de abastecimento deve ser planeada de acordo com os desejos do público-alvo; ao contrário de outros sectores de actividade, neste o preço para cada cadeia de abastecimento pode variar variando consoante a época do ano que pretende viajar, o alojamento que solicita e os serviços que pretende.
- II. *During the trip* - Na segunda fase, o cliente chega ao destino e usufrui de tudo o que a estadia na cadeia de abastecimento lhe pode proporcionar (alojamento, gastronomia, animação, atracções, etc.) até ao final, a data de partida.
- III. *After the trip* - Na terceira e última fase, o turista ou cliente pode estabelecer contacto com elementos da cadeia de abastecimentos devido à existência de alguns serviços de pós-venda ou por algum outro motivo. Por exemplo, reclamações, sugestões, agradecimentos. A avaliação da eficiência e do desempenho da cadeia de abastecimento incluem aspectos externos, financeiros, operacionais e de desenvolvimento que são analisados no balanço final da experiência, objectivo essencial de uma cadeia de abastecimento turística.

A Figura 8 representa um modelo genérico da cadeia de abastecimento no turismo, onde se observam os processos e fluxos de um modelo de gestão neste sector, que são derivados da combinação de ambas as perspectivas da procura e oferta.

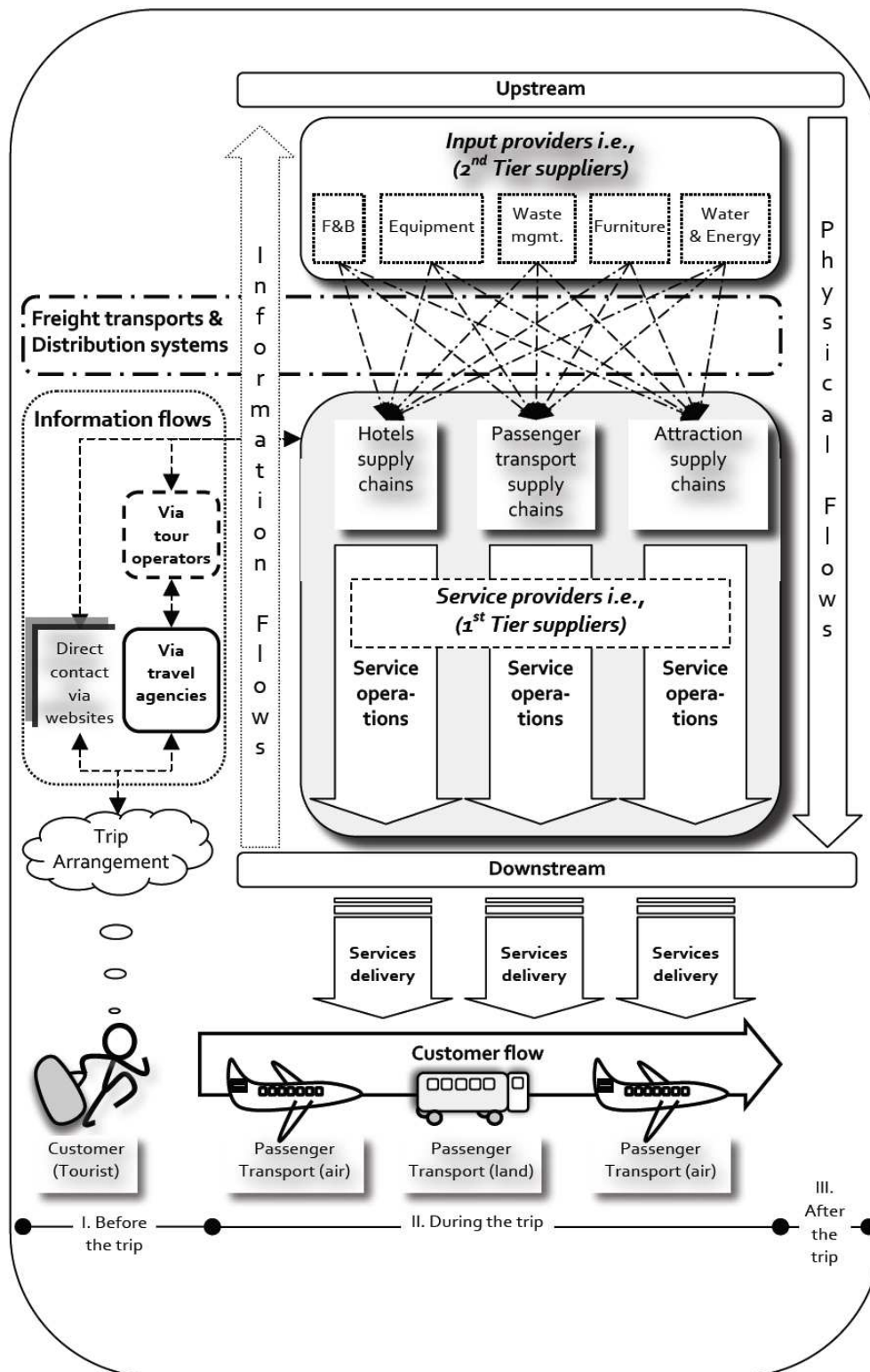


Figura 8 - Modelo genérico da cadeia de abastecimentos turística (Fonte: Piboonrunroj e Disney, 2009).

Tal como o turismo apresenta diferentes características em relação a outros mercados de serviços, a cadeia de abastecimento turística apresenta, também, características diferentes de cadeias de abastecimento de outros sectores.

As relações de cooperação e as trocas comerciais são mantidas entre os *stakeholders* e uma organização mais poderosa, como um hotel. No entanto, os distribuidores dos produtos turísticos (intervenientes no processo turístico) são na generalidade das viagens os organizadores e coordenadores de toda a cadeia oferecida ao turista, e estes não influenciam os fornecedores da cadeia (hotéis, companhias aéreas...) para a melhoria da qualidade dos seus serviços e produtos. Esta situação demonstra que as organizações que integram a cadeia são competitivas de forma independente, aliando-se como um todo sem um monopólio total de uma determinada empresa turística.

A indústria do Turismo intervém de forma directa com diversos serviços, tais como, agentes de viagem, alimentação, transporte, entretenimento, lembranças de turismo. Devido a esta complexidade, os turistas têm de fazer múltiplas escolhas para realizarem as suas viagens e assim, na hora de escolher entre diversos serviços ou produtos referentes à mesma indústria turística as informações podem ser facilmente alteradas e distorcidas, através de publicidade e marketing enganosos, que induzam a escolha de um determinado serviço, que depois não corresponda às expectativas (Chen, 2009).

O mercado do turismo apresenta uma facilidade de simulação dos produtos para uma melhor colocação no mercado com o objectivo de se destacar perante a concorrência. Devido a isto, a troca de informações na relação com os clientes é baixa, visto que as potencialidades do produto ou serviço são sempre mencionadas e as fragilidades escondidas. (Chen, 2009).

A indústria do Turismo de um determinado destino turístico é formada por empresas existentes com base em diversos ramos de actividades do turismo. Devido às regras diferentes e as características divergentes entre as diversas indústrias turísticas, torna-se difícil controlar a qualidade entre as distintas organizações que fazem parte de uma determinada indústria turística (Chen, 2009).

Zhang et al. (2009) resume as diferenças, apresentando um total de cinco:

- Em primeiro lugar: o turismo corresponde a uma indústria de coordenação intensiva em que os diversos produtos / serviços (transporte, alojamento, e outros) são agrupados com o objectivo de formar um produto turístico final;

- Em segundo lugar: pelo facto de os serviços não poderem ser guardados para uso futuro, o turismo é um produto perecível;
- Em terceiro lugar: produtos turísticos, habitualmente, não podem ser examinados antes da sua compra, o que significa que a venda de produtos turísticos depende muito da sua forma de apresentação e interpretação, visto que, os turistas precisam de viajar para os destinos onde os produtos turísticos são produzidos para consumir esses produtos. Portanto, a indústria do turismo depende de uma intensiva transmissão de informação;
- Em quarto lugar: em geral, os produtos turísticos são heterogéneos e compostos por muitos componentes de serviços diferentes, como acomodação, transporte, passeios, restaurantes e compras, ou seja, estes são de natureza complexa;
- Por último, a indústria do turismo, muitas vezes enfrenta problemas de forte concorrência e incerteza na procura entre os prestadores de serviços;

Para além das cinco diferenças sintetizadas anteriormente, o autor refere, ainda, várias especificidades da gestão da cadeia de abastecimento no turismo, embora estes sejam diferentes, variando consoante destino turístico, serviço turístico ou atracções turísticas. Factores como a meteorologia, catástrofes naturais, atentados terroristas, entre outros contribuem para a incerteza do mercado em termos da procura de produtos turísticos.

Por outro lado, factores direccionados para a publicidade ou para o marketing podem atrair mais turistas, enquanto a palavra negativa do “Boca-a-boca” pode levar a uma queda na procura. Por outro lado, é necessário ter em atenção as condições económicas de países ou regiões que servem, muitas vezes, como um factor impulsionador, ao influenciar a procura de produtos de turismo nesse destino.

3.5.3. A importância deste modelo de gestão inovador para os destinos turísticos

O debate em torno do tema, cadeia de abastecimentos no sector turístico, surge neste trabalho devido às vantagens que este modelo de gestão transporta para as organizações.

O desenvolvimento de estratégias competitivas transformou-se, hoje em dia, num factor necessário para garantir a sobrevivência das organizações a longo prazo e a sustentabilidade dos próprios destinos turísticos. Isso acontece, principalmente, nas empresas de prestação de serviços, como por exemplo, os hotéis, em que o conhecimento preciso das necessidades de cada um dos seus clientes e a adaptação a mudanças do meio, entre outros factores, é a chave para o tratamento personalizado que atrairá e fidelizará os clientes e pode tornar-se a diferença entre um destino de sucesso e um destino fracassado, surgindo assim este modelo inovador, como algo importante para um destino turístico, na procura por vantagens competitivas num mercado cada vez mais competitivo.

Os destinos Turísticos e todos os prestadores de serviços que nele se encontram têm que estar preparados para os desafios e particularidades do sector turístico: sazonalidade, novos hábitos dos turistas, maior cultura “turística” dos clientes, mudanças profundas no meio, a evolução das novas tecnologias com impacto na indústria do turismo (centrais de reservas, comércio electrónico, marketing, formação), aumento da concorrência e a presente crise económica, entre outros – têm que estar dotados de um sistema de organização e gestão eficaz para enfrentar estas situações (Firmino, 2008).

O recurso às novas tecnologias, a aposta na qualidade, recrutar profissionais altamente qualificados são alguns factores-chave para o êxito de uma cadeia de abastecimento, aplicada a um destino turístico, para que no final se possa responder às expectativas dos clientes e a sua experiência seja mais satisfatória.

Na construção deste modelo de gestão para um destino turístico o objectivo final tem de ser sempre a experiência final do cliente. Nesse sentido, segundo um estudo realizado pela Universidade Autónoma de Madrid sobre as preferências dos clientes turísticos (Antón et al, 2000), foram detectadas um conjunto de preferências junto dos clientes que caso regressassem às mesmas empresas turísticas gostariam de ver satisfeitas. Nesse sentido foram escolhidos 4 tipos de empresas do sector do turismo: hotéis, restaurantes, agências de viagens e companhias aéreas (Antón et al, 2008) (ver Anexo I).

Para além das preferências dos clientes em relação aos hotéis e outras empresas turísticas, é de destacar as características mais relevantes que a empresa deve possuir no desempenho das suas funções e que influenciam no sucesso da cadeia de abastecimento do destino turístico: cultura organizacional, constante adaptação dos serviços prestados às necessidades do mercado, relação dinâmica de fornecedores/clientes/empregados, uso das

novas tecnologias da informação, colaboradores qualificados e contínua informação, trabalho em equipa, aproximação às necessidades específicas dos clientes, satisfação do cliente e inovação.

A gestão de toda a estrutura organizacional do destino é o ponto fundamental para o sucesso deste modelo inovador. Todas as organizações integrantes neste modelo de gestão quer tenham uma relação directa ou indirecta com o cliente, vão inevitavelmente produzir consequências positivas ou negativas, dependendo da qualidade do serviço que prestam. A atenção aos detalhes é uma constante e tem de estar presente em todas as fases organizativas e serviços prestados no destino.

Os destinos turísticos têm de se organizar para colocarem em prática uma gestão eficiente da cadeia de abastecimento, em que irão obter vantagens para a sua gestão, nomeadamente ao nível de:

- Colocação de produtos ou serviços inovadores no mercado;
- Melhor relacionamento com os fornecedores o que permitirá acesso a produtos mais baratos e de melhor qualidade;
- Recurso Humanos habilitados e motivados;
- Oferta de serviços turísticos mais amplos, alargando a experiência geral do cliente;
- Gestão de reclamações mais eficientes;
- Integração de conhecimento na sua estratégia organizacional;

Todas estas vantagens ao nível de uma gestão de um destino turístico traduziram-se no essencial de um negócio, o lucro, pois ao prestar um serviço de qualidade e acima de tudo diferenciado está-se a fidelizar os clientes actuais e mais importante ainda a ganhar novos clientes.

3.5.4. Conceptualização de uma cadeia de abastecimento turística: o caso do Levi Resort na Lapónia

O Levi Resort está situado no município de Kittila, na Lapónia, no norte-ocidental da Finlândia, normalmente referido como Fell. Na década de 1950, este Resort foi escassamente povoado, embora desprovido de atractivos turísticos notáveis. Hoje, este

Resort é um dos destinos turísticos mais populares na Finlândia com um tipo de turismo de alto nível baseada em infra-estruturas e artefactos. No Levi Resort enquadraram-se a totalidade do produto turístico e as experiências que os turistas terão durante as suas férias no destino turístico - pelo menos em algum nível (Rusko et al., 2009).

O Levi Resort localizado na região da Lapónia Finlandesa, Kittila, no meio da natureza pura e com grandes áreas de deserto. Esta é uma Região pouco povoada onde os meios de subsistência estão ligados aos bens de primeira necessidade e onde existe pouca indústria. Nos meses de Inverno, direcciona as suas actividades para o esqui, safaris em motos de neve, equitação, safaris com cães - husky, safaris com renas, excursões na neve, pesca no gelo e patinagem no gelo. Nos meses de Verão, as atracções centram-se nas paisagens das colinas, os turistas desfrutam da natureza e relaxam, e surge o interesse por novas aventuras e acontecimentos como desportos radicais (Rusko et al., 2009).

No destino de turismo Levi Fell a gestão da cadeia de abastecimento foi baseada em três níveis: operacional, tático e estratégico. O principal alvo do estudo de caso Levi Fell foi considerar os níveis da cadeia de abastecimento no destino turístico com um objectivo similar a uma cadeia de abastecimento ágil, ou seja maximizar os lucros através da prestação do que o cliente necessita exactamente (Rusko et al., 2009)

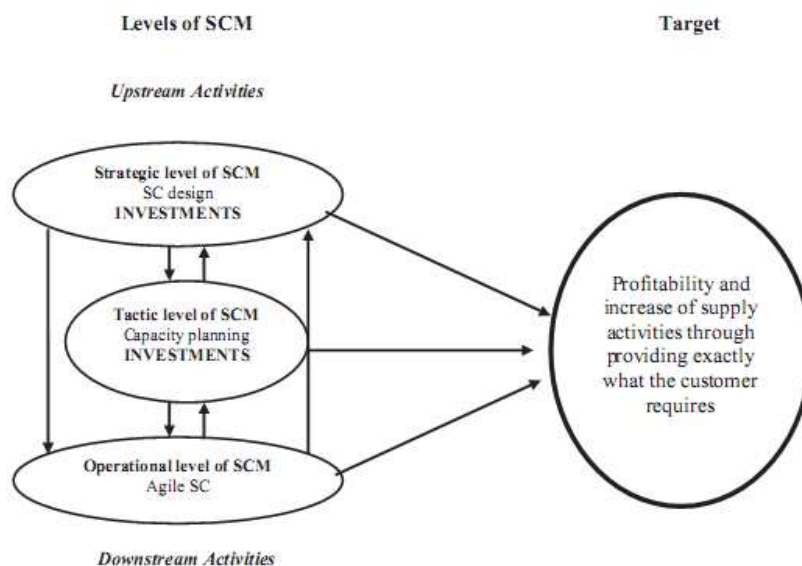


Figura 9 - Os três níveis da Gestão da Cadeia de Abastecimentos no caso de estudo. (Fonte: Rusko et al., 2009).

O município de Kittila começou a desenvolver o turismo na década de 1960 e Levi foi decidida a ser a principal estância de Inverno e apenas para o município. Esta decisão

de nível estratégico iniciou o curso de Levi para um destino turístico notável. A nível nacional, as melhorias vieram do governo através de empréstimos concedidos para os empreendedores privados (Rusko et al., 2009).

Durante este desenvolvimento, o município de Kittila participou como elemento central e activo no desenvolvimento da cadeia de abastecimento do local de uma forma muito hábil, com as seguintes práticas de gestão (Rusko et al., 2009):

1. Primeiro a nível estratégico, decidiram centralizar as actividades turísticas todas em Levi Fell.
2. Tomaram as decisões necessárias de loteamento, que permitiram os alargamentos das áreas turísticas de Levi Fell.
3. O município tem participado e apoiado em outras iniciativas que tenham sido iniciados pelo sector privado.

Levi começou o seu crescimento com a construção de uma pista para a prática de um desporto de inverno, o slalom. Ao mesmo tempo desenvolveu-se um teleférico, corria o ano de 1964. Estas decisões permitiram o desenvolvimento de Levi como um destino de turismo de inverno e aumentou as opções de actividades para os turistas de inverno (Rusko et al., 2009).

De seguida apresenta-se de uma forma sintetizada os principais investimentos realizados no local. A partir de 1970 até 1999 houve uma transformação notável nos serviços e hoje o turismo representa o maior meio de subsistência. Com a definição de políticas estratégicas para o turismo surgiu a primeira pista de slalom, elevador turístico e a primeira mercearia em Sirkka. Nos anos 70, dois importantes investimentos ganharam forma, o aeroporto de Kittila e o Hotel Spa Levintunturi. Em 2001 construíram o Centro de Competição e organizaram a I Taça Europeia de Slalom Feminino. Tornando-se Levi a sexta atracção turística mais visitada da Finlândia (Rusko et al., 2009).

Na Evolução da TSCM do Levi Resort, todos os três níveis de SCM estão representados: operacional, tático e estratégico (Rusko et al., 2009):

- ✓ Nível estratégico e tático - Três elementos moldam o design da *Supply Chain* de Levi Resort
 - Acções do Município de Kittila
 - Cooperação entre empreendedores turísticos

- Associações e Consórcios de empresas
- Concentração no Município de Kittila de importantes serviços turísticos
- ✓ Nível operacional
 - Os serviços, o marketing, o turismo internacional são desenvolvidos de acordo com as necessidades do mercado.
 - A este nível também operam pequenas empresas que oferecem variados serviços aos turistas.

Em Levi Fell existem possibilidades elevadas para agilizar a *Supply Chain*, entre elas a cooperação entre empresas, a concentração dos serviços turísticos no Município de Kirttila e atitude positiva dos locais e do Município. Para agilizar a *Supply Chain* de Levi Fell destaca-se diminuir sazonalidade, versatilidade dos investimentos, incluindo os investimentos específicos para a época baixa – Verão (Rusko et al., 2009).

3.5.5. Linhas de investigação numa cadeia de abastecimento turística

Para facilitar um melhor entendimento dos principais elementos associados à gestão de uma cadeia de abastecimentos turística, Zhang (2009) apresentou uma visão coerente desses fundamentos apresentando o seguinte esquema:

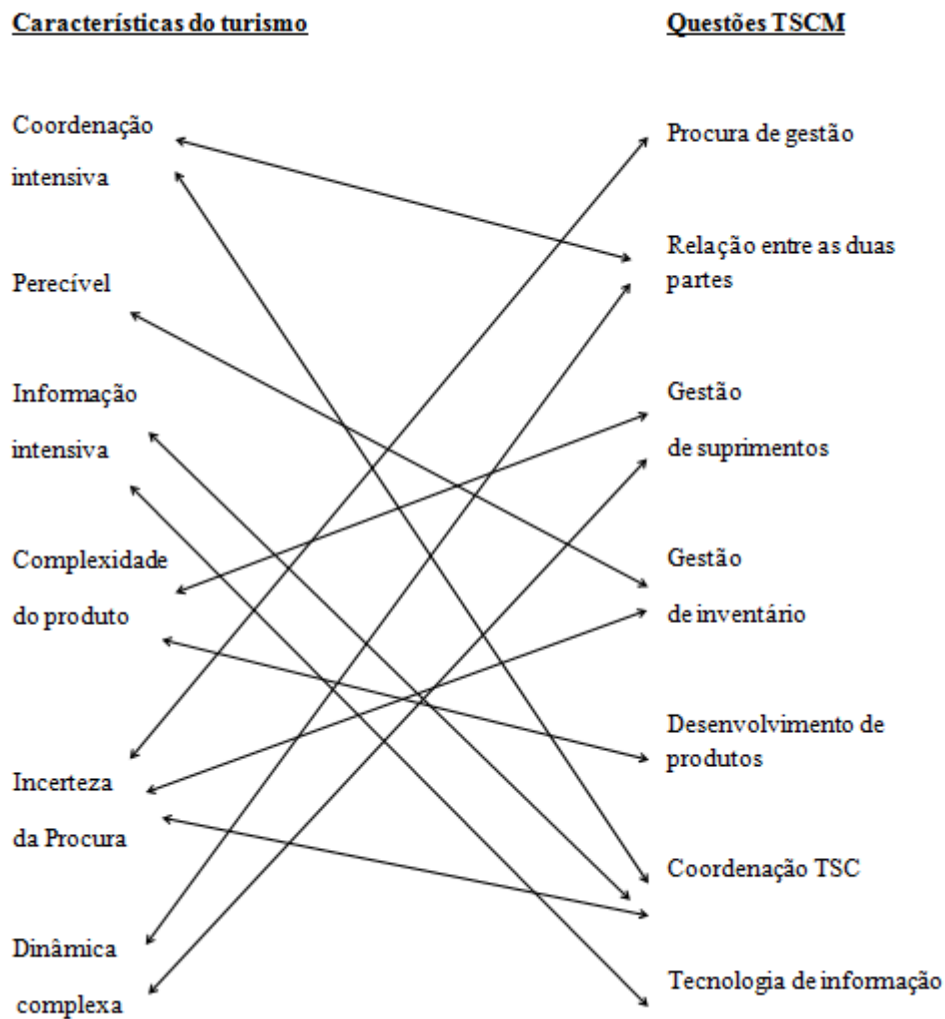


Figura 10 - Características do turismo e questões relacionadas com TSCM. (Fonte: adaptado de Zang et al, 2009).

A figura anterior relaciona as principais características do turismo, com questões essenciais para uma cadeia de abastecimento turística. São estas questões essenciais as principais linhas actuais de investigação numa cadeia de abastecimento turística (Zang et al, 2009).

3.5.5.1. Gestão da procura

A gestão da procura é uma parte vital da Gestão. Esta tem como função interligar todos os processos dentro da cadeia. Dentro desta gestão podem-se incluir previsões de vendas, marketing estratégico e planeamento de vendas. A gestão da procura é algo

essencial para o sucesso deste modelo de gestão, logo tem de ter uma posição central na cadeia Zang et al. (2009).

3.5.5.2. Relações entre os elementos constituintes da cadeia de abastecimento

Uma cadeia de abastecimento turística implica relações entre duas partes em que todas as organizações têm relacionamentos com outras entidades, incluindo fornecedores, distribuidores, concorrentes, parceiros, governos e outras empresas que exercem actividades complementares, para melhor realizar as suas operações e satisfazer as necessidades do cliente. Por esta razão, a gestão eficaz das relações entre duas partes dentro da cadeia é outra questão crucial na gestão da cadeia de abastecimento turística (Zang, 2009).

Exemplos disso são os constantes exemplos de problemas entre agentes intervenientes na cadeia de abastecimento. Por exemplo, uma elevada percentagem das relações entre hotéis e unidades de alojamento não têm êxito. Os objectivos de ambos, de certa forma, são antagónicos e incompatíveis, porque ambos competem dentro do mesmo canal de distribuição (García-Falcón e Medina-Muñoz, 2000).

Outro exemplo é as relações entre agências de viagem e as companhias aéreas. Segundo Tomelin (2001), a redução das comissões, consequência da guerra de tarifas entre as companhias aéreas, é apenas um dos aspectos que assinalam os problemas existentes entre estes agentes turísticos.

O envolvimento dos diferentes actores, juntamente com a evolução das relações na cadeia turística torna a gestão de relacionamento ainda mais difícil, mas um bom entendimento e relações saudáveis numa cadeia são fundamentais para alcançar uma gestão mais eficiente e eficaz.

3.5.5.3. Gestão da oferta

A gestão da oferta enfatiza a relação entre comprador e fornecedor numa cadeia de abastecimento, visto que os fornecedores têm um profundo impacto sobre os custos e a qualidade dos serviços das empresas que pertencem a uma determinada cadeia de abastecimento.

Chen e Paulraj (2004) afirmam que dentro desta temática os investigadores têm debatido principalmente os seguintes aspectos: as relações de longo prazo entre fornecedor e comprador, a selecção de fornecedores, redução do número de fornecedores, o envolvimento dos fornecedores e a certificação dos fornecedores.

O mesmo autor afirma que os estudos existentes sobre a gestão da oferta na indústria do turismo em três grandes categorias: (1) investigação das relações entre os fornecedores (hotéis, resorts, atracções e companhias aéreas) e agências de viagens / operadores turísticos; (2) as relações entre agências de viagens grossistas e retalhistas; e (3) identificação dos problemas de selecção de fornecedores.

3.5.5.4. Gestão de Capacidades

A cadeia de abastecimento turística pode ser classificado como um sistema de exportação, porque a produção de produtos turísticos é normalmente baseada na previsão da procura.

Como o Turismo é um serviço perecível e têm custos fixos altos que são pagos com antecedência, para construir um nível fixo de capacidade, os custos variáveis incorridos durante o processo de produção são relativamente baixos. Isso torna difícil para os gestores no turismo equilibrar oferta e procura no curto prazo através da variação de produção. Além disso, muitos produtos turísticos são frequentemente produzidos antes da existência da procura, e esta é normalmente realizado pelo inventário. Esta incerteza da variação pode representar elevados gastos financeiros. Perante tais factos é essencial o desenvolvimento de estratégias de gestão de stocks eficientes, com capacidade de otimizar e minimizar as perdas em toda a cadeia de abastecimentos (Zang et al., 2009).

3.5.5.5. Desenvolvimento de novos produtos

O desenvolvimento de produtos turísticos, assim como a inovação no sector do turismo, desempenha um papel essencial para uma cadeia de abastecimento turística. Este desenvolvimento, segundo Zang et al. (2009), pode melhorar a qualidade dos produtos, ao

mesmo tempo que pode reduzir a produção dos custos e suavizar a variação da procura, evitando períodos sazonais.

Este é um processo complexo que requer esforços conjuntos de diferentes intervenientes na cadeia de abastecimento, pois é necessária uma boa leitura das necessidades do mercado em geral, para além de envolver uma análise cuidadosa dos componentes do produto e dos elementos para identificar os potenciais produtos que têm de responder às constantes mudanças do consumidor, associados aos seus gostos.

3.5.5.6. Coordenação da cadeia de abastecimento turística

O turismo é uma indústria intensiva de coordenação em que diferentes produtos de serviços (transporte, hospedagem, excursões e assim por diante) são agrupados para formar um produto turístico final. A coordenação é um factor decisivo para o sucesso de uma cadeia de abastecimento turística (Malone, 1987). Esta coordenação é fundamental, visto que cada actor que se englobe nesta cadeia, tem de executar as suas acções de forma eficiente para não colocar em causa toda a acção global da cadeia a que pertence, visto que se as suas actividades falharem, quem sai penalizado é toda a estrutura da cadeia.

De uma coordenação eficiente, segundo Zang et al. (2009), resulta um melhor desempenho e uma maior rentabilidade para a cadeia de fornecimento e para os seus intervenientes.

No contexto da cadeia de abastecimento turística, a coordenação ocorre entre prestadores de serviços, como hotéis e companhias aéreas, governos locais e empresas locais prestadores de serviço por exemplo.

Existem vários estudos dentro deste contexto, por exemplo Lafferty e Van Fossen (2001) discutem a integração horizontal e vertical dos sectores de turismo que compõem relação entre as companhias aéreas e os hotéis. Por outro lado Theuvsen (2004) realiza uma análise empírica da integração vertical e da coordenação entre operadores turísticos possam beneficiar a indústria do turismo no geral.

3.5.5.7. Tecnologias de Informação

As tecnologias de informação foram responsáveis por uma revolução com grande impacto na competitividade do sector turístico. O desenvolvimento destas tecnologias veio

facilitar o processo automático, o armazenamento e a comunicação de grandes volumes de dados de informação, tornando evidente a qualquer organização a importância de saber gerir este importante recurso que é a informação. Através das novas tecnologias é possível reduzir-se custos de comunicação e operacionalidade, podendo aumentar-se a flexibilidade, a eficiência, a produtividade e a competitividade. As tecnologias da informação têm liderado uma mudança de focalização das organizações turísticas que até aqui estavam apenas viradas para o produto, para operações com capacidade de resposta, mais flexíveis e viradas para as reais necessidades do mercado, nas quais o sucesso depende da captação e respostas rápidas às mudanças nas necessidades do cliente.

Na abordagem de Porter (1985), as tecnologias da informação podem contribuir para a cadeia de valor dos serviços, seja para melhorar a sua posição de custo, seja para a diferenciação do produto. A *internet* surgiu com o desenvolvimento da tecnologia, criando oportunidades para o turismo e principalmente para o sector hoteleiro. Para este sector, a utilização da *internet* facilitou na realização de reservas, comunicação através de *sites* e *e-mails*, e também para conhecer o perfil do cliente. Com essa evolução surgiu o comércio electrónico, tornando a *internet* um canal de compra e venda de serviços, além de ser uma importante ferramenta de *marketing* electrónico (Porter, 1985).

3.6. Considerações Finais

Por toda a informação sintetizada anteriormente, pode-se afirmar que a cadeia de abastecimento no turismo é um modelo de gestão que tem como objectivos conectar fornecedores, fabricantes, distribuidores, retalhistas, com todas organizações que integram a cadeia de abastecimento turística controlando, assim, o fluxo de informações e de relações entre estas. Através deste controlo é possível conectar organicamente as diversas actividades de turismo, incluindo os produtos e os serviços turísticos, e as suas experiências que são influenciados pela troca de informações, amplificando assim o valor da oferta turística para o cliente.

Zang et al (2009) referem que a maioria dos estudos dentro desta temática tem se concentrado dentro dos canais de distribuição do turismo, mais especificamente no papel dos intermediários, mas uma cadeia de abastecimento turística consiste não apenas nestes

intermediários, mas também nos vários serviços turísticos dos prestadores, para além dos governos, turistas e populações locais.

Numa primeira fase, e após o tema a estudar estar já claramente determinado, foi feita uma revisão aprofundada da literatura que, nos possibilitou definir um quadro de referência teórico adequado e que nos orientou na formulação das questões de investigação, determinando a perspectiva do estudo empírico bem como a definição dos seus objectivos. Para tal, foi feito o levantamento e selecção da bibliografia através de pesquisas em bases de dados, motores de pesquisa e catálogos bibliográficos de bibliotecas de instituições de ensino superior e outras.

Pretendemos pois, não só desenvolver uma pesquisa centrada na interpretação e análise da coerência e consistência normativa de cada um dos elementos constituintes de uma cadeia de abastecimento turística, no que à prática e enquadramento teórico do Turismo, nomeadamente, modelo de gestão de cadeia de abastecimentos de um destino turístico para passar a ser um dos factores fundamentais para o seu sucesso.

CAPITULO 4 – Estudo de Caso

4.1. Considerações de natureza metodológica

A presente pesquisa, pela qualidade premente do tema, pela realidade sistémica das diversas conexões existentes no modelo de gestão de cadeia de abastecimentos de um destino turístico passa a ser um dos factores fundamentais para o seu sucesso.

No que respeita à qualificação da pesquisa, podemos dizer que a seguida nesta dissertação, a qualitativa, tem vindo a ser tradicionalmente considerada como pesquisa soft, minimizando a sua importância e utilidade face à pesquisa quantitativa, tida por hard. Este preconceito mostra-se ultrapassado, tendo a pesquisa qualitativa alcançado a sua maioria com “ (...) lugar assegurado como forma viável e promissora de trabalhar em ciências sociais” (Godoy, 1995). Segundo defende a dita autora, dependendo da natureza do problema e das preocupações e objectivos que norteiam a pesquisa, o enfoque qualitativo é muitas vezes a abordagem mais adequada.

No que respeita ao tipo de pesquisa, será uma pesquisa exploratória. Pois apesar da preocupação com a implementação de procedimentos e práticas de gestão, parece tratar-se de um tema pouco investigado, mostrando-se pertinente a formulação e sistematização de matérias atinentes, bem como a proposição de soluções exploratórias.

A pesquisa bibliográfica e revisão da literatura, auxiliaram a definir e clarificar a moldura teórica e conceptual do presente trabalho face à natureza e objectivos propostos. A revisão bibliográfica dirigiu-se para o estado da arte actual mas também para aspectos metodológicos, no sentido de encontrar os processos de recolha de informação mais adequados.

Tendo em linha de conta os respectivos objectivos da investigação a desenvolver, será utilizada uma abordagem metodológica qualitativa. A investigação exploratória, (Vergara, 1997) é realizada a fim de se acumular mais conhecimento sobre o assunto estudado. A investigação exploratória envolve um levantamento bibliográfico. Este tipo de pesquisa também possui como finalidade, desenvolver, modificar e esclarecer conceitos e ideias para posteriormente formular abordagens, que é o que se tenta realizar com o estudo caso apresentado de seguida (Gil, 1999).

4.2. Enquadramento geral

O turismo é um dos sectores económicos que mais tem crescido no mundo. Portugal apesar de possuir recursos turísticos naturais favoráveis para o desenvolvimento do turismo, como uma extensa costa litoral ou regiões montanhosas com clima temperado, tem dedicado pouca importância a esta actividade. Como actividade económica, o turismo e os serviços a ele associados têm grande capacidade de gerar receitas nos destinos turísticos receptores.

Sintetizando, o Impacto Económico do Turismo, segundo Vanhove (2005), está subjacente nos seguintes pontos fundamentais:

- Gera Rendimento.
- Gera Emprego.
- Gera Receitas Fiscais.
- Tem efeitos na Balança de Pagamentos.
- Desenvolvimento da estrutura económica de uma região.
- Encoraja a actividade empresarial.
- Existem desvantagens económicas.

Deste modo, pode-se dizer que o turismo constitui uma possibilidade concreta de minimização das disparidades regionais entre as regiões do país. Assim, a actividade turística constitui-se como uma arma eficaz de incrementar o crescimento e o desenvolvimento regional, neste caso numa montanha como a Serra do Caramulo (Cruz, 2000).

As Regiões de Montanha ocupam uma vasta superfície do território nacional assumindo funções de interesse geral, nomeadamente ao nível ambiental, social, económico, turístico e cultural. Em termos gerais, pode dizer-se que Portugal não é um país montanhoso. A porção do território continental que se eleva acima dos 700 metros corresponde a menos de 12 % dos cerca dos 89500 Km² do Portugal peninsular (Daveau, 1995: 221).

Estas constituem um património excepcional que importa valorizar e preservar, defendendo e promovendo a sua diversidade, assegurando o respeito e a conservação da identidade, das tradições e da cultura das suas populações. As maiorias das áreas de

montanha, que atraem turistas, são pouco populosas, sendo que estas comunidades vivem essencialmente da agricultura. Por outro lado, estas áreas são também refúgio de muitas espécies em perigo de extinção, daí que o planeamento destas áreas seja fulcral (Cunha, 2001).

É preciso reconhecer que o turismo por si só não torna as comunidades sustentáveis, embora gere emprego, capital e contacto social. Ajuda igualmente à criação de um sentimento de orgulho na comunidade. Contudo, uma comunidade nunca deverá depender apenas dos empregos gerados pelo turismo. Uma comunidade saudável e sustentável detém vários grupos de interesse e um conjunto de indústrias.

A região da Serra do Caramulo apresenta alguns desafios no que diz respeito ao turismo sustentável, visto que estas tendem a ter frágeis ecossistemas e ao mesmo tempo atraem formas de turismo que têm um forte impacto ambiental.

Esta zona quer pelas suas condições naturais e físicas, quer pelas débeis estruturas económicas e fracos rendimentos a elas muitas vezes associadas, têm vindo a sofrer um declínio demográfico, ainda mais agravado nos últimos anos. Esta tendência para a desertificação humana e para a desarticulação dos sistemas produtivos tradicionais (basicamente actividades agro-pecuárias), acabam por comprometer não só a manutenção das populações ainda residentes, como também a preservação do património natural e cultural.

Uma das actividades que pode contribuir para a diversificação da base económica nesta região e noutras semelhantes é o turismo. Contudo, a vocação destes espaços de montanha para o lazer e para o turismo se por um lado contribui para a preservação e valorização dos recursos, por outra leva igualmente à degradação da paisagem, nomeadamente se tais espaços não comportarem, pelas suas próprias características naturais e físicas, um número elevado de pessoas. A exploração das áreas mais isoladas por parte dos visitantes, na busca da Natureza, da paisagem e da aventura ganha cada vez maior expressão.

4.3. Caracterização da Região em estudo

A Serra do Caramulo é uma elevação de Portugal Continental, com 1077 metros de altitude. Situa-se na região de transição da Beira Alta para a Beira Litoral.

Situada na Região Centro de Portugal Continental, distrito de Viseu, unidade territorial Dão/Lafões, concelho de Tondela, a Serra do Caramulo abrange uma área de 18 700 Km². Confronta a norte com o concelho de Vouzela, a nordeste e a leste com o de Viseu, a leste e a sudeste com o concelho de Carregal do Sal, a sul com os concelhos de Santa Comba Dão e Mortágua, a oeste com concelho de Águeda e a nordeste com o concelho de Oliveira de Frades.

4.3.1. História

Desde o princípio do séc. XX que a Serra do Caramulo era conhecido pelos seus bons ares, óptimos para o tratamento de doenças pulmonares. Por esta altura e aproveitando esta característica da serra, um grupo de notáveis, liderados pelo médico Jerónimo de Lacerda funda em 1920 um projecto pioneiro e arrojado, denominado “Sociedade de propaganda do Caramulo”.

A Vila do Caramulo nasce então em 1921, na vertente sul da Serra do mesmo nome, fruto da iniciativa de um médico, Jerónimo de Lacerda. Este criou a maior estância sanatorial do País e da Península Ibérica a partir do nada. Em 1922 abre o primeiro sanatório, o grande Hotel do Caramulo. Com o sucesso alcançado por este empreendimento, Jerónimo de Lacerda, planeia dotar a Vila do Caramulo de mais sanatórios e de infra-estruturas únicas em Portugal, para aquela altura. Ao mesmo tempo que outros sanatórios iam abrindo por toda a vertente sul da Serra do Caramulo, o Caramulo ia sendo dotado de estradas largas para o uso da época e de ligações privilegiadas às Vilas mais próximas, Tondela e Águeda. Constroem-se muros e solcacos, criam-se serviços próprios para desenvolver o Caramulo, como os serviços florestais, para tratar de toda a vegetação da Serra.

Em 1938 o Caramulo está plenamente desenvolvido para a época pois já possui água canalizada ao domicílio, uma exemplar rede de esgotos urbanos e respectiva estação de tratamento, sistema de recolha de lixos com forno crematório, energia eléctrica produzida a partir de central hídrica própria, bem como um planeamento urbanístico invulgar, com estradas largas com passeios, espaços verdes e jardins públicos de beleza incomparável e numa proporção nunca vista. Nesta mesma altura fazem parte da estância sanatorial do Caramulo 20 sanatórios com 1 100 camas no total.

É nesta altura até cerca de 1945 que a estância sanatorial do Caramulo atinge o seu apogeu, pois o Caramulo passa a ser não só um sítio de tratamento de doenças pulmonares, principalmente a tuberculose, como se reúnem conceituados médicos nacionais e internacionais em vários congressos e conferências e palestras, consagrando a Vila com uma escola de pneumotisiologistas.

Com a descoberta da vacina BCG e o aparecimento de antibióticos por volta de 1950 começa o declínio da estância sanatorial do Caramulo. Hoje restam edifícios abandonados e parcialmente destruídos à espera de algo e de alguém para os revitalizar. É a partir deste declínio que o turismo surge como alternativa na Serra do Caramulo para manter esta comunidade sustentável.

4.3.2. Levantamento da Oferta Turística da Serra do Caramulo

4.3.2.1. Alojamento

4.3.2.1.1. Estalagem do Caramulo

Este meio de alojamento antes de ser convertido em estalagem era uma Pousada de Portugal, denominada de Pousada de São Jerónimo. Com a exploração das Pousadas de Portugal entregue ao Grupo Pestana estes desfizeram-se das Pousadas que não eram rentáveis, sendo esta Pousada colocada à Venda, sendo adquirida pelo mesmo grupo proprietário do Hotel do Caramulo.

A estalagem do Caramulo, está situada a cerca de 700 metros de altitude, possui 12 modernos quartos restaurados, todos com vista para o Vale de Besteiros e Serra da Estrela.

4.3.2.1.2. Hotel do Caramulo

Esta unidade hoteleira, com 87 quartos, tem uma agradável vista para o vale ou para a montanha, situada a 850 metros de altitude. Trata-se de um Hotel, que proporciona os mais elevados padrões de acomodação e serviços, associados à tradicional hospitalidade

portuguesa. Este Edifício foi em tempos um dos sanatórios da Estância Sanatorial do Caramulo denominado Sanatório Salazar sendo aqui que eram hospitalizados os elementos pertencentes ao exército Português que estavam doentes com a tuberculose.

O Centro Termal e de Tratamento AnimaCorpus, do Hotel, propõe uma vasta gama de tratamentos e terapias, além de estar dotado de equipamentos de fitness e musculação, complementados com court de squash e piscinas, interiores e exteriores. O Animacorpus SPA é o espaço ideal para a restituição da harmonia ao corpo e do equilíbrio ao espírito. Quem deseja prevenir ou combater o stress conta ainda com um programa promovido pelo IPSSO (Instituto de Prevenção do Stress e Saúde Ocupacional, entidade privada situada mesmo ao lado) que, além de incluir alojamento no hotel e tratamentos no AnimaCorpus, inclui acompanhamento especializado, nomeadamente a nível psicológico.

4.3.2.1.3. Hotel Rural Quinta de Bispos

A Quinta de Bispos é um empreendimento turístico inovador para a região. Localiza-se na encosta sul da Serra do Caramulo, e estende-se por 7 hectares proporcionando um local de tranquilidade, cultura, lazer e segurança.

Classificado como Hotel Rural e Hotel Apartamento de quatro estrelas possui dezasseis quartos, nove apartamentos T1 e três T2, bem como o Restaurante Laranjal. Mais concretamente possui a nível de actividades indoor piscina interior, banho turco, ginásio, snooker, ténis de mesa. A nível de actividades outdoor uma piscina exterior, passeios a cavalos ou aulas em picadeiro e um polidesportivo preparado para a prática de ténis e futsal.

A Quinta de Bispos como empreendimento turístico é, desde o seu planeamento, passando pela construção e continuando na sua gestão diária, um projecto assente numa política social e ecologicamente sustentável. O edifício dos apartamentos turísticos corresponde à reconversão de um antigo edifício degradado - aviário abandonado – tendo-se deste modo promovido a requalificação da paisagem local. Nos restantes edifícios privilegiou-se a utilização do granito e da madeira, mantendo a traça tradicional e contribuindo para a total integração do empreendimento na arquitectura regional.

Nos seus sete hectares, a Quinta de Bispos é um projecto que ultrapassa a simples oferta de alojamento turístico e proporciona uma experiência global que integra a cultura

local/regional e uma filosofia de protecção ambiental onde os seus clientes são permanentemente convidados a participar. As separações de lixos, a poupança de energia e de água são alguns exemplos onde os hóspedes poderão contribuir directamente para o meio ambiente.

4.3.2.2. Atracções naturais

<i>Clima</i>	Queda de neve regularmente, atraindo ao local muitos visitantes.
<i>Flora</i>	Presença de animais selvagens em vias de extinção como por exemplo Lobos Ibéricos, Raposas e Javalis.
<i>Fauna</i>	Grande quantidade de floresta, sendo as principais espécies, pinheiro, loureiro, eucalipto e carvalhos; Vinhas (Zona pertencente à região demarcada no Dão); Árvores de fruto (citrinos, castanheiros e noqueiras).
<i>Paisagens cénicas</i>	Reserva ecológica da Serra do caramulo; Paisagens agrícolas das aldeias rurais serranas; Miradouros espalhados por toda a Serra.
<i>Características ambientais específicas da área</i>	Montanha de média altitude; Formações graníticas em toda Serra; Formações xistosas nas zonas mais baixas da Serra

Quadro 3 - Atracções Naturais existentes na Serra do Caramulo. Fonte: Elaboração própria.

4.3.2.2.1. Reserva Botânica de Cambarinho

Na Reserva Botânica de Cambarinho situa-se a maior concentração de loendros (Rhododendron Ponticum) de Europa, que cobre de roxo 24 hectares. Torna-se palco de um exuberante espectáculo de cor, com os loendros floridos, uma das raras espécies de

crescimento espontâneo sobreviventes da flora do período geológico do Terciário. Embora sejam arbustos venenosos, vale a pena visitar entre Maio e Junho, altura do seu florescimento. Predominam áreas de mato, permanecendo no entanto zonas de pinhal, manchas de carvalhal, áreas agrícolas e lameiros. Esta reserva foi criada em 1971 e está sob a tutela do Instituto da Conservação da Natureza

4.3.2.3. Atracções culturais

4.3.2.3.1. Museu do Caramulo

Cientes de que o progresso da medicina ditaria o fim do Caramulo enquanto centro de tratamento apresentado anteriormente, a Família Lacerda proprietária da estância decide programar a transformação das estruturas existentes na altura em turismo de altitude e retirar ao nome Caramulo o epíteto de doença, convertendo o cenário serrano em pólo de atracção cultural e artística. É com esta ideia em mente que Abel e João de Lacerda, fundaram nos anos cinquenta o Museu do Caramulo.

Abel de Lacerda, apaixonado pela arte, construiu um edifício, com os mais modernos conceitos de museologia, para expor uma invulgar colecção de objectos de arte constituída por 500 peças de pintura, escultura, mobiliário, cerâmica e tapeçarias, que vão da era Romana até Picasso. João de Lacerda, apaixonado por automóveis, construiu outro edifício anexo ao primeiro, vocacionado para expor 100 automóveis e motos, dentro do princípio de que todos os veículos pudessem sair facilmente, para exibição e conservação.

Colecção de Arte

O espólio de Arte do Museu do Caramulo é hoje constituído por ofertas de coleccionadores e artistas contemporâneos de renome como Salvador Dali, Pablo Picasso, Chagall, Fernand Léger ou Jean Lurçat, e de consagrados pintores nacionais, como Vieira da Silva, Grão Vasco, Silva Porto, Columbano e Amadeo de Sousa Cardoso, passando ainda por artistas flamengos como Frei Carlos, Quinten Metsijs, Isebrant, Jacob Jordaens

ou franceses como Hyacinthe Rigaud. As peças de cerâmica revelam o gosto e técnica das mais diversas épocas, desde o período Han e Tang até aos dias de hoje. O núcleo de escultura é composto por peças de artistas portugueses como Salvador Barata Feyo, Canto da Maya, Leopoldo de Almeida ou António Duarte, bem como os estrangeiros, José Cañas e José Clará.

Na secção de têxteis, salientam-se 4 tapeçarias monumentais, encomendadas pelo Rei das Descobertas - D. Manuel I - tecidas em Tournai no 1º. Quartel do séc. XVI. Pelo seu enorme valor cultural, estas peças constituem um meio privilegiado para a compreensão do século XVI, das relações entre Portugal e a Flandres até à influência das Descobertas na arte ocidental.

Como forma de albergar este notável conjunto de obras de arte foi construído o actual edifício do museu, desenhado pelo Arquitecto Alberto Cruz, dotando-o de todos os requisitos necessários à preservação e valorização dos objectos a expor. De dimensões imponentes e utilizando materiais da região, granito e xisto, num estilo neo-clássico, o Museu do Caramulo tem a forma quadrangular. Este edificio foi construído em torno de um claustro do século XVIII, proveniente do Convento Franciscano da Fraga, em Sátão - que em 1954 Abel Lacerda adquiriu e salvou da destruição eminente - o que permite que a exposição possa ser vista de forma contínua. O claustro foi na altura transportado para o Caramulo peça por peça e aí remontado e restaurado com o necessário rigor e respeito pelos aparelhos de pedra. Foi o primeiro edificio concebido em Portugal expressamente para ser museu.

Colecção de Automóveis, Motociclos e Velocípedes

João de Lacerda encontra, um certo dia, um Ford T em estado de quase sucata. Pára e compra-o. Estava iniciada a melhor colecção de automóveis antigos que alguma vez se constituiu em Portugal. Perfeccionista e criterioso, reconstrui meticulosamente os automóveis que vai adquirindo, dando-lhes a grandeza e autenticidade dos tempos em que circulavam pelos caminhos do nosso País.

Na sequência de uma sugestão do Presidente Américo Thomaz, aquando de uma visita ao Museu do Caramulo, decide expor a sua colecção e cria aquilo que fica conhecido como o Museu Automóvel do Caramulo. Assim nasceu em 1959 e pela primeira vez em

Portugal um Museu Automóvel, quando na Europa apenas existiam pouco mais de uma dezena.

O prestígio das marcas (Bugatti, Rolls Royce, Mercedes, Ferrari, Porsche, Peugeot, Lamborghini, Jaguar, Unic, Panhard, Oldsmobile, Cadillac, Darracq, Renault, Pegaso, Benz, Fiat, etc.) e o facto de todos os veículos expostos estarem em perfeito estado de circulação, aliados a uma reconstrução impecável, permitiram creditar o Museu do Caramulo, na sua componente automóvel, como um dos mais notáveis da Europa. O que foi reconhecido publicamente com a nomeação, pela Federação Internacional Automóvel, do Dr. João de Lacerda para membro do seu Comité Histórico.

Colecção de Miniaturas e Brinquedos Antigos

Em Março de 2004, abriu ao público uma exposição de brinquedos antigos e miniaturas de colecção. Com carácter permanente, conta com mais de 2000 peças e cobre quase um século da história do brinquedo e do coleccionismo, mostrando a evolução do brinquedo e das miniaturas através das suas várias fases e materiais.

Da lata ao plástico, da massa ao ferro, a exposição oferece uma grande variedade não só em termos das peças expostas, como na origem dos países e formas de produção. A variedade das temáticas expostas é muito alargada, cobrindo áreas como aviação, comboios, barcos, automóveis e transportes terrestres, militares e guerra, pistas de acção, jogos e ficção científica, não esquecendo os brinquedos de origem portuguesa.

4.3.2.3.2. Aldeias Serranas: especificidades da Cultura local e importância para o Turismo

A cultura local, com as suas especificidades e características próprias são um factor de extrema importância para a captação de turistas. Ao mesmo tempo que visam superar uma perspectiva tradicional do rural, este mundo rural, agrega valor cultural e ecológico em toda a sua existência, oferecendo lazer e experiência de emoções diferentes daquelas que a vida urbana oferece.

Um factor importante para o turismo é a agricultura de subsistência que ainda se realiza por aquelas paragens. Com o intuito de observar estas técnicas mais rudimentares e

para apreciar o uso de animais como instrumento de lavoura, muitos são os turistas que para ali se deslocam.

As pessoas destas comunidades locais são pessoas muito simpáticas, humildes, honestas e que recebem quem as visita de braços abertos, abrindo as suas portas e oferecendo o pouco que têm, normalmente produtos agrícolas e outros feitos por eles próprios. Esta excelente maneira de receber é muito importante, pois são muitos os turistas que tornam a voltar ao local e que destas vezes são eles que levam algo para estas gentes como forma de agradecimento pela como foram recebidos. A integração destas comunidades na cadeia de abastecimento poderá ser um factor chave para o sucesso do turismo, mas para isso tem de haver sensibilização junto destas pessoas para cooperarem e se integrem de livre vontade dentro da cadeia.

4.3.2.3.3. Artesanato

Ao nível de artesanato existe muita potencialidade e interesse para o turismo, nomeadamente ao nível do barro negro, pois esta técnica rudimentar está cada vez mais em desuso, substituída por novas tecnologias de tratamento, e como aqui existem várias olarias, muitos são os turistas que se deslocam para assistir ao tratamento do barro de forma manual pelos velhos oleiros, pois estes ainda utilizam a soenga em vez dos mais modernos e tradicionais fornos a lenha para a cozedura do barro. A soenga é um tradicional processo de cozedura no solo, com lenha e caruma de pinheiro onde a atmosfera redutora imprime o tom negro às peças. Das mãos dos oleiros nascem algumas peças tradicionais e que nos habituámos a ver no dia-a-dia como por exemplo padelas e assadores de chouriças.

A região do Caramulo tendo como um dos principais recursos endógenos a floresta, desde sempre reconheceu a madeira como importante fonte de riqueza a ser aproveitada. Não é de estranhar que por aqui abundem artificies com forte tradição na produção de mobiliário e criação de lembranças de presença por estas zonas através de peças pequenas mas trabalhadas à mão e individualmente e restauro de móveis antigos, com trabalhos muito apreciados por clientes muito exigentes como nos foi possível observar. As tecnologias artesãs sobrevivem em várias oficinas de marceneiros, restauradores e entalhadores de excelente qualidade que utilizam como principais madeiras o castanho

velho, o carvalho, a noqueira e o pinheiro. É uma actividade em expansão, devido à grande procura pelos turistas destas peças únicas e originais.

Em declínio encontrasse a tecelagem, devido à diminuição do cultivo do linho e ao facto das gentes novas não aprenderem a tear nem a usarem a “roca”, peças onde se teava o linho. Muitos aldeãos ainda guardam nas suas propriedades teares, não lhes dando nenhum uso nem o devido valor.

Ainda se fazem em algumas aldeias cestas. Para fazer estas cestas o cesteiro utiliza a palha seca do centeio (colmo), preferencialmente malhada à mão para conservar o seu estado original, e as silvas que devem ser cortadas antes de dar o fruto, limpas dos "picos", talhadas ao meio e secas. Antes de serem utilizadas são embebidas em água para que não estalem.

4.3.2.3.4. Gastronomia local

Por toda a Serra existem cerca de 10 restaurantes que servem os chamados pratos típicos que são cozinhados segundo os costumes e tradições antigas.

Como entrada ou couvert nestes restaurantes pode-se encontrar os famosos enchidos da zona (Chouriço, alheira, farinheira, morcela, paio...), e o saboroso presunto caseiro curado como manda a tradição, acompanhado pela broa de milho e pelo pão de centeio caseiro cozido nos fornos a lenha. Para quem quiser, servem ainda a famosa sopa de Pedra, antes do prato Principal. Como pratos principais salientam-se os rojões com arroz de feijão, o arroz de míscaros, a chanfana na Púcara, o cabrito assado no forno e o arroz de coelho.

Para sobremesa salientam-se os queijos de Cabra e de ovelha produzidos localmente, ou então doces como o arroz doce, leite-creme, aletria e papos de anjo.

Esta gastronomia singular, com os pratos típicos oferecidos nos restaurantes que se espalham pela Serra, são muito procurados pelos visitantes, tendo mesmo já clientes que se deslocam propositadamente ao local regularmente para os saborear.

4.3.2.3.5. Monumentos locais de interesse cultural para o visitante

Igreja Matriz	Construída em estilo Românico. Ainda hoje apresenta as suas características originais.
Calçada Romana	Um legado dos Romanos. Ainda hoje se encontra em perfeito estado, permitindo ainda a passagem de veículos.
Capela de São Sebastião	Capela centenária recuperada em 2002.
Capela de São Bartolomeu	Capela das mais antigas do País, apresentando mesmo uma inscrição romana de a.c.
Pelourinho	O Pelourinho data, provavelmente, do século XVIII.

Quadro 4 - Atracções Culturais existentes na Serra do Caramulo. Fonte: Elaboração própria.

4.3.2.3.6. Percursos Pedestres

Existem cinco percursos pedestres na Serra do Caramulo, que se inserem na categoria de Pequena Rota segundo as normas internacionais, ou seja, cada um deles não ultrapassa os 30 km. Na realização de cada um destes percursos pedestre traçados maioritariamente por caminhos rurais divulga-se não só toda a beleza natural da zona, mas também o património natural e cultural da Serra e ainda o facto de contribuírem para a divulgação do artesanato e gastronomia local. Os cinco percursos pedestres são:

<u>Nome</u>	<u>Âmbito</u>
<i>Rota dos laranjais</i>	Paisagístico, cultural
<i>Rota do linho</i>	Artesanal
<i>Rota das cruces</i>	Cultural
<i>Rota dos caleiros</i>	Paisagístico, desportivo
<i>Rota de santiago</i>	Cultural

Quadro 5 – Percursos pedestres existentes na Serra do Caramulo. Fonte: Elaboração própria

4.4. Análise SWOT

A Análise “SWOT” é uma metodologia de análise, neste caso da Serra do Caramulo enquanto destino turístico, com o objectivo de se identificarem os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e as ameaças, com vista à sua planificação do futuro, tendo por base critérios objectivos, realistas e científicos (da terminologia inglesa Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Pontos fortes (Strengths)

- Boa gastronomia e vinhos regionais;
- Boas opções de alojamento;
- Centralização de todos produtos turísticos;
- Cultura popular local e produtos tradicionais;
- Imagem consolidada de hospitalidade, tranquilidade e segurança;
- Imagem da Serra do Caramulo (beleza natural, tranquilidade, anti-stress...)
- Local ideal para e estadia de um fim-de-semana, para os diversos tipos de turistas;
- Património natural riquíssimo.
- Percursos pedestres certificados e homologados;
- Produtos regionais de qualidade reconhecida;
- Variedade de alojamento oferecida.

Pontos fracos (Weaknesses)

- Acessibilidades (os itinerários principais, IP3 e A25, ainda ficam a cerca de 25 minutos de distância); estradas sinuosas por ambas as vertentes da Serra; Falta de uma linha rodoviária na zona.
- Baixos níveis de instrução da população;
- Cooperação, parcerias e planeamento entre intervenientes na cadeia de abastecimento reduzida;
- Degradação de espaços ambientalmente sensíveis.

- Destruição de muitos elementos do património cultural e histórico, devido á elevada desertificação populacional;
- Envelhecimento da população;
- Falta de facilidades turísticas em cada vertente turística da cadeia de abastecimento, o que não permite uma estadia muito prolongada do visitante;
- Falta de sinalização dos percursos pedestres;
- Fraca qualificação dos recursos humanos que integram cada elemento da cadeia de abastecimentos
- Fraco apoio de infra-estruturas;
- Grande extensão da Serra abrangendo vários Concelhos e Freguesias, tornando-se difícil uma boa gestão de toda a área;
- Inexistência de um planeamento local forte para o sector turístico;
- Pouca promoção/divulgação da Serra, por parte das entidades oficiais;
- Recessão demográfica;
- Susceptibilidade a riscos naturais, nomeadamente incêndios.

Oportunidades (Opportunities)

- Certificação e venda de produtos regionais, requalificação do comércio tradicional;
- Condições favoráveis param o desenvolvimento de novas tendências de turismo de Natureza e rural, que podem constituir alternativas às actividades agrícolas;
- Construção de um campo de golfe;
- Construção do novo IP3, que irá passar na parte mais baixa da Serra do Caramulo;
- Criação de outras unidades de alojamento de turismo em espaço rural (casas de aldeia, casas de campo, agro-turismo...);
- Criação de um parque de campismo;
- Criação de uma entidade que regule a gestão de todo o turismo na Serra do Caramulo e seja responsável por todo o planeamento turístico;
- Criação de uma quinta para a realização de eventos (banquetes, casamentos...);
- Inúmeras actividades turísticas desportivas por desenvolver;
- Potencial das energias renováveis, como factor de atracção turístico;
- Revitalização de aldeias na serra através da ligação da vida comunitária a actividades de animação turística;

- Revitalização dos inúmeros sanatórios espalhados pela Serra com vista à criação de mais facilidades para uso turístico.
- Surgimento de novas iniciativas com base em rotas temáticas;
- Uma melhor e mais racional articulação dos investimentos públicos e privados em projectos turísticos estruturantes.

Ameaças (Threats)

- Acumulação de lixo/ degradação do solo;
- Competição e concorrência entre os elementos que compõem a cadeia de abastecimento turística.
- Crise económico-social;
- Desertificação do interior do País;
- Forte concorrência de outras Serras localizadas na Zona Centro de Portugal Continental (Serra da Estrela, Serra da Lousã...);
- Risco de desertificação das aldeias típicas da Serra e abandono das actividades tradicionais.

4.5. Proposta de Modelo Conceptual para a Gestão e funcionamento da cadeia de abastecimento Turística da Serra do Caramulo

Tendo por base a análise SWOT, apresentada anteriormente, propomos neste ponto um modelo conceptual que visa melhorar a cadeia de abastecimento no turismo na Serra do Caramulo e conseqüente melhorar a experiência proporcionada aos turistas.

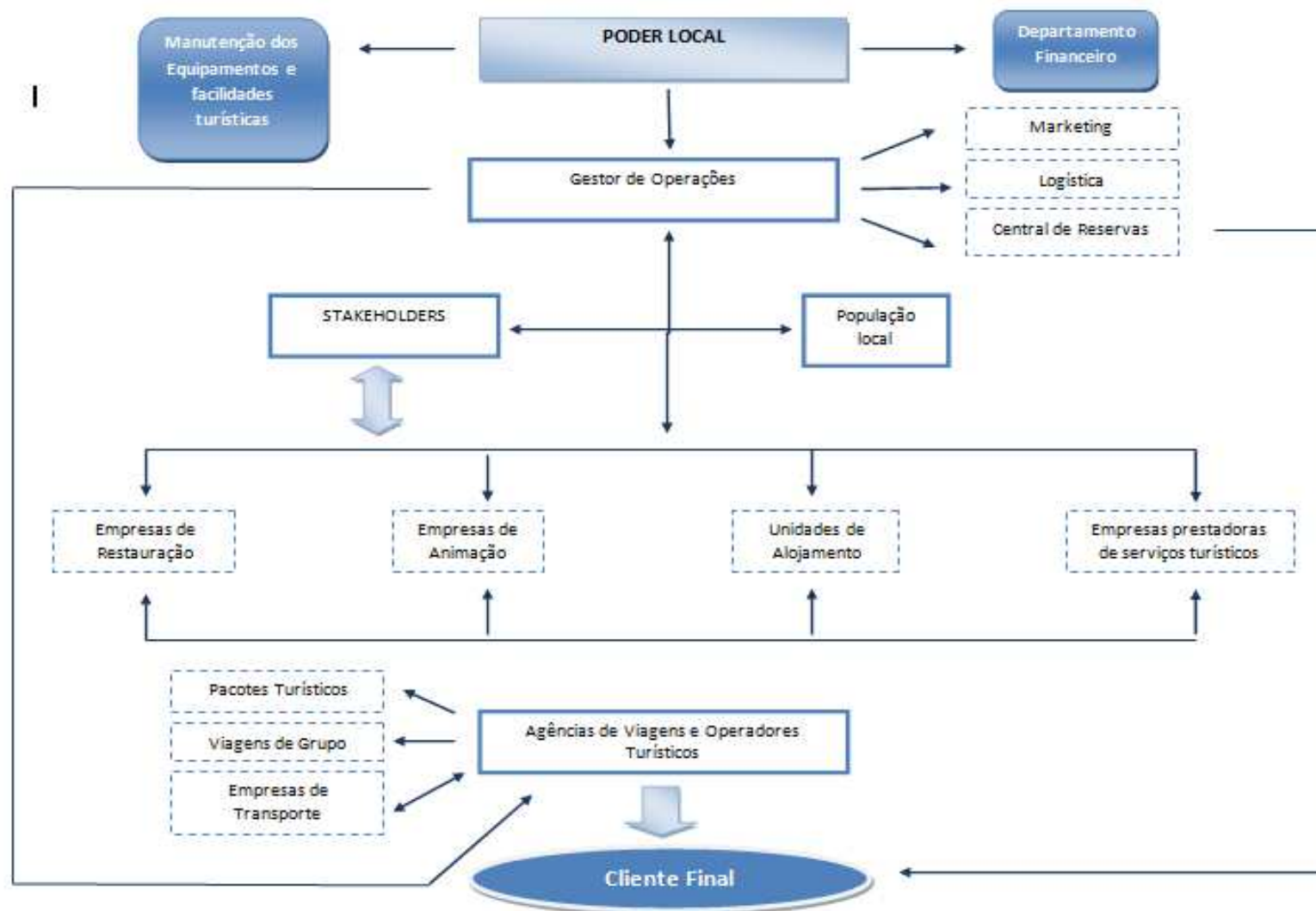


Figura 11 - Modelo conceptual para a gestão do destino turístico Serra do Caramulo. Fonte: elaboração própria.

Para a construção deste modelo conceptual, verificou-se o modelo actual de gestão que envolve todos os serviços turísticos da Serra do Caramulo. Através de uma análise à gestão da cadeia de abastecimento do destino, percebeu-se que as relações entre os vários elementos que integram a cadeia são quase nulas na maioria dos casos.

Depois de verificar todos os problemas da cadeia de abastecimento da Serra do Caramulo, este modelo expõe um conjunto de ligações para melhorar e otimizar o modelo de cadeia de abastecimentos do destino.

Ao adoptar este modelo, o destino turístico estava a iniciar a implementação de um plano de acções que otimiza-se a cadeia de abastecimentos do local.

O foco central do modelo seria a criação de um gabinete para gerir todas as operações e relações existentes entre todos os intervenientes da cadeia. Este gabinete seria o responsável por toda a gestão da cadeia de abastecimento turística da Serra do Caramulo, e teria como se visualiza no modelo apresentado o gestor de operações como seu responsável máximo

De uma forma básica e indo de encontro ao estudo de Piboonrunroj & Disney (2009), em que estes destacam três fases na gestão de cadeia de abastecimentos turística, observado anteriormente na Figura 8, o modelo conceptual proposto para a Serra do Caramulo iria funcionar da seguinte forma:

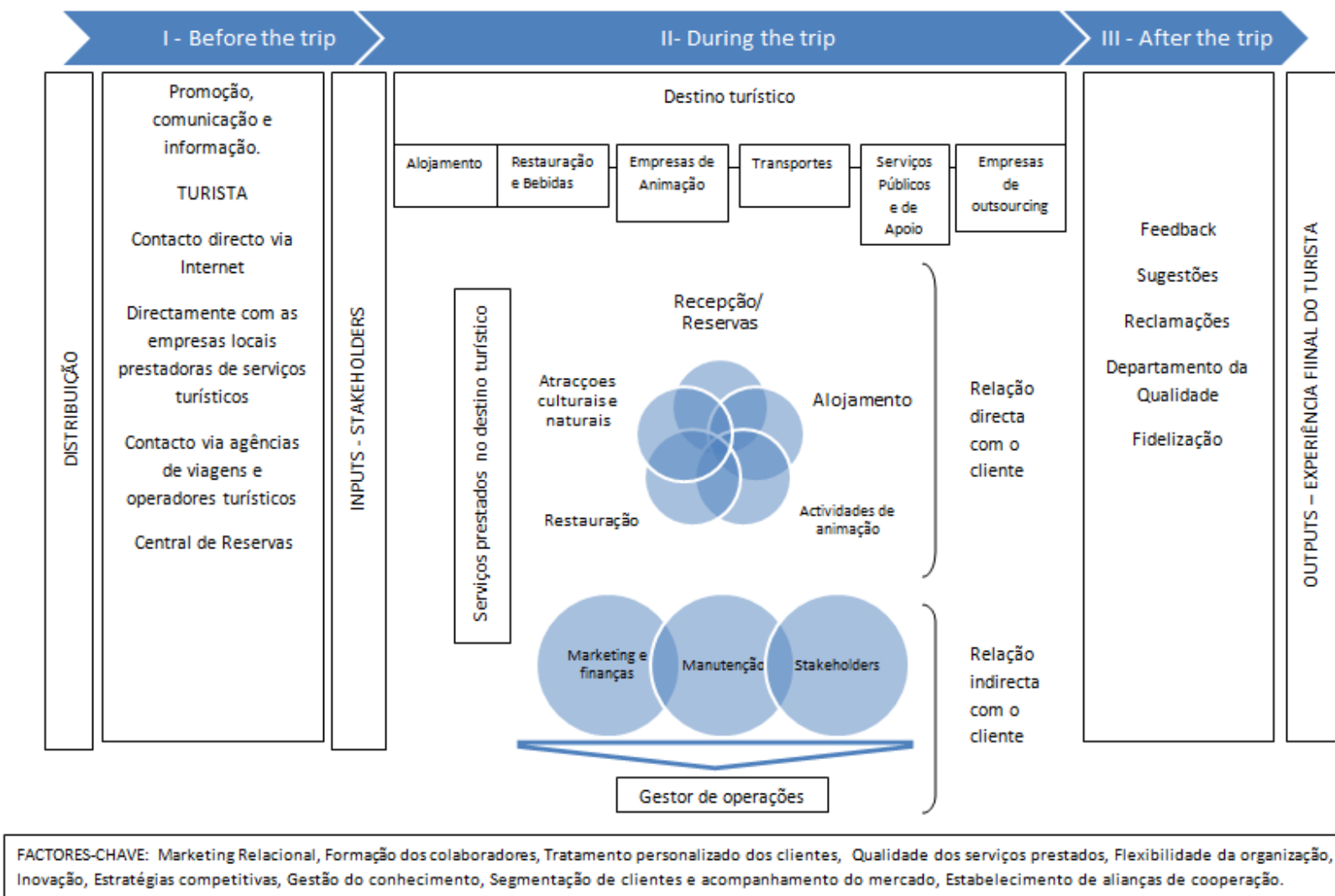


Figura 12 – Funcionamento do destino turístico Serra do Caramulo a partir do modelo conceptual proposto. Fonte: elaboração própria.

Globalmente, a prioridade seria apostar na qualidade, que começa pelos serviços prestados e instalações, assim como numa estratégia de trabalho em conjunto, em que cada elemento da cadeia pensa-se noutro elemento como um parceiro e não como um concorrente.

Outro ponto essencial seria o estabelecimento de medidas de desempenho e qualidade para a execução de várias tarefas por cada prestador de serviço. Esta interligação permitiria uma maior standardização, que levaria a uma uniformização de todos os serviços prestados pelos elementos da cadeia.

Este modelo visa também facilitar o fluxo de informações entre todas as organizações que integram a cadeia de abastecimento, de forma a minimizar os erros e os males entendidos. Consegue-se através da perfeita articulação conjunta entre a gestão operacional da cadeia e os demais elementos que integram a mesma.

Outro ponto essencial que este modelo visa é a integração de tecnologias de informação e comunicação que estejam presentes em todos processos internos e externos, nomeadamente na venda do destino ao público geral sem intermediação das agências de viagens ou operadores turísticos (ex: criação de uma central de reservas on-line para o destino).

É fundamental criar uma estrutura de marketing forte, como forma de acompanhar as tendências do mercado e a percepção das necessidades dos turistas, mapeando constantemente as necessidades presentes e futuras dos turistas, assim como acompanhar a evolução do mercado onde o destino actua, de forma a perceber e avaliar a concorrência, tentando adoptar no modelo de gestão, serviços inovadores e diferenciadores para se alcançar vantagens competitivas irreversíveis.

4.6. A Evolução do turismo na Serra do Caramulo a partir da proposta do modelo conceptual

Como visto anteriormente em Levi Fell, o planeamento da gestão da cadeia de abastecimento foi baseada em três níveis: operacional, tático e estratégico. No modelo proposto neste trabalho, a evolução da Serra do Caramulo enquanto destino turístico é baseada numa gestão da cadeia de abastecimentos assente em três factores-chaves:

Potencialização do território tendo em vista a sua dinamização; Implementação de uma estratégia de comunicação forte; Captação de Investimento Directo Estrangeiro.

A análise SWOT fez emergir um conjunto de fragilidades da cadeia de abastecimento, de modo a serem criadas condições para que o objectivo final do modelo de cadeia de abastecimento proposto para este território seja mais forte e competitivo.

Esta proposta de modelo visa desenvolver o turismo na Serra do Caramulo, fazendo deste destino um dos principais destinos de Turismo de Montanha do País.

Para este desenvolvimento ocorrer, é necessário o envolvimento de todas as autoridades governamentais, sendo estas o elemento central e activo no desenvolvimento da cadeia de abastecimento do destino, a partir de certos pressupostos básicos.

De uma forma genérica este modelo pretende:

1. Aumentar os postos de trabalho na actividade turística, para evitar o êxodo rural;
2. Estruturar, diversificar e ampliar a oferta turística;
3. Incentivar e procurar novos investimentos turísticos;
4. Desenvolver material de divulgação, promovendo as atracções da Serra do Caramulo;
5. Ampliar a permanência de turistas na região;
6. Desenvolver um turismo integrado, entre as várias ofertas turísticas da região;
7. Exploração turística da Área protegida da Serra do Caramulo;
8. Melhoria de acesso e divulgação turística;
9. Sinalização turística;
10. Valorizar os recursos endógenos e promover produtos com a marca “Serra do Caramulo.

Este modelo ao ser adoptado permite também fortalecer a entrada da Serra do Caramulo em alguns mercados, nos quais a oferta turística existente na Serra é muito forte, nomeadamente:

- Ecoturismo

As dimensões geográficas da Serra do Caramulo, a riqueza da biodiversidade, a beleza da paisagem diferenciam este produto, destacam a zona como um destino privilegiado ligado à natureza.

O potencial desta Serra para o turismo ligado à natureza deve-se transformar numa das principais ofertas, neste âmbito, a nível nacional. A estruturação deste produto deve contemplar a ampliação das alternativas existentes hoje, considerando a riqueza ambiental da zona, as suas características para a prática de actividades de contacto com a Natureza, nomeadamente a excelente rede de percursos pedestres que dispõem, permitindo a quem procura esta tipo de produto Turístico, a observação in-loco, da flora e da fauna da zona.

- Turismo de incentivos

O segmento de mercado de turismo de incentivos inclui todas as actividades realizadas por empresas para viagens que têm como objectivo estimular os melhores funcionários, distribuidores ou clientes. O público-alvo final da viagem é composto pelos profissionais e funcionários que conseguiram os melhores desempenhos dentro de uma empresa, o que faz com que todos os detalhes da viagem correspondam ao esforço feito para atingir as metas empresariais.

- Turismo desportivo

A Serra do Caramulo apresenta todas as características e capacidades para apresentar excelentes produtos turísticos para este segmento de mercado.

A estruturação deste produto turístico devia ter como base um leque muito alargado de oferta em termos de actividades desportivas, sendo exemplo disso actividades como “slide”, “rappel”, “paintball”, escalada e BTT.

- Turismo Cultural

É um produto destinado aos turistas que têm especial interesse na oferta de produtos culturais, que buscam diferenciação nos destinos gerais. A oferta deverá evidenciar a diversidade cultural da Serra do Caramulo, com ênfase no Museu existente no local, um dos melhores a nível nacional.

Este produto deve também colocar em contacto os turistas com os produtos típicos regionais (queijos e enchidos regionais), assim como com a gastronomia regional.

4.6.1. Potencialização do território

4.6.1.1. Dimensão ambiental

Como referido anteriormente na avaliação dos recursos turísticos, o património natural e ambiental é um elemento fundamental para a cadeia de abastecimentos. Todo o turismo da Serra do Caramulo baseia-se em grande escala na dimensão ambiental. Para além da recuperação de alguns espaços verdes espalhados pela Serra, tem de se minimizar os impactos ambientais que a integração destes espaços na cadeia de abastecimento turística podem provocar, ou seja, usar de uma forma sustentável os recursos ambientais. Alguma das acções sugeridas para um melhoramento desta dimensão é:

- Risco Naturais (na Serra do Caramulo não existe uma única corporação de bombeiros. No Verão, como a densidade de floresta é imensa, esta zona é uma zona de risco. Seria útil durante o Verão circular por toda a extensa área verde da Serra guardas florestais. Quando há queda de neve as estradas são cortadas, impedindo a vinda à Serra de muitos turistas).
- Energias renováveis (utilizar os extensos campos de produção de energia eólica como produto turístico e conseqüentemente colocá-lo na cadeia de abastecimento).
- Património natural (equacionar diferentes intervenções que actuem directamente sobre a requalificação ambiental e a reabilitação do património natural. Devem ainda ser desenvolvidas acções de diagnóstico, investigação e estruturação dos agentes locais, tendo em vista o desenvolvimento sustentável do território).

- Guias e monitores (formação de recursos humanos que seriam importantíssimos para o desenvolvimento do turismo de natureza do local).

4.6.1.2. Dimensão económica

Em termos económicos, a Serra tem de ter capacidade para oferecer condições para a criação de actividades em meio rural, através de soluções que combinem inovação e recursos endógenos, facilitando a integração destas actividades na cadeia de abastecimento, de uma forma mais competitiva e como elemento diferenciador. Neste ponto propomos as seguintes acções:

- Empreendedorismo - as entidades locais devem incentivar através de vários apoios (financeiros, cedência de espaços físicos, estudos de mercado de novas áreas de negócio), o surgimento de novos negócios com base nos recursos endógenos, principalmente gastronomia típica e artesanato.
- Produtos locais - os recursos endógenos do território associados aos produtos locais de qualidade e ao turismo, são por excelência duas áreas a explorar e com potencial económico. Relativamente aos produtos locais, deverão ser revitalizados os velhos costumes tradicionais, através da introdução de soluções inovadoras, que os tornem competitivos e diferenciadores para a cadeia de abastecimento.

4.6.1.3. Dimensão Estratégica institucional

Para o êxito de qualquer actividade turística é essencial o apoio não só das instituições públicas (Câmara, Juntas de Freguesia, Regiões de Turismo, Governo), como das instituições privadas. Só através de uma estratégia bem delineada, e com um planeamento adequado um determinado local turístico poderá crescer perante a concorrência. Esta estratégia tem de permitir que todos os elementos da Cadeia de Abastecimento cooperem entre si para fortalecerem as ligações para minimizar os riscos de falhar perante os turistas.

Para evitar estas situações e para fortalecer a gestão de toda a cadeia de abastecimento turística na Serra do Caramulo e como se apresentou no modelo conceptual

anteriormente desenvolvido é essencial criar um organismo que integre todos os intervenientes da cadeia (instituições públicas, privadas, *stakeholders*, população local). É importante a articulação de intervenções, a aproximação às comunidades locais e a promoção de intervenções em parceria, que conjuguem o *know-how* existente. É ainda importante fomentar atitudes e comportamentos participativos, que contribuam para reflexões e discussões mais ricas, que possam, por conseguinte, traduzir-se em respostas mais eficazes e eficientes, melhorando a cadeia de abastecimento no seu geral e não só no individual. Quanto melhor for a cooperação entre instituições mais eficientes será a cadeia de abastecimento no geral.

4.6.1.4. Dimensão humana

As pessoas no geral são os elementos fundamentais para uma cadeia de abastecimento turística. São elas que fazem com que esta funcione e forneça uma determinada experiência a quem visita um determinado local turístico. Como visto na análise SWOT, esta dimensão apresenta alguns pontos fracos. Para tentar diminuir esta contrariedade apresentamos o seguinte conjunto de acções:

- Fixação da população (oferecer um conjunto de serviços e soluções, não só para os turistas, mas também para a população local para incentivar a fixação da população nesta área);
- Qualificação dos recursos humanos (em regime de cooperação as empresas intervenientes na cadeia de abastecimento devem promover acções de formação para os seus colaboradores, com vista a um aumento do profissionalismo e qualificação de mão-de-obra. Salienta-se formação em línguas, tecnologias de informação, regras de etiqueta e serviço de mesa).

4.6.1.5. Dimensão operacional

Na gestão e operacionalização da cadeia de abastecimento na Serra do Caramulo é necessário criar um mecanismo que faça com que a cadeia funcione de um modo geral e de uma forma eficiente. Para uma operacionalização mais funcional é necessário a criação de

um site na internet com capacidade, não só para divulgar a Serra, como para ser uma central de reservas onde quem procura visitar a Serra do Caramulo aceda e consiga para além de verificar que tipo de experiências pode obter na Serra do Caramulo, as consiga reservar. Após uma determinada reserva nesta central todas as entidades intervenientes na cadeia de abastecimento escolhida serão informadas e tomam as medidas necessárias para receber os visitantes.

A criação de um site que aglomere todas experiências que a Serra oferece é em nossa opinião o factor chave e essencial para o sucesso da cadeia de abastecimentos na Serra do Caramulo.

4.6.1.6. Dimensão territorial

As acessibilidades ao destino turístico são outro elemento fundamental não só para a chegada rápida e em segurança dos turistas ao local, mas também para o deslocamento interno no destino. A concretização do novo IP3 irá resolver os problemas de ligação para Coimbra e Viseu. Mas é necessário apostar numa ligação mais rápida ao litoral e a fronteira espanhola, sendo necessário, para isso, a criação de uma nova estrada menos sinuosa e mais rápida até a auto-estrada 25.

A nível local é necessária a implementação de projectos de recuperação da rede viária, principalmente nas aldeias serranas, onde algumas das estradas se encontram muito degradadas. A cadeia de abastecimento baseada em experiencias culturais e de natureza exige uma boa mobilidade interna que não é permitida com as estruturas rodoviárias existentes. As aldeias de montanha, localizadas na serra, em locais mais distantes podem ser um elemento base desta estratégia, mas devem estar bem acessíveis.

4.6.2. Estratégia de comunicação

Com a implementação deste plano, os principais objectivos seriam solidificar o destino Serra do Caramulo em Portugal, fazendo deste destino, um dos principais em Portugal em termos de turismo de natureza, altitude, cultura e história local.

Outro objectivo seria captar mercado externo. Visto ser impossível competir com as grandes cadeias montanhosas da Europa (Serra Nevada, Alpes, Pirinéus...), por não apresentar condições para a prática de desportos de Inverno, a Serra do Caramulo tem de ser apresentada como destino de montanha que vai para além da neve, ou seja, um produto diferenciando, com a inclusão de temáticas diversificadas, tais como, a gastronomia local, os produtos endógenos, a história e toda a temática cultural.

A estratégia de promoção está baseada na criação de uma mensagem global para todos os mercados. Esta mensagem global concretizar-se-á em três elementos:

- Conjunto dos argumentos e dos valores que têm que levar à decisão do turista potencial para viajar para a Serra do Caramulo;
- A mensagem permanente, o slogan que sintetiza todos os argumentos e valores;
- A marca turística como elemento de identidade e reconhecimento nos mercados.

Neste programa estabelecemos quatro programas distintos para a promoção e comunicação da Serra do Caramulo, são eles:

- Plano de Identificação Turística;
- Plano de Tecnologias de informação;
- Plano de Publicações;
- Plano de Apresentações.

Plano de Identificações

PROGRAMA	PROJECTOS	ACÇÕES
<i>Identificação Turística</i>	<u><i>Marca e manual</i></u>	<i>Revitalização da marca</i> <i>Manual de uso da marca</i>
	<u><i>Imagens</i></u>	<i>Criação de um banco de imagens</i> <i>Seleccção e produção de imagens</i> <i>Produção de CD de imagens</i> <i>Produção de pequenos vídeos</i>

Tabela 3 - Plano Identidade. Fonte: Elaboração própria.

A importância que se pretende que adquira o turismo na Serra do Caramulo exige uma mudança formal importante que deve ser percebida por todos os públicos e segmentos

do mercado. Com esta finalidade, o Programa de Identificação Turística inclui o desenho da marca e sua revitalização com a campanha denominada *Serra do Caramulo – uma montanha de emoções*, o slogan, a mensagem permanente e a normatização dos mesmos, assim como a preparação de um banco de imagens próprio para a nova imagem que se pretende implantar. Esta seria a primeira parte de todo o plano de promoção para a Serra do Caramulo, antes de se começar a ser mais específico para cada um dos segmentos de mercado que se pretende atrair e conquistar.

Plano de Tecnologias de Informação

PROGRAMA	PROJECTO	ACÇÕES
<i>Tecnologias de informação</i>	<u>Site</u>	<i>Desenho atractivo</i> <i>Dinâmico</i> <i>Manutenção</i> <i>Actualização</i>
	<u>Newsletter</u>	<i>Desenho atractivo</i> <i>Manutenção</i>
	<u>Imprensa – bom relacionamento</u>	

Tabela 4 – Plano tecnologias de informação. Fonte: Elaboração própria.

O Programa de Tecnologias da Informação inclui os projectos do Site de Turismo da Serra do Caramulo, com o desenho e a manutenção quotidiana de novos conteúdos, sendo o site disponibilizado em diversas línguas, com o objectivo de facilitar a comunicação para mercados externos abrangentes. Neste site seria possível a comunicação interactiva, para satisfazer qualquer necessidade de informação ou curiosidade, assim como a compra de algum produto existente na cadeia. Outras das vantagens que a Internet possibilita, para além das já mencionadas, é o facto de no Site ser possível a segmentação do mercado, pois seria fácil desenvolver uma plataforma de acesso para cada segmento de mercado.

Plano de Publicações

PROGRAMA	PROJECTO	ACÇÕES
<i>Publicações</i>	<u>Publicações Gerais</u>	<i>Folheto geral</i> <i>Folheto de segmento</i> <i>Filme em DVD</i>
	<u>Publicações Consumidor</u>	<i>Folheto geral</i> <i>Folheto Segmentos</i>

Tabela 5 – Plano de Publicações. Fonte: Elaboração Própria.

O Plano Publicações é responsável por todo o conjunto de folhetos gerais e especializados, tanto dirigidos ao sector profissional (agências de viagens e Operadores Turísticos) como ao consumidor final. O material outdoor é de extrema importância no desenrolar de qualquer plano de promoção. Para além de ter uma boa penetração no mercado, obtem-se elevados índices de repetição e a identificação do produto sendo muito eficaz, assim como é possível fazer através deste meio de comunicação uma segmentação de *targets*.

Plano de Apresentações

PROGRAMA	PROJECTO	ACÇÕES
<i>Apresentações</i>	<u>Materiais</u>	<i>Sacolas feiras</i> <i>Bolsas</i> <i>Pins</i> <i>Camisolas e bonés</i> <i>Canetas e lápis</i> <i>Isqueiros</i>
	<u>Apresentações no local</u>	<i>Feiras de Turismo</i> <i>Bolsas de turismo</i> <i>Workshops</i> <i>Seminários</i>

Tabela 6 - Plano de apresentações. Fonte: Elaboração própria.

O Plano de apresentações inclui a representação da região de turismo da Serra nos maiores locais, junto de outros expositores. Tem como finalidade o enriquecimento e o conhecimento da marca Serra do Caramulo, apresentada nos planos anteriores. Inclui a presença em feiras e bolsas de Turismo. Estes stands reúnem o desenho e a produção de todos os materiais complementares e os brindes necessários para atender a todos os públicos.

Um exemplo de presença seria na Bolsa de Turismo de Lisboa todos os anos. Este evento, o mais importante do género a nível nacional, atrai anualmente milhares de visitantes que procuram informação acerca dos diferentes destinos turísticos nacionais e estrangeiros. A presença em grandes Feiras Internacionais teria de constituir parte obrigatória da estratégia deste modelo de gestão.

4.6.3. Captação de IDE

A integração de estratégias de captação de Investimento Directo Estrangeiro tem como objectivo propor exemplos onde o IDE se poderia aplicar na Serra do Caramulo. Como já se referiu no trabalho, é necessário que o destino turístico esteja capacitado de certos instrumentos e características capazes deste investimento.

Considera-se importante a definição de linhas orientadoras em três ramos da actividade turística, para captar IDE para a Serra do Caramulo:

1º Animação e Eventos

- Realização de um plano e calendário de eventos;
- Pretende-se sugerir a criação de eventos, em torno dos temas “cultura serrana”, “gastronomia regional” e “desportos de inverno”, eventos dinamizadores do destino e catalisadores de turistas;
- Eventos temáticos: “Natal”, do género de Vila Natal em Óbidos.

2º Infra-estruturas

- Unidades de alojamento de luxo e centro de congressos;

- Unidades de alojamento sustentáveis em harmonia com a envolvente natural;

3º Enriquecimento e revitalização da oferta turística

- Parque de diversões no gelo/ ou no Verão;
- Rede de transportes;
- Teleférico;

CAPITULO 5 – Conclusões

A presente dissertação teve como objectivo principal estudar a importância do conceito de cadeia de abastecimentos para o sucesso de um destino turístico.

A revisão da literatura existente em torno do tema gestão da cadeia de abastecimento no sector do turismo permite concluir que a gestão cadeia de abastecimentos traduz-se numa cadeia de relações (processos e actores) que procuram ir de encontro às necessidades múltiplas e instáveis do cliente. Cada anel da cadeia produz uma parte do produto final, assim como lhe acrescenta valor.

A gestão da cadeia de abastecimento está relacionada com a eficiência da cadeia de valor, ou seja, a eficiência da logística e das actividades de planeamento e controlo de materiais e informações, tanto interna como externamente entre as empresas.

A gestão da cadeia de abastecimentos num destino turístico reúne todos os serviços intervenientes na satisfação do cliente de forma a cooperarem e trabalharem com objectivos comuns, para que a experiência do cliente seja a mais satisfatória possível.

A chave na gestão da cadeia de abastecimento é adoptar pensamentos de integração e de meios tecnológicos entre todos os serviços. Esta integração deve passar pela junção de todas as informações em todos os níveis da cadeia, para que se possam garantir os recursos em prazo razoável e satisfazer a procura.

O estudo sobre a aplicação da gestão da cadeia de abastecimento num destino turístico é muito vago em termos académicos e científicos, por isso, este trabalho torna-se num contributo no debate em torno do tema, já que são quase inexistentes as referências.

Pelo exposto ao longo do trabalho, um dos princípios fundamentais deste modelo de gestão, assenta na colaboração entre todos os elementos intervenientes num determinado local turístico, a sua vontade de unir os seus objectivos e processos operacionais para criar um único mercado de recursos para satisfazer os seus clientes.

Portanto, como suma da revisão bibliográfica realizada, pode-se afirmar que existem fortes argumentos que apoiam a gestão da cadeia de abastecimento no sector do turismo, como um sistema eficaz que melhora as relações entre os prestadores de serviços relacionados com o turismo, que melhora a competitividade de organizações individuais quando estas formam um sistema coordenado e global na cadeia de abastecimento.

É fundamental para o bom funcionamento da cadeia de abastecimento as boas relações entre unidades de alojamento, as várias agências de viagens e operadores turísticos, fornecedores e stakeholders. Na nossa opinião existem três condições que são particularmente importantes para o sucesso das iniciativas da cadeia de abastecimento: parceria a longo prazo, preço justo e um volume consistente das operações.

A investigação empírica recaiu sobre a Serra do Caramulo. Uma das grandes dificuldades encontradas na realização deste estudo empírico foi a ausência por completo de dados estatísticos sobre este destino turístico, que poderia fazer com que se planifica-se a gestão do destino Serra do Caramulo de uma forma mais específica em consonância com os dados estatístico, em vez de uma forma mais geral como se realizou nesta dissertação.

Face a ausência destes dados, caracterizou-se todo o turismo da Serra do Caramulo e elaborou-se um conjunto de acções capazes de otimizar todo o processo de gestão da cadeia de abastecimento para o local. Para esse fim, propôs-se um modelo conceptual de acordo com as características da Serra do Caramulo como forma de mostrar concretamente como se poderia agilizar e otimizar um modelo de gestão da cadeia de abastecimentos neste local.

A serra do Caramulo é um local com elevado potencial turístico, onde a gestão cadeia de abastecimentos não existe. Cada uma das potenciais entidades integrantes da cadeia funciona de uma forma isolada, não havendo cooperação entre estas. Pela análise realizada à Serra do Caramulo, verificou-se que esta possui condições para oferecer experiências diversificadas aos turistas que a procuram. Ao longo desta análise realça-se algumas ideias e estratégias essenciais para o desenvolvimento de uma cadeia de abastecimento neste destino turístico. Para isto ocorrer é preciso um esforço de todos os intervenientes, fixando-se numa ideia base, estratégia de cooperação, como meio para um crescimento da sua própria empresa.

Pela análise ao longo do estudo na cadeia de abastecimento na Serra do Caramulo verificamos que:

1. A gestão da cadeia de abastecimento de um destino turístico como a Serra do Caramulo não seria nada fácil e até estar bem estruturada iria levar muito tempo.
2. Um destino turístico pode oferecer vários tipos de cadeia de abastecimento, variando consoante o tipo de experiência que o turista pretende obter.

3. A indústria do turismo é por si só uma indústria fragmentada que é muitas vezes dividida em sectores como a hotelaria, turismo, lazer e outros. Um destino turístico ao adoptar uma cadeia de abastecimento para a sua oferta turística está a aglomerar a indústria num só produto turístico.
4. Uma cadeia de abastecimento bem gerida e trabalhada aumentará o número de visitantes e reduzirá a sazonalidade da procura turística.
5. As entidades governamentais são essenciais na constituição de uma cadeia de abastecimento eficiente.
6. Se um dos elementos da cadeia de abastecimento falhar perante o turista, a imagem de toda a cadeia sai prejudicada.
7. No caso da Serra do Caramulo para se criar uma cadeia de abastecimento funcional é necessária a criação de um organismo independente para planear a cadeia.

Os objectivos estabelecidos no início do trabalho foram amplamente cumpridos. Os três primeiros objectivos específicos ‘demonstrar até que ponto a cadeia de abastecimento tem um papel decisivo ou não na criação de valor’, ‘relacionar o conceito de cadeia de abastecimento com o sector do turismo’ e ‘demonstrar a especificidade do conceito cadeia de abastecimento no turismo’ foram atingidos através de uma completa revisão bibliográfica, com relevância para os artigos científicos internacionais em torno do tema. O último objectivo específico propor um modelo conceptual para a gestão da cadeia de abastecimentos de um determinado destino turístico foi cumprido através da realização de um estudo de caso.

O objectivo geral deste trabalho, estudar a importância do conceito de cadeia de abastecimentos para o sucesso de um destino turístico, considera-se efectuado depois de verificados os objectivos específicos

As contribuições deste trabalho devem ser aproveitadas e servir de base para novas investigações em alguns campos específicos do conhecimento turístico. Um aspecto que pode ser explorado por outros estudos é a aplicação de modelos de gestão de cadeia de abastecimentos na hotelaria e em agências de viagem por exemplo.

Outra vertente da gestão da cadeia de abastecimentos que pode ser explorada em estudos futuros é a análise mais detalhada do efeito da adopção destes modelos de gestão a todos os serviços integrantes de gestão de cadeia de abastecimentos de um destino turísticos.

Bibliografia

- Accinelli, E.; Brida, J. G.; Carrera, E. - A Good Policy of Sustainable Tourism. [Em linha]. Revista de Administración, Finanzas y Economía (Journal of Management, Finance and Economics), vol. 2, n. 2, 2008, pp. 150-161. [Consult. 11 Janeiro, 2011]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.csf.itesm.mx/egade/publicaciones/articulos/v2n2-Elv08b.pdf>>
- Aires, J. ; Pequeno, E. ; Fortes, L. - A relação entre turistas estrangeiros e residentes: o caso de Ponta Negra - Natal/RN. [Em linha]. Revista Hospitalidade. São Paulo, vol. VII, n. 2, 2010, p. 38-51 [Consult. 11 Janeiro, 2011]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.revistas.univerciencia.org/turismo/index.php/hospitalidade/article/view/313/403>>
- Alamdari, F. - Regional Development in Airlines and Travel Agents Relationship. [Em linha]. Bedford: Journal of Air Transport Management, volume 8, number 5, p. 339-348, 2002. [Consult. 4 Janeiro, 2011]. Disponível em WWW:<URL: https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/913/4/airlines_and_travel_agents_relationship-2002.pdf>
- Almeida, C.; Ferreira, A.; COSTA, C. – A importância da operação das companhias aéreas de baixo custo no desenvolvimento de segmentos de mercado turístico. O caso do turismo residencial no Algarve. [Em linha]. Lisboa: Revista Portuguesa Estudos Regionais, nº 19, s/d. [Consult. 5 Janeiro, 2011]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.apdr.pt/siteRPER/numeros/RPER19/19.1.pdf>>
- Ashworth, G. e Voogd, H. (1991) Can Places be sold for Tourism. IN Ashworth e Goodall (Eds.) Marketing Tourism Places. London and New York: Routledge.
- Beni, M. C. (1998). *Análise Estrutural do Turismo, 2ª Edição*. São Paulo: Senac.
- Bimonte, S.; Punzo, L. - The evolutionary game between tourist and resident populations and Tourist Carrying Capacity. [Em linha]. International Journal of Technology and Globalization, 2006 [Consult. 11 Janeiro, 2011]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.econ-pol.unisi.it/opts/Quaderni/PRIN/CCT.pdf>>

- Boullón, R. C. (1997). *Planificación del espacio turístico*. 3ª ed. México: Editorial Trillas.
- Buhalis, D. - Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts Between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region. [Em linha]. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* (The Haworth Press, Inc.) Vol. 1, No. 1, 2000, pp. 113-139 [Consult. 10 Janeiro, 2011]. Disponível em WWW: <URL: <http://epubs.surrey.ac.uk/1082/1/fulltext.pdf> >
- Buhalis, D. (2000) Marketing the competitive destinations of the future. *Tourism Management*, 21 (1) 97-116.
- Calheiros, F. – Na Europa, em defesa das agências de viagens. [Em linha]. Lisboa: Revista APAVT (Associação Portuguesa de Agências de Viagem e Turismo, nº 10, 2004. [Consult. 5 Janeiro, 2011]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.apavt.net.pt/upload/v1/fP16-fc.pdf>>
- CEL (2002) - *Gestión de la cadena de suministro*. Documento electrónico disponível em <http://logispilot.com/supplychain/manual.htm>, consultado em 20/03/04.
- Chen, D. (2009). “Innovation of Tourism Supply Chain Management”. *International Conference on Management of e-Commerce and e-Government*, pp. 310-313.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. *International Journal of Production Research*, 42(1), 131–163.
- Cooper, C et al. (1993), *Tourism Principles and Practice*. Melbourne, Austrália: Longman, 1993
- Cooper, C., et al. (2002) *Turismo: princípios e prática*, Porto Alegre: Bookman.
- Costa, C. M. M. (2001). O papel e a posição do sector privado na construção de uma nova política para o turismo. In: ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL (ed.) *Novas Estratégias para o Turismo -Seminário*. Porto.
- Cruz, R. C.(2000), *Política de turismo e território*. São Paulo: Contexto.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*, Editorial Verbo.
- Daveau, S /1995), *Portugal Geográfico*. 1º Edição, Lisboa, Edições Luis Sá e Costa.

- Ejarque, J. (2005) Destinos Turísticos de Éxito: Diseño, creación, gestión y marketing, Madrid: Pirámide.
- Fazenda, N. (2004). Integração e articulação de Políticas para um Turismo Ambientalmente Sustentável. Aveiro: Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro.
- Ferreira, L. – Impacto do turismo nos destinos turísticos. [Em linha]. Percursos & Ideias, n.1, 2ª serie, 2009 [Consult. 11 Janeiro, 2011]. Disponível em WWW:<URL: http://www.iscet.pt/site/percursos_ideias_N1/TUR/Revista105-116.pdf>
- Firmino, M. B. (2008). “A oferta das empresas e a competitividade dos destinos turísticos”. *Economia Global e Gestão*, Abril, 13 (1), pp.85-102.
- Garcia-Falcón, Medina-Muñoz - The Relationship Between Hotel Companies and Travel Agencies: An Empirical Assessment of the United States Market. [Em linha]. The Service Industries Journal. Vol. 19. n.4, 1999, pp. 102-122 [Consult. 10 Janeiro, 2011]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.informaworld.com/smpp/contentdb=all?content=10.1080/0264206990000047>>
- Garcia-Falcón; Medina-Muñoz - Successful relationships between hotels and agencies [Em linha]. *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, n. 3, 2000, pp. 737-762. [Consult. 10 Janeiro, 2011]. Disponível em WWW:<URL: www.elsevier.com/locate/atoures>
- Giunipero, L. C., & Handfield, R. B. (2004). Purchasing and education training II. Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, CAPS Research
- Hedaa, L., & Ritter, T. (2005). Business relationships on different waves: Paradigm shift and marketing orientation revisited. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 714—721.
- Kee-hung Lai, K.; Cheng, T.; Yeung A. (2004). Relationship stability and supplier commitment to quality, *Int. J. Production Economics*, Vol. 96 (2005) pp.397–410
- Ketchen, D. C., & Giunipero, L. C. (2004). The intersection of strategic management and supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 33(1), 51—56.

- Ladeira, J. (2005). “Estratégias de Inovação no Sector Vitivinícola Português – estudam do caso Sogrape Vinhos, SA”. Universidade de Aveiro - Departamento de Ambiente e Ordenamento.
- Lafferty, G., & van Fossen, A. (2001). Integrating the tourism industry: problems and strategies. *Tourism Management*, 22(1), 11–19.
- Lambert, d. m., Garcia-Dastugue, s. j., Croxton, K. L., (2008), The Role of Logistics Managers in the Cross-Functional Implementation of Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, v. 29, n.1, p. 113-132,
- Laws, E. (1995) *Tourist Destination Management*, London: Routledge.
- Lee, H.L. e Billington, C. (1995) - Material Management in decentralized supply chains. *Operation Research*, 41(5): 835-847.
- Leiper, N. (1979) The framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist and the Tourist Industry. *Annals of Tourism Research*, 6 (4) 390-407.
- Lemos, A. – Análise do agenciamento dos roteiros turísticos culturais em Ilhéus-BA: Uma abordagem económica sociocultural [Em linha]. Ilhéus - BA: Universidade Estadual de Santa Cruz, Universidade Federal da Bahia, 2005, Tese de Mestrado em Cultura e Turismo. [Consult. 5 Janeiro, 2011]. Disponível em WWW:<URL: http://www.uesc.br/cursos/pos_graduacao/mestrado/turismo/dissertacao/dissertacao_adriana_lemos.pdf>
- Malone, T. W. (1987). Modeling coordination in organizations and markets. *Management Science*, 33(10), 1317–1332.
- Marques, V.; et al. - O turismo cultural urbano e o seu impacto na população residente: O caso de Guimarães [Em linha]. Barcelos: 1º Congresso Internacional de Turismo ESG/IPCA, 2010. [Consult. 11 Janeiro, 2011]. Disponível em WWW:<URL: http://www.ipca.pt/cit/docs/sessoes/s5/S5_1_23.pdf>
- Mathieson, A. e Wall, G. (1982) *Tourism - Economic, Physical and Social Impacts*, London: Longman
- Middleton, V.T.C. Tourist product, In S. Witt, & L. Moutinho (Eds.), (1989), *Tourism Marketing and Management Handbook* (pp.573-576). New York: Prentice-Hall. 1989.
- Montejano, J. M. (1991). *Estructura del Mercado Turístico*. Editorial Síntesis.

- Morgan, R. M. and S. Hunt (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58(3): 20–39.
- Murphy, P. E. (1985) *Tourism - A Community Approach*, New York: Methuen.
- Narasimhan, R. and Carter, J.R. (1998), ‘Linking Business Unit and Material Sourcing Strategies’, *Journal of Business Logistics* 19:2, 155 – 171.
- Narasimhan, R. and Das, A. (1999), ‘An Empirical Investigation of the Contribution of Strategic Sourcing to Manufacturing Flexibilities and Performance’, *Decision Sciences* 30:3, 683 – 718.
- Novaes, A. G. (2001) - *Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Editora Campus, Rio de Janeiro.
- OMT (1999) *Conta Satélite do Turismo (CST): Quadro Conceptual*, Madrid: Organização Mundial do Turismo (WTO/ OMT).
- Onzi, L.; B., Sílvio P. - O Agente de Viagens como Consultor de Turismo – alternativa no mercado de trabalho ou avaliação de uma nova possibilidade de actuação no campo profissional? [Em linha]. Santa Catarina: Revista Turismo – Visão e Acção, volume 5, nº2, 2003. [Consult. 5 Janeiro, 2011]. Disponível em WWW:<URL:
<https://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/viewFile/1146/909>>
- Organização Mundial de Turismo (2010a). *Tourism highlights 2010*. URL: <http://unwto.org/facts/menu.html> [acedido em 20.11.2010]
- Organização Mundial de Turismo (2010b). *Tourism trends and outlook update UNWTO*. URL: http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Guilin_Forum10_day2_JK_fin_1x1.pdf [acedido em 20.11.2010]
- Organização Mundial de Turismo (2010c). *World Tourism barometer*. URL: <http://unwto.org/facts/menu.html> [acedido em 20.11.2010]
- Organização Mundial de Turismo (2010d). *Tourism 2020 vision*. <http://unwto.org/facts/menu.html> [acedido em 20.11.2010]
- Pecqueur, B. (1995), ‘Sur les determinants territoriaux de la competitivite des entreprises’, III Encontro Nacional da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional, Faculdade de Economia do Porto, 27/29 de Abril.

- Piboonrungrroj, P., Disney, S. (2009). “Tourism supply chains: a conceptual framework”. *PhD Networking Conference*.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press
- Pricewaterhouse Coopers (2002) - Manual prático de logística. Documento electrónico disponível em <http://www.logispilot.com/links/manual.htm>, consultado em 14/03/2004.
- Ratti, R. (1995), “L’espace actif: une réponse paradigmatique des régionalistes au débat local-global”, Colloque International de L’Association de Science Régionale de Langue Française – “Dynamiques Industrielles, Dynamiques Territoriales”, 30/31 Août et 1er Septembre, Toulouse, France.
- Rodriguez Anton, J., Almeida, M., Andrada, L. (2008). “Estruturas Organizativas que fomentam a aprendizagem organizacional e a flexibilidade: uma aplicação para o sector hoteleiro”. *Perspectivas Contemporâneas*, Agosto-Dezembro, 3 (2), pp. 91-116.
- Simões, J. M. (1993): «Um olhar sobre o turismo e o desenvolvimento regional», in *Inforgo, Geografia do Turismo*, Associação Portuguesa de Geógrafos
- Stanley, L. L. and Wisner, J. D., 2001. Service quality along the supply chain: implications for purchasing. *Journal of Operations Management*. 19 (3), 287-306.
- Talbot, D. (1995), “Les groupes et l’articulation local-global: de Science Régionale de Langue Française – “Dynamiques Industrielles, Dynamiques Territoriales”, 30/31 Août et 1er Septembre, Toulouse, France.
- Theobald, W.F. (2001) *Turismo Global*. São Paulo: Editora Senac.
- Theobald, W.F. (2001) *Turismo Global*. São Paulo: Editora Senac.
- Theuvsen, L. (2004). Vertical integration in the European package tour business. *Annals of Tourism Research*, 31(2), 475–478.
- TSE, A. C. - Disintermediation of travel agents in the hotel industry. [Em linha]. *Hospitality Management*, 2003, pp. 453-460. [Consult. 10 Janeiro, 2011]. Disponível em WWW: <URL: www.elsevier.com/locate/ijhosman>
- Vanhove, N. (2005), *The economics of tourism destinations*, Oxford, Elsevier Butterworth – Heinemann

-
- Vickery, S.K., Jayaram, J., Droge, C. and Calantone, R. (2003), 'The Effects of an Integrative Supply Chain Strategy on Customer Service and Financial Performance: An Analysis of Direct Versus Indirect Relationships', *Journal of Operations Management* 21, 523-539.
 - WALL, G. (1982), *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*, Harlow, Longman
 - WTO (2005) *Adapting the National Tourism Satellite Account (TSA) Project to Sub national Levels - A Discussion Paper*, http://world-tourism.org/statistics/tsa_analysis/regional.pdf, acedido em 10/11/2010.
 - Zang, X.; Song, H. ; Huang, G. (2009) *Tourism supply chain management: A new research agenda*. Department of Industrial and Manufacturing Systems Engineering, University of Hong Kong.

ANEXOS

Anexo I - Preferências dos clientes em relação às empresas do sector turismo.

A) Preferências básicas dos clientes de um hotel

- **Preferências relacionadas com os quartos**
 - Tipo de camas principais e extras
 - Vista (mar, montanha, piscina)
 - Andar (alto, intermédio, rés-do-chão)
 - Conteúdos do minibar
 - Utilização da caixa forte
- **Preferências relacionadas com as actividades de lazer e recreio**
 - Aluguer ou reserva de campos de ténis, paddel, golfe, minigolfe
 - Participação em torneios ou actividades lúdicas
 - Reservas de espectáculos, actividades culturais, excursões
- **Preferências relacionadas com o uso das instalações de spa**
 - Sauna, massagem, hipnoterapia, hidroginástica
- **Preferências relacionadas com o aluguer de automóveis**
 - Companhia, categoria, número de dias
- **Preferências sobre temas relacionados com a restauração**
 - Diárias e refeições especiais (vegetarianas, kosher, sem sal)
- **Necessidade de utilização de serviços especiais**
 - Infantário, alojamento para animais

B) Preferências básicas dos clientes dum restaurante

- **Preferências relacionadas com a localização no restaurante**
 - Zona de fumadores/não fumadores
 - Mesa afastada/central
- **Preferências relacionadas com a comida**
 - Alimentos mal passados/médio/bem passados
 - Comidas especiais
- **Preferências relacionadas com as bebidas**
 - Tipos de aperitivos

- Marcas e anos de colheita “especiais” de vinhos, marcas de cervejas
- Bebidas sem álcool

C) Preferências básicas dos clientes por uma agência de viagens

- Preferências relacionadas com os destinos turísticos
- Preferências relacionadas com os meios de transporte a utilizar
 - Companhias aéreas preferidas
- Preferências relacionadas com os tipos de hotel a escolher e serviços disponíveis
 - Grupo hoteleiro
 - Categoria
 - Localização

D) Preferências básicas dos clientes por uma companhia aérea

- Preferências relacionadas com os assentos
 - Janela ou corredor
 - Zona da frente ou atrás (fila concreta)
 - Lado esquerdo ou directo
- Preferências relacionadas com o serviço de bordo
 - Tipos de ementa especiais

Fonte: Rodríguez Antón et al., 2000.