

**MODELOS DE GOVERNANÇA LOCAL PARA O  
EMPREENDEDORISMO EM TURISMO**

**UMA PROPOSTA A PARTIR DOS CASOS DE CASCAIS E SETÚBAL**

Maria de Lurdes Calisto

Teresa Costa

Jorge Umbelino

Victor Afonso

Catarina Nunes

Estoril, 3 janeiro 2020





Publicado em 2020 pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Av. Condes de Barcelona, 808, 2769 - 510 Estoril

ISBN

Este E-book foi produzido no âmbito do projeto TARGET (*Tourism Advanced Research on Governance Enhancement*) LISBOA-01-0145-FEDER-024093



## ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
ÍNDICE DE QUADROS.....	vi
ÍNDICE DE TABELAS.....	viii
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	ix
INTRODUÇÃO.....	- 1 -
I. ENQUADRAMENTO CONCETUAL.....	- 6 -
I.1. TURISMO, DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE.....	- 7 -
I.1.1. O TURISMO COMO FATOR ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO.....	- 7 -
I.1.2. SUSTENTABILIDADE E DESTINOS SUSTENTÁVEIS.....	- 16 -
I.2. INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO EM TURISMO.....	- 29 -
I.2.1. INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS TURÍSTICOS.....	- 29 -
I.2.2. EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE.....	- 34 -
I.3. GOVERNANÇA E CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS.....	- 41 -
I.3.1. O CONCEITO DE GOVERNANÇA.....	- 41 -
I.3.1.1. DA ETIMOLOGIA E DA POLÍTICA.....	- 41 -
I.3.1.2. DA ACADEMIA.....	- 43 -
I.3.2. GOVERNANÇA E TURISMO.....	- 46 -
I.3.3. GOVERNANÇA LOCAL E EMPREENDEDORISMO.....	- 49 -
I.3.4. GOVERNANÇA LOCAL EM TURISMO.....	- 50 -
I.3.5. GOVERNANÇA LOCAL EM TURISMO E ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR.....	- 52 -
II. NOTA METODOLÓGICA.....	- 58 -
III. ANÁLISE ESTRATÉGICA DE CASCAIS E SETÚBAL – CONTEXTO DOS NEGÓCIOS TURÍSTICOS.....	- 61 -
III.1. CONTEXTO INTERNACIONAL E NACIONAL.....	- 62 -
III.1.1. TURISMO NO CONTEXTO INTERNACIONAL.....	- 62 -
III.1.2. CONTEXTO PORTUGUÊS.....	- 64 -
III.1.2.1. COMPETITIVIDADE, RECEITAS E PROCURA.....	- 64 -
III.1.2.2. CARACTERIZAÇÃO DA OFERTA DE ALOJAMENTO.....	- 69 -
III.1.2.3. FORÇAS E FRAQUEZAS DO DESTINO PORTUGAL E DA OFERTA TURÍSTICA.....	- 72 -
III.2. CONTEXTO REGIONAL - ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA.....	- 75 -
III.2.1. OFERTA E PROCURA.....	- 75 -
III.2.2. A PERSPETIVA DOS RESIDENTES.....	- 85 -
III.3. TURISMO E EMPREENDEDORISMO EM CASCAIS.....	- 90 -
III.3.1. OFERTA E RECURSOS TURÍSTICOS.....	- 90 -
III.3.2. A PROCURA TURÍSTICA E O PERFIL DO TURISTA.....	- 98 -
III.3.3. A ATIVIDADE TURÍSTICA EM CASCAIS: A VISÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	- 102 -
III.3.4. ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR – VERTENTE INSTITUCIONAL.....	- 104 -
III.3.6. SÍNTESE DA ANÁLISE ESTRATÉGICA – CASCAIS.....	- 109 -

III.4.	TURISMO E EMPREENDEDORISMO EM SETÚBAL .....	- 113 -
III.4.1.	OFERTA E RECURSOS TURÍSTICOS .....	- 114 -
III.4.3.	A ATIVIDADE TURÍSTICA EM SETÚBAL: A VISÃO DOS STAKEHOLDERS.....	- 120 -
III.4.4.	O ECOSISTEMA EMPREENDEDOR – VERTENTE INSTITUCIONAL .....	- 123 -
III.4.6.	SÍNTESE DA ANÁLISE ESTRATÉGICA – SETÚBAL.....	- 126 -
III.5.	ANÁLISE INTEGRADA CASCAIS – SETÚBAL .....	- 128 -
IV.	MODELOS DE GOVERNANÇA PARA O EMPREENDEDORISMO EM TURISMO .....	- 129 -
IV.1.	ANÁLISE DE BENCHMARKING INTERNACIONAL.....	- 130 -
IV.1.1.	O CASO BARCELONA .....	- 130 -
IV.1.2.	O CASO AMESTERDÃO .....	- 133 -
IV.1.3.	O CASO MADRID .....	- 135 -
IV.1.4.	SÍNTESE COMPARATIVA.....	- 136 -
IV.2.	MODELO DE GOVERNANÇA E EMPREENDEDORISMO EM TURISMO - CASCAIS.....	- 138 -
IV.2.1.	MODELO ATUAL – PERSPETIVA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	- 138 -
IV.2.2.	MODELO PROPOSTO .....	- 140 -
IV.3.	MODELO DE GOVERNANÇA E EMPREENDEDORISMO EM TURISMO - SETÚBAL.....	- 143 -
IV.3.1.	MODELO ATUAL – PERSPETIVA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	- 143 -
IV.3.2.	MODELO PROPOSTO .....	- 145 -
IV.4.	MODELOS DE GOVERNANÇA ATUAIS – COMPARAÇÃO CASCAIS / SETÚBAL.....	- 147 -
IV.5.	MODELO GENÉRICO DE GOVERNANÇA DO EMPREENDEDORISMO EM TURISMO .	- 149 -
IV.5.1.	PRESSUPOSTOS.....	- 149 -
IV.5.2.	CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS A CONSIDERAR.....	- 150 -
IV.5.2.1.	CARACTERÍSTICA: LOCAL E REGIONAL .....	- 151 -
IV.5.2.2.	CARACTERÍSTICA: MÚLTIPLOS AGENTES .....	- 152 -
IV.5.2.3.	CARACTERÍSTICA: EXISTÊNCIA DE ENTIDADE COORDENADORA.....	- 152 -
IV.5.2.4.	CARACTERÍSTICA: MULTINÍVEL .....	- 153 -
IV.5.3.	ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO .....	- 153 -
IV.5.4.	LIMITAÇÕES DO MODELO.....	- 156 -
V.	CONCLUSÃO .....	159

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 EVOLUÇÃO E PROJEÇÃO DOS FLUXOS TURÍSTICOS INTERNACIONAIS, 1950-2030.....	- 9 -
Figura 2 ALGUMAS TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS QUE IMPACTAM O TURISMO .....	- 14 -
Figura 3 PORTUGAL: COMO LIDERAR O TURISMO DO FUTURO? .....	- 15 -
Figura 4 DESTINOS DOS TURISTAS INTERNACIONAIS NO ANO DE 2018.....	- 63 -
Figura 5 BALANÇA TURÍSTICA DA REGIÃO DA EUROPA EM 2018.....	- 63 -
Figura 6 A OFERTA TURÍSTICA EM PORTUGAL – DADOS DE SÍNTESE, ABRIL DE 2019.....	- 65 -
Figura 7 EVOLUÇÃO DAS DORMIDAS EM ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS, ALDEAMENTOS E APARTAMENTOS TURÍSTICOS, PORTUGAL, 2014-2018.....	- 65 -
Figura 8 EVOLUÇÃO DOS HÓSPEDES EM ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS, ALDEAMENTOS E APARTAMENTOS TURÍSTICOS, PORTUGAL, 2014-2018.....	- 66 -
Figura 9 EVOLUÇÃO DOS PROVEITOS DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS, ALDEAMENTOS E APARTAMENTOS TURÍSTICOS, PORTUGAL, 2014-2018.....	- 66 -
Figura 10 BARÓMETRO DO TURISMO, PORTUGAL, MAIO DE 2019.....	- 68 -
Figura 11 PORTUGAL: FORÇAS E FRAQUEZAS DE UM DESTINO TURÍSTICO.....	- 73 -
Figura 12 PORTUGAL: DIAGNÓSTICO DAS EMPRESAS DO SETOR DO TURISMO .....	- 73 -
Figura 13 MAPA DA ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA .....	- 75 -
Figura 14 INVENTÁRIO DOS RECURSOS TURÍSTICOS, CASCAIS, 2018 (Gomes, 2018) .....	- 96 -
Figura 15 INVENTÁRIO DOS RECURSOS TURÍSTICOS, CASCAIS, 2018 (Visit cascais) .....	- 97 -
Figura 16 UNIDADES DE ALOJAMENTO LOCAL, CASCAIS, 2018.....	- 98 -
Figura 17 NUVEM DE PALAVRAS – ENTREVISTAS A STAKEHOLDERS: CASCAIS.....	- 103 -
Figura 18 MAPA DO CONCELHO DE SETÚBAL.....	- 113 -
Figura 19 MAPA DA PENÍNSULA DE SETÚBAL.....	- 114 -
Figura 20 NUVEM DE PALAVRAS – ENTREVISTAS A STAKEHOLDERS: SETÚBAL.....	- 122 -
Figura 21 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA - NÍVEL LOCAL.....	- 154 -
Figura 22 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA - NÍVEL REGIONAL .....	- 155 -
Figura 23 SÍNTESE DO MODELO DE GOVERNANÇA GENÉRICO (I).....	- 157 -
Figura 24 SÍNTESE DO MODELO DE GOVERNANÇA GENÉRICO (II) .....	- 158 -

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 TIPOS DE INOVAÇÃO.....	- 30 -
Quadro 2 EXEMPLOS DE INOVAÇÃO NO TURISMO.....	- 32 -
Quadro 3 CONTRIBUTOS TEÓRICOS SOBRE EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL.....	- 37 -
Quadro 4 DEFINIÇÕES DE GOVERNANÇA POR INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS.....	- 43 -
Quadro 5 TIPOS DE GOVERNANÇA.....	- 44 -
Quadro 6 CARACTERÍSTICAS DOS NOVOS MODOS DE GOVERNANÇA.....	- 45 -
Quadro 7 TIPOS DE GOVERNANÇA.....	- 48 -
Quadro 8 PERFIL DO TURISTA EM CASCAIS.....	- 101 -
Quadro 9 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE CASCAIS RELATIVAMENTE À ATIVIDADE TURÍSTICA - A PERSPETIVA DOS AGENTES DO TERRITÓRIO.....	- 102 -
Quadro 10 VANTAGENS DE CASCAIS PARA O TURISMO – A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS (ENTREVISTAS).....	- 104 -
Quadro 11 DESVANTAGENS DE CASCAIS PARA O TURISMO – A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS (ENTREVISTAS).....	- 104 -
Quadro 12 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE CASCAIS PARA A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS – A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS (FOCUS GROUP).....	- 108 -
Quadro 13 VANTAGENS DE CASCAIS PARA A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS –.....	- 109 -
Quadro 14 DESVANTAGENS DE CASCAIS PARA A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS - A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS (ENTREVISTAS).....	- 109 -
Quadro 15 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SETÚBAL RELATIVAMENTE À ATIVIDADE TURÍSTICA- A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS.....	- 121 -
Quadro 16 VANTAGENS DE SETÚBAL PARA O TURISMO - A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS (ENTREVISTAS).....	- 122 -
Quadro 17 DESVANTAGENS DE SETÚBAL PARA O TURISMO - A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS (ENTREVISTAS).....	- 123 -
Quadro 18 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SETÚBAL PARA A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS - A PERSPETIVA DOS AGENTES DO TERRITÓRIO.....	- 125 -
Quadro 19 VANTAGENS DE SETÚBAL PARA A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS - A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS (ENTREVISTAS).....	- 126 -
Quadro 20 DESVANTAGENS DE SETÚBAL PARA A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS - A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS (ENTREVISTAS).....	- 126 -
Quadro 21 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE GOVERNANÇA PARA O EMPREENDEDORISMO – AMSTERDÃO, BARCELONA, MADRID.....	- 137 -
Quadro 22 MODELO DE GOVERNANÇA PARA O EMPREENDEDORISMO – CASCAIS VS. CIDADES BENCHMARK.....	- 139 -
Quadro 23 FORÇAS DO MODELO DE GOVERNANÇA ATUAL - CASCAIS.....	- 139 -
Quadro 24 CONSTRANGIMENTOS DO MODELO DE GOVERNANÇA ATUAL E AÇÕES NECESSÁRIAS - CASCAIS.....	- 140 -
Quadro 25 EVOLUÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA PARA O EMPREENDEDORISMO – CASCAIS- 142 -	-
Quadro 26 MODELO DE GOVERNANÇA PARA O EMPREENDEDORISMO – SETÚBAL V.S. CIDADES BENCHMARK.....	- 144 -
Quadro 27 FORÇAS DO MODELO DE GOVERNANÇA ATUAL - SETÚBAL.....	- 145 -

Quadro 28 CONSTRANGIMENTOS DO MODELO DE GOVERNANÇA ATUAL E AÇÕES NECESSÁRIAS - SETÚBAL .....	- 145 -
Quadro 29 MODELO DE GOVERNANÇA PARA O EMPREENDEDORISMO – SETÚBAL V.S. CIDADES BENCHMARK.....	- 146 -
Quadro 30 FORÇAS DOS MODELOS DE GOVERNANÇA - CASCAIS VS. SETÚBAL.....	- 147 -
Quadro 31 CONSTRANGIMENTOS DOS MODELOS DE GOVERNANÇA - CASCAIS E SETÚBAL.....	- 148 -

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 PREVISÃO DO CRESCIMENTO INTERANUAL DO NÚMERO DE TURISTAS (INBOUND).....	- 10 -
Tabela 2 EVOLUÇÃO DAS RECEITAS DO TURISMO, PORTUGAL, 2010-2018.....	- 67 -
Tabela 3 PRINCIPAIS INDICADORES DA ATIVIDADE DE ALOJAMENTO TURÍSTICO EM 2018.....	- 68 -
Tabela 4 N.º DE ESTABELECIMENTOS DO TIPO HOTELEIRO, POR REGIÕES NUTS II EM 2018.....	- 69 -
Tabela 5 N.º DE ESTABELECIMENTOS NÃO HOTELEIROS, POR REGIÕES NUTS II EM 2018.....	- 70 -
Tabela 6 CAPACIDADE (N.º DE CAMAS) DE ALOJAMENTO, SEGUNDO O TIPO, POR REGIÕES NUTS II EM 2018 – TIPO HOTELARIA .....	- 71 -
Tabela 7 CAPACIDADE (N.º DE CAMAS) DE ALOJAMENTO, SEGUNDO O TIPO, POR REGIÕES NUTS II EM 2018 – TIPO NÃO-HOTELEIRO.....	- 72 -
Tabela 8 INDICADORES DE DESEMPENHO DA HOTELARIA, EM PORTUGAL (2018).....	- 76 -
Tabela 9 INDICADORES DE OFERTA E PROCURA TURÍSTICA, PORTUGAL/AML, 2011 e 2017.....	- 77 -
Tabela 10 HÓSPEDES NA AM LISBOA, SEGUNDO O TIPO/CATEGORIA DE ESTABELECIMENTO, POR PAÍSES DE RESIDÊNCIA EM 2018.....	- 78 -
Tabela 11 DORMIDAS NA AM LISBOA, SEGUNDO O TIPO/CATEGORIA DE ESTABELECIMENTO, POR PAÍSES DE RESIDÊNCIA EM 2018.....	- 80 -
Tabela 12 TAXA LÍQUIDA DE OCUPAÇÃO-CAMA, SEGUNDO O TIPO DE ESTABELECIMENTO, POR REGIÕES NUTSII EM 2018.....	- 81 -
Tabela 13 PROVEITOS TOTAIS, SEGUNDO O TIPO DE ESTABELECIMENTO, POR REGIÕES NUTS II EM 2018.....	- 82 -
Tabela 14 PROVEITOS DE APOSENTOS, SEGUNDO O TIPO DE ESTABELECIMENTO, POR REGIÕES NUTS II EM 2018.....	- 83 -
Tabela 15 RENDIMENTO POR QUARTO DISPONÍVEL (REVPAR), POR TIPO DE ESTABELECIMENTO E REGIÕES NUTS II EM 2018.....	- 83 -
Tabela 16 RENDIMENTO POR QUARTO OCUPADO (ADR) SEGUNDO O TIPO DE ESTABELECIMENTO, POR REGIÕES NUTS II EM 2018.....	- 84 -
Tabela 17 INDICADORES DE OFERTA TURÍSTICA, PORTUGAL E AML, 2011 E 2017.....	- 91 -
Tabela 18 INDICADORES DE PROCURA TURÍSTICA, AML E CASCAIS, 2011 E 2017.....	- 99 -
Tabela 19 INDICADORES REDI AO NÍVEL LOCAL - CASCAIS.....	- 105 -
Tabela 20 FORMAÇÃO DE NEGÓCIOS EM ALOJAMENTO E RESTAURAÇÃO (2011 A 2017).....	- 106 -
Tabela 21 FORMAÇÃO DE NEGÓCIOS nos SETORES DO TURISMO - CASCAIS (2009 A 2014).....	- 107 -
Tabela 22 INDICADORES DE OFERTA TURÍSTICA, SETÚBAL, 2011 E 2017.....	- 115 -
Tabela 23 INDICADORES DE PROCURA TURÍSTICA, AML E SETÚBAL, 2011 E 2017.....	- 119 -
Tabela 24 INDICADORES REDI AO NÍVEL LOCAL - SETÚBAL.....	- 124 -
Tabela 25 CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS EM ALOJAMENTO E RESTAURAÇÃO - SETÚBAL (2011 A 2017).....	- 124 -

## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AML – Área Metropolitana de Lisboa  
BA – Barcelona Activa  
ERT-RL – Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa  
INE – Instituto nacional de Estatística  
KIHT – *Knowledge-Intensive High-Technology*  
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico  
OECD – *Organization for Economic Cooperation and Development*  
OMT – Organização Mundial de Turismo  
ONGs – Organizações Não-Governamentais  
PME – Pequena e Média Empresa  
PSE – Península de Setúbal  
RA – Região Autónoma  
REDI – *Regional Entrepreneurship Development Index*  
RevPAR – Revenue per Available Room  
SA – StartupAmsterdam  
TER – Turismo no Espaço Rural  
TH – Turismo de Habitação  
UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*  
WTTC – *World Travel & Tourism Council*

## INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade do século XX, o turismo emergiu como um fenómeno com forte impacto aos níveis económico, social e cultural<sup>1 2</sup> e, desde a década iniciada em 1980, a escala do fenómeno e o seu contínuo crescimento deu origem à necessidade da definição cuidadosa de modelos de desenvolvimento<sup>3 4</sup>. No turismo, como em qualquer outra atividade de gestão económica ou do território, o planeamento destina-se a alcançar simultaneamente dois objetivos: i) reduzir, ou mesmo eliminar, o risco de eventuais impactos negativos; e, ii) potenciar os impactos positivos desejados, nomeadamente pela facilitação dos principais fatores de competitividade que lhe estão associados. Este projeto de investigação foca-se no segundo desses objetivos – aumentar a competitividade através da inovação.

Esta problemática será abordada sob a perspetiva de modelos de governança que facilitem a criação de negócios inovadores e sustentáveis. Trata-se de uma abordagem relevante porque as empresas são importantes para a atratividade dos destinos e porque muitas câmaras municipais procuram equilibrar atratividade com sustentabilidade. Em termos teóricos, partimos do pressuposto de que o processo de inovação é colaborativo e requer uma abordagem local e regional<sup>5</sup>. Partindo da seguinte questão de investigação, *que modelo de governança, ao nível municipal, facilita a criação de pequenas e médias empresas turísticas inovadoras?*, o desenho da investigação é exploratório já que se pretende contribuir para o conhecimento atual sobre modelos de governança em turismo com foco na facilitação da criação de negócios inovadores e sustentáveis, que se apresenta como uma área do conhecimento que carece de aprofundamento. O projeto foi desenvolvido usando uma abordagem indutiva.

Dois destinos turísticos locais da Área Metropolitana de Lisboa, Cascais e Setúbal, constituem o ponto de partida deste estudo já que são casos de estudo relevantes se considerarmos o Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa 2015-2019<sup>6</sup>. Por um lado, Lisboa tem vindo a tornar-se num dos destinos turísticos mais importantes da Europa. Por outro lado,

Cascais e Setúbal encontram-se em diferentes estádios de desenvolvimento no que respeita à oferta turística, embora partilhando preocupações similares no que concerne à orientação para a inovação como fator de atratividade e à sustentabilidade do destino, podendo por isso informar um modelo de governança aplicável noutros municípios com as mesmas orientações estratégicas.

Mais se observa que, apesar do dinamismo dos empreendedores turísticos em Cascais e em Setúbal, as empresas que têm sido criadas estão mais orientadas para explorar os produtos turísticos habituais, não investindo necessariamente em produtos inovadores e sustentáveis.

Partindo dos casos estudados, o objetivo geral do projeto é então desenhar uma proposta de modelo de governança municipal que possa ser utilizado de forma generalizada. Os objetivos específicos são:

- Rever o estado da arte da literatura científica sobre as temáticas em estudo;
- Diagnosticar a situação atual de Cascais e Setúbal como destinos turísticos, em especial na vertente do contexto para o empreendedorismo e os negócios turísticos;
- Identificar e analisar casos de sucesso internacionais ao nível da governança, na vertente de empreendedorismo;
- Propor a evolução do modelo de governança em cada município, no que se refere ao empreendedorismo em turismo;
- Propor as principais linhas de desenvolvimento de um modelo de governança genérico.

Governança aplicada à gestão dos assuntos públicos tem sido um dos conceitos mais utilizados nas ciências sociais nas últimas décadas. A partir do final do século XX, tornou-se um tema recorrente numa variedade de círculos – governo, academia e sociedade em geral,

com várias referências à governança em termos locais, territoriais ou a outros níveis, e também em termos de ação de governo num campo particular, como é o caso do turismo<sup>7</sup>.

Na academia, muitos autores têm investigado o uso da governança para lidar com os problemas dos destinos turísticos<sup>8</sup> e outros têm sugerido que em situações nas quais uma estratégia de gestão baseada no controlo não é viável – como acontece no caso da gestão de destinos turísticos –, a procura de vantagens competitivas deve ser alcançada através da formação de redes que consistem em relações menos formalizadas que se baseiam na confiança, reciprocidade e governança inclusiva<sup>9 10 11</sup>. Assim, o conceito de governança tem sido abordado como oferecendo uma oportunidade para gerir destinos, especialmente tendo em vista a necessidade de métodos para ampliar a participação da população e dos atores locais<sup>12 13</sup>. Aliás, as organizações gestoras de destinos têm vindo a mudar a sua posição de apenas ‘atrair visitantes’ para gerir ativamente destinos para melhorar a qualidade da experiência turística e a competitividade do destino<sup>14 15</sup>.

O foco deste projeto na criação de negócios turísticos inovadores justifica-se, em grande parte, pela importância dos negócios para um destino turístico. Contudo, a falta de cooperação entre agentes do turismo é muitas vezes apontada como desfavorável para a inovação e para a competitividade de um destino. Por outro lado, em destinos competitivos, os negócios turísticos criados são muitas vezes focados em produtos turísticos convencionais, e raramente em produtos inovadores, comprometendo eventualmente a competitividade no longo prazo. A solução poderá passar por um modelo de governança que encoraje e apoie a formação de negócios inovadores, de forma a enriquecer e diversificar a oferta turística, a partir da ação empreendedora dos atuais ou potenciais *stakeholders*, agindo no quadro de uma estratégia alinhada com as opções do gestor do destino e em cooperação com os outros agentes.

Este documento é constituído por seis capítulos. No capítulo I, faz-se o enquadramento conceptual do estudo no âmbito dos temas turismo, sustentabilidade, inovação, empreendedorismo e governança. No capítulo II, apresenta-se a nota metodológica do estudo. O capítulo III refere-se ao diagnóstico estratégico dos municípios de Cascais e Setúbal quanto ao turismo e ao fomento de negócios turísticos. No capítulo IV, são apresentados os resultados das ações de *benchmarking* internacional, bem como as propostas de modelos de governança. Este documento termina com as conclusões no capítulo V.

## REFERÊNCIAS

- 
- <sup>1</sup> Goeldner, C., & Ritchie, B. (2012). *Tourism: Practices, principles, philosophies*.
  - <sup>2</sup> Zuelow, E. (2015). *A history of modern tourism*. Macmillan International Higher Education.
  - <sup>3</sup> i Palomeque, F. L., Gómez, M. M., & Clavé, S. A. (2013). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Tirant Humanidades.
  - <sup>4</sup> Williams, S. (2009). *Tourism geography: A new synthesis*. Routledge.
  - <sup>5</sup> Morgan, K., & Cooke, P. (1998). *The associational economy: firms, regions, and innovation*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
  - <sup>6</sup> ERT-Lisboa & ATL - Entidade Regional de Turismo de Lisboa e Associação de Turismo de Lisboa (2014). *Strategic Plan for Tourism in the Lisbon Region 2015-2019*.
  - <sup>7</sup> Fuentes, C. D. (2013). *Governance for the tourism sector and its measurement*. World Tourism Organization.
  - <sup>8</sup> Ruhanen, L., Weiler, B, Moyle, B.D., & McLennan C.L. (2015). Trends and patterns in sustainable tourism research: A 25-year bibliometric analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(4), pp. 517–535.
  - <sup>9</sup> Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2012). Power, trust, social exchange and community support. *Annals of Tourism Research*, 39(2), pp. 997-1023.
  - <sup>10</sup> Van der Zee, E., & Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, pp. 46-56.
  - <sup>11</sup> Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, pp. 64–75.
  - <sup>12</sup> Hultman, J., & Hall, C.M. (2012). Tourism place-making governance of locality in Sweden. *Annals of Tourism Research*, 39(2), pp. 547–570.

---

<sup>13</sup> Wan, K. P. Y. (2013). A comparison of the governance of tourism planning in the two special administrative regions (SARs) of China: Hong Kong and Macao. *Tourism Management*, 36, pp. 164–177.

<sup>14</sup> Bornhorst, T., Ritchie, R. J. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), pp. 572-58.

<sup>15</sup> Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, pp. 64–75.

## I. ENQUADRAMENTO CONCETUAL

## I.1. TURISMO, DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE

### I.1.1. O TURISMO COMO FATOR ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO

Sem prejuízo de algumas referências que podemos ter como precursoras do fenómeno turístico moderno (v.g. os Jogos Olímpicos da Antiguidade Clássica, os lazeres da aristocracia de Roma, múltiplas peregrinações religiosas), a maioria dos historiadores do turismo aponta o designado *Grand Tour*, originário na Inglaterra do final do século XVII, como a origem deste fenómeno<sup>1 2</sup>.

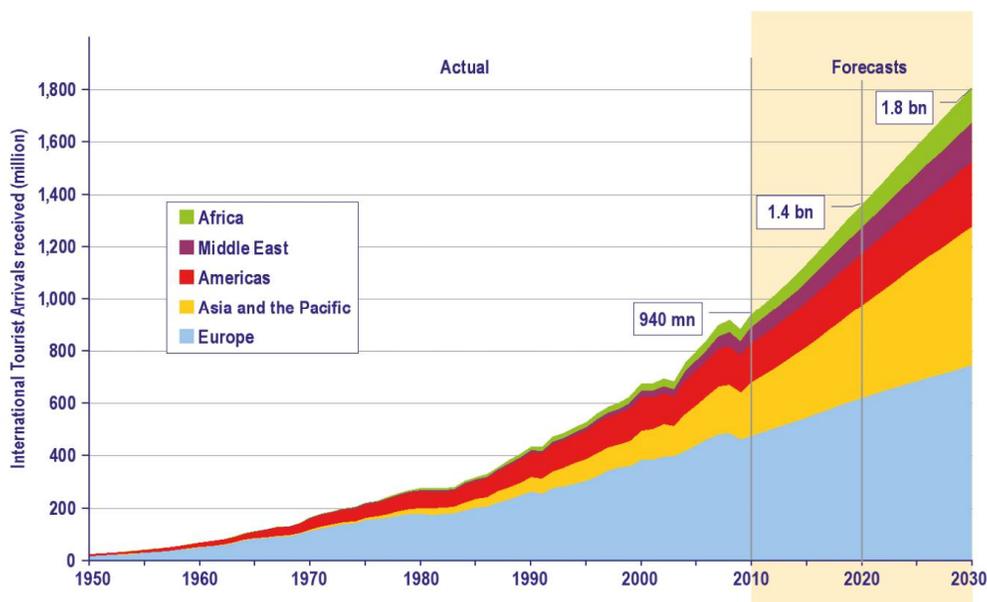
*“O Grand Tour era uma longa viagem (podia durar 3 ou 4 anos) itinerante pelos destinos clássicos do Continente Europeu, praticada pelos jovens da aristocracia inglesa, desde o final do século XVII e que, depois, se estendeu à aristocracia de outros países e também à burguesia endinheirada. Esta viagem era vista como uma experiência educacional, intelectual e cultural, que completava o ciclo de formação destes jovens; cresceu como uma prática corrente ao longo de todo o século XVIII e declinou no início do século XIX, quando as Guerras Napoleónicas perturbaram a paz e o sistema logístico na Europa”<sup>3</sup>.*

Depois de alguns séculos que podemos classificar como de gestação do fenómeno turístico, a segunda metade do século XX marcou um forte ponto de viragem neste percurso. De facto, nas últimas décadas, o turismo massificou-se, evoluindo a um ritmo anual médio quase invariavelmente superior ao da generalidade da economia e mesmo, em alguns períodos e destinos, com valores de crescimento na ordem dos dois dígitos. Para tal, muito têm contribuído numerosos fatores exógenos à atividade turística, de carácter político, económico, social e tecnológico, mas também outros que lhe são próprios – designadamente, o desenvolvimento dos modelos de oferta turística, assentes em fórmulas competitivas de produção.

*“Até meados do século XX, o turismo era uma realidade limitada a escassos privilegiados. Mas o mundo do pós-II Guerra Mundial proporcionou incrementos em quatro dimensões fundamentais para o crescimento da atividade turística: i) o rendimento das famílias; ii) a disponibilidade regular de tempo livre remunerado, fruto dos processos de industrialização e urbanização; iii) a acessibilidade, suportada em vários meios de transporte e, mais recentemente, também iv) as modernas tecnologias de informação e comunicação. Foram as oportunidades sucessivamente geradas por estes pilares que fizeram crescer a organização das plataformas de acolhimento e as dimensões operacionais do negócio, incluindo todos os aspetos diretos, mas também alguns indiretos, como sejam, por exemplo, os sistemas de pagamento e de financiamento vocacionados para o consumo turístico.”<sup>4</sup>*

Hoje, o turismo é inequivocamente uma das atividades motoras da economia mundial, que apresenta uma relação de causa e efeito com o fenómeno da globalização. Os fluxos mundiais de turismo rondam os 1,4 mil milhões de turistas internacionais; as receitas geradas representam mais de 10% do produto mundial e 7% das exportações mundiais; e a atividade assegura aproximadamente 1 em cada 10 dos empregos gerados ao nível mundial<sup>5</sup>. Segundo a Organização Mundial do Turismo, estima-se que, em 2030, os fluxos internacionais de turismo ultrapassem 1,8 mil milhões (Figura 1). A Europa continuará a ser o principal destino turístico, mas irão surgir (ou reforçar-se) destinos ‘emergentes’, sobretudo no extremo e no médio oriente. Para além destes impressionantes números do turismo internacional, há que considerar igualmente os efeitos do designado turismo interno (movimentos dentro das fronteiras de um só país), que, em alguns países de maior dimensão e diversidade territorial (exemplos: EUA e França) chegam a ser estimados em 6 a 7 vezes o valor do turismo internacional<sup>6</sup>.

Figura 1 EVOLUÇÃO E PROJEÇÃO DOS FLUXOS TURÍSTICOS INTERNACIONAIS, 1950-2030



Fonte: UNWTO (2015)<sup>7</sup>

Numa leitura geral, observa-se que, ao longo das últimas décadas, se assistiu a uma forte expansão das viagens e turismo. Em 1980, apenas 277 milhões de pessoas faziam turismo fora do seu país, mas estas já eram 500 milhões em 1995 e mais de mil milhões em 2013. As projeções apontam para um aumento do número de turistas internacionais de 3,3%/ano entre 2010 e 2030, atingindo os referidos 1,8 mil milhões em 2030<sup>8</sup>.

Esta expansão, associada à diversificação e internacionalização dos mercados emissores, tem vindo a traduzir-se numa progressiva erosão da posição largamente dominante das economias mais industrializadas e desenvolvidas da OCDE e, em particular, das economias europeias. Os principais destinos turísticos do mundo ainda são a França, EUA, Espanha, China e Itália, mas os novos destinos turísticos colocam desafios aos tradicionais destinos da Europa e América do Norte.

Esta interpretação é validada e até reforçada nas previsões da European Travel Commission (Tabela 1) para o horizonte 2018/2022.

*Tabela 1 PREVISÃO DO CRESCIMENTO INTERANUAL DO NÚMERO DE TURISTAS (INBOUND)*

	2018	2019	2020	2021	2022
Mundo	5.8	4.2	3.6	3.8	4.0
Europa	5.9	3.6	2.8	3.2	3.4
Europa do Sul e Mediterrâneo	7.0	3.7	2.9	3.4	3.7
Américas	3.3	4.0	3.7	3.8	4.0
Ásia e Pacífico	7.0	4.8	4.6	4.4	4.4
África	9.7	6.5	4.9	4.9	4.4
Médio Oriente	2.7	5.6	5.8	6.4	6.3

Fonte: European Travel Commission<sup>9</sup>

Ao nível económico, o turismo é também uma das atividades que apresenta maior crescimento no mundo. Apesar do clima económico instável, as receitas do turismo internacional, em 2017, estabeleceram um novo recorde na maior parte dos destinos turísticos, atingindo um valor mundial de 1340 milhões de dólares, dos quais, 39% na Europa<sup>10</sup>. Estes valores traduzem os ganhos, nos países de destino, das despesas em alojamento, alimentação e bebidas, transportes locais, lazer, compras e outros bens e serviços.

Estas transações configuram o equivalente a uma exportação, em termos macroeconómicos, porquanto, pese embora ser o consumidor que se desloca, e não o produto, o que se verifica é a passagem de recursos gerados numa economia – a do consumidor – para outra – a do destino turístico<sup>11</sup>.

À importância do turismo enquanto ‘fenómeno exportador’ deve juntar-se o ‘efeito multiplicador’ que lhe é amplamente reconhecido, isto é, pelas características particulares da estrutura de oferta, o consumo turístico provoca uma expressiva multiplicação do consumo inicial nas economias locais, através de ‘consumos sucessivos’ e outros efeitos macroeconómicos:

*“O dinheiro deixado pelo turista, pelo pagamento do hotel e da estada, por exemplo, tende a passar pelos diversos setores da economia (...) sendo utilizada para pagamento dos vários bens e serviços necessários a estes últimos para assegurar os serviços requisitados pelo turista. (Ou seja,) O consumo turístico (...) dá origem a novas rendas, que, numa medida mais “inferior”, se transformarão em consumos não mais turísticos. Em outra medida, ainda mais reduzida, se transformarão em poupança, a qual poderá se transformar em investimento na própria atividade turística ou em outra atividade produtiva, dando-se início a um novo ciclo. A riqueza que o turismo gera não se limita à que se origina nos setores económicos em contato direto com a demanda turística. O consumo turístico afeta a maioria dos setores componentes do sistema económico em três formas de projeção: via produção, via renda e via investimento.”<sup>12</sup>*

Sendo reconhecido o valor da oferta turística enquanto oportunidade económica e motor de desenvolvimento social, certo é que a sua efetiva consequência só acontece se as particularidades que enformam a sua operação forem corretamente interpretadas.

O mercado turístico tem características crescentemente globais, em resultado da vulgarização e facilitação dos processos de mobilidade, mas ele é também muito marcado pela diversificação e sofisticação das ofertas: produtos mais baratos e de melhor qualidade, preços mais competitivos para o consumidor, novos produtos ou produtos reinventados.

O movimento turístico mundial, em anos mais recentes, entre outras características é marcado por<sup>13</sup>:

- ✓ aumento das viagens planificadas com pouca antecedência;
- ✓ férias curtas e repartidas ao longo do ano;
- ✓ segmentação e sofisticação dos mercados;

- ✓ crescimento do turismo sénior e jovem, bem como de formatos de grupo menos convencionais;
- ✓ variação rápida dos preços dos vários serviços.

Ou seja, o mercado turístico é hoje marcado por uma grande pluralidade de motivações da procura que, por sua vez, exige um forte potencial de diferenciação dos destinos. Por outras palavras, a segmentação, a capacidade de chegar a consumidores diversos e não raramente 'excêntricos' nas suas preferências, é a chave do sucesso. Esta constatação é, por um lado, exigente para os 'velhos destinos', que se veem ameaçados, mas, por outro lado, abre oportunidades para outros territórios que, no velho modelo de oferta, se viam excluídos do movimento turístico.

O documento Future Travel Tribes 2030<sup>14</sup>, antevê as seguintes seis principais 'tribos' de futuros turistas:

- ***“Simplicity Searchers:*** *value above everything else ease and transparency in their travel planning and holidaymaking and are willing to outsource their decision making to trusted parties to avoid having to go through extensive research themselves. This group takes in **Active Seniors** and **Global Clans** principally.*
- ***Cultural Purists:*** *treat their travel as an opportunity to break themselves entirely from their home lives and engage sincerely with a different way of living. Elements of this tribe are similar to **Cosmopolitan Commuters**.*
- ***Social Capital Seekers:*** *understand that to be well-travelled is an enviable personal quality, and their choices are shaped by their desire to take maximal social reward from their travel. They will exploit the potential of digital media to enrich and inform their experiences and structure their adventures with the fact of their being watched by online audiences ever present in their mind.*

- **Reward Hunters:** *are the luxury travellers of the future that seek a return on the investment they make in their busy, high-achieving lives. Linked in part to the growing trend of wellness, including both physical and mental self-improvement, they seek truly extraordinary, and often indulgent 'must have' experiences.*
- **Obligation Meeters:** *have their travel choices restricted by the need to meet some bounded objective. Business travellers are the most significant micro-group of many falling within this camp. Though they will arrange or improvise other activity around this purpose, their core needs and behaviours are mainly shaped by their need to be in a certain place, at a certain time, without fail. We expand here on many of the behaviours described in **Cosmopolitan Commuters** and **Global Clans**.*
- **Ethical Travellers:** *allow their conscience, in some shape or form, to be their guide when organising and undertaking their travel. They may make concessions to environmental concerns, let their political ideals shape their choices, or have a heightened awareness of the ways in which their tourism spend contributes to economies and markets. Ethical consciousness was referenced in 2007 as being important to **Active Seniors**".*

De um outro documento internacional, o 'Travel and Hospitality Industry Outlook'<sup>15</sup>, retiramos um pensamento também muito relevante:

*"Travel brands still aspire to meet high expectations set by non-travel brands. With exception of frequent business travellers, most consumers do not travel very often - maybe two or three times a year. Consequently, their exposure to travel brands is relatively limited".*

Ou seja, por um lado, destinos como Portugal, onde a presença das grandes marcas internacionais não é muito expressiva, podem aspirar a uma presença no mercado igualmente ambiciosa; por outro lado, o consumo turístico, em sentido geral, está envolvido

num processo de evolução que pode ‘aprender’ com o conhecimento maduro de marcas não-turísticas, nomeadamente no que diz respeito às expectativas dos consumidores.

Mas quais são, então, essas expectativas? Sem grande surpresa, nem diferença em relação ao que a academia do turismo vem defendendo, refere-se que:

*“While different businesses offer consumers various products and services, there are overarching themes around how expectations are changing - and these generally center around authenticity, personalized experiences, removal of friction, and on-demand functionality (...) Great travel experiences are truly valuable and memorable.”<sup>16</sup>*

Numa interpretação da conjuntura turística internacional feita a partir de Portugal, o documento ‘Estratégia Turismo 2027’, elaborado pelo Turismo de Portugal<sup>17</sup> após um longo processo participativo e de consulta pública, alinha os seguintes resultados:

Figura 2 ALGUMAS TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS QUE IMPACTAM O TURISMO



Fonte: Turismo de Portugal<sup>18</sup>

Ainda no mesmo documento, quando se perspetiva a posição desejável de Portugal no futuro do turismo mundial, o resultado é:

Figura 3 PORTUGAL: COMO LIDERAR O TURISMO DO FUTURO?

<b>PORTUGAL, DESTINO SUSTENTÁVEL</b>	▶ Onde o desenvolvimento turístico assenta na conservação e na valorização do património natural e cultural identitário e contribui para a permanência e a melhoria da qualidade de vida da comunidade local.
<b>PORTUGAL, TERRITÓRIO COESO</b>	▶ Em que a procura turística acontece em todo o território nacional de forma mais homogênea e contribui para a coesão social.
<b>PORTUGAL, DESTINO INOVADOR E COMPETITIVO</b>	▶ Que se posiciona no topo dos <i>rankings</i> internacionais.
<b>PORTUGAL, DESTINO EM QUE O TRABALHO É VALORIZADO</b>	▶ País que investe nas pessoas, nas suas qualificações, valoriza as profissões e atrai talentos.
<b>PORTUGAL, DESTINO PARA VISITAR MAS TAMBÉM PARA INVESTIR, VIVER E ESTUDAR</b>	▶ País que capta turistas mas também investimento, país para viver, estudar, investigar e criar empresas.
<b>PORTUGAL, PAÍS INCLUSIVO, ABERTO E LIGADO AO MUNDO</b>	▶ Destino de turismo para todos, tecnológico, aberto ao mundo e com mais ligações a "velhos" e "novos" mundos.
<b>PORTUGAL, HUB INTERNACIONAL ESPECIALIZADO PARA O TURISMO</b>	▶ País de referência na produção de bens e serviços para a atividade turística à escala mundial.

Fonte: Turismo de Portugal (2017, p. 40)<sup>19</sup>

-- // --

Em síntese, e no que releva para o objetivo do presente projeto, observamos: (1) a importância estratégica atual e previsivelmente futura da atividade turística; (2) a crescente sofisticação da procura turística e, conseqüentemente, a necessidade de esta se fazer acompanhar por uma igualmente sofisticada estrutura de oferta; (3) a forte dinâmica global e a extrema competitividade dos mercados (do lado da oferta turística); (4) as oportunidades de oferta turística, incluindo os negócios que a suportam, em tipologias diversas de destinos, tanto no que respeita aos recursos que os dinamizam como ao seu grau de maturidade; (5) a confiança de que Portugal, e em particular a Área Metropolitana de Lisboa e os concelhos de Cascais e Estoril, podem desempenhar um papel relevante nesse processo.

### I.1.2. SUSTENTABILIDADE E DESTINOS SUSTENTÁVEIS

O conceito de sustentabilidade e, neste caso, em particular, a sua aplicação à gestão de destinos turísticos, não sendo uma matéria que possamos considerar como madura na investigação e na literatura que lhe é dedicada, também não é, propriamente, um assunto novo.

Como refere Gonçalves<sup>20</sup>:

*“A questão da sustentabilidade tem sido, desde os anos 80 do século passado, uma área fértil de reflexão na academia (...) O turismo sustentável é entendido como uma abordagem que tem em consideração impactes, presentes e futuros, de ordem económica, ambiental e social, comumente conhecidas como as três vertentes da sustentabilidade e que visa responder às necessidades dos turistas, da indústria, do ambiente e das comunidades locais”.*

Realçamos a obrigatoriedade de o conceito envolver a proteção dos interesses das comunidades locais, porque essa é uma matéria, não raro, menos considerada, mas que é, naturalmente, indispensável quando se aborda a gestão dos destinos turísticos<sup>21</sup>.

Nestes termos, o turismo sustentável não deve ser confundido com um produto ou sequer com um ‘tipo de turismo’, em si mesmo, mas sim como um conceito e uma ferramenta que pode (e deve) ser aplicada a todos os tipos de turismo e a todos os destinos<sup>22 23</sup>.

Sem prejuízo do acima exposto, há que reconhecer que a origem do conceito está claramente radicada em aspetos de carácter ecológico, que se prendem com a preservação dos recursos naturais, devido à crescente preocupação com os efeitos que a poluição e o consumo excessivo destes recursos têm provocado<sup>24</sup>. Por essa razão, o conceito é, muitas vezes, ainda que de forma limitativa, utilizado como sinónimo de ‘ecoturismo’, de ‘turismo ecológico’, de ‘turismo de nicho’, de ‘turismo verde’ ou até mesmo de ‘turismo rural’.

O turismo joga um papel importante na temática global da sustentabilidade ambiental, sobretudo se pensarmos na utilização de meios de transporte e no uso intensivo de alguns recursos, como o solo, a energia e a água, cujo consumo médio pelos turistas é, quase sempre, muitas vezes superior ao consumo médio de um membro da população local<sup>25</sup>.

A importância da proteção ambiental por parte da atividade turística foi destacada em inúmeros momentos críticos de reflexão e documentos, como: a Declaração de Manila sobre o Turismo Mundial, em 1980; o relatório *Our Common Future*, de 1987, mais habitualmente conhecido como o relatório Brundtland, produzido pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento; a *Agenda 21*, de 1992, um documento que resultou da Cimeira das Nações Unidas realizada no Rio de Janeiro; a Declaração sobre o Ecoturismo que resultou da Cimeira Mundial no Quebeque, em 2002; a Convenção sobre a Diversidade Biológica, de 2003; a Declaração de Davos, de 2007; e o Acordo de Paris, de 2015.

O ano de 2015 foi, aliás, crucial para o desenvolvimento global, uma vez que vários Estados adotaram a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, que se desdobra em 17 objetivos de desenvolvimento sustentável e 169 metas que procuram contribuir para a redução da pobreza, para o combate à injustiça e desigualdade e para a resolução dos problemas que originam as alterações climáticas<sup>26</sup>. A Organização Mundial de Turismo, em 2017, publicou uma obra sobre o tema, reconhecendo a importância que o turismo nele pode ter:

*“As one of the fastest growing economic sectors in the world, tourism is increasingly recognized as a vital contributor to job and wealth creation. Nevertheless, the growing number of people travelling internationally and domestically each year also poses growing challenges including those related to greenhouse gas emissions, economic leakages, resource management or impact on local communities and cultural assets.”*<sup>27</sup>

Uma perspetiva holística do fenómeno da sustentabilidade, que se revela apropriada e mesmo indispensável, face à sua natureza, facilmente nos conduz para a relação deste conceito com outros, como sejam o de Ética e de Responsabilidade Social, neste caso, aplicados à gestão e à prática do turismo.

*“Certo é que as alterações ambientais advêm, em grande medida, de práticas económicas e sociais pouco responsáveis que obrigaram a lançar o olhar sobre outras vertentes indispensáveis da sustentabilidade, como a económica e a sociocultural. Em 2002, na conferência da Cidade do Cabo sobre o turismo responsável, que precedeu a Cimeira Mundial sobre o desenvolvimento sustentável em Joanesburgo, foram 20 os países que concordaram na redação da Declaração da Cidade do Cabo. Esta defendia o desenvolvimento do turismo responsável de modo a minimizar os impactes negativos que o turismo tem ao nível económico, ambiental e social e por forma a gerar mais benefícios económicos para as populações locais, especialmente no que respeita a decisões que as afetam no seu quotidiano, a contribuir de forma positiva para a preservação do património natural e cultural, a facilitar experiências turísticas mais significativas através do contacto com as populações locais, a permitir o acesso a pessoas com mobilidade reduzida (...), a criar relações de respeito entre turistas e residentes e a construir nas comunidades locais sentimentos de pertença e de confiança.”<sup>28</sup>*

Este quadro holístico de interpretação do conceito de sustentabilidade, convoca para uma valorização de elementos que sempre o integraram, mas que, não raras vezes, foram subvalorizados ou, pelo menos, insuficientemente interpretados. É o caso da aposta numa relação forte entre a oferta turística e o destino (o meio local) em que se suporta. Pensamos, por exemplo, numa orientação firme no sentido da criação de postos de trabalho pelo turismo que possam ser absorvidos pelas populações locais; uma aposta dessa natureza entronca na questão da educação e formação adequadas para o efeito, bem como nos níveis de remuneração e na sazonalidade, que provoca fortes desequilíbrios no mercado laboral.

Por outro lado, os benefícios económicos que as empresas turísticas extraem desta atividade devem ser claramente investidos na melhoria das infraestruturas, equipamentos e acessibilidades dos destinos turísticos, da segurança que estes oferecem e, mais genericamente, na qualidade de vida das populações.<sup>29</sup>

O turismo deve, também, contribuir diretamente para a preservação do património cultural e para uma interação positiva entre as comunidades locais e as populações que as visitam.<sup>30</sup>

Todas estas preocupações, e orientações, nos conduzem para a problemática da gestão dos destinos turísticos. As inquietações com os destinos turísticos, e com a sua gestão, são também fenómenos relativamente recentes, fruto, por um lado, da massificação do negócio turístico e da conseqüente emergência dos sobressaltos em torno da sustentabilidade e, por outro lado, da necessidade de se refinarem estratégias de competitividade territorial, em razão da globalização da oferta e da crescente agressividade dos sistemas de concorrência.

Tudo começa pela organização responsável por essa gestão, habitualmente reconhecida pela sigla em língua inglesa que a identifica – a DMO (Destination Management Organisation).

*“The existence of a destination management organisation (DMO) is important (...) This organisation has a relevant role in the development of a strategic management model, which can define objectives and action plans, recognising the community as a valuable resource, and applying a result assessment and monitoring system”.*<sup>31</sup>

A Organização Mundial do Turismo publicou, em 2007, aquele que foi catalogado como o seu primeiro 'Manual' de Gestão de Destinos Turísticos<sup>32</sup> onde se refere:

*“This publication, the first UNWTO publication on the subject of destination management, represents a major contribution to developing professionalism in the field of destination management. It is intended as a practical guide, showing how concepts of destination management may be translated into practice, with models, guidelines, and snapshot case studies. It is essentially an overview of destination*

*management; given the breadth of the subject, it cannot necessarily cover all these aspects in the fullest detail”.*

Mais tarde, em 2017, a mesma entidade publicou uma outra obra de grande relevo para a gestão dos destinos turísticos, neste caso, sobre a orientação da ‘qualidade’ que essa gestão deve prosseguir. A Organização Mundial do Turismo (OMT) define a qualidade de um destino turístico como:

*“(...) the result of a process which implies the satisfaction of all tourism product and service needs, requirements and expectations of the consumer at an acceptable price, in conformity with mutually accepted contractual conditions and the implicit underlying factors such as safety and security, hygiene, accessibility, communication, infrastructure and public amenities and services. It also involves aspects of ethics, transparency and respect towards the human, natural and cultural environment. Aspects of quality also relate to ethics, transparency and respect for the human, natural and cultural environment.”<sup>33</sup>*

Ao contrário do que algumas interpretações menos esclarecidas podem, por vezes, fazer parecer, não há qualquer incompatibilidade entre os conceitos de sustentabilidade e de desenvolvimento. Não há que optar entre uma e outra orientação estratégica, antes pelo contrário. Assim o referem Cucculelli e Goffi<sup>34</sup>, quando, na conclusão do seu estudo afirmam que “...sustainable tourism development is not only good for preserving the ecologic balance of a tourism destination, but also for improving its competitiveness”.

A gestão de destinos turísticos é um objetivo difícil, mas desafiante, porque absolutamente necessário. O desempenho de um destino turístico, e a imagem competitiva que daí decorre, dependem de todos os atores que nele marcam presença, o que inclui os agentes económicos mais diretamente envolvidos na operação de oferta, mas também muitos outros que laboram numa ótica mais abrangente (território e paisagem, segurança, saúde, infraestruturas e equipamentos, educação, cultura, desporto, etc.) e a própria população.

*“The case for understanding the changing nature of tourism and recreation contextually closely parallels the case made by realists for appreciating all human activity; the operation of human agency must be analysed within the constraining and enabling conditions provided by its environment”.*<sup>35</sup>

Esta característica da oferta turística, que quase faz confundir os conceitos de produto e de destino, exige uma atenta e permanente intervenção do poder público, como forma de coordenação da operação e de defesa da sua qualidade.<sup>36 37</sup> Num interessante artigo sobre governança de destinos turísticos, que titularam de ‘Adaptative co-management’ (ACM), Islam, Ruhanen e Ritchie<sup>38</sup> concluem que:

*“ACM is an approach to governance, with action-oriented principles and variables. Certainly, the literature suggests that ACM offers advantages over other approaches to governance. Like all collaborative and participatory approaches, ACM is similarly dependent on legitimate as opposed to tokenistic engagement and meaningful participation by all stakeholder groups”.*

Também em Portugal este assunto não é esquecido<sup>39</sup>, nem sequer de recente aceitação, como atesta, por exemplo, o estudo de Reis<sup>40</sup>, que claramente reconhece a importância do trabalho em rede, interpretando que, apesar da postura individualista de muitos atores, já então existiam evidências no sentido de se poderem aproximar relações e se fortalecerem laços de colaboração.

Um problema central da gestão de destinos turísticos é a existência ou a qualidade da informação para o efeito. Por exemplo, Mira, Moura e Breda<sup>41</sup> assim o apontam: *“The study presented reveals that it is precisely at the level of tourism policies, territory planning, and protection and management of natural resources that there was no open access data available”.*

Outro tópic de capital importância é o envolvimento efetivo de todas as partes que integram o sistema turístico. O facto de o 'comando' do sistema ser naturalmente interpretado por quem tem o interesse e os recursos para o fazer, isto é, por razões distintas, as empresas e o poder público, isso não deve significar a omissão do papel que nele deve caber a outros protagonistas, como sejam os residentes e, naturalmente, os próprios turistas. Todos são parte do sistema, todos têm a ganhar ou a perder com a qualidade (ou a falta dela) do seu funcionamento. Por exemplo, Rasoolimanesh *et alii*<sup>42</sup> estudaram a importância do envolvimento das comunidades locais na gestão dos destinos turísticos, tendo concluído:

*"(...) the results highlighted the strong and significant effect of community participation on residents' support for tourism development (...) Therefore (...) residents' perceptions of the impacts of tourism development determine their support for tourism development; as such, it is these perceptions that local authorities (...) should consider."*

No que respeita à valorização da opinião dos turistas, a literatura é ainda mais vasta. Pearce e Schänzel<sup>43</sup> concluem, de forma enfática, que:

*"(...) this study has demonstrated the need to extend research on destination management to tourists and to incorporate their views in preparing and implementing destination management strategies while at the same time acknowledging that they should not be the sole focus of the research nor of the strategies"*

Esta preocupação com os diversos momentos de 'troca' de informação com os turistas é versada, noutra perspetiva, por Vajcnerová *et alii*<sup>44</sup>, quando estes autores referem que *"The overall satisfaction is most influenced by the factors where the expectations are strong but these are not fulfilled or where the visitors have no prior expectations as there is no information available."*

A gestão dos destinos turísticos deve ser uma realidade permanentemente aberta à mudança.<sup>45</sup> Dwyer *et alii*<sup>46</sup> estendem essa reflexão para além da gestão dos elementos controláveis, chamando a atenção para a necessidade de controlo mesmo daqueles aspetos que não dependem diretamente da entidade gestora:

*“While unable to control the powerful forces driving tourism demand globally, the industry response must be a combination of action to control what it can and adaptation to minimise what it cannot. Tourism stakeholders have, to some extent, the opportunity to fashion the future to their needs rather than simply to regard future events as beyond their control. In an increasingly turbulent and rapidly changing world, innovation and development driven by both internal and external circumstances will continue, but destinations and firms not adjusting their strategies as their environments change will have difficulty maintaining competitive advantage.”*

Esta abertura à mudança está intrinsecamente ligada aos processos de inovação<sup>47</sup>. Segundo Zach e Hill <sup>48</sup>, a facilitação da inovação depende de uma atitude de abertura a esses processos e da criação de mecanismos de comunicação ágil entre as partes envolvidas:

*“Practically, our findings suggest that the facilitation of innovation in a destination involves two simultaneous efforts: Investment in boundary spanning to facilitate the discovery and in-flow of new ideas and the facilitation of collaboration and knowledge sharing to support the implementation and application of these ideas. Further, neither trust nor knowledge sharing seem particularly important to firms when interacting with the most prominent innovators, but collaboration in day-to-day work, knowledge sharing and a modicum of trust all encourage innovation efforts with less prominent partners”.*

Para fechar este tópico, uma última nota sobre a questão da imagem dos destinos turísticos. Como qualquer outro produto, o turismo necessita de passar uma imagem positiva e

apelativa aos seus consumidores; esta necessidade é ainda mais premente atenta a natureza do produto turístico – que se revela compósita e dependente de múltiplos agentes, logo, mais frágil e suscetível a perturbações – e a força crescente de uma competitividade global. O sucesso de um destino turístico parece estar dependente da sua capacidade para demonstrar, em simultâneo, características de particularidade/raridade e de indutor de experiências emocionalmente positivas, como referem Truong, Lenglet e Mothe<sup>49</sup>:

*“The robust results suggest that combining the most distinctive attributes with a strong emotional component is important for a destination's positioning strategy. Although this procedure clearly identifies the natural setting and roles of unique and distinctive attributes, integrating them into the tourism product or experience, from a sustainable development perspective, remains an open question for strategic research”.*

Esta não é, contudo, uma matéria plenamente assumida: *“Though the concept of destination personality is attributed growing attention in the tourism and marketing literature, the nature of its relationship (i.e., an antecedent or a consequence) with destination image was not fully investigated.”*<sup>50</sup>

-- XX --

Em síntese, e em função dos objetivos deste estudo, cremos ter ficado clara a importância económica do turismo, com especial enfoque nas suas características de (i) atividade exportadora e (ii) indutora de uma forte permeabilidade nas economias locais (efeito multiplicador dos gastos primários). Por outro lado, o seu impacto social e cultural tem igualmente um significado expressivo, desde logo ao nível da geração de emprego. E como, tudo o indica, a tendência de crescimento estrutural que o caracteriza não vai abrandar, todas estas características ganharão no futuro uma importância ainda maior.

Fica também explícita a importância do conceito de sustentabilidade, seja numa interpretação lata, de âmbito transectorial, seja na sua aplicação específica à realidade da oferta e das práticas turísticas.

Por último, fica ainda apontada a temática da governança dos destinos turísticos, a necessidade de uma convergência frutuosa na ação dos múltiplos *stakeholders* que enformam o sistema turístico. Desse tema trataremos, de forma mais detalhada, nos próximos capítulos.

## REFERÊNCIAS

---

<sup>1</sup> Cooper, C. (2012). *Essentials of tourism*. Pearson: Harlow.

<sup>2</sup> Zuelow, E. (2015). *A history of modern tourism*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

<sup>3</sup> Umbelino, J. (2017). O Turismo: caracterização e prospetiva, in Silva, F. & Umbelino, J. (2017). *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. LIDEL: Lisboa, pp. 3-20.

<sup>4</sup> *idem*

<sup>5</sup> UNWTO (2018). *Tourism Highlights - 2018 Edition*. UNWTO (edição online: [www2.unwto.org](http://www2.unwto.org)).

<sup>6</sup> Silva, J. S. (2013). *Turismo Interno, uma visão integrada*. LIDEL: Lisboa.

<sup>7</sup> UNWTO (2015). *Tourism Highlights – 2015 Edition*. UNWTO (edição online: [www2.unwto.org](http://www2.unwto.org)).

<sup>8</sup> *idem*

<sup>9</sup> European Travel Commission, *Quarterly 2/2019 – European Tourism: Trends and Prospects*.

<sup>10</sup> UNWTO (2018). *Tourism Highlights - 2018 Edition*. UNWTO (edição online: [www2.unwto.org](http://www2.unwto.org)).

<sup>11</sup> Tribe, J. (2003). *Economia do lazer e do turismo*. Edições Manole: S. Paulo.

<sup>12</sup> Silva, J. (2004). *Turismo, Crescimento e Desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em cluster*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação: Universidade de S. Paulo.

<sup>13</sup> Umbelino, J. (2017). O Turismo: caracterização e prospetiva, in Silva, F. & Umbelino, J. (2017). *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. LIDEL: Lisboa, pp. 3-20.

<sup>14</sup> Future Foundation (2015). *Future Travel Tribes 2030*. Disponível em:

<https://amadeus.com/documents/en/blog/pdf/2015/07/amadeus-traveller-tribes-2030-airline-it.pdf>.

<sup>15</sup> Deloitte Center (2017). *Travel and Hospitality Industry Outlook*. Disponível em:

<https://www2.deloitte.com/pt/en/pages/transportation-infrastructure/articles/travel-hospitality-industry-outlook.html>.

- 
- <sup>16</sup> Deloitte Center (2017). *Travel and Hospitality Industry Outlook*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/pt/en/pages/transportation-infrastructure/articles/travel-hospitality-industry-outlook.html>.
- <sup>17</sup> Turismo de Portugal (2017). *Estratégia Turismo 2027*. Disponível em: [https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia\\_Turismo\\_Portugal\\_ET27.pdf](https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET27.pdf)
- <sup>18</sup> *idem*
- <sup>19</sup> *idem*
- <sup>20</sup> Gonçalves, A. (2017). Ética, responsabilidade social e práticas sustentáveis nas atividades turísticas, in Silva, F. & Umbelino, J. (2017). *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. LIDEL: Lisboa, pp. 49-62.
- <sup>21</sup> United Nations Environment Programme (UNEP) & World Tourism Organization (WTO) (2005). *Making Tourism more Sustainable: A Guide for Policy Makers*. Paris: UNEP & WTO.
- <sup>22</sup> Umbelino, J. (2017). O Turismo: caracterização e prospetiva, in Silva, F. & Umbelino, J. (2017). *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. LIDEL: Lisboa, pp. 3-20.
- <sup>23</sup> Risteski, M., Kocevski, J. & Arnaudov, K. (2012). Spatial planning and sustainable tourism as basis for developing competitive tourist destinations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 44, pp. 375-386.
- <sup>24</sup> Gonçalves, A. (2017). Ética, responsabilidade social e práticas sustentáveis nas atividades turísticas, in Silva, F. & Umbelino, J. (2017). *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. LIDEL: Lisboa, pp. 49-62.
- <sup>25</sup> UNWTO & European Commission (2013). *Sustainable Tourism for Development Guidebook*. Madrid: UNWTO.
- <sup>26</sup> United Nations (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations.
- <sup>27</sup> UNWTO (2017). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030* - <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419340>.
- <sup>28</sup> Gonçalves, A. (2017). Ética, responsabilidade social e práticas sustentáveis nas atividades turísticas, in Silva, F. & Umbelino, J. (2017). *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. LIDEL: Lisboa, pp. 49-62.
- <sup>29</sup> *idem*
- <sup>30</sup> UNWTO (1999). *Global Code of Ethics for Tourism. For Responsible Tourism*. Madrid: UNWTO.
- <sup>31</sup> Mira, M.R., Moura, A. & Breda, Z. (2016). Destination competitiveness and competitiveness indicators: Illustration of the Portuguese reality, *Tékhne*, 14, pp. 90-103.
- <sup>32</sup> UNWTO (2007). *A practical guide to tourism destination management*. Madrid, UNWTO.

---

<sup>33</sup> UNWTO (2017). *Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Tourism Destinations*. Madrid, UNWTO.

<sup>34</sup> Cucculelli, M., & Goffi, G. (2016). Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian Destinations of Excellence, *Journal of Cleaner Production*, 111, pp. 370-382.

<sup>35</sup> Hall, C.M. & Page, S. (2006) (3rd ed.). *The Geography of Tourism and Recreation*. London & New York, Routledge.

<sup>36</sup> *idem*

<sup>37</sup> Van der Zee, E., Gerrets, A.M. & Vanneste, D. (2017). Complexity in the governance of tourism networks: Balancing between external pressure and internal expectations, *Journal of Destination Marketing & Management*, 6, pp. 296-308.

Pulido-Fernández, J. I., & Merinero-Rodríguez, R. (2017). Destinations' relational dynamic and tourism development, *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol. 7, March 2018, pp. 140-152.

<sup>38</sup> Islam, Md., Ruhanen, L., & Ritchie, B. (2018). Adaptive co-management: A novel approach to tourism destination governance? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, pp. 97-106.

<sup>39</sup> Andraz, J., & Rodrigues, P. (2016). Monitoring tourism flows and destination management: Empirical evidence for Portugal, *Tourism Management*, 56, pp. 1-7.

<sup>40</sup> Reis, André (2008). *A Governança, as DMO's e a Inovação no Sector do Turismo*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo, Universidade de Aveiro.

<sup>41</sup> Mira, M.R., Moura, A. & Breda, Z. (2016). Destination competitiveness and competitiveness indicators: Illustration of the Portuguese reality, *Tékhne*, 14, pp. 90-103.

<sup>42</sup> Rasoolimanesh, S., Ringle, C., Jaafar, M. & Ramayah, T. (2017), Urban vs. rural destinations: Residents' perceptions, community participation and support for tourism development, *Tourism Management*, 60, pp. 147-158.

<sup>43</sup> Pearce, D., & Schänzel, H. (2013). Destination management: The tourists' perspective, *Journal of Destination Marketing & Management*, 2, pp. 137-145.

<sup>44</sup> Vajcnerová, I., Ziaran, P., Ryglová, K., & Andrásko, I. (2014), Quality management of the tourist destination in the context of visitor's satisfaction, *Procedia - Economics and Finance*, 12, pp. 718-724.

<sup>45</sup> Mariani, M., Buhalis, D., Longhi, C. & Vitouladiti, O. (2014). Managing change in tourism destinations: Key issues, *Journal of Destination Marketing & Management*, 2, pp. 269-272.

<sup>46</sup> Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future, *Tourism Management*, 30, pp. 63-74.

- 
- <sup>47</sup> Varra, L., & Loro, R. (2012). Innovation in Destination Management: social dialogue, Knowledge Management processes and Servant leadership in the Tourism Destination Observatories, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, pp. 375-385.
- <sup>48</sup> Zach, F., & Hill, T.L. (2017). Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations, *Tourism Management*, 62, pp. 196-207.
- <sup>49</sup> Truong, T., Lenglet, F., & Mothe, C. (2017). Destination distinctiveness: Concept, measurement, and impact on tourist satisfaction, *Journal of Destination Marketing & Management*, Volume 8, June 2018, pp. 214-231.
- <sup>50</sup> Souiden, N., Ladhari, R., & Chiadmi, N. (2017). Destination personality and destination image, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 32, pp. 54-70.

## I.2. INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO EM TURISMO

### I.2.1. INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS TURÍSTICOS

A inovação é um tema central na melhoria das condições de vida dos cidadãos e pode afetar indivíduos, instituições, setores económicos inteiros e países, de diversas formas. Existem, por isso, diferentes abordagens para a inovação, sejam elas ao nível micro ou macro, ao nível local, regional, nacional ou transnacional. Os principais componentes do conceito de inovação incluem o papel do conhecimento, a novidade, a utilidade e a criação ou preservação de valor como objetivo presumido.<sup>1</sup>

A importância da inovação para o desenvolvimento económico dos países advém da conceção de Schumpeter<sup>2</sup>, que a considerava uma força propulsora da competitividade de empresas e de regiões. Assim, não devemos descurar os impactos da inovação no mercado de trabalho e na forma de viver em sociedade. Será através da inovação que se encontrarão as soluções para os problemas sociais, legais, tecnológicos, ambientais, entre outros, que emergem e para os quais ela também contribui e contribuirá.

Schumpeter<sup>3</sup> identifica diferentes formas de inovação: a introdução de um novo bem; a introdução de novos meios de produção; a descoberta de novas fontes de matérias-primas ou de produtos semiacabados; a conquista de um novo mercado; ou o estabelecimento de uma nova organização. De notar que o termo 'inovação' pode significar uma atividade, mas também o resultado dela<sup>4</sup>. No Manual de Oslo, refere-se:

*"An innovation is a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process)."*<sup>5</sup>

Os tipos de inovação que o Manual de Oslo (2018)<sup>6</sup> refere, são comparados com a versão anterior (2005) e apresentados no quadro 1. Esta evolução reflete a importância que a inovação em serviços tem vindo a adquirir, depois de uma época onde a inovação era, essencialmente, estudada no contexto das empresas de bens.

Quadro 1 TIPOS DE INOVAÇÃO

Tipos de inovação	
(Manual de Oslo - versão 3, 2005)	(Manual de Oslo versão 4, 2018)
Produto	Bens
	Serviços
	Bens e serviços; incluem produtos que capturam conhecimento e a combinações dos mesmos. Inclui as características de <i>design</i> dos bens e serviços.
Processo	Produção
	Distribuição e logística
	Sistemas de informação e comunicação
Organizacional	Administração e gestão
Marketing	Marketing
	Venda e apoio pós-venda
N/A	Desenvolvimento de produtos e processos de negócios

Fonte: Adaptado de Oslo Manual<sup>7</sup>

Também podemos falar em tipos de inovação relativamente ao grau de novidade e de impacto e, neste caso, referimo-nos à inovação radical e à inovação incremental. No primeiro caso, cria-se algo verdadeiramente novo (*e.g.*, a criação do primeiro motor de busca) e no segundo, inova-se a partir de uma base existente (*e.g.*, a introdução de tecnologias que reduzem o consumo de combustíveis nos automóveis).

O conceito de inovação 'aberta', surge pela primeira vez na obra de Chesbrough, intitulada *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*<sup>8</sup>, na qual o autor defende que a inteligência coletiva é superior à individual e que as empresas devem partilhar e abrir a inovação, desde que não seja utilizada no seu próprio negócio.

A inovação aberta assenta nos seguintes princípios<sup>9</sup>:

- Nem todas as pessoas inteligentes trabalham na mesma empresa, pelo que se devem explorar os conhecimentos e a perícia de indivíduos brilhantes fora desse contexto.
- A inovação e desenvolvimento (I&D) externos (à empresa) pode criar valor significativo; a I&D interna é necessária para exigir alguma parte desse valor.
- Não é necessário de dar origem à investigação para se ter retorno dela.
- Construir um modelo de negócio melhor, é melhor do que chegar primeiro ao mercado.
- Se fizermos o melhor uso das ideias internas e externas, venceremos.
- Devemos beneficiar da utilização da nossa Propriedade Intelectual (PI) pelos outros, e devemos comprar a PI dos outros sempre que esta permita que o nosso modelo de negócio progrida.

O conceito de inovação aberta, remete para a importância da inovação gerada no contexto de redes, o que pode ser relevante no contexto do turismo, atividade que se caracteriza por uma elevada interconexão entre múltiplos agentes. Nas organizações do turismo, a inovação apresenta uma dimensão estratégica, muito importante para a sua sobrevivência<sup>10 11</sup>. Na perspectiva da oferta empresarial de produtos e experiências, a atividade turística tem sido caracterizada por inovação que é gerida como uma força motriz e uma forma de ganhar vantagens competitivas nos mercados turísticos. Vivemos a era da economia de valor, em que o cliente procura mais do que os benefícios funcionais, integrando essa leitura na experiência que irá usufruir<sup>12</sup>.

A evolução dos processos de negócio que passaram da massificação à personalização, veio promover a mudança de uma economia de bens para uma economia de serviços e experiências, onde o turismo ganha especial relevância. Este fenómeno foi facilitado pelo incremento da inovação de bens e serviços e por novos modelos de negócios, assumindo um papel relevante, neste processo, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) e o *social media marketing*<sup>13</sup>. No quadro 2 apresentam-se exemplos de inovação no turismo, elencados por Hjalager<sup>14</sup>.

Quadro 2 EXEMPLOS DE INOVAÇÃO NO TURISMO

Tipos de inovação	Exemplos
Produto	Conceito "Formula 1" dos hotéis Accor, oferecendo serviços de baixo preço.
	Hotéis <i>design</i> e hotéis de nicho.
	Associação de diversas atividades e experiências (gastronomia, animação, conforto personalizado) ao alojamento.
Processo	Introdução e utilização da tecnologia para oferecer serviços aos clientes; melhorar a produtividade.
	Novas tecnologias utilizadas nos aeroportos, por exemplo, reconhecimento pela íris.
Organizacional / Gestão	Processos de formação e socialização bem planeados, formas de promoção interna e aplicação dos valores da empresa.
	No turismo de aventura, a participação do cliente na produção da experiência.
Marketing	Alguns programas de fidelização inovadores.
	Coprodução das marcas.
Institucional	Novos serviços nos cartões de crédito dos bancos.
	Novos sistemas de pagamento.

Fonte: Adaptado de Hjalager<sup>15</sup>

É reconhecida alguma complexidade na gestão da inovação nos serviços. Por um lado, verificamos que as dinâmicas regionais e organizacionais são relevantes para este tipo de

empresas e, por outro lado, elas apresentam desafios próprios do seu *core business*: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade<sup>16 17</sup>. Para além disso, muitas das empresas da atividade turística oferecem serviços experienciais. Estes tipos de serviços podem ser vistos como uma viagem com vários componentes e pontos de contato, onde a experiência do cliente é o resultado de todos os elementos vividos nessa jornada<sup>18</sup>. Todos esses pontos de contacto constituem oportunidades de inovação.

Tal como noutros contextos, a inovação na atividade turística resulta, por vezes, da ação de empreendedores. Walt Disney, com a criação dos parques temáticos relacionados com os filmes que produzia, e Ray Kroc da MacDonaldis que desenvolveu conceitos que serviram de inspiração para a restauração rápida e para o *catering*, são apenas dois exemplos de empreendedores inovadores e referências incontornáveis na história da inovação em atividades ligadas ao turismo<sup>19</sup>. Contudo, a maioria dos empreendedores em turismo possui outras características e é, muitas vezes, do tipo empreendedor *lifestyle*. De acordo com Peters *et alii* (2009)<sup>20</sup>, os empreendedores *lifestyle* apresentam as seguintes características:

- Serem motivados pela qualidade de vida mais do que pelo crescimento do negócio;
- Terem como prioridade o seu estilo de vida e não o serviço ao cliente;
- Não afirmarem uma orientação para o crescimento;
- Realizarem uma subutilização dos recursos ou do investimento em capital;
- Praticarem uma gestão não racional e uma tomada de decisão não baseada no retorno do investimento;
- Produzirem atividades demonstrativas de um conhecimento limitado de marketing e desenvolvimento de produtos;
- Subutilizarem as TIC;
- Demonstrarem dificuldade em identificar as TIC emergentes;

- Serem relutantes em aceitar aconselhamento profissional ou envolvimento de entidades externas.

No entanto, outros autores defendem que muitos jovens empreendedores em turismo possuem motivação orientada para o crescimento económico e experiência profissional prévia em Turismo ou noutras atividades e, embora tenham motivos relacionados com o estilo de vida, demonstram também uma atitude empreendedora orientada para a inovação e para o desenvolvimento de novos produtos, bem como para a satisfação das necessidades dos consumidores.<sup>21</sup>

## **I.2.2. EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE**

O tema do empreendedorismo constitui-se como uma área de estudo ainda em desenvolvimento que é permanentemente desafiada por diferentes definições e fundamentações teóricas. De acordo com Liao e Welsch<sup>22</sup>, a literatura sobre empreendedorismo pode ser organizada em duas correntes. A primeira corrente foca-se no indivíduo e na sua propensão e capacidade para empreender projetos empresariais, preocupando-se particularmente com as características psicológicas e comportamentais dos empreendedores. A segunda corrente enfatiza a influência do meio ambiente no estímulo e na promoção de iniciativas empresariais.

Os estudos sobre empreendedorismo começaram a aumentar nas décadas de 1970 e 1980. Durante esse período, proliferaram estudos com foco em tópicos relacionados com a motivação, as características pessoais, ou com as componentes-chave do processo empresarial, como o planeamento de negócios, o aumento de capital ou a gestão de recursos humanos. Estes estudos iniciais deram particular atenção ao empreendedor ou à empresa, desconsiderando fatores externos como o surgimento de novas oportunidades de mercado ou o papel das redes no crescimento da empresa. Mais tarde, os esforços dos investigadores

passam do estudo dos traços de personalidade e motivações internas de empreendedores ao estudo dos fatores externos que influenciam o crescimento dos negócios. Essa mudança de foco foi apoiada pela experiência da vida real de empresas de alto crescimento e pela ascensão de ecossistemas empresariais ricos em tecnologia, como os de *Silicon Valley*, Seattle e Boulder. Essas regiões forneceram pistas importantes sobre a importância do papel da cultura empresarial local na criação de um ambiente “favorável ao empreendedor”.

No entanto, de acordo com Sarango-Lalangui *et alii*<sup>23</sup>, o sucesso das atividades empreendedoras é geralmente explicado pelo seu desempenho económico. De facto, o principal objetivo da investigação sobre empreendedorismo estava relacionado com a geração de ganhos económicos ou a criação de fontes de emprego. E esses fatores determinariam a contribuição do empreendedorismo para o desenvolvimento dos territórios.

No entanto, na última década, a preocupação com a necessidade de entender o real impacto e valor das empresas na sociedade aumentou e o entendimento tradicional de criação de valor apenas em termos do lucro económico alargou-se também aos ganhos não-económicos. Consequentemente, um número crescente de estudos começou a dar atenção à relação entre desenvolvimento sustentável e empreendedorismo<sup>24 25</sup>. Atualmente, o empreendedorismo sustentável é visto como *mainstream*. Começou com a preocupação na gestão sustentável e na iniciativa empreendedora, mas recentemente tem atraído o interesse de investigadores de diferentes formações e perspetivas académicas<sup>26 27</sup>.

Sarango-Lalangui *et alii*<sup>28</sup> identificam duas perspetivas principais sobre empreendedorismo sustentável. A primeira perspetiva considera que existe um vínculo entre desenvolvimento sustentável e empreendedorismo. Para esses autores, os inovadores e empreendedores consideram o desenvolvimento sustentável uma fonte importante de oportunidades de negócios e que a sustentabilidade das empresas é comprovada pelas principais atividades realizadas nos seus ambientes, que devem ser orientadas para a satisfação das necessidades

das pessoas, aplicando o conceito de destruição criativa<sup>29 30</sup>. A segunda perspectiva apoia o conceito de *triple bottom line* e destaca a relação entre indivíduos e oportunidades. Para esses autores, os empreendedores estão conscientes do meio ambiente. Essa abordagem entende que o desenvolvimento sustentável é a fonte mais importante de oportunidades de negócios a longo prazo e onde o potencial empreendedor pode encontrar modelos de negócios duráveis. Consequentemente, novos empreendimentos são fatores-chave para uma economia sustentável e são capazes de gerar emprego, melhorar produtos e processos e mudar a vida das pessoas. Essa perspectiva leva em consideração não apenas a exploração de oportunidades e ameaças de mercado, mas também o impacto social, económico e ambiental que o desempenho das empresas tem nas regiões<sup>31 32</sup>.

O quadro 3 apresenta uma síntese de um conjunto de contributos teóricos em torno do empreendedorismo sustentável.

Quadro 3 *CONTRIBUTOS TEÓRICOS SOBRE EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL*

<b>DEFINIÇÕES E IDEIAS CHAVE SOBRE EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL</b>	<b>AUTORES (ANO)</b>
O objetivo do empreendedorismo sustentável é manter a natureza, os sistemas de suporte à vida (ou seja, ambientais) e a comunidade (isto é, social).	Calic & Mosakowski (2016)
O empreendedorismo sustentável tem o potencial de retardar a degradação e até melhorar gradualmente os ecossistemas da terra. Iniciativa empresarial sustentável é definida como o conjunto de ações que traduzem descoberta e exploração de oportunidades para criar futuros bens e, que respeitam aspetos económicos, psicológicos, sociais e ambientais.	Cohen & Winn (2007)
O desejo crescente de muitas pessoas no mercado pela cessação de atividades ambientalmente degradantes, combinado com a disposição de pagar pela redução dessas atividades, representa uma oportunidade para a ação empreendedora que pode levar a uma melhoria na sustentabilidade ecológica.	Dean & McMullen (2007)
Empreendedorismo sustentável é definido como a descoberta e exploração de oportunidades económicas por meio da geração de desequilíbrios de mercado que iniciam a transformação de um setor para um estado ambiental e socialmente mais sustentável.	Hockerts & Wüstenhagen (2010)
Empreendedorismo sustentável está claramente associado à promessa de conceitos mais tradicionais de empreendedorismo, mas também fornece potencial adicional para a sociedade e o meio ambiente.	Kuckertz & Wagner (2010)
O empreendedorismo sustentável deve resultar em maior valor e custos mais baixos. O fato de isso não acontecer de forma generalizada pode significar que as empresas não vinculam custos à sustentabilidade. A integração dos problemas de preços com a sustentabilidade é essencial, pois os consumidores devem perceber um valor crescente por serem mais responsáveis.	Morrish, Miles & Polonsky (2011)
A noção de empreendedorismo sustentável foi levantada mais recentemente para abordar a contribuição das atividades de negócios para o desenvolvimento sustentável de maneira mais completa. Essa abordagem ambiciosa do empreendedorismo, que procura não apenas contribuir para o desenvolvimento sustentável da própria organização, mas também criar uma contribuição crescente da organização para o desenvolvimento sustentável do mercado e da sociedade em geral, exige inovações substanciais da sustentabilidade.	Schaltegger & Wagner (2011)
O empreendedorismo sustentável promove a adaptação de modelos de negócios que sustentam e reforçam os valores e tradições de uma comunidade para seu benefício, em vez de impor modelos empresariais que alteram as condições dentro de uma comunidade	Swanson & Devereaux (2017)

Fonte: Gallardo, Costa e Valdez (2020)<sup>33</sup>.

-- XX --

Para efeito deste estudo, retém-se a relevância do papel do empreendedor para a inovação e para a sustentabilidade, mas também a existência de um tipo de empreendedorismo em

turismo que não se associa necessariamente às ideias de inovação ou sustentabilidade, e que tende a estabelecer-se em destinos turísticos competitivos. Nestes casos, as dinâmicas regionais e os modelos de governança locais serão particularmente relevantes.

## REFERÊNCIAS

---

- <sup>1</sup> OECD and Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
- <sup>2</sup> Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development, translated by Redvers Opie. *Harvard: Economic Studies*, pp. 46.
- <sup>3</sup> *idem*
- <sup>4</sup> OECD and Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
- <sup>5</sup> *idem*
- <sup>6</sup> *idem*
- <sup>7</sup> *idem*
- <sup>8</sup> Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business Press.
- <sup>9</sup> *idem*
- <sup>10</sup> Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51(C), pp. 142–155.
- <sup>11</sup> de la Peña, M. R., Núñez-Serrano, J. A., Turrión, J., & Velázquez, F. J. (2016). Are innovations relevant for consumers in the hospitality industry? A hedonic approach for Cuban hotels. *Tourism Management*, 55, pp. 184-196.
- <sup>12</sup> Afonso, V. A., & Calisto, M. L. (2015). Innovation in experiential services: Trends and challenges. In L. C. Carvalho (Ed.), *Handbook of Research on Internationalization of Entrepreneurial Innovation in the Global Economy*, pp. 390–400. IGI Global.
- <sup>13</sup> *idem*
- <sup>14</sup> Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), pp. 1–12.
- <sup>15</sup> *idem*
- <sup>16</sup> Calisto, M. L., 2017. Inovação Como Fonte de Competitividade. *In Planeamento E Desenvolvimento Turístico*, editado por Lidel, pp.121–134.

- 
- <sup>17</sup> Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for hospitality and tourism*.
- <sup>18</sup> Voss, C., & Zomerdijk, L. (2007). *Innovation in experiential services: an empirical view*. AIM Research.
- <sup>19</sup> Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), pp. 1–12.
- <sup>20</sup> Peters, M., Frehse, J., & Buhalis, D. (2009). The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry. *Pasos*, 7(2), pp. 393-405.
- <sup>21</sup> Shaw, G., & Williams, A. M. (1998). Entrepreneurship, small business culture and tourism development". In Ioannides, D. and Debbage, K. G. (Eds.), *The Economic Geography of the Tourist Industry* (pp. 235-255). London: Routledge.
- <sup>22</sup> Liao, J., & Welsch, H. (2005). Roles of social capital in venture creation: Key dimensions and research implications. *Journal of Small Business Management*, 43(4), pp. 345-362.
- <sup>23</sup> Sarango-Lalangui, P., Santos, J. L. S., & Hormiga, E. (2018). The Development of Sustainable Entrepreneurship Research Field, *Sustainability*, 10, p.p. 2005.
- <sup>24</sup> Cohen, B., & Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), pp. 29-49.
- <sup>25</sup> O'Neill, G. D., Jr., Hershauer, J. C., & Golden, J. S. (2009). The Cultural Context of Sustainability Entrepreneurship. *Greener Management International*, 55, pp. 33–46.
- <sup>26</sup> Binder, J., & Belz, F. M. (2014). Sustainable entrepreneurship: What it is. In *Handbook of Entrepreneurship and Sustainable Development*; Kyrö, P., Ed.; Elgar: Cheltenham, UK, pp. 30–71.
- <sup>27</sup> Thompson, N. A., Kiefer, K., & York, J. G. (2011). Distinctions not dichotomies: Exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship. In *Social and Sustainable Entrepreneurship (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth)*. Emerald Books: Bingley, UK, Volume 13, pp. 201–229.
- <sup>28</sup> Sarango-Lalangui, P., Santos, J. L. S., & Hormiga, E. (2018). The Development of Sustainable Entrepreneurship Research Field, *Sustainability*, 10, p. 2005.
- <sup>29</sup> Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*, 825, pp. 82-85.
- <sup>30</sup> Hart, S. L., & Milstein, M. B. (1999). Global sustainability and the creative destruction of industries. *Sloan Management Review*, 41, p.p. 23–33.
- <sup>31</sup> Anggadwita, G., & Mustafid, Q. Y. (2014). Identification of Factors Influencing the Performance of Small Medium Enterprises (SMEs). *Procedia Social Behavior Science*, 115, p.p. 415–423.
- <sup>32</sup> Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids: Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal Business Venture*, 25, p.p. 481–492.

---

<sup>33</sup> Gallardo, Costa e Valdez (2020), A Bibliometric Study on Socially Responsible Entrepreneurs n book: Building an Entrepreneurial and Sustainable Society, pp. 28-53. DOI: [10.4018/978-1-7998-2704-7.ch002](https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2704-7.ch002).

### I.3. GOVERNANÇA E CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS

Não existe uma definição de governança comumente aceita. Kooiman<sup>1</sup> define governança como *"a totalidade das concepções teóricas sobre o governo"*. As definições mais divulgadas tendem a sugerir o reconhecimento de uma mudança nas práticas políticas envolvendo, entre outras coisas, o aumento da globalização, o surgimento de redes que atravessam a divisão público-privada, a mercantilização do Estado e a crescente fragmentação institucional<sup>2</sup>.

Numa primeira aproximação, que governança possa ser definida como *"um novo modo de governar que é distinto do modelo de controlo hierárquico, um modo mais cooperativo onde atores estatais e não estatais participam redes mistas, públicas/privadas"*<sup>3</sup>. Contudo, o conceito permanece nebuloso, prestando-se ao uso indiscriminado e frequentemente mal utilizado.<sup>4</sup>

#### I.3.1. O CONCEITO DE GOVERNANÇA

##### *I.3.1.1. Da etimologia e da política*

Alguns autores traçam a origem etimológica do termo à Grécia antiga, associando-a ao vocabulário da navegação ou como palavra derivada do verbo que significa 'dirigir'<sup>5</sup>. A sua utilização nas línguas modernas remonta ao final da Idade Média. No século XIII, as palavras francesa, inglesa e espanhola para governança assumiram um significado próximo ao de governo, de tal forma que, gradualmente, o termo governança caiu em desuso e o termo governo tomou posse, até meados do século XX<sup>6</sup>.

Várias instituições internacionais têm desenvolvido as suas próprias formulações do conceito de governança, numa perspetiva normativa orientada para as melhores práticas de governo. Nesta perspetiva ampla, 'boa governança' refere-se a um ambiente estável propício ao investimento e a um sistema político e administração pública capazes de responder às

demandas dos cidadãos de maneira democrática, participativa e transparente<sup>7</sup>. Tem aqui particular relevo o trabalho desenvolvido pelo Banco Mundial, considerado pioneiro na utilização do termo com este sentido<sup>8</sup>. Com base na experiência do Banco Mundial, governança é a forma pela qual o poder é exercido para a canalização dos recursos económicos e sociais de um país. Fuentes<sup>9</sup> identifica cinco instituições internacionais que abordam a governança como um princípio orientador das suas políticas, mas que definem o conceito de forma diferenciada (quadro 4).

Para a União Europeia (UE), a governança é um objetivo a ser alcançado, essencial à coesão regional<sup>10</sup>. Esta abordagem abre portas a um conceito de governança (governança multinível) em que os princípios da abertura, participação, responsabilidade, eficácia e coerência são aplicáveis para todos os níveis de governo (global, europeu, nacional, regional e local).

O conceito de governança multinível implica mudanças consideráveis comparativamente ao conceito convencional. Entre essas mudanças está a possibilidade aberta aos governos sub-nacionais de entrarem legitimamente na arena da política internacional. Outra mudança significativa é o reconhecimento de que a participação é a chave para a legitimidade democrática, transparência e eficácia das políticas públicas. Com a governança multinível, as administrações públicas em diferentes níveis de governo têm agora a responsabilidade, como nunca antes, para abrir o processo de tomada de decisão a outros atores relevantes da sociedade<sup>11</sup>.

Quadro 4 DEFINIÇÕES DE GOVERNANÇA POR INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS

Banco Mundial	Governança consiste nas tradições e instituições através das quais a autoridade é exercida num país. Isso inclui o processo pelo qual os governos são eleitos, supervisionados e substituídos; a capacidade do governo para formular e executar eficazmente boas políticas públicas e o grau em que os cidadãos respeitam o Estado e as instituições que regem as interações económicas e sociais <sup>12</sup> .
Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento	Governança consiste em vários mecanismos, processos, relacionamentos e instituições através dos quais os cidadãos e grupos articulam os seus interesses, exercem os seus direitos legais, reconhecem as suas obrigações e conciliam as suas diferenças. Um sistema de governança é a estrutura institucional organizacional e formal do processo pelo qual o Estado moderno toma, e está vinculado a decisões <sup>13</sup> .
Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico	Governança é como uma sociedade usa e supervisiona a autoridade política na gestão dos seus recursos para o desenvolvimento económico e social; como considera o papel das autoridades públicas no estabelecimento do ambiente em que os agentes económicos operam e na determinação de como os benefícios são distribuídos; e a natureza da relação entre o governo e os governados <sup>14</sup> .
Comissão das Comunidades Europeias	Governança determina as normas, processos e comportamentos que entram no exercício de poderes a nível europeu, especialmente do ponto de vista da abertura, participação, responsabilização, eficácia e coerência <sup>15</sup> .
Comissão Económica e Social para a Ásia-Pacífico da ONU	Governança é o processo pelo qual as decisões são tomadas e o processo de implementação ou não implementação dessas decisões. A análise de governança centra-se nos atores formais e informais envolvidos nos processos de tomada e implementação de decisões, e nas estruturas formais e informais que foram postas em prática para a implementação das decisões <sup>16</sup> .

Fonte: Fuentes<sup>17</sup>

### 1.3.1.2. Da academia

Do ponto de vista científico, a maioria dos autores concorda sobre a distinção entre governança e governo, baseada na explicação de como e porquê a ação de governar não é mais uma função exclusiva da esfera pública. Considine e Lewis<sup>18</sup> sintetizam quatro formas de governança: governança processual; governança corporativa; governança pelo mercado; e governança em rede (quadro 5).

Quadro 5 TIPOS DE GOVERNANÇA

	FORTE DA RACIONALIDADE	FORMA DE CONTROLO	VIRTUDE FUNDAMENTAL	FOCO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
<b>GOVERNANÇA PRO-CESSUAL</b>	Lei	Regras	Abordagens confiáveis	Universal
<b>GOVERNANÇA CORPORATIVA</b>	Gestão	Planos	Guiada por objetivos	Grupos-alvo
<b>GOVERNANÇA PELO MERCADO</b>	Concorrência	Contratos	Guiada pelo custo	Preço
<b>GOVERNANÇA EM REDE</b>	Cultura	Cocriação	Flexível	Clientes

Fonte: Considine e Lewis<sup>19</sup>

Para Rhodes<sup>20</sup>, governança é um termo mais amplo do que o de governo, porque engloba atores não-estatais, abarca a interdependência entre as organizações, bem como as interações contínuas entre os membros de redes auto-organizadas, necessárias ao intercâmbio de recursos e à negociação de objetivos compartilhados. Os atores não-estatais que podem estar envolvidos na governança incluem agentes dos setores empresarial, comunitário e voluntário. Sob esta nova abordagem de governo – a governança moderna –, as instituições estatais e não estatais, bem como atores públicos e privados participam e cooperam frequentemente na formulação e aplicação de políticas públicas<sup>21</sup>. Para Atkinson<sup>22</sup>, a governança envolve processos *"pelos quais um certo grau de ordem societária é alcançado, os objetivos são decididos, as políticas elaboradas e os serviços prestados"*.

Kooiman<sup>23</sup> defende que as fronteiras entre as responsabilidades públicas e privadas estão sujeitas a iterações baseadas no reconhecimento de interdependências, já que nenhum único ator, público ou privado, tem o conhecimento e a informação necessários à solução de problema complexos, dinâmicos e diversos. A governança é, portanto, um instrumento útil para

conceitualizar problemas, oportunidades e contextos, e redefinir as fronteiras entre o Estado, o mercado e a sociedade civil.

O conceito de governança não coloca em questão o *locus* do poder<sup>24</sup> nem implica a redução dos papéis do governo/setor público<sup>25</sup>, mas sim uma mudança resultante de uma maior consciência das limitações da ordem tradicional e do controlo público como um mecanismo de governo, já que é necessário um maior número de abordagens e instrumentos para responder aos problemas sociais. Algumas das características do novo modo de governança, no entendimento comum no quadro europeu, são apresentados no quadro 6.

Quadro 6 CARACTERÍSTICAS DOS NOVOS MODOS DE GOVERNANÇA

ELEMENTOS	CARACTERÍSTICAS
Participação e partilha de poder	A formulação de políticas não é considerada como o único domínio dos reguladores, já que se espera que tanto agentes públicos como privados, de diferentes níveis, participem na formulação de políticas, como parte de uma parceria entre o público e o privado.
Integração multinível	A coordenação entre os diferentes níveis de governo tem de ocorrer tanto na horizontal como na vertical e deve envolver os agentes privados.
Diversidade e descentralização	Em vez de uma abordagem legislativa ou regulamentar padrão, é incentivada uma gama de abordagens coordenadas.
Deliberação	É encorajada maior deliberação entre <i>stakeholders</i> dos setores público e privado, de modo a melhorar a legitimação democrática dos processos de formulação de políticas.
Flexibilidade e revisibilidade	São frequentemente aplicadas medidas legais brandas que dependem de diretrizes flexíveis e padrões abertos que são implementados voluntariamente e podem ser revistos conforme as circunstâncias das políticas mudam.
Experimentação e criação de conhecimento	Maior incentivo à experimentação local das medidas de governança, bem como à criação e partilha de conhecimento em conexão com uma vigilância multilateral, <i>benchmarking</i> e o intercâmbio de resultados e melhores práticas.

Fonte: Hall <sup>26</sup>

Contudo, a literatura tem também identificado algumas das fraquezas do modelo de governança. Por exemplo, para Peters<sup>27</sup>, o modelo de governança, por ser baseado num sistema em redes e noutras formas de descentralização, levanta um problema de responsabilização, uma vez que não é muito claro até que ponto os atores sociais tendem a tomar decisões em seu próprio nome e em que medida podem assumir a responsabilidade tanto pelas decisões quanto pelos resultados. Para aquele autor, o papel do Estado não é, portanto, governar diretamente, mas antes usar os seus poderes para legitimar as ações de outros atores.

### **I.3.2. GOVERNANÇA E TURISMO**

A governança pode, portanto, ser considerada uma abordagem relevante em turismo, tanto na teoria como na prática, já que, entre outras razões, a necessidade de aumentar a contribuição do turismo para o desenvolvimento, requer que vários atores do setor público, privado e social intervenham na produção turística a qualquer nível (nacional, subnacional e supranacional). Contudo, o debate sobre o conceito de governança no contexto do turismo é ainda recente. Na literatura de turismo, o termo governança é usado com menos frequência do que os termos política de turismo, política, formulação de políticas e planeamento, e gestão de destinos<sup>28</sup>. Contudo, como foi anteriormente discutido, a ideia de governança abrange todos estes termos e atividades mais estabelecidos em turismo.

Na literatura de turismo, desde a década de 1990 que se observa uma mudança gradual na abordagem, da noção de governo para a de governança<sup>29</sup>. Do ponto de vista institucional, já desde 2008, pelo menos, que a Organização Mundial de Turismo (OMT) tem vindo a abordar o tema, fazendo nessa altura uma proposta preliminar de definição de governança em turismo: governança em turismo significa o processo de gestão dos destinos turísticos através de esforços coordenados dos governos, em diferentes níveis e em diferentes capacidades; a sociedade civil que vive nas comunidades recetoras de turismo; e o setor empresarial conectado com a operação do sistema turístico<sup>30</sup>. Nessa fase, a tendência na governança do turismo

enfativava a aprendizagem social, onde os atores compartilham os seus conhecimentos, ideias e aspirações, e co-construem novas visões e planos de ação<sup>31</sup>.

Em 2015 a definição de governança em turismo da OMT evoluiu para:

*“A governança é uma prática do governo que é mensurável e visa direcionar eficazmente os setores do turismo nos diferentes níveis de governo através de formas de coordenação, colaboração e / ou cooperação que são eficientes, transparentes e sujeitas a prestação de contas, que ajudam a alcançar objetivos de interesse coletivo compartilhados por redes de atores envolvidos no setor, com o objetivo de desenvolver soluções e oportunidades por meio de acordos com base no reconhecimento de interdependências e responsabilidades compartilhadas”<sup>32</sup>.*

De acordo com esta definição, não se considera que a governança simplesmente existe. A ênfase é colocada na disposição e aptidão de um governo a praticar coordenação, colaboração e cooperação como diretrizes para as suas interações com o objetivo de possibilitar que as redes de atores (dos setores público, privado e social) não apenas reconheçam, mas também participem e endossem os objetivos de interesse geral<sup>33</sup>.

A governança ocorre em diferentes escalas geográficas, que podem ser transnacionais, nacionais, regionais ou locais. Dadas as situações amplamente diversas em diferentes territórios, as funções e atividades de governança muitas vezes variam dentro e também entre as escalas espaciais. Embora existam várias escalas de governança do turismo, essas escalas são mais interconectadas do que esferas separadas<sup>34</sup>.

As formas de governança do turismo podem incluir níveis de governo formal, redes de atores além do governo, comunidades e também mercados. Hall<sup>35</sup> propõe quatro tipos de abordagens ao conceito de governança, com base em duas dimensões: os modos de direção (*steering*) – hierárquico ou não-hierárquico, e os agentes que os conduzem – públicos ou privados. Daqui resulta uma estrutura em quatro tipos (quadro 7).

A governança do tipo hierárquico continua a ter um papel significativo no turismo, devido ao papel do Estado nas relações internacionais, e à importância da legislação e da regulação como forma de controlo pelo Estado<sup>36</sup>. O foco contemporâneo sobre o papel dos mercados está muito associado ao debate sobre o nível apropriado de intervenção do Estado nos sistemas socioeconómicos. A decisão do Estado de permitir que o mercado atue como uma forma de governança não significa que o governo deixa de influenciar o mercado. Em vez de usar mecanismos regulatórios impostos, o governo pode procurar usar outras formas de intervenção, como incentivos financeiros ou educação, por exemplo, para encorajar a atividade turística a mover-se em direções específicas, muitas vezes via da autorregulação.

Quadro 7 TIPOS DE GOVERNANÇA

		AGENTES	
		AGENTES PÚBLICOS	AGENTES PRIVADOS
MODO DE DIREÇÃO	HIERÁRQUICO	<p><b>HIERARQUIA</b></p> <p>Guiados por instituições supranacionais ou pelo Estado a nível nacional</p>	<p><b>MERCADO</b></p> <p>Comercialização e privatização dos instrumentos estatais</p>
	NAO-HIERÁRQUICO	<p><b>REDES</b></p> <p>Parcerias público-privado</p>	<p><b>COMUNIDADES</b></p> <p>Comunidades</p> <p>Parcerias público-privado</p>

Fonte: Hall <sup>37</sup>

Apesar da variabilidade possível na sua organização, a governança em rede é muitas vezes considerada como um ‘meio termo’ ou ‘terceira via’ entre as abordagens hierárquicas e de mercado para a governança do turismo. As redes têm sido propostas como um meio para potencialmente integrar diferentes perspetivas políticas, embora a capacidade de integração

possa depender de quão inclusivo é o processo de planeamento e as condições que influenciam os ganhos percebidos pelos atores pela sua participação. O modo em comunidade propõe que o governo de larga escala seja substituído por unidades espaciais de governo de menor dimensão, que estão mais próximas da "comunidade".

Uma das primeiras consequências da utilização de modelos de governança em turismo deveria ser a devolução da tomada de decisão aos governos locais, aos mercados – de forma consistente com a aceitação do turismo como motor de desenvolvimento e crescimento económico –, e a agências autónomas públicas ou privadas<sup>38</sup>. Será também necessário o desenvolvimento de formas de associação entre o governo e os outros agentes para o fornecimento de certos serviços públicos, de forma conjunta ou por delegação.

### **I.3.3. GOVERNANÇA LOCAL E EMPREENDEDORISMO**

Com a Estratégia de Lisboa, a Comissão Europeia definiu uma nova forma de dar resposta aos desafios económico-sociais da União Europeia, estabelecendo o empreendedorismo como uma força motriz da competitividade global. As políticas públicas de apoio às pequenas e médias empresas (PMEs) evoluíram para políticas de apoio ao empreendedorismo, com base no pressuposto do papel das novas empresas em termos de crescimento económico, inovação e criação de emprego. Ideia, aliás, que tem vindo a ser suportada pela evidência científica<sup>39 40</sup>. As políticas da UE orientadas para o empreendedorismo terão contribuído para uma alteração de um governo hierarquizado em direção a uma forma de governança mais horizontal, interativa e flexível, já que foram desenhadas para se constituírem como um instrumento de fomento à formação de *start-ups* e PMEs, assumindo implicitamente que o incentivo ao crescimento económico deriva essencialmente das políticas locais<sup>41</sup>. Este movimento já se tinha iniciado, no entanto, nos anos 1980s. Tal como Bachtler e Yuill<sup>42</sup> observam, a partir dessa década observa-se a importância das dimensões regionais e locais da decisão política e a redescoberta da importância do empreendedorismo para o

desenvolvimento económico. Assim, a partir da década de 1990 as políticas da UE orientam-se no sentido da criação de um ambiente favorável a novas ideias e pessoas criativas<sup>43</sup>.

Consequentemente, a gestão estratégica de territórios tornou-se uma prioridade dos decisores políticos locais resultando, entre outros aspetos, da evolução da ideia de *cluster*<sup>44</sup> que se caracterizam como redes locais de empresas, institutos de investigação, universidades, indústrias, e outras organizações. Os *clusters* reforçam a importância dos territórios subnacionais para a tomada de decisão política e requerem a participação ativa dos agentes civis locais<sup>45</sup>.

Esta evolução levanta novas questões e desafios: como estabelecer um esquema de governança multinível; como desenvolver os territórios locais com novas estratégias e políticas económicas; e como envolver novos e diversos agentes locais no processo de estabelecimento de políticas<sup>46</sup>. Talvez por essa razão, no início do milénio muitas regiões tinham falhado nestes desafios<sup>47</sup>, o que terá levado ao fenómeno da ‘Europeização’ das políticas públicas<sup>48</sup>. Grimm<sup>49</sup> identifica quatro possíveis resultados, ao nível local, do processo de ‘Europeização’: inércia (ausência de mudança), retração (impacto negativo), absorção (acomodação aos requisitos da política europeia sem alterações fundamentais na lógica política, e transformação (do modo de governança, do comportamento das instituições e dos atores), identificando esta última como a principal consequência da Estratégia de Lisboa.

#### **I.3.4. GOVERNANÇA LOCAL EM TURISMO**

No contexto do turismo, formas eficazes de governança local fortalecem a participação, a responsabilização, iniciativas e ações políticas e proporcionam um fórum para a partilha de informações, a discussão, negociação e a aprendizagem<sup>50</sup>.

Beaumont e Dredge<sup>51</sup> sintetizam os principais parâmetros para a definição de uma boa governança local em turismo. A saber:

- Cultura positiva, comunicação construtiva e comunidades comprometidas;
- Transparência e responsabilização;
- Visão e liderança;
- Aceitação da diversidade e busca da equidade e da inclusão;
- Desenvolvimento da aprendizagem, do conhecimento e da partilha do conhecimento;
- Papéis e responsabilidades dos participantes claros, bem como os processos e a estrutura operacional da rede.

Provan e Kenis<sup>52</sup> identificam três formas de rede, ou modos de governança em rede:

- *Rede governada por uma organização-líder.* São redes nas quais uma organização líder assume um papel central de coordenação, facilitando e possibilitando a colaboração, muitas vezes contribuindo com liderança e apoio em espécie. O poder é geralmente centralizado e a comunicação e a tomada de decisões podem ser de cima para baixo. Uma rede estabelecida e liderada pelo município é um exemplo deste tipo de governança.
- *Redes governadas pelos participantes.* São redes nas quais os próprios membros colaboram para atingir metas que de outra forma estariam fora do alcance de partes interessadas individuais. Estas redes são geralmente descentralizadas, menos formais e dependentes do capital social e humano que existe nos seus membros. Uma rede comunitária de base (*grass-roots*) é um exemplo desse tipo de governança.
- *Organizações administrativas de rede.* São redes em que uma entidade administrativa separada é estabelecida especificamente para realizar as atividades de governança. Essa unidade administrativa, que poderá ser uma agência local de turismo, opera como um nó central de comunicação, coordenação e tomada de decisões.

### I.3.5. GOVERNANÇA LOCAL EM TURISMO E ECOSISTEMA EMPREENDEDOR

O ambiente regional está inevitavelmente conectado com os empreendedores, influenciando os seus comportamentos; no entanto, a maioria dos estudos em empreendedorismo tem estado focada nos indivíduos empreendedores e no funcionamento dos pequenos negócios. Embora autores como Gartner<sup>53</sup> tenham usado o termo 'ambiente' para se referir principalmente ao ambiente de negócios, posteriormente a literatura em empreendedorismo utiliza o termo com um sentido mais amplo, já que os ambientes físico e social de uma região têm impactos substanciais na atividade empreendedora.

Também o governo influencia as oportunidades essenciais para a criação de negócios. As intervenções do governo podem ser através do aumento de informações sobre as infraestruturas físicas e sociais, da redução de impostos, encorajando e protegendo os empreendedores, garantindo um ambiente político saudável para atividades de empreendedorismo e reforçando as suas oportunidades, promovendo a predisposição para a criação de negócios<sup>54</sup>.

Gnyawali e Fogel<sup>55</sup> resumiram os fatores relevantes para o ambiente de empreendedorismo às políticas e regras, às condições sociais e económicas, às capacidades de empreendedorismo e de gestão, ao apoio financeiro e não-financeiro. No entanto, os estudos nesta área têm sido desenvolvidos principalmente em contextos industriais, seja a manufatura tradicional ou de alta tecnologia, poucos sendo os estudos no contexto do empreendedorismo em turismo. Caracterizadas por operações de pequena escala e motivações para o empreendedorismo muitas vezes relacionadas com o estilo de vida, as pequenas empresas de turismo são distintas das de outras indústrias.

Na literatura em turismo, os fatores mencionados como tendo um impacto na atração de empreendedores para destinos turísticos são: a beleza natural e o clima; instalações para desporto, recreação e educacionais; as infraestruturas; as características sociais e culturais; a acessibilidade da região; o nível de preços; estabelecimentos de comércio; atitude para com

os turistas.<sup>56</sup> Mais recentemente, Honggang e Shaoyin<sup>57</sup> confirmaram a importância da localização, logo, recursos como o ambiente natural e cultural são fatores que atraem os empreendedores de turismo. Contudo, o ambiente económico é o elemento fundamental na criação de negócios, em particular para os empreendedores que não têm capital suficiente. Outros fatores influentes são a disponibilidade de informação aos empreendedores, transportes convenientes e a rede social de apoio. Apesar de Honggang e Shaoyin<sup>58</sup> não terem encontrado evidência de impacto direto das políticas governamentais na decisão dos empreendedores, muitos dos fatores relevantes acima mencionados serão consequência das práticas de governança nas regiões. Aliás, os autores referem que os governos não devem concentrar-se apenas em políticas financeiras e fiscais, mas sim no estabelecimento de um bom clima empreendedor, criando plataformas interativas para empreendedores, e promovendo a circulação da informação. Outros autores referem a importância da cooperação e do trabalho em rede nos destinos para as pequenas empresas de turismo, bem como que a quantidade e a qualidade do apoio da comunidade local e do governo são importantes durante a criação de novos negócios turísticos<sup>59</sup>.

-- XX --

Em síntese, apesar das diferentes abordagens ao conceito de governança, este parece ter vindo a evoluir para modos de governança em rede, multinível, onde se reconhece que a participação é a chave para a legitimidade democrática, transparência e eficácia das políticas públicas. Com a governança multinível, as administrações públicas em diferentes níveis de governo têm a responsabilidade de abrir o processo de tomada de decisão a outros atores relevantes da sociedade. Esta visão de governança, é uma abordagem particularmente relevante para o objetivo deste estudo, que se foca no nível local de governança. Nesta visão moderna, tanto as instituições estatais como as não-estatais, tanto os atores públicos como os privados, participam e cooperam na formulação e aplicação de políticas públicas. No entanto, um modelo de governança segundo esta abordagem tem de levar em consideração

a melhor forma de coordenação da rede e de responsabilização das ações dos múltiplos agentes face aos objetivos comuns.

No caso específico da governança em turismo, também se tem observado esta evolução no paradigma, e a governança em rede é igualmente considerada como um modelo intermédio entre uma abordagem hierárquica e uma abordagem de mercado. Da mesma forma, uma governança mais horizontal, interativa e flexível, e de natureza local, é considerada um instrumento importante de fomento ao empreendedorismo. De notar, também, que no caso dos empreendedores em turismo, não é apenas o ambiente económico que é o elemento fundamental na criação de negócios. Também a localização, incluindo o ambiente natural e cultural, são fatores que atraem os empreendedores de turismo. Outros fatores influentes são a disponibilidade de informação aos empreendedores, transportes convenientes e a rede social de apoio.

## REFERÊNCIAS

---

<sup>1</sup> Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Sage.

<sup>2</sup> Pierre, J., & Peters, B. G. (2005). *Governing complex societies: Trajectories and scenarios*. Basingstoke: Palgrave.

<sup>3</sup> Mayntz, R. (2001). Nuevos desafíos de la teoría de gobernanza. [New challenges of governance theory]. *Instituciones y Desarrollo*, 7, pp. 35–51.

<sup>4</sup> Fuentes, C. D. (2013). *Governance for the tourism sector and its measurement*. World Tourism Organization.

<sup>5</sup> *idem*

<sup>6</sup> Hermet, G. (2005). La gouvernance serait-elle le nom de l'après-démocratie ? In G. Hermet, A. Kazancigil and J-F. Pud'homme (Eds), *La Gouvernance. Un Concept et ses Applications*. Karthala, Paris.

<sup>7</sup> Noferini, A. (2011). *Desarrollo, cooperación descentralizada y gobernanza multinivel: consideraciones para la actualidad* (Online).

<sup>8</sup> Fuentes, C. D. (2013). *Governance for the tourism sector and its measurement*. World Tourism Organization.

<sup>9</sup> *idem*

- 
- <sup>10</sup> CEC (Commission of the European Communities) (2001). *European Governance: A White Paper*. Brussels: COM (2001) 428 final.
- <sup>11</sup> Fuentes, C. D. (2013). *Governance for the tourism sector and its measurement*. World Tourism Organization.
- <sup>12</sup> Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2009). *Governance matters VIII: Aggregate and individual governance indicators 1996-2008*. The World Bank.
- <sup>13</sup> United Nations Development Program (UNDP) (1997). *Governance and Sustainable Human Development*, UNDP: Nairobi.
- <sup>14</sup> OECD [Organization for Economic Cooperation and Development]. (1995). *Governance in transition: Public management reforms in OECD countries*. Paris: OECD.
- <sup>15</sup> CEC (Commission of the European Communities) (2001). *European Governance: A White Paper*. Brussels: COM (2001) 428 final.
- <sup>16</sup> UNESCAP. (2006). *What is good governance*. Disponível em <http://www.unescap.org/huset/gg/governance.htm>
- <sup>17</sup> Fuentes, C. D. (2013). *Governance for the tourism sector and its measurement*. World Tourism Organization.
- <sup>18</sup> Considine, M., & Lewis, J. M. (2003). Bureaucracy, network, or enterprise? Comparing models of governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand. *Public Administration Review*, 63(2), pp. 131-140.
- <sup>19</sup> *idem*
- <sup>20</sup> Rhodes, R. A. W. (2005). La nueva gobernanza: gobernar sin gobierno. In Agustí Cerrillo i Martínez (coordenador) *La gobernanza hoy: 10 textos de referència*, INAP, Madrid, pp. 99-122.
- <sup>21</sup> Mayntz, R. (2001). Nuevos desafíos de la teoría de gobernanza. [New challenges of governance theory]. *Instituciones y Desarrollo*, 7, pp. 35–51.
- <sup>22</sup> Atkinson, R. (2003). Addressing urban social exclusion through community involvement in urban regeneration. In R. Imrie, & M. Raco (Eds.), *Urban renaissance? New Labour, community and urban policy* (pp. 101–119). Bristol: Policy Press.
- <sup>23</sup> Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Sage.
- <sup>24</sup> Pierre, J. (2002). Introduction. In *Debating Governance*, Edited by: Pierre, J. Oxford: Oxford University Press.
- <sup>25</sup> Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Sage.
- <sup>26</sup> Hall, M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), pp. 437–457.

- 
- <sup>27</sup> Peters, B. G. (2003). La capacidad para gobernar: ¿retrocediendo hacia el centro? *In Reforma y Democracia* N.º 27 (octubre 2003), CLAD, Caracas (Online), disponible en: <http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/027-octubre-2003/0047218>
- <sup>28</sup> Hall, M. (2008). *Tourism planning: Policies, processes and relationships*. Harlow: Pearson.
- <sup>29</sup> Beaumont, N., & Dredge, D. (2010). Local tourism governance: A comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), pp. 7-28.
- <sup>30</sup> United Nations and World Tourism Organization (2008), *International Recommendations for Tourism Statistics 2008* (IRTS 2008), New York.
- <sup>31</sup> Koutsouris, A. (2009). Social learning and sustainable tourism development; local quality conventions in tourism: A Greek case study. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(5), 567–581.
- <sup>32</sup> Fuentes, C. D. (2013). *Governance for the tourism sector and its measurement*. World Tourism Organization.
- <sup>33</sup> *idem*
- <sup>34</sup> Hall, M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), pp. 437–457.
- <sup>35</sup> *idem*
- <sup>36</sup> *idem*
- <sup>37</sup> *idem*
- <sup>38</sup> Fuentes, C. D. (2013). *Governance for the tourism sector and its measurement*. World Tourism Organization.
- <sup>39</sup> Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small business economics*, 32(1), pp. 15-30.
- <sup>40</sup> Haltiwanger, J. (2009). Entrepreneurship and job growth. *Entrepreneurship, economic growth, and public policy*, pp. 119-145.
- <sup>41</sup> Grimm, H. M. (2011). The Lisbon agenda and entrepreneurship policy: Governance implications from a German perspective. *Public administration*, 89(4), pp. 1526-1545.
- <sup>42</sup> Bachtler, J., & Yuill, D. (2001). *Policies and strategies for regional development: a shift in paradigm?* (pp. 1-41). Glasgow: University of Strathclyde, European Policies Research Centre.
- <sup>43</sup> Romer, P. (1993). Idea gaps and object gaps in economic development. *Journal of monetary economics*, 32(3), pp. 543-573.
- <sup>44</sup> Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14(1), pp. 15-34.
- <sup>45</sup> CEC (Commission of the European Communities) (2001). *European Governance: A White Paper*. Brussels: COM (2001) 428 final.

- 
- 46 Keating, M. (2001). *Plurinational democracy: stateless nations in a post-sovereignty era*. Oxford University Press on Demand.
- 47 Elias, A. (2008). Introduction: whatever happened to the Europe of the regions? Revisiting the regional dimension of European politics. *Regional & Federal Studies*, 18(5), pp. 483-492.
- 48 Radaelli, C. M. (2003). The Europeanization of public policy. *The politics of Europeanization*, 320.
- 49 Grimm, H. M. (2011). The Lisbon agenda and entrepreneurship policy: Governance implications from a German perspective. *Public administration*, 89(4), pp. 1526-1545.
- 50 Bramwell, B., & Lane, B. (2008). Editorial: Priorities in sustainable tourism research. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(1), pp. 1-5.
- 51 Hall, M. (2008). *Tourism planning: Policies, processes and relationships*. Harlow: Pearson.
- 52 Provan, K., & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), pp. 229-252.
- 53 Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), pp. 696-706.
- 54 Gnyawali, D. R., & Fogel, D. S. (1994). Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications. *Entrepreneurship theory and practice*, 18(4), pp. 43-62.
- 55 *idem*
- 56 McIntosh, R. W., Goeldner, C. R., & Brent Ritchie, J. R. (1995). *Tourism: Principles, practices, philosophies*. New York, NY: Wiley.
- 57 Honggang, X. & Shaoyin, M. (2014) Regional Environment of Destination and the Entrepreneurship of Small Tourism Businesses: A Case Study of Dali and Lijiang of Yunnan Province, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19:2.
- 58 *idem*
- 59 Shaw, G. (2004). Entrepreneurial cultures and small business enterprises in tourism. In C. M. Hall & A. Williams (Eds.), *A companion to tourism* (pp. 122–134). Oxford: Blackwell.

## II. NOTA METODOLÓGICA

Este projeto foi desenvolvido sob uma abordagem de investigação de natureza indutiva. A partir dos casos dos municípios de Cascais e Setúbal, o nosso objetivo é chegar a um modelo de governança local que possa ser utilizado por outros municípios. O desenho da pesquisa é exploratório, pois pretendemos acrescentar ao conhecimento atual sobre modelos de governança em turismo no que diz respeito à facilitação da criação de negócios inovadores e sustentáveis, que ainda é uma área de conhecimento pouco desenvolvida. A estratégia de pesquisa é maioritariamente qualitativa, utilizando técnicas de recolha de dados, como entrevistas semiestruturadas a agentes locais relevantes para o turismo e o empreendedorismo, grupos focais com uma diversidade de agentes, de empreendedores a decisores políticos. Utilizámos, também, dados secundários a partir de fontes como, por exemplo, Eurostat, o Instituto Nacional de Estatística (INE), Câmaras Municipais, Turismo de Portugal, a OMT, o World Travel & Tourism Council (WTTC) e agências da União Europeia. Os dados qualitativos foram analisados utilizando técnicas de análise de conteúdo utilizando o software NVivo. Também recorreremos a um processo de *benchmarking* para identificar, entender e adaptar as melhores práticas e processos de outros municípios da Europa e de empresas inovadoras.

Este estudo começou com uma extensa e sistemática revisão de literatura, para enquadramento do tema da pesquisa. Esta revisão estabeleceu as bases para todas as outras etapas do projeto.

Empiricamente, como partimos dos casos de Cascais e Setúbal, realizou-se um diagnóstico estratégico ao setor de turismo nestes municípios, na sua relação com o empreendedorismo, a fim de identificar possíveis oportunidades ou ameaças para esses destinos e para as empresas que neles operam. Estudaram-se fatores contextuais considerando diversos níveis de análise: internacional/europeu, nacional, regional e local. Também se estudaram as vantagens e desvantagens de cada um dos territórios para o turismo e para a atividade empreendedora. Esse trabalho incluiu um levantamento dos recursos turísticos de Cascais e Setúbal, considerando as suas tipologias e relações com produtos turísticos atuais e potenciais em

cada região. De acordo com o inventário realizado, foi possível estudar a oferta e a procura turística em Cascais e Setúbal. Durante essa atividade, foram auscultados diversos tipos de agentes locais (privados e públicos, decisores e empresários entre outros), através de *focus groups* e entrevistas. Foi ainda realizado um inquérito aos residentes, focado na sua perceção dos impactos do turismo. O inquérito, realizado a uma amostra de conveniência (350 inquiridos), seguiu um método de amostragem não probabilístico e usando um grupo de residentes de fácil contato ou acesso na Área Regional de Turismo de Lisboa.

A partir do diagnóstico atrás referido, estávamos em condições de começar a identificar possíveis configurações de governança. Para esse fim, utilizou-se um processo de *benchmarking*. Os casos de referência foram selecionados de acordo com informação recolhida junto de organizações internacionais de turismo e agências da União Europeia. Os resultados do processo de *benchmarking* foram comparados com as propostas de diversos agentes nos territórios. Como resultado das etapas anteriores, foram apresentadas propostas de evolução dos atuais modelos de governança em Cascais e Setúbal, na vertente relacionada com a criação de negócios turísticos. No entanto, considerando o nosso objetivo final de usar a experiência com Cascais e Setúbal como ponto de partida para chegar a um modelo de governança eficaz que possa ser aplicável a outros municípios, todas as análises realizadas levaram à definição das linhas fundamentais de um modelo de governança para o empreendedorismo em turismo, sendo que este deve potenciar a inovação e poder ser aplicado noutros municípios.

### III. ANÁLISE ESTRATÉGICA DE CASCAIS E SETÚBAL – CONTEXTO DOS NEGÓCIOS TURÍSTICOS

### III.1. CONTEXTO INTERNACIONAL E NACIONAL

#### III.1.1. TURISMO NO CONTEXTO INTERNACIONAL

O setor do turismo, ao nível mundial, tem registado um crescimento constante nos últimos anos, e o ano de 2018 não é uma exceção com um incremento de 5,6 % nas chegadas de turistas internacionais, o que equivale a cerca de 1,4 milhões de chegadas internacionais, segundo dados da OMT. Apesar deste cenário otimista o crescimento verificado foi 1,4% menos comparativamente com o ano de 2017<sup>1</sup>.

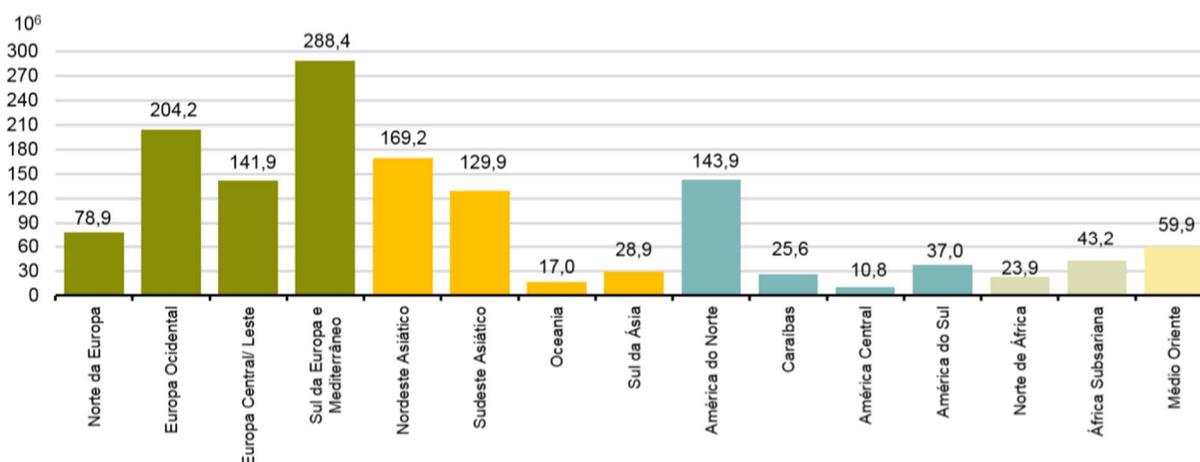
Numa análise mais regional, verifica-se que o continente europeu continua a concentrar o maior número de chegadas de turistas internacionais. No ano de 2018 recebeu cerca de 713,4 milhões o que corresponde a 50,9% do total mundial. A região da Ásia e do Pacífico foi a segunda região mais procurada com 345,1 milhões de turistas internacionais (24,6% dos turistas internacionais mundiais). A terceira região mais procurada foi o continente americano, com 217,3 milhões de turistas internacionais, correspondendo a 15,5% do total mundial. As duas regiões com menos procura são a região de África e do Médio Oriente, com 67,1 milhões (4,8%) e 59,9 milhões (4,2%) de turistas internacionais, respetivamente.

Na Figura 4 é retratada a distribuição da procura dos turistas internacionais por sub-regiões, e verifica-se que o Sul da Europa e Mediterrâneo é a sub-região que se destaca pela positiva com 288,4 milhões de turistas internacionais no ano de 2018, seguida de perto pela Europa Ocidental com 204,2 milhões de turistas internacionais.

A região da Europa além de ser a principal recetora de turistas internacionais, também é uma importante região emissora como pode ser verificado na Figura 5. Analisando os saldos da balança turística dos países da União Europeia do ano de 2018, verifica-se que a Espanha assume a liderança, com 40,4 mil milhões de euros, seguida pela Itália, com 16 mil milhões de euros, a França ocupa o terceiro lugar, com 15,9 mil milhões de euros, o quarto lugar é

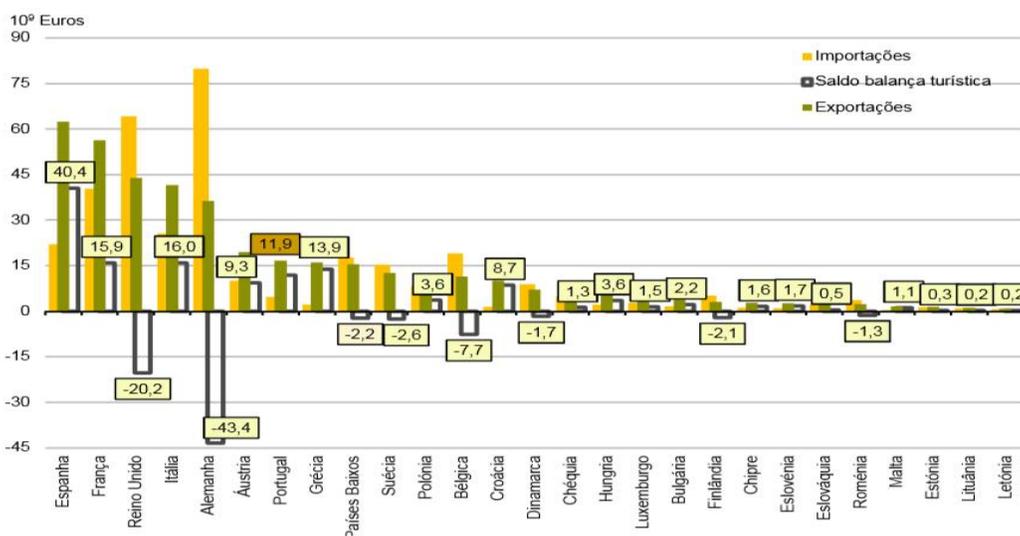
ocupado pela Grécia, com 13,9 mil milhões de euros, e Portugal surge em quinto lugar, com 11,9 mil milhões de euros. Na ponta oposta do *ranking* surge a Alemanha, com um saldo negativo de 43,4 mil milhões de euros, seguida pelo Reino Unido, também com um saldo negativo de 20,2 milhões de euros.

Figura 4 DESTINOS DOS TURISTAS INTERNACIONAIS NO ANO DE 2018



Fonte: INE 2019<sup>2</sup>

Figura 5 BALANÇA TURÍSTICA DA REGIÃO DA EUROPA EM 2018



Fonte: INE 2019<sup>3</sup>  
(Nota: Não inclui a Irlanda)

Em síntese, a Alemanha e o Reino Unido são os principais países emissores de turistas internacionais na Europa e a Espanha, Itália e França, os principais países recetores de turistas internacionais. Portugal ocupa o 5º lugar na Europa, em termos de saldo da balança turística.

### III.1.2. CONTEXTO PORTUGUÊS

#### III.1.2.1. COMPETITIVIDADE, RECEITAS E PROCURA

Portugal tem registado, nos últimos anos, uma crescente afirmação como destino turístico de dimensão internacional. Vários anos de subida consolidada relativamente ao número de dormidas e, mais ainda, à despesa gerada pelos turistas internacionais, têm dado corpo ao período mais favorável da história da oferta turística portuguesa. Simbolicamente, o país, e várias das suas cidades, regiões e empreendimentos têm sido alvo de inúmeras distinções internacionais. Em termos macroeconómicos, o turismo é hoje claramente uma atividade estratégica para Portugal.

Uma panorâmica geral, retirada, em abril de 2019, do *website* Travel BI, produzido e publicado pelo Turismo de Portugal para organizar a informação estratégica mais relevante para o turismo no nosso País (Figura 6), diz-nos que os valores são muito expressivos mas ainda continuam a manifestar potencial de crescimento, mesmo considerando alguma transformação recente em mercados de concorrência (*v.g.*, Turquia, Grécia, Norte de África), que pode fazer diminuir a procura por Portugal.

Em resultado deste desempenho, e ainda segundo a mesma fonte, o País era, em 2017, o 14º destino mais competitivo do Mundo, o 17º no *ranking* mundial de chegadas de turistas internacionais e o 21º no *ranking* das receitas por eles gerados.

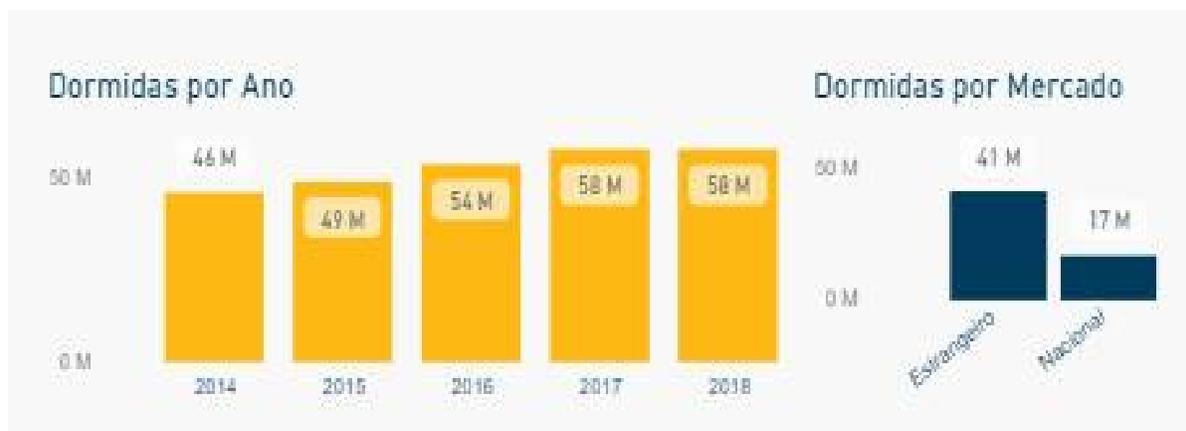
Figura 6 A OFERTA TURÍSTICA EM PORTUGAL – DADOS DE SÍNTESE, ABRIL DE 2019



Fonte: Turismo de Portugal <sup>4</sup>

Detalhando alguns destes indicadores, observa-se a situação abaixo (Figuras 7 a 9; Tabela 2), que confirma o dinamismo e sucesso da atividade turística em Portugal, quer quando nos focamos em dados de volume, quer quando o fazemos sob o ponto de vista económico.

Figura 7 EVOLUÇÃO DAS DORMIDAS EM ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS, ALDEAMENTOS E APARTAMENTOS TURÍSTICOS, PORTUGAL, 2014-2018



Fonte: Turismo de Portugal <sup>5</sup>

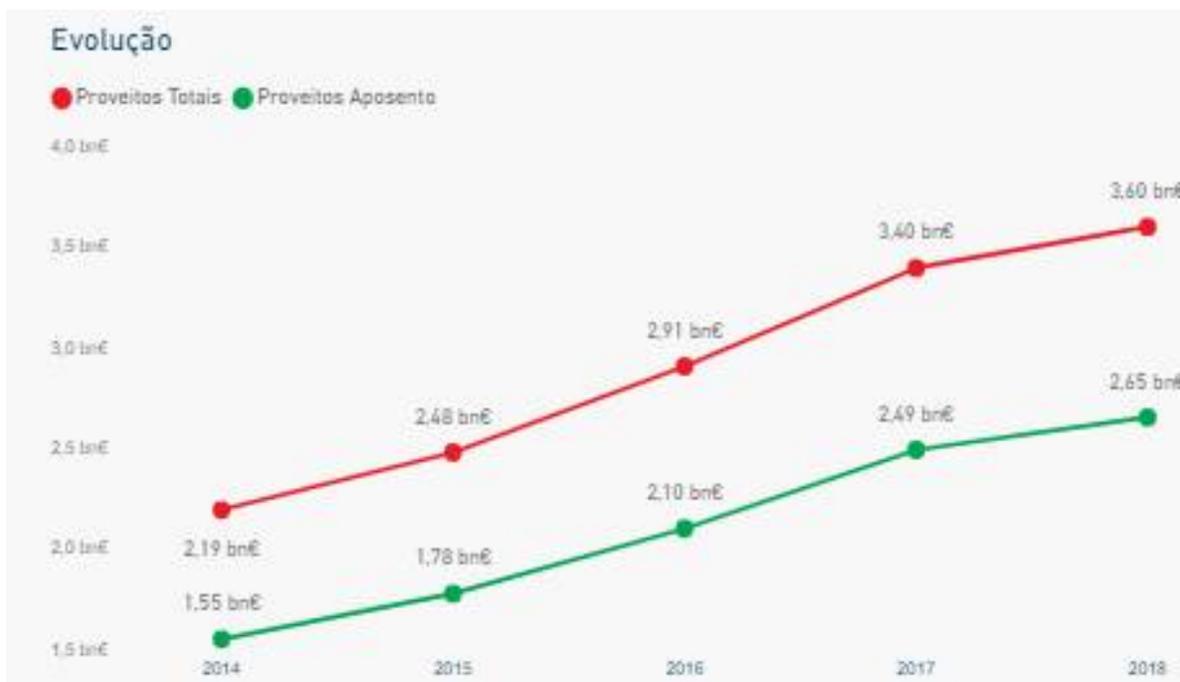
Analisando o ano de 2018 em maior detalhe, verifica-se que, nesse ano, o número de turistas não-residentes que chegaram a Portugal atingiu os 22,8 milhões, o que representa um aumento de mais 7,5% relativamente ao ano de 2017. Este crescimento foi menos de metade daquele obtido no ano de 2017, relativamente ao ano de 2016 (16,6%).

Figura 8 EVOLUÇÃO DOS HÓSPEDES EM ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS, ALDEAMENTOS E APARTAMENTOS TURÍSTICOS, PORTUGAL, 2014-2018



Fonte: Turismo de Portugal<sup>6</sup>

Figura 9 EVOLUÇÃO DOS PROVEITOS DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS, ALDEAMENTOS E APARTAMENTOS TURÍSTICOS, PORTUGAL, 2014-2018



Fonte: Turismo de Portugal<sup>7</sup>

No ano de 2018 foram registados cerca de 25,2 milhões de hóspedes, representando um crescimento de mais 5,1% relativamente ao ano de 2017. As dormidas atingiram um total de 67,7 milhões, o que significa um aumento de 3,1% relativamente ao ano de 2017. Este aumento do número de hóspedes e de dormidas é, em parte, o reflexo do aumento da

capacidade da oferta de camas em Portugal, que foi de mais 4,3% do que no ano anterior. Apesar do crescimento destes indicadores ter sido positivo, o ano de 2017 registou crescimentos mais acentuados relativamente ao ano de 2016, no qual o número de hóspedes aumentou cerca de 12,9% e o número de dormidas aumentou 10,8%. Dos 67,7 milhões de dormidas registadas no ano de 2018, 19,9 milhões correspondem às dormidas do mercado interno português (29,4% do total) e as restantes 47,8 milhões de dormidas são relativas ao mercado externo (70,6% do total); em ambos foram registados crescimentos relativamente ao ano de 2017, cerca de 6,5% e 1,8%, respetivamente.

Tabela 2 EVOLUÇÃO DAS RECEITAS DO TURISMO, PORTUGAL, 2010-2018

ANO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>RECEITA (MILHÕES €)</b>	7601	8146	8606	9250	10394	11451	12681	15153	16614
<b>TAXA ANUAL CRESCIMENTO*</b>	-	+7,2%	+5,6%	+7,5%	+12,4%	+10,2%	+10,7%	+19,5%	+9,6%

\* Taxa de crescimento 2010/2018 = 119%

Fonte: Turismo de Portugal<sup>8</sup>

A análise da tabela 3 permite verificar que 81% dos hóspedes do ano de 2018 escolheram a tipologia de alojamento hoteleiro, 16% escolheram a tipologia de Alojamento Local e apenas 3% escolheram Turismo no Espaço Rural (TER) ou Turismo de Habitação. Dentro da tipologia da hotelaria, os hotéis destacam-se, com 66% do total de hóspedes. Relativamente ao número de dormidas a tendência é semelhante: os hotéis detêm 60% do total das dormidas, enquanto que o Alojamento Local regista 14% e o Turismo no Espaço Rural e Turismo de Habitação apenas 3%.

Apesar de a tipologia hotel ser a mais procurada, não é a tipologia onde os hóspedes permanecem por maiores períodos de tempo. Os Aldeamentos Turísticos e os Apartamentos Turísticos são as tipologias com uma estada média mais elevada - 4,86 e 4,76 dias,

respetivamente. A tipologia de Turismo no Espaço Rural e Turismo de Habitação são as tipologias com mais rotatividade de hóspedes, tendo como estadia média 2,11 dias.

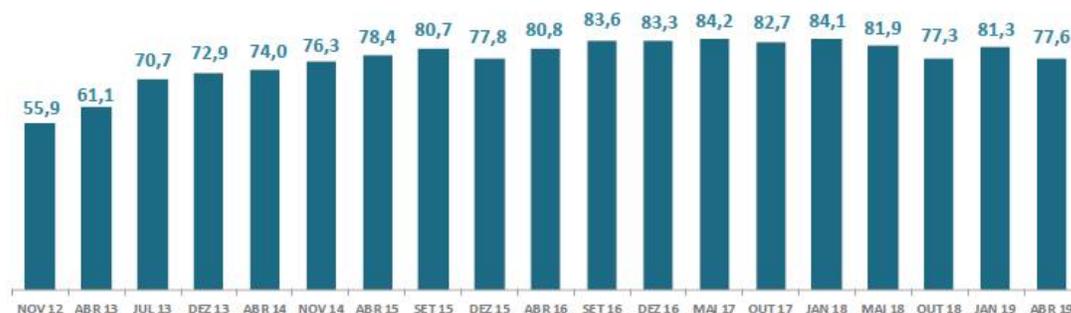
Tabela 3 PRINCIPAIS INDICADORES DA ATIVIDADE DE ALOJAMENTO TURÍSTICO EM 2018

INDICADORES E TIPOLOGIAS	HÓSPEDES	DORMIDAS	ESTADA MÉDIA
<b>Total da hotelaria</b>	<b>20 450</b>	<b>56 561</b>	<b>2,77</b>
Hotéis	16 726	40 470	2,42
Hotéis-Apartamentos	1 791	7 771	4,34
Apartamentos turísticos	1 017	4 842	4,76
Aldeamentos turísticos	543	2 638	4,86
Pousadas e Quintas da Madeira	373	840	2,25
<b>Turismo no Espaço Rural/ TH</b>	<b>849</b>	<b>1 791</b>	<b>2,11</b>
<b>Alojamento Local</b>	<b>3 951</b>	<b>9 310</b>	<b>2,36</b>
<b>Total</b>	<b>25 250</b>	<b>67 662</b>	<b>2,68</b>

Fonte: INE<sup>9</sup>  
 Unidade: 10<sup>3</sup>

Apesar destes indicadores de procura, genericamente positivos, releva também conhecer a visão dos agentes do turismo. O 'Barómetro do Turismo' – que reflete o nível de confiança dos *stakeholders* do turismo, auscultados a partir de um painel alargado e periodicamente atualizado –, na sua edição nº 59, de maio de 2019, reflete alguma apreensão dos agentes quanto à manutenção do crescimento da procura (Figura 10).

Figura 10 BARÓMETRO DO TURISMO, PORTUGAL, MAIO DE 2019



Fonte: Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo | IPDT<sup>10</sup>

### III.1.2.2. CARACTERIZAÇÃO DA OFERTA DE ALOJAMENTO

Outra das principais variáveis de caracterização do turismo é a oferta, com forte incidência de análise sobre a oferta de alojamento. A análise das tabelas 4 e 5 releva que a oferta de estabelecimentos alojamento turísticos é constituída em 27% por estabelecimentos hoteleiros, 21% por estabelecimentos de Turismo no Espaço Rural e Turismo de Habitação e 51% por estabelecimentos de Alojamento Local. Numa análise mais detalhada da oferta hoteleira (Tabela 4), verificamos que 75% desta são Hotéis, 8% são Hotéis-Apartamentos, 11% são Apartamentos Turísticos, 3% são Aldeamentos Turísticos e 2% Pousadas e Quintas da Madeira. Restringindo a análise à tipologia de Hotel verificamos que 9% têm classificação de cinco estrelas, 34% são de quatro estrelas, 30% possuem três estrelas e os restantes 27% são de duas ou uma estrela. Numa perspetiva geográfica podemos concluir que a oferta hoteleira nacional está concentrada em quatro NUTS II - Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa e Algarve -, com 21%, 20% 17% e 22% da oferta, respetivamente.

Tabela 4 N.º DE ESTABELECIMENTOS DO TIPO HOTELEIRO, POR REGIÕES NUTS II EM 2018

NUTS	TOTAL ALOJAMENT. TURÍSTICOS	TOTAL HOTEL.	HOTÉIS					HOTÉIS-APARTAMENTOS				APARTAMENTOS TURÍSTICOS	ALDEAMENTOS TURÍSTICOS	POUSADAS E QUINTAS DA MADEIRA
			TOTAL	*****	****	***	** / *	TOTAL	*****	****	*** / **			
<b>PORTUGAL</b>	<b>6 868</b>	<b>1 865</b>	<b>1 400</b>	<b>121</b>	<b>479</b>	<b>416</b>	<b>384</b>	<b>152</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>211</b>	<b>56</b>	<b>46</b>
<b>CONTINENTE</b>	<b>4 963</b>	<b>1 627</b>	<b>1 242</b>	<b>103</b>	<b>408</b>	<b>383</b>	<b>348</b>	<b>117</b>	<b>11</b>	<b>74</b>	<b>32</b>	<b>180</b>	<b>55</b>	<b>33</b>
Norte	1 438	400	363	18	117	92	136	8	0	5	3	17	3	9
Centro	1 175	377	344	7	85	142	110	10	0	7	3	10	5	8
AM Lisboa	908	315	276	45	114	67	50	15	4	10	1	14	6	4
Alentejo	625	132	101	6	31	36	28	9	2	3	4	8	5	9
Algarve	817	403	158	27	61	46	24	75	5	49	21	131	36	3
<b>RA AÇORES</b>	<b>363</b>	<b>97</b>	<b>73</b>	<b>3</b>	<b>29</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>RA MADEIRA</b>	<b>1 542</b>	<b>141</b>	<b>85</b>	<b>15</b>	<b>42</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>31</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>11</b>

Fonte: INE<sup>11</sup>

Na tabela 5 encontra-se caracterizada a oferta não hoteleira nacional. A análise da mesma permite-nos verificar que 21% dessa oferta são estabelecimentos de Turismo no Espaço Rural e de Turismo de Habitação e 51% de Alojamento Local. Relativamente à tipologia de Turismo no Espaço Rural e Turismo de Habitação, verifica-se que 15% são estabelecimentos

de Turismo Habitação, 17% de Agroturismo, 55% Casas de Campo, 6% Hotéis Rurais e 7% outros estabelecimentos da tipologia TER. Numa perspetiva geográfica, verifica-se que a região da Área Metropolitana de Lisboa se destaca pela ausência quase total de oferta de alojamento nas tipologias de Turismo no Espaço Rural e de Turismo de Habitação.

Outro dos indicadores importantes, na análise da oferta turística, é o número de camas disponíveis em cada uma das tipologias de alojamento. A análise das tabelas 6 e 7 releva que ao contrário da distribuição da oferta de estabelecimentos de alojamento turístico, no caso da oferta de camas, 76% do seu total está em estabelecimentos hoteleiros, 6% em estabelecimentos de TER e Turismo de Habitação e 18% em estabelecimentos de Alojamento Local.

Tabela 5 N.º DE ESTABELECIMENTOS NÃO HOTELEIROS, POR REGIÕES NUTS II EM 2018

NUTS	TOTAL DOS ALOJAMENTOS TURÍSTICOS	TOTAL TER E TH	TURISMO NO ESPAÇO RURAL				TURISMO DE HABITAÇÃO	ALOJAMENTO LOCAL
			AGROTURISMO	CASAS DE CAMPO	HOTÉIS RURAIS	OUTROS TER		
<b>PORTUGAL</b>	<b>6 868</b>	<b>1 469</b>	<b>248</b>	<b>810</b>	<b>87</b>	<b>98</b>	<b>226</b>	<b>3 534</b>
<b>CONTINENTE</b>	<b>4 963</b>	<b>1 309</b>	<b>238</b>	<b>700</b>	<b>78</b>	<b>82</b>	<b>211</b>	<b>2 027</b>
NORTE	1 438	556	106	276	34	39	101	482
CENTRO	1 175	341	39	198	20	14	70	457
AM LISBOA	908	18	4	9	0	1	4	575
ALENTEJO	625	313	70	170	18	22	33	180
ALGARVE	817	81	19	47	6	6	3	333
<b>RA AÇORES</b>	<b>363</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>76</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>162</b>
<b>RA MADEIRA</b>	<b>1 542</b>	<b>56</b>	<b>8</b>	<b>34</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1 345</b>

Fonte: INE<sup>12</sup>

Numa análise mais detalhada da oferta de camas (Tabela 6) verificamos que das camas inseridas na tipologia de hotelaria (76% da oferta nacional), 68% dizem respeito aos Hotéis, 14% aos Hotéis-Apartamentos, 11% aos Apartamentos Turísticos, 6% aos Aldeamentos Turísticos e 1% a Pousadas e Quintas da Madeira.

Restringindo a análise à tipologia de Hotel verificamos que 18% destes tem classificação de cinco estrelas, 46% de quatro estrelas, 24% de três estrelas e os restantes 12% são de duas ou uma estrela. Numa perspetiva geográfica, podemos confirmar que a oferta hoteleira nacional, em termos de camas, está concentrada em quatro NUTS II - Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa e Algarve-, com 16%, 14% 20% e 31%, respetivamente.

Tabela 6 CAPACIDADE (N.º DE CAMAS) DE ALOJAMENTO, SEGUNDO O TIPO, POR REGIÕES NUTS II EM 2018 – TIPO HOTELARIA

NUTS	TOTAL ALOJAMENTOS TURÍSTICOS	TOTAL HOTELARIA	HOTÉIS				HOTÉIS-APARTAMENTOS				APARTAMENTOS TURÍSTICOS	ALDEAMENTOS TURÍSTICOS	POUSADAS DE QUINTAS DA MADEIRA	
			Total	*****	****	***	**/*	Total	*****	****				*** / **
<b>PORTUGAL</b>	<b>423 152</b>	<b>321 010</b>	<b>216 883</b>	<b>37 998</b>	<b>99 373</b>	<b>52 678</b>	<b>26 834</b>	<b>44 233</b>	<b>4 204</b>	<b>31 328</b>	<b>8 701</b>	<b>35 817</b>	<b>19 968</b>	<b>4 109</b>
<b>CONTINENTE</b>	<b>366 426</b>	<b>279 674</b>	<b>187 154</b>	<b>30 269</b>	<b>82 354</b>	<b>49 055</b>	<b>25 476</b>	...	<b>3 820</b>	<b>25 435</b>	...	<b>33 492</b>	...	<b>2 967</b>
Norte	66 501	44 210	41 680	4 542	17 175	10 645	9 318	...	0	608	...	749	...	752
Centro	60 646	41 936	37 590	1 164	12 216	17 026	7 184	1 473	0	1 116	357	800	1 385	688
AM Lisboa	84 184	63 596	56 644	12 148	27 799	11 257	5 440	3 597	...	2 527	...	1 625	1 169	561
Alentejo	23 852	13 427	8 038	795	3 133	2 636	1 474	2 464	...	1 197	...	1 192	1 095	638
Algarve	131 243	116 505	43 202	11 620	22 031	7 491	2 060	28 120	2 032	19 987	6 101	29 126	15 729	328
<b>RA AÇORES</b>	<b>14 902</b>	<b>10 742</b>	<b>9 294</b>	<b>810</b>	<b>5 891</b>	<b>1 704</b>	<b>889</b>	...	<b>0</b>	<b>282</b>	...	<b>967</b>	<b>0</b>	...
<b>RA MADEIRA</b>	<b>41 824</b>	<b>30 594</b>	<b>20 435</b>	<b>6 919</b>	<b>11 128</b>	<b>1 919</b>	<b>469</b>	...	...	<b>5 611</b>	...	<b>1 358</b>	...	...

Fonte: INE<sup>13</sup>

Na tabela 7 encontra-se caracterizada a oferta não-hoteleira nacional, quanto ao número de camas. A análise da mesma permite-nos verificar que 6% da oferta nacional de camas se encontra em estabelecimentos de TER e de Turismo de Habitação e 18% em estabelecimento de Alojamento Local. Relativamente à tipologia de TER e Turismo de Habitação, verifica-se que 15% das camas encontram-se em estabelecimentos de Turismo de Habitação, 17% em Agroturismo, 47% em Casas de Campo, 16% em Hotéis Rurais e 6% em outros estabelecimentos da tipologia de TER. Numa perspetiva geográfica verifica-se que a região

da Área Metropolitana de Lisboa, Algarve, Região Autónoma da Madeira e dos Açores se destacam pela reduzida oferta de camas nas tipologias de Turismo no Espaço Rural e Turismo de Habitação.

*Tabela 7 CAPACIDADE (N.º DE CAMAS) DE ALOJAMENTO, SEGUNDO O TIPO, POR REGIÕES NUTS II EM 2018 – TIPO NÃO-HOTELEIRO*

NUTS	TOTAL DOS ALOJAMENTOS TURÍSTICOS	TOTAL TER E TH	TURISMO NO ESPAÇO RURAL				TURISMO DE HABITAÇÃO	ALOJAMENTO LOCAL
			AGROTURISMO	CASAS DE CAMPO	HOTÉIS RURAIS	OUTROS TER		
<b>PORTUGAL</b>	<b>423 152</b>	<b>23 987</b>	<b>4 009</b>	<b>11 190</b>	<b>3 748</b>	<b>1 461</b>	<b>3 579</b>	<b>78 155</b>
<b>CONTINENTE</b>	<b>366 426</b>	<b>21 710</b>	<b>3 853</b>	<b>10 114</b>	<b>3 255</b>	<b>1 156</b>	<b>3 332</b>	<b>65 042</b>
Norte	66 501	8 456	1 590	3 400	1 350	522	1 594	13 835
Centro	60 646	5 549	577	2 888	780	219	1 085	13 161
AM Lisboa	84 184	250	...	109	0	...	77	20 338
Alentejo	23 852	5 872	1 285	2 874	844	351	518	4 553
Algarve	131 243	1 583	...	843	281	...	58	13 155
<b>RA AÇORES</b>	<b>14 902</b>	<b>1 217</b>	...	...	<b>0</b>	<b>305</b>	<b>178</b>	<b>2 943</b>
<b>RA MADEIRA</b>	<b>41 824</b>	<b>1 060</b>	...	...	<b>493</b>	<b>0</b>	<b>69</b>	<b>10 170</b>

Fonte: INE<sup>14</sup>

### III.1.2.3. FORÇAS E FRAQUEZAS DO DESTINO PORTUGAL E DA OFERTA TURÍSTICA

Apesar da evolução muito positiva na competitividade de Portugal enquanto destino turístico, nos últimos anos, e da sólida oferta de alojamento acima detalhada, não deixam de existir áreas a melhorar.

No documento 'Estratégia Turismo 2027', elaborado pelo Turismo de Portugal (2017), identificam-se os principais pontos fortes e fracos do sistema turístico português (Figura 11), bem como uma análise à situação contemporânea das empresas turísticas (Figura 12).

Figura 11 PORTUGAL: FORÇAS E FRAQUEZAS DE UM DESTINO TURÍSTICO

ASPETOS POSITIVOS	ASPETOS A MELHORAR
Autenticidade com modernidade e preservação do Destino	Estruturação do produto
Pessoas / Hospitalidade	Experiência - especialmente em época baixa
Segurança	Ligações aéreas ao longo de todo o ano
História e Cultura	Falta de Recursos Humanos qualificados em áreas específicas (por exemplo: línguas, turismo ativo)
Surpreende - supera expectativas	Informação sobre o que existe em Portugal
Diversidade de oferta – liberdade para viajar	Notoriedade - destino ainda pouco conhecido além da oferta de sol e praia
Aumento das acessibilidades aéreas	Promoção mais eficaz e dirigida aos mercados
Relação preço/qualidade de serviço	Coordenação entre regiões turísticas
	Informações e condições de mobilidade para visitação ao país

Fonte: Turismo de Portugal <sup>15</sup>

Figura 12 PORTUGAL: DIAGNÓSTICO DAS EMPRESAS DO SETOR DO TURISMO

FATORES POSITIVOS	ASPETOS A MELHORAR
Território e recursos turísticos mais qualificados	Capitaliza�o das empresas
Infraestruturas de suporte ao desenvolvimento	Qualifica�o dos Recursos Humanos
Crescimento em vários indicadores da procura turística	Rendimentos dos trabalhadores no turismo
Oferta de alojamento mais qualificada	Burocracia e custos de contexto
Novas formas de alojamento e de anima�o turística	Digitaliza�o da oferta turística
Empreendedorismo criativo em crescimento	Sazonalidade
Aumento da oferta de atividades de anima�o turística	Assimetrias regionais
Reconhecimentos e pr�mios internacionais em diversas áreas do turismo português	Informa�o sobre Portugal nos mercados externos
Acréscimo de liga�es aéreas	Trabalho em rede e promo�o conjunta e cocria�o
	Sustentabilidade do destino e das empresas

Fonte: Turismo de Portugal <sup>16</sup>

-- XX --

Para o objetivo deste estudo, ret m-se da análise efetuada: (1) o crescimento da procura por Portugal, nos últimos anos, tem sido impulsionado pelos pontos fortes do destino e reforçado pelos diferentes pr mios recebidos, apesar de se ter verificado uma desacelera o em 2018; (2) a oferta de alojamento (em número de camas)   constituída maioritariamente pela oferta de estabelecimentos hoteleiros, dos quais grande parte em hotéis de 4 estrelas, apesar de as estadas mais longas, em média, se verificarem no alojamento local; (3) a necessidade de

digitalização da oferta turística e de maior trabalho em rede e de cocriação, por parte das empresas turísticas; e, (4) a necessidade de uma maior aposta na sustentabilidade, quer do lado dos destinos, quer do lado das empresas.

## REFERÊNCIAS

---

<sup>1</sup> INE, (2019). *Estatísticas do Turismo de 2018*.

<sup>2</sup> *idem*

<sup>3</sup> *idem*

<sup>4</sup> Turismo de Portugal, website Travel BI, 2019.04.12

<sup>5</sup> INE, (2019). *Estatísticas do Turismo de 2018*.

<sup>6</sup> *idem*

<sup>7</sup> *idem*

<sup>8</sup> *idem*

<sup>9</sup> *idem*

<sup>10</sup> Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo | IPDT (2019). *Barómetro do Turismo*, edição 59, maio de 2019.

<sup>11</sup> INE, (2019). *Estatísticas do Turismo de 2018*.

<sup>12</sup> *idem*

<sup>13</sup> *idem*

<sup>14</sup> *idem*

<sup>15</sup> Turismo de Portugal (2017). *Estratégia Turismo 2027*. Disponível em:

[https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia\\_Turismo\\_Portugal\\_ET27.pdf](https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET27.pdf)

<sup>16</sup> *idem*

## III.2. CONTEXTO REGIONAL - ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA

### III.2.1. OFERTA E PROCURA

Tendo este trabalho incidência em dois municípios da área metropolitana de Lisboa (AML), torna-se relevante uma análise mais detalhada desta região. A região integra os concelhos de Alcochete, Almada, Barreiro, Moita, Montijo, Palmela, Seixal, Sesimbra e Setúbal, a sul do rio Tejo, e os concelhos de Amadora, Cascais, Lisboa, Loures, Mafra, Odivelas, Oeiras, Sintra e Vila Franca de Xira, localizados na margem norte (Figura 13).

Figura 13 MAPA DA ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA



Fonte: 1

Fazendo uso de informação constante no *website* Travel BI<sup>2</sup>, observamos que a região da AML é, com largo destaque, a segunda Região Turística do país (Tabela 8) em termos de procura, traduzida no número de dormidas em estabelecimentos de alojamento coletivo (a seguir ao Algarve e com perto do dobro das dormidas registadas na 3<sup>a</sup> e 4<sup>a</sup> posições do *ranking*, isto é, Norte e RA Madeira, respetivamente).

Tabela 8 INDICADORES DE DESEMPENHO DA HOTELARIA, EM PORTUGAL (2018)

	PORTUGAL	NORTE	CENTRO	LISBOA	ALENTEJO	ALGARVE	RA AÇORES	RA MADEIRA
<b>DORMIDAS (*10<sup>3</sup>)</b>	<b>57600</b>	7870	5520	14497	1864	18821	1789	7238
<b>PROVEITOS (*10<sup>7</sup> €)</b>	<b>3602</b>	483	280	1148	107	1081	95	410
<b>TAXA DE OCUPAÇÃO (%)</b>	<b>52,2</b>	52,0	37,8	59,8	40,0	49,4	48,7	67,6
<b>REVPAR (€)</b>	<b>52,5</b>	46,0	26,3	78,3	33,4	54,2	40,0	51,0

Fonte: Turismo de Portugal<sup>3</sup>

Por outro lado, se alargarmos a análise aos principais indicadores económicos da hotelaria os resultados são ainda mais favoráveis (dados de 2018): a melhor taxa de ocupação-cama do país, com uma referência de 59,8%, o melhor RevPAR (*Revenue per Available Room*), assinalando 78,3€ e, em razão destes valores, um volume total de proveitos que acaba por ultrapassar o do próprio Algarve (ainda que com base em menos 4,3 milhões de dormidas).

Recorrendo a outra fonte de informação, os Anuários Estatísticos Regionais publicados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), confirmamos a condição de destaque da AML no contexto da realidade turística nacional, face aos resultados apurados num conjunto de indicadores de oferta e procura. Analisando os dados relativos ao ano mais recente que se encontra disponível (2017) e à referência do início da respetiva década (2011), podemos observar (Tabela 9) que todos os indicadores transmitem a já descrita clara noção do crescimento da atividade turística em Portugal, neste período. Com exceção da estada média, todos os indicadores tiveram uma evolução positiva, sendo que, nesse caso singular, o que está patente é o crescimento muito substancial do turismo urbano, no quadro do fenómeno *city-break*, o qual, quando misturado com as demais estadias, acaba por fazer baixar o valor da estada média. A evolução da AML não se desviou muito da média do país, com destaque positivo para o aumento da capacidade de alojamento e uma nota para os estabelecimentos de turismo no espaço rural, que claramente não desempenham um papel de destaque na oferta turística regional.

Tabela 9 INDICADORES DE OFERTA E PROCURA TURÍSTICA, PORTUGAL/AML, 2011 e 2017

		PORTUGAL		AML		PORTUGAL	AML
		2011	2017	2011	2017	Evol. 2011   17 (%)	
OFERTA	TOTAL DE ESTABELECIMENTOS	2019	5840	311	771	289,3	247,9
	TOTAL DE HOTÉIS	873	1758	175	303	201,4	173,1
	CAPACIDADE DE ALOJAMENTO (*10 <sup>3</sup> )	289,1	402,8	54,9	80,4	139,3	146,4
	CAPACIDADE DE ALOJAMENTO EM HOTÉIS (*10 <sup>3</sup> )	161,0	313,0	42,7	63,2	194,4	148,0
	CAPACIDADE DE ALOJAMENTO/1000 HABITANTES	27,4	39,1	19,4	28,4	142,7	146,4
	NÚMERO DE UNIDADES DE TURISMO NO ESPAÇO RURAL	1188	1419	26	19	119,4	73,1
PROCURA	NÚMERO DE HÓSPEDES (*10 <sup>7</sup> )	14,0	23,9	4,0	7,1	170,7	177,5
	NÚMERO DE HÓSPEDES/HABITANTE	1,3	2,3	1,4	2,5	176,9	178,6
	PROPORÇÃO DE HÓSPEDES ESTRANGEIROS (%)	53,0	60,9	64,0	72,2	114,9	112,8
	NÚMERO DE DORMIDAS (*10 <sup>7</sup> )	39,4	55,7	9,0	13,8	141,4	153,3
	DORMIDAS EM ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS/100 HABITANTES	374,1	634,8	319,7	590,5	169,7	184,7
	PROPORÇÃO DE DORMIDAS ENTRE JULHO E SETEMBRO (%)	39,3	37,0	33,9	31,6	94,1	93,2
	ESTADA MÉDIA TOTAL (Nº DE DIAS)	2,8	2,7	2,2	2,3	96,4	104,5
	ESTADA MÉDIA DE HÓSPEDES ESTRANGEIROS (Nº DIAS)	3,5	3,2	2,5	2,5	91,4	100,0
	TAXA DE OCUPAÇÃO-CAMA (%)	40,0	48,9	48,7	58,4	122,3	119,9
	PROVEITOS DE APOSENTO (€ *10 <sup>3</sup> )	4,5	6,8	7,4	11,1	151,1	150,0

Fonte: INE <sup>4</sup> – Anuários Estatísticos Regionais de Lisboa, 2011 e 2017

Analisando o ano de 2018 em maior detalhe (tabela 10), verifica-se que 75% dos hóspedes da Área Metropolitana de Lisboa (AML) ficam alojados em hotéis, 19% em Alojamento Local e os restantes 6% nas restantes tipologias. Relativamente aos países de residência dos hóspedes, 27% residem em Portugal e 73% no estrangeiro. Quanto aos residentes fora do território nacional, 63% residem na Europa e 24% na América, 10% na Ásia e os restantes 3% residem em África ou na Oceânia.

Tabela 10 HÓSPEDES NA AM LISBOA, SEGUNDO O TIPO/CATEGORIA DE ESTABELECIMENTO, POR PAÍSES DE RESIDÊNCIA EM 2018

PAÍSES DE RESIDÊNCIA	TOTAL ALOJAMENTOS TURÍSTICOS	TOTAL HOTELARIA	HOTÉIS	TOTAL TER E TH	ALOJAMENTO LOCAL
<b>AM LISBOA</b>	<b>7 542,4</b>	<b>6 082,7</b>	<b>5 640,5</b>	<b>13,01</b>	<b>1 446,7</b>
<b>PORTUGAL</b>	<b>2 058,7</b>	<b>1 666,6</b>	<b>1 548,3</b>	<b>4,24</b>	<b>387,9</b>
<b>ESTRANGEIRO</b>	<b>5 483,6</b>	<b>4 416,0</b>	<b>4 092,1</b>	<b>8,77</b>	<b>1 058,8</b>
<b>EUROPA</b>	<b>3 435,6</b>	<b>2 696,5</b>	<b>2 475,2</b>	<b>6,52</b>	<b>732,6</b>
UNIÃO EUROPEIA	3 123,0	2 449,6	2 247,2	6,07	667,3
ALEMANHA	459,3	333,1	309,9	1,06	125,2
ÁUSTRIA	55,4	43,5	39,5	0,08	11,9
BÉLGICA	115,2	87,3	79,0	0,39	27,5
CHÉQUIA	20,5	14,5	13,6	0,04	5,9
DINAMARCA	42,3	33,7	29,7	0,06	8,6
ESPAÑA	584,9	484,6	444,8	1,02	99,3
FINLÂNDIA	38,4	30,7	26,5	0,10	7,6
FRANÇA	591,3	466,4	432,1	0,93	124,0
IRLANDA	69,5	55,4	46,9	0,06	14,1
ITÁLIA	303,7	231,6	219,8	0,44	71,7
PAÍSES BAIXOS	172,7	130,5	114,6	0,93	41,3
POLÓNIA	79,0	56,7	53,8	0,11	22,3
REINO UNIDO	359,9	295,5	264,5	0,55	63,9
ROMÉLIA	36,7	29,1	27,2	0,04	7,6
SUÉCIA	74,9	60,8	54,4	0,13	14,0
OUTROS UE	119,1	96,4	90,9	0,14	22,6
NORUEGA	42,7	35,2	30,9	0,08	7,4
RÚSSIA	93,9	72,3	67,3	0,14	21,5
SUIÇA	112,4	89,0	82,5	0,21	23,3
OUTROS EUROPA	63,6	50,3	47,3	0,03	13,2
<b>ÁFRICA</b>	<b>126,0</b>	<b>107,3</b>	<b>102,1</b>	<b>0,08</b>	<b>18,6</b>
<b>AMÉRICA</b>	<b>1 312,2</b>	<b>1 097,0</b>	<b>1 039,3</b>	<b>1,68</b>	<b>213,5</b>
<b>ÁSIA</b>	<b>530,0</b>	<b>463,8</b>	<b>427,2</b>	<b>0,36</b>	<b>65,9</b>
<b>OCEANIA / N.E.</b>	<b>79,7</b>	<b>51,4</b>	<b>48,3</b>	<b>0,13</b>	<b>28,2</b>

Unidade: 10<sup>3</sup>

Fonte: INE 2019<sup>5</sup>

Considerando apenas os residentes dos países que constituem o continente europeu, destaca-se Espanha e França, ambos com 17% dos hóspedes da AML que residem na União Europeia; também se destacam a Alemanha e o Reino Unido, com 13% e 10% dos hóspedes, respetivamente.

A tabela 11 apresenta o número de dormidas nesta região, segundo a categoria do estabelecimento hoteleiro e o país de residência do hospede. A análise da tabela 11 permite concluir que 80,9% das dormidas na AML ocorrem na hotelaria tradicional, 19% em Alojamento Local e os restantes 0,1% ocorrem nas restantes tipologias. Relativamente aos países de residência dos hóspedes que pernoveram na AML, em 2018, 21% residiam em Portugal e 79% no estrangeiro.

Quanto às dormidas realizadas por hóspedes residentes fora do território nacional, 65% residem na Europa e 23% na América, 8% na Ásia e os restantes 4% residem em África ou na Oceânia. Considerando apenas as dormidas dos residentes dos países que constituem o continente europeu, destaca-se França com 17%, Espanha com 16%, Alemanha com 14% e o Reino Unido com 11% das dormidas dos hóspedes na AML que residem na União Europeia.

A observação da tabela 12 permite uma análise mais detalhada da taxa líquida de ocupação-cama, segundo o tipo de estabelecimento. A média nacional da taxa líquida de ocupação-cama de todas as tipologias de alojamento é de 47,8%. Realizando uma análise por tipologia verifica-se que na hotelaria tradicional a taxa líquida de ocupação-cama é de 51,9%, em alojamentos da tipologia de Turismo no Espaço Rural e de Turismo de Habitação é de 24,3%, e em Alojamento Local é de 37%. A AML destaca-se por apresentar em todas as categorias uma taxa mais elevada do que a média nacional, mas não é a região com as taxas mais elevadas ao nível nacional, já que essa categoria pertence à Região Autónoma da Madeira que apenas na tipologia de Alojamento Local é ultrapassada pelas regiões do Norte, com uma taxa de 36,2%, Algarve, com 39,6%, e AML, com 49,1%.

Tabela 11 DORMIDAS NA AM LISBOA, SEGUNDO O TIPO/CATEGORIA DE ESTABELECIMENTO, POR PAÍSES DE RESIDÊNCIA EM 2018

PAÍSES DE RESIDÊNCIA	TOTAL ALOJAMENTOS TURÍSTICOS	TOTAL HOTELARIA	TOTAL TER E TH	ALOJAMENTO LOCAL
<b>AM LISBOA</b>	<b>17 517,0</b>	<b>14 169,6</b>	<b>26,04</b>	<b>3 321,3</b>
<b>PORTUGAL</b>	<b>3 736,0</b>	<b>3 035,2</b>	<b>6,54</b>	<b>694,2</b>
<b>ESTRANGEIRO</b>	<b>13 781,0</b>	<b>11 134,4</b>	<b>19,49</b>	<b>2 627,1</b>
<b>EUROPA</b>	<b>8 968,2</b>	<b>7 112,0</b>	<b>15,29</b>	<b>1 841,0</b>
UNIÃO EUROPEIA	8 141,8	6 451,9	14,43	1 675,5
ALEMANHA	1 259,2	944,1	2,31	312,8
ÁUSTRIA	150,2	120,3	0,16	29,8
BÉLGICA	310,8	239,0	1,13	70,7
CHÉQUIA	48,9	35,3	0,05	13,5
DINAMARCA	128,0	104,0	0,10	23,8
ESPAÑA	1 385,7	1 156,5	2,31	226,9
FINLÂNDIA	108,6	87,9	0,27	20,4
FRANÇA	1 493,7	1 181,1	1,99	310,6
IRLANDA	197,9	164,7	0,12	33,1
ITÁLIA	779,4	599,1	0,67	179,6
PAÍSES BAIXOS	469,9	360,3	2,84	106,8
POLÓNIA	204,8	147,2	0,25	57,3
REINO UNIDO	960,2	795,9	1,56	162,7
ROMÉNIA	111,2	84,9	0,08	26,3
SUÉCIA	223,8	180,7	0,28	42,8
OUTROS UE	309,5	250,9	0,32	58,2
NORUEGA	128,5	105,5	0,16	22,8
RÚSSIA	251,0	197,5	0,27	53,2
SUIÇA	280,3	222,8	0,39	57,1
OUTROS EUROPA	166,7	134,3	0,04	32,4
<b>ÁFRICA</b>	<b>352,7</b>	<b>293,1</b>	<b>0,10</b>	<b>59,5</b>
<b>AMÉRICA</b>	<b>3 227,7</b>	<b>2 703,4</b>	<b>3,34</b>	<b>520,9</b>
<b>ÁSIA</b>	<b>1 051,6</b>	<b>905,0</b>	<b>0,51</b>	<b>146,0</b>
<b>OCEANIA / N.E.</b>	<b>180,8</b>	<b>120,8</b>	<b>0,26</b>	<b>59,7</b>

Unidade: 10<sup>3</sup>

Fonte: INE 2019<sup>6</sup>

A tipologia de Turismo no Espaço Rural e de Turismo de Habitação é a única onde a AML ocupa o segundo lugar do *ranking* das taxas de ocupação-cama mais elevadas, tendo 34,9%, contra a região do Algarve com 36,3% e a Região Autónoma da Madeira com 42,2%.

Tabela 12 TAXA LÍQUIDA DE OCUPAÇÃO-CAMA, SEGUNDO O TIPO DE ESTABELECIMENTO, POR REGIÕES NUTSII EM 2018

NUTS	TOTAL ALOJAMENTOS TURÍSTICOS	TOTAL HOTELARIA	TOTAL TER E TH	ALOJAMENTO LOCAL
<b>PORTUGAL</b>	<b>47,8%</b>	<b>51,9%</b>	<b>24,3%</b>	<b>37,0%</b>
<b>CONTINENTE</b>	<b>46,8%</b>	<b>50,4%</b>	<b>23,2%</b>	<b>37,8%</b>
NORTE	42,6%	47,9%	21,6%	36,2%
CENTRO	32,8%	36,6%	21,4%	24,7%
AM LISBOA	58,6%	61,5%	34,9%	49,1%
ALENTEJO	33,2%	40,1%	23,6%	24,0%
ALGARVE	50,2%	51,4%	36,3%	39,6%
<b>RA AÇORES</b>	<b>42,8%</b>	<b>47,7%</b>	<b>27,3%</b>	<b>27,7%</b>
<b>RA MADEIRA</b>	<b>58,7%</b>	<b>67,0%</b>	<b>42,2%</b>	<b>34,7%</b>

Fonte: INE 2019<sup>7</sup>

Outro dos indicadores relevantes para este estudo é a análise dos proveitos gerados pela procura turística. Na tabela 13, são apresentados os proveitos totais, divididos por tipologia e por regiões em 2018. Nesta tabela é de salientar o peso da hotelaria tradicional. Cerca de 90% dos proveitos totais a nível nacional são gerados pela hotelaria tradicional, 8% são gerados por estabelecimentos de Alojamento Local e os restantes são gerados em estabelecimentos de Turismo no Espaço Rural e de Turismo de Habitação.

Relativamente à distribuição geográfica dos proveitos, as regiões com mais destaque são a AML, com 32% dos proveitos totais a nível nacional, seguida do Algarve, com 29%, e o Norte, com 14%.

Na tabela 13 são apresentados os valores dos proveitos de aposentos, segundo a tipologia de estabelecimentos e NUTS; estes refletem a tendência já verificada na tabela 9, de que a AML se destaca no panorama nacional, com 34% dos proveitos de aposentos a nível nacional. Esta região é seguida pela região do Algarve, com 28%, e do Norte, com 14% dos proveitos ao

nível nacional. Relativamente à distribuição por tipologia de estabelecimento, verifica-se que 88% dos proveitos dos aposentos são registados na hotelaria tradicional, 9% na tipologia de Alojamento Local e os restantes em Turismo no Espaço Rural e Turismo de Habitação.

*Tabela 13 PROVEITOS TOTAIS, SEGUNDO O TIPO DE ESTABELECIMENTO, POR REGIÕES NUTS II EM 2018*

NUTS	TOTAL ALOJAMENTOS TURÍSTICOS	TOTAL HOTELARIA	TOTAL TER E TH	ALOJAMENTO LOCAL
<b>PORTUGAL</b>	<b>3 986 553</b>	<b>3 569 784</b>	<b>103 897</b>	<b>312 872</b>
<b>CONTINENTE</b>	<b>3 454 783</b>	<b>3 075 571</b>	<b>91 848</b>	<b>287 364</b>
NORTE	560 283	471 527	30 922	57 834
CENTRO	332 790	272 087	22 389	38 314
AM LISBOA	1 267 349	1 140 297	1 576	125 476
ALENTEJO	149 831	110 169	26 689	12 973
ALGARVE	1 144 530	1 081 491	10 272	52 768
<b>RA AÇORES</b>	<b>105 019</b>	<b>94 513</b>	<b>3 500</b>	<b>7 006</b>
<b>RA MADEIRA</b>	<b>426 751</b>	<b>399 701</b>	<b>8 548</b>	<b>18 502</b>

Unidade: 10<sup>3</sup> euros  
 Fonte: INE 2019<sup>8</sup>

Na tabela 15 estão refletidos os valores de RevPAR atingidos no ano de 2018 nos diversos tipos de estabelecimentos hoteleiros. Na totalidade de todas as tipologias de estabelecimentos hoteleiros, ao nível nacional, o valor de RevPAR atingido é de 47,8 euros. Mais uma vez destaca-se a AML como a região, ao nível nacional, com o RevPAR mais elevado, de 74,2 euros. Esta liderança verifica-se em todas as tipologias com a exceção das tipologias de Turismo no Espaço Rural e de Turismo de Habitação.

Tabela 14 PROVEITOS DE APOSENTOS, SEGUNDO O TIPO DE ESTABELECIMENTO, POR REGIÕES NUTS II EM 2018

NUTS	TOTAL ALOJAMENTOS TURÍSTICOS	TOTAL HOTELARIA	TOTAL TER E TH	ALOJAMENTO LOCAL
<b>PORTUGAL</b>	<b>2 993 197</b>	<b>2 633 189</b>	<b>82 584</b>	<b>277 424</b>
<b>CONTINENTE</b>	<b>2 633 225</b>	<b>2 304 892</b>	<b>73 736</b>	<b>254 597</b>
NORTE	431 009	358 718	24 158	48 133
CENTRO	235 260	189 121	17 895	28 244
AM LISBOA	1 005 011	884 794	1 482	118 735
ALENTEJO	109 930	78 071	21 260	10 599
ALGARVE	852 015	794 188	8 942	48 885
<b>RA AÇORES</b>	<b>80 786</b>	<b>70 522</b>	<b>3 312</b>	<b>6 951</b>
<b>RAMADEIRA</b>	<b>279 187</b>	<b>257 774</b>	<b>5 536</b>	<b>15 877</b>

Unidade: 10<sup>3</sup> euros  
 Fonte: INE (2019)<sup>9</sup>

Tabela 15 RENDIMENTO POR QUARTO DISPONÍVEL (REVPAR), POR TIPO DE ESTABELECIMENTO E REGIÕES NUTS II EM 2018

NUTS	TOTAL ALOJAMENTOS TURÍSTICOS	TOTAL HOTELARIA	TOTAL TER E TH	ALOJAMENTO LOCAL
<b>PORTUGAL</b>	<b>47,8</b>	<b>53,8</b>	<b>24,8</b>	<b>27,0</b>
<b>CONTINENTE</b>	<b>49,1</b>	<b>54,6</b>	<b>24,4</b>	<b>30,5</b>
NORTE	40,7	47,8	20,8	25,0
CENTRO	24,4	27,0	21,8	15,5
AM LISBOA	74,2	80,6	45,8	47,0
ALENTEJO	30,1	35,6	26,2	16,5
ALGARVE	52,7	54,6	46,3	33,9
<b>RA AÇORES</b>	<b>35,6</b>	<b>40,0</b>	<b>23,5</b>	<b>19,0</b>
<b>RAMADEIRA</b>	<b>41,5</b>	<b>51,6</b>	<b>33,1</b>	<b>10,1</b>

Unidade: euros  
 Fonte: INE 2019 <sup>10</sup>

Para terminar, foi analisado o rendimento por quarto ocupado, por tipologia e por região em 2018. Na tabela 16, verifica-se que o valor médio do rendimento por quarto ocupado, ao nível nacional, é de 86,9 euros. Neste indicador, a AML mantém a liderança, com 105,8 euros de rendimento por quarto ocupado, seguida da região do Algarve, com 91,6 euros.

*Tabela 16 RENDIMENTO POR QUARTO OCUPADO (ADR) SEGUNDO O TIPO DE ESTABELECIMENTO, POR REGIÕES NUTS II EM 2018*

NUTS	Total Alojamentos Turísticos	Total Hotelaria	Total TER e TH	Alojamento Local
<b>PORTUGAL</b>	<b>86,9</b>	<b>88,9</b>	<b>96,9</b>	<b>69,8</b>
<b>CONTINENTE</b>	<b>89,8</b>	<b>92,0</b>	<b>99,5</b>	<b>72,2</b>
Norte	79,6	81,4	92,8	64,3
Centro	63,1	62,9	92,3	53,3
AM Lisboa	105,8	109,8	127,3	83,0
Alentejo	79,8	78,5	105,2	58,5
Algarve	91,6	92,5	122,8	77,0
<b>RA AÇORES</b>	<b>75,2</b>	<b>76,3</b>	<b>105,3</b>	<b>58,5</b>
<b>RA MADEIRA</b>	<b>69,0</b>	<b>70,9</b>	<b>69,3</b>	<b>48,2</b>

Unidade: euros  
Fonte: INE 2019<sup>11</sup>

Esta análise do turismo na AML revela uma situação muito favorável, por comparação com as restantes regiões de Portugal. Contudo, alguns aspetos merecem especial destaque, a saber: no que respeita ao diagnóstico do destino, salientamos as temáticas da i) acessibilidade aérea (tanto pelo lado positivo – o aumento do tráfego e das opções disponíveis – como pelo da apreensão, no que respeita à sazonalidade de alguma oferta, e à saturação do aeroporto Humberto Delgado) e também a ii) do preço (ou melhor, da relação qualidade/preço), que parece denotar alguma turbulência (ou clareza e capacidade de afirmação). No que respeita às empresas, destacamos i) a temática das empresas de animação turística, que é dada como um aspeto positivo mas que alguns agentes no terreno

identificam como ainda deficitário, sobretudo no que respeita ao acesso por clientes individuais, e os ii) custos de contexto, que são um problema naturalmente mais sentido numa área de forte valorização do imobiliário e de tudo o que com ele se relaciona.

### **III.2.2. A PERSPETIVA DOS RESIDENTES**

Considerando as evidências previamente apresentadas relativamente à situação muito favorável do turismo na AML por comparação com as restantes regiões de Portugal, parece ser clara a importância dos impactos económicos do turismo nesta região. Aliás, vários estudos referem que a investigação em turismo tem, de facto, dado particular atenção a esta dimensão económica<sup>12 13</sup>. Também várias organizações internacionais e nacionais de turismo reforçam e apoiam a atividade económica do turismo<sup>14 15</sup>. No entanto, os impactos do turismo não estão relacionados apenas com os aspetos económicos, mas também com os fatores sociais, culturais e ambientais.

Na realidade, o desenvolvimento do turismo sustentável começou a ganhar relevância em parte devido a uma maior conscientização do impacto ambiental do turismo<sup>16 17 18</sup>. Questões como mudanças espaciais e o consumo de recursos pela atividade turística, práticas rápidas de urbanização e o uso da terra, começaram a ser consideradas extremamente relevantes, juntamente com as questões económicas, e tidas como determinantes para a longevidade dos destinos e o bem-estar das gerações futuras<sup>19 20</sup>. Inúmeros desafios, incluindo aquecimento global, recessão económica, conflito político, crescimento populacional e a necessidade de fontes alternativas de energia exigem um novo paradigma para o planeamento e a comercialização de produtos turísticos em todo o mundo <sup>21 22 23 24</sup>.

Parece, pois, existir uma compreensão generalizada sobre a necessidade de se promover um modelo de desenvolvimento mais sustentável, que envolva uma gestão turística e um planeamento vocacionado para o desenvolvimento local. Contudo, algumas dificuldades interferem com frequência, nomeadamente, interesses instalados, governação errada,

expectativas dos *stakeholders* e da população local frequentemente focados nos seus interesses e em resultados rápidos, bem como as limitações de gestão dos técnicos e políticos locais. Esta constatação tem também influenciado e impulsionado uma transformação evolutiva do turismo<sup>25</sup>, tendo a abordagem tradicional de *triple-bottom-line* para a sustentabilidade sido melhorada através da introdução de mais dois domínios, designadamente políticas públicas (governo, regras, regulamentos públicos) e tecnologia (apropriadas, sustentáveis)<sup>26</sup>.

No entanto, o domínio das políticas públicas precisa de informação, nomeadamente, que ajude no entendimento da forma como os residentes percebem os impactos do turismo e o seu desenvolvimento. Esse conhecimento é essencial para os formuladores de políticas, autoridades locais, organizações públicas e privadas, ou seja, para a definição de políticas, estratégias, decisões e ações que possam contribuir para o desenvolvimento adequado do turismo, maximizando os seus benefícios quer para turistas quer para residentes.

Neste sentido, foi desenvolvido um estudo, no âmbito do presente projeto de investigação, que teve com objetivo descrever estes impactos do turismo na perspetiva dos residentes da região de Lisboa e caracterizar as diferenças da perceção dos impactos do turismo entre os diferentes grupos sociodemográficos.

Os resultados deste estudo sugerem que os inquiridos têm uma perceção positiva em relação aos impactos económicos, culturais, sociais e ambientais do turismo. As atitudes mais positivas em relação aos impactos do turismo referem-se às dimensões económicas e culturais. No entanto, em alguns aspetos, os moradores têm uma atitude mais negativa, a saber, “possível aumento da delinquência e vandalismo ou crime ou o aumento do uso de drogas ou álcool” e “incentivo aos residentes para imitar o comportamento dos turistas e abandonar as tradições culturais”.

Os resultados também sugeriram que os homens são mais otimistas relativamente ao uso das receitas tributárias do turismo para melhorar as infraestruturas, e as mulheres são mais otimistas relativamente aos aspetos sociais e culturais. Residentes com atividade profissional relacionada com o turismo são mais otimistas quanto à contribuição do turismo no que concerne aos impactos económicos e ambientais. São também mais otimistas relativamente às oportunidades que a interação com os turistas pode oferecer aos residentes. Finalmente, os moradores mais velhos são mais otimistas sobre os impactos económicos do turismo e os jovens são mais otimistas em relação aos impactos sociais e culturais.

-- XX --

Em síntese, a AML revela-se como um dos destinos mais competitivos ao nível nacional, e mesmo Europeu. Embora também identifiquem alguns aspetos negativos, a maioria dos residentes reconhece os impactos do turismo como favoráveis. Contudo, os indicadores e as reflexões de natureza regional que partilhamos para o conjunto da Área Metropolitana de Lisboa merecem uma análise ainda mais detalhada, porquanto eles são, por um lado, naturalmente muito marcados pelo desempenho da cidade de Lisboa e, por outro lado, são também o resultado de uma mescla de realidades concelhias muito distintas, seja em termos da sua vocação (potencial) para a oferta turística, seja em termos da maturidade da estrutura de oferta instalada. Cascais e Setúbal são, aliás, dois bons exemplos de realidades que justificam uma cuidada análise autónoma.

## REFERÊNCIAS

---

<sup>1</sup> [https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:AML\\_loc.svg](https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:AML_loc.svg)

<sup>2</sup> Turismo de Portugal: Travel BI - *Turismo em Números*, edição de 2018. Disponível em <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/HomePage.aspx> (consultado em 2019.07.26).

<sup>3</sup> *idem*

---

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estatística - INE (2011 e 2017) – *Anuários Estatísticos Regionais de Lisboa*. Lisboa: INE. Disponível em [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

<sup>5</sup> *idem*

<sup>6</sup> *idem*

<sup>7</sup> *idem*

<sup>8</sup> *idem*

<sup>9</sup> *idem*

<sup>10</sup> *idem*

<sup>11</sup> *idem*

<sup>12</sup> Balaguer, J., & Cantavella-Jorda, M. (2002). Tourism as a long-run economic growth factor: the Spanish case. *Applied Economics*, 34 (8), pp. 877–884. DOI:10.1080/00036840110058923.

<sup>13</sup> Lee, C. C., & Chang, C. P. (2008). Tourism development and economic growth: A closer look at panels. *Tourism Management*, 2 (1), pp. 180-192. DOI: 10.1016/j.tourman.2007.02.013.

<sup>14</sup> World Travel & Tourism Council (WTTC). (2004). *World travel & tourism: A world of opportunity*. The 2004 travel & tourism economic research. London: WTTC.

<sup>15</sup> UN World Tourism Organization (UNWTO). (2008). *World Tourism Barometer*. Disponível em [www.unwto.org/infoship](http://www.unwto.org/infoship).

<sup>16</sup> Collins, A., Flynn, A., Munday, M., & Roberts, A. (2007). Assessing the Environmental Consequences of Major Sporting Events: The 2003/04 FA Cup Final. *Urban Studies*, 44 (3), pp. 457-476. DOI:10.1080/00420980601131878.

<sup>17</sup> Hunter, C. & Shaw, J. (2007). The ecological footprint as a key indicator of sustainable tourism. *Tourism Management*, 28(1), pp. 46-57. DOI: 10.1016/j.tourman.2005.07.016, 016.

<sup>18</sup> Jones, C., & Munday, M. (2007). Exploring the Environmental Consequences of Tourism: A Satellite Account Approach. *Journal of Travel Research*, 46(2), 164-172. DOI:10.1177/0047287507299592.

<sup>19</sup> Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2017). *Tourism: Principles and Practice*, Person, UK; sixth edition.

<sup>20</sup> Huijbregts, M.A.J., Hellweg, S., Frischknecht, R., Hungerbühler, K.A. & Hendriks, J. (2008). Ecological footprint accounting in the life cycle assessment of products. *Ecological Economics*, 64 (4), pp. 798-807. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2007.04.017.

<sup>21</sup> Aricak, B. (2015). Using remote sensing data to predict road fill areas and areas affected by fill erosion with planned forest road construction: a case study in Kastamonu Regional Forest Directorate (Turkey). *Environmental Monitoring and Assessment*, 187(7), pp. 417. <https://doi.org/10.1007/s10661-015-4663-7>.

- 
- <sup>22</sup> Cetin, M., Adiguzel, F., Kaya, O., & Sahap, A. (2018). Mapping of bioclimatic comfort for potential planning using GIS in Aydin. *Environment, Development and Sustainability*, 20(1), 361-375. <https://doi.org/10.1007/s10668-016-9885-5>.
- <sup>23</sup> Cetin, M., Topay, M., Kaya, L. G., & Yilmaz, B. (2010). Efficiency of bioclimatic comfort in landscape planning process: case of Kutahya. *Turkish Journal of Forestry*, 1(1), 83–95.
- <sup>24</sup> Yucedag, C., Kaya, L. G., & Cetin, M. (2018). Identifying and assessing environmental awareness of hotel and restaurant employees' attitudes in the Amasra District of Bartin. *Environmental Monitoring and Assessment*, 190(2), 60.
- <sup>25</sup> Alipour, H., Vaziri, R., Ligay, E. (2011). Governance as Catalyst to Sustainable Tourism Development: Evidence from North Cyprus, *Journal of Sustainable Development*, 4(5). DOI:10.5539/jsd.v4n5p32.
- <sup>26</sup> Steward, C.W., and Kuska, S. (2010). Developing and Sustaining Creative Cities: a sustainable tool for designers, planners, and public administration. *International Journal of Sustainable Development*, 13 (1/2), pp. 6-16. DOI:10.1504/IJSD.2010.035095.

### III.3. TURISMO E EMPREENDEDORISMO EM CASCAIS

O Turismo de Portugal reconhece Cascais como uma *"marca internacional, como um resort com uma oferta diversificada e forte posicionamento no segmento premium"*<sup>1 2</sup>. Cascais é um dos destinos turísticos portugueses mais antigos, a par da ilha da Madeira, contando com um forte fator distintivo de qualidade que, de um ponto de vista histórico, lhe adveio, sobretudo, i) da preferência da Família Real Portuguesa, que o elegeu como destino tradicional de férias, ainda no século XIX, no que foi seguida pela sua 'Corte'; ii) do chamado 'projeto de Fausto Figueiredo' – a linha ferroviária de Cascais, a Alameda, o Casino, o Hotel Palácio...; iii) da notoriedade acrescida pela presença, no exílio, de diversas Famílias Reais Europeias destituídas, durante o século XX; e, iv) da sua singular existência, enquanto espaço neutral, durante o período da Segunda Guerra Mundial.

A oferta turística presente em Cascais tem um relevante e saudável nível de maturidade, principalmente em termos de hotelaria e restauração. É um destino turístico consolidado e internacionalmente reconhecido ("Lisboa e Estoril", Estoril / Cascais e Sintra), cuja riqueza e diversidade de recursos e atributos (património natural, histórico, cultural e arquitetónico) satisfazem os mais diversos segmentos e nichos de turismo.

#### III.3.1. OFERTA E RECURSOS TURÍSTICOS

Verificamos, em traços gerais, que, pese embora haver um alinhamento geral com a tendência registada em Portugal e na AML - de acentuado crescimento dos valores respeitantes à generalidade dos indicadores de oferta de alojamento, no período em análise –, os dados concelhios refletem alguma particularidade. Assim, observamos que o turismo em Cascais cresceu, sim, mas de forma não tão significativa quanto no País e na Região, e, mais ainda, que esse crescimento se terá expressado, maioritariamente, através de unidades hoteleiras de pequena e média dimensão (Tabela 17).

Tabela 17 INDICADORES DE OFERTA TURÍSTICA, PORTUGAL E AML, 2011 E 2017

	Portugal		AML		Cascais			Portugal	AML	Cascais
	2011	2017	2011	2017	2011	2017		Evol. % 2011   17		
Total de estabelecimentos	2019	311	311	771	43	73		289,3	247,9	169,8
Total de hotéis	873	175	175	303	26	39		201,4	173,1	150,0
Capacidade de alojamento (*10 <sup>3</sup> )	289,1	54,9	54,9	80,4	8,1	8,5		139,3	146,4	104,9
Capacidade de alojamento em hotéis (*10 <sup>3</sup> )	161,0	42,7	42,7	63,2	5,4	7,7		194,4	148,0	142,6
Capacidade de alojamento/1000 habitantes	27,4	19,4	19,4	28,4	39,1	40,4		142,7	146,4	103,3
Unidades de Turismo no Espaço Rural	1188	26	26	19				119,4	73,1	

Fonte: INE<sup>3</sup>

Naturalmente que a interpretação qualitativa da oferta turística de um território tem de ser feita à luz do conjunto dos recursos turísticos disponíveis. No caso da atividade turística, os recursos consistem em "todos os bens e serviços que, por meio da atividade humana, possibilitam o turismo e satisfazem as necessidades da procura"<sup>4</sup>. Deste modo, o património funciona como a 'matéria-prima' que cada país ou região possui e que, através da intervenção humana, utilizando meios técnicos, humanos e financeiros, é transformado em recursos turísticos<sup>5</sup>.

Ao longo de 25 km de costa, no município de Cascais existem 17 praias convidativas, algumas mais urbanas do que outras. Consideradas as condições favoráveis de clima, vento e mar, estas praias são boas para a prática de vários desportos náuticos, como o *surf*, *vela*, *windsurf* e *kitesurf*. Como exemplo de destaque, Cascais é a etapa de qualificação portuguesa para o Campeonato Mundial de *Surf*.

Cascais tem-se afirmado, também, como um destino popular de golfe, com mais de dez campos nas proximidades, sendo este um dos produtos estratégicos para combater a sazonalidade.

Podem-se elencar vários outros recursos na composição da oferta turística do destino, como sejam: museus e monumentos; o Parque Natural de Sintra-Cascais; o Centro de Congressos; a Marina de Cascais; diversas atividades e eventos de animação; uma oferta gastronómica e de vinhos interessante, com vários restaurantes de gama alta; e o Casino do Estoril, tanto na sua presença específica no domínio do jogo como em toda a oferta cultural que também lhe é característica.

Numa análise às propostas de conteúdos que são visíveis no *website* [visitcascais.com](http://visitcascais.com)<sup>6</sup>, conclui-se, pelos títulos dos separadores principais, que há, no que respeita aos recursos identificados, uma ideia transversal de *resort*. O maior número de separadores (15) pode ser identificado com esta interpretação, como se pode ver na listagem abaixo:

- ✓ *There are several ways to get to paradise*
- ✓ *How to get to Cascais!*
- ✓ *Cascais - Portugal's hidden treasure*
- ✓ *Live the best of Cascais on unforgettable days*
- ✓ *Why Cascais?*
- ✓ *Cascais, where else?*
- ✓ *Beautiful Cascais*
- ✓ *Cascais is a great destination*
- ✓ *A day in Cascais*
- ✓ *Two days to break the routine*
- ✓ *Two days to fall in love with Cascais lifestyle*
- ✓ *Nine ideas to live Cascais to the fullest*
- ✓ *9 Reasons You'll Never Want to Leave Cascais*

- ✓ *10 reasons to visit Cascais*
- ✓ *Discover the best of Cascais in ten moments.*

Podemos juntar ainda mais três referências que, partindo de uma ideia similar, se focam no *relax* versus dinâmica da própria estada:

- ✓ *A week to live Cascais with no rush*
- ✓ *Ideas to relax in Cascais*
- ✓ *Roadmap for restless people. By boat, surfboard, bike, motorbike, train or on foot*

Existem outras referências fortes ao oceano, às praias, ao ambiente de férias em família..., que congrega 10 separadores:

- ✓ *Good morning sunshine!*
- ✓ *Softer than clouds*
- ✓ *Rest days next to the Atlantic*
- ✓ *Vitamin D, here I come!*
- ✓ *Ocean view with a massage included*
- ✓ *Flavors of the sea and land to discover in Cascais*
- ✓ *Feel the sand beneath your feet, the first touch of cold water*
- ✓ *Family sun*
- ✓ *Cascais for families in nine original programs*
- ✓ *Cascais, a destination for families*

Um outro grupo interessante é o que remete para as atividades que se podem realizar em Cascais (4 referências):

- ✓ *Rising for the adventure*

- ✓ *The best activities to do with kids*
- ✓ *Another story to tell*
- ✓ *We won't want to go back home!*

Igual número de referências (4) é observado na promoção da gastronomia e dos restaurantes:

- ✓ *Top restaurants weekend*
- ✓ *The best Portuguese gastronomy at your table in Cascais*
- ✓ *Taste dishes, sweets and typical wines of the region*
- ✓ *Guide to the haute cuisine of Cascais*

O golfe, a cultura e os desportos/espetáculos desportivos revelam, em cada um dos casos, dois separadores:

#### Golfe

- ✓ *Cascais: all roads lead to golf*
- ✓ *A Birdie on the Tee*

#### Cultura

- ✓ *An old treasure to be found*
- ✓ *10 ideas to experience the culture of Cascais*

#### Desporto/espetáculos desportivos

- ✓ *Tony who? The real Iron Man will be at Cascais!*
- ✓ *Estoril Classics – A unique pearl for the Classics lovers*

Por fim, duas referências isoladas à excelência de um destino para casamentos e à presença em Cascais de muitos espiões, durante a II Guerra Mundial, e, em particular, de Ian Fleming, o criador de '007':

### Casamentos

- ✓ *Cascais Destination Wedding*

### Espionagem / 007

- ✓ "007 - On Her Majesty's Secret Service"

Esta listagem de separadores/propostas de visita, que agora analisamos e comentamos, é, naturalmente, uma realidade dinâmica. Esta é uma listagem disponível em período de verão, outras escolhas serão mais adequadas a outras alturas do ano. Mas são uma indicação, certamente.

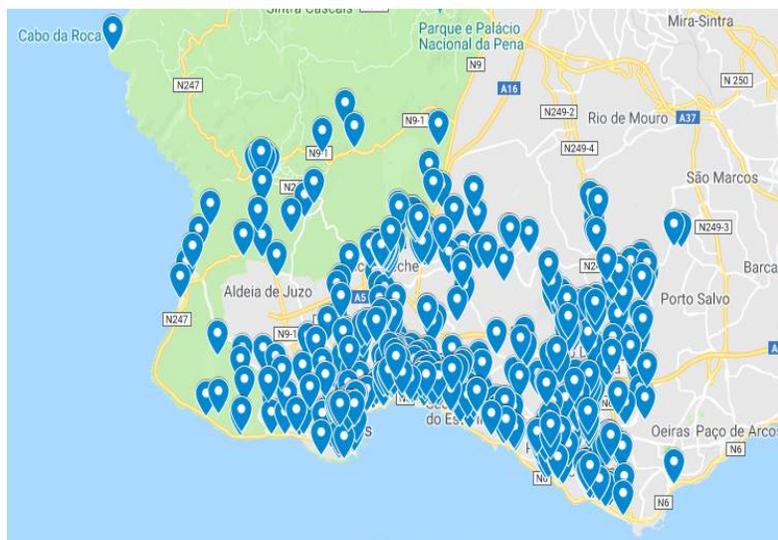
Numa dissertação de mestrado<sup>1</sup> recentemente concluída e que teve como objeto de estudo a oferta turística de Cascais, Gomes<sup>7</sup> realizou um trabalho sistemático de inventário dos recursos em presença. Para a construção do inventário proposto por Gomes<sup>8</sup> (2018) foi utilizada uma versão base produzida pela Direção-geral do Turismo, em 2001, posteriormente atualizada em 2007 e corrigida, em 2018, pela autora, através de pesquisas na *web* e de um conjunto de livros e documentos sobre Cascais<sup>9</sup>.

O resultado obtido, segundo os critérios seguidos pela autora (Figura 14), é substancialmente diferente do reconhecido pela Associação de Turismo de Cascais (Figura 15), não no que respeita aos recursos-âncora ou à configuração geográfica dos resultados, mas sim quanto à quantidade / densidade de recursos reconhecidos.

---

<sup>1</sup> Esta dissertação foi enquadrada nos objetivos e atividade do presente Projeto TARGET.

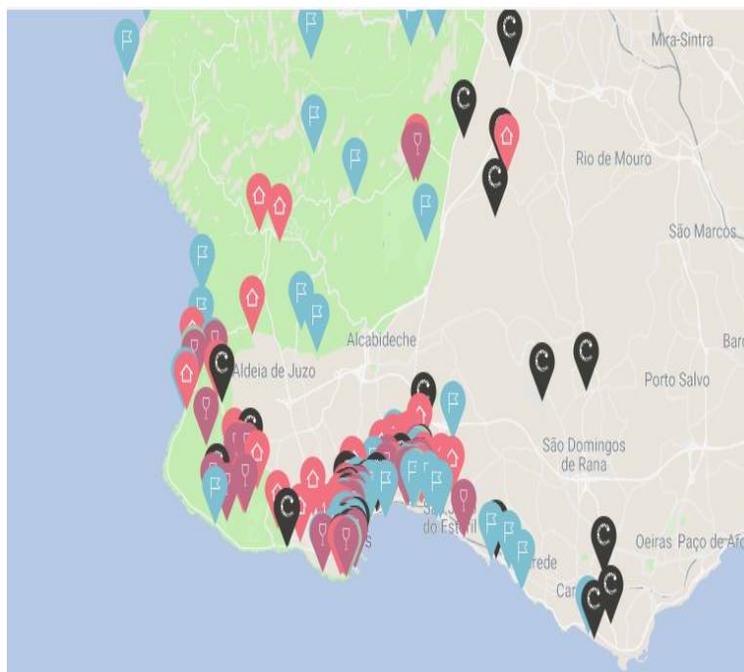
Figura 14 INVENTÁRIO DOS RECURSOS TURÍSTICOS, CASCAIS, 2018 (Gomes, 2018)



Fonte: Gomes (2018)<sup>10</sup>

Os critérios de elaboração, e as conseqüentes interpretações que deles resultam, devem ser criteriosamente refletidos. Neste caso, com menor número de ofertas, o *website* oficial [visitcascais.com](http://visitcascais.com) apresenta apenas as empresas e atividades turísticas associadas à própria entidade e os recursos que são considerados como fundamentais. Contudo, a dimensão potencial da oferta é bastante mais abrangente, como a figura 14 documenta; o conhecimento desta informação deve ser levado em conta para efeitos de gestão patrimonial e, sendo o caso, para fundamentar novas propostas de negócio ou, mais genericamente, de atividades relacionadas com a oferta turística.

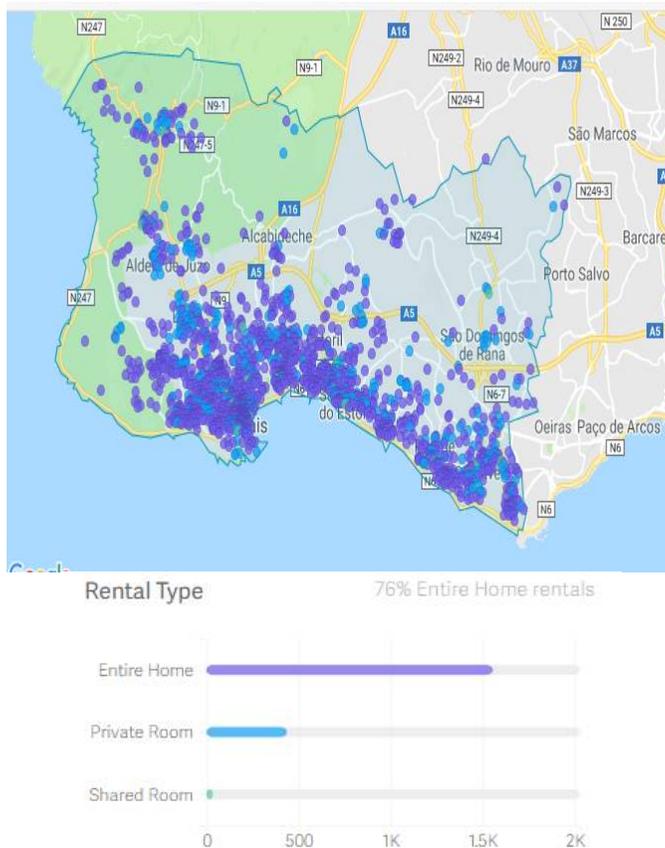
Figura 15 INVENTÁRIO DOS RECURSOS TURÍSTICOS, CASCAIS, 2018 (Visit cascais)



Fonte: Visit Cascais (2018)<sup>11</sup>

Para lá do volume dos recursos inventariados, ressalta, em ambos os casos, uma distribuição desequilibrada da oferta turística no concelho, estando esta maioritariamente concentrada na região costeira. Esta realidade é também traduzida na localização das unidades de alojamento, conforme se vê na figura 16, dedicada ao Alojamento Local em Cascais. Há uma oferta consolidada de hotéis de *standard* elevado, no concelho, mas também de pequenos hotéis-boutique (ou de charme); em anos recentes, a oferta e a procura do designado Alojamento Local ganhou popularidade entre turistas e investidores; o número de unidades de alojamento de férias é muito impressionante, existindo em 2018, 2.028 ativos, predominantes na região costeira<sup>12</sup>.

Figura 16 UNIDADES DE ALOJAMENTO LOCAL, CASCAIS, 2018



Fonte: Gomes (2018)<sup>13</sup>

### III.3.2. A PROCURA TURÍSTICA E O PERFIL DO TURISTA

Se recorrermos à informação constante nos Anuários Estatísticos Regionais, a qual se refere a resultados médios anuais e, por isso, diverge da lógica sazonal que uma avaliação trimestral transmite, os dados referentes à procura turística em Cascais (no contexto da AML) e aos resultados que dela decorrem, utilizando, mais uma vez, os anos de referência de 2011 e 2017, são os constantes na tabela 18.

Tabela 18 INDICADORES DE PROCURA TURÍSTICA, AML E CASCAIS, 2011 E 2017

	AML		Cascais		AML	Cascais
	2011	2017	2011	2017	Evol. % 2011   17	
Hóspedes (*10 <sup>7</sup> )	4,0	7,1	0,4	0,6	177,5	150,0
Hóspedes/habitante	1,4	2,5	2,1	2,6	178,6	123,8
Proporção de hóspedes estrangeiros (%)	64,0	72,2	69,0	73,7	112,8	106,8
Número de dormidas (*10 <sup>7</sup> )	9,0	13,8	1,2	1,6	153,3	133,3
Dormidas em estabelecimentos hoteleiros/100 hab.	319,7	590,5	575,4	752,1	184,7	130,7
Proporção de dormidas entre julho e setembro (%)	33,9	31,6	40,1	37,3	93,2	93,0
Estada média total (nº de dias)	2,2	2,3	2,8	2,9	104,5	103,6
Estada média de hóspedes estrangeiros (nº dias)	2,5	2,5	3,1	3,2	100,0	103,2
Taxa de ocupação-cama (%)	48,7	58,4	40,6	53,8	119,9	132,5
Proveitos de aposentos (€ *10 <sup>3</sup> )	7,4	11,1	7,0	11,0	150,0	157,1

Fonte: INE<sup>14</sup>

Verifica-se que Cascais é, claramente, um centro turístico, com uma presença de 'hóspedes por habitante' superior à média da AML, o mesmo se dizendo em relação à 'proporção de hóspedes estrangeiros' e às 'dormidas em estabelecimentos hoteleiros por cada 100 habitantes'. A 'sazonalidade', embora pareça estar em decréscimo, ainda é elevada e com valores superiores às da AML (efeito 'resort'). Os valores da 'estada média', tanto global como de estrangeiros, são superiores também à média regional. A 'taxa de ocupação-cama' e, sobretudo, os 'proveitos de aposentos' estão próximos da referência média da AML.

Analisando a tendência de evolução 2011-2017, parece deduzir-se uma linha de qualificação da procura, porquanto os dois indicadores que mais se destacam, pela positiva,

na comparação Cascais-AML, são, precisamente, o crescimento da ‘taxa de ocupação-cama’ e os ‘proveitos de aposentos’; pelo oposto, os indicadores relacionados com o volume da procura registam igualmente uma tendência de crescimento, mas a ritmos inferiores ao da AML.

Tendo em vista a compreensão do perfil do turista que visita Cascais, bem como do grau de satisfação da visita e, pelo ponto de vista oposto, da qualidade do sistema de oferta turística, o Observatório de Turismo de Cascais realiza um inquérito de satisfação ao turista. O inquérito relativo ao 3º trimestre de 2015, relativo aos turistas com alojamento em hotéis do concelho de Cascais, revela o perfil descrito no quadro 8.

Os dados deste Perfil, e a avaliação que dele resulta, são globalmente positivos. Para lá de questões tipológicas – que são muito importantes para a segmentação do mercado mas não são, elas próprias, uma imagem de qualificação –, destacam-se, como factos mais positivos entre as respostas dos inquiridos: o seu elevado nível médio de escolaridade, o gasto médio por viagem, o tempo médio de estadia, a avaliação do cumprimento das expectativas, a intenção de regressar e o grau de satisfação global. Merece destaque a imagem de ‘resort’ que os turistas parecem ter e guardar de Cascais, imagem já antes ventilada neste documento, e que se suporta na tipologia dos grupos e das motivações de viagem, bem como na indicação dos locais visitados e atividades realizadas.

Quadro 8 PERFIL DO TURISTA EM CASCAIS

**Sexo:** 60.2% Masculino e 39.8% Feminino;

**Idade:** 45-54 anos (37.6%) e 35-44 anos (26.8%);

**Nível de Escolaridade Superior** (74.7%);

**Com quem realizou a viagem:** Companheiro/Companheira (57.5%), Com Amigos (36%) ou sozinho (11.1%);

**Motivação principal:** Férias/Lazer (63.9%) e Turismo de Negócios (26.6%);

**Tempo a que correspondem as férias:** Período Principal (59.9%);

**Canais privilegiados para a reserva da viagem:** Internet (38.5%), Agente de Viagens (26%) e Organização por parte da empresa (17.3%);

**Canais privilegiados para a reserva do alojamento:** Internet (43.9%), Agência de Viagens (25.3%) e Organização o por parte da empresa (17.6%);

**Meio de transporte utilizado para chegar a Portugal:** Avião (93%);

**Gasto médio por viagem** (incluindo transporte): 1.677,39 €;

**Tempo médio de estadia:** 6.8 dias.

**Fontes de informação principais:** Websites de hotéis (79.2%), Família e Amigos (75.5%), Websites com ofertas de viagens (66.7%);

**Fontes de informação utilizadas durante a visita:** Informação recolhida no alojamento (71.5%) e Contacto com a População Local (68.3%);

**Fatores de influência na escolha do Destino:** desejo de conhecer Cascais / Estoril como um destino a ser visitado (94.4%) e Conselho de amigos (90.1%);

**Atividades praticadas:** Saídas para Jantar (93.4%), Visita a Monumentos ou Museus (76%) e Passeios a Pé (79.9%);

**Locais de Interesse visitados:** o Centro de Cascais (82.7%), a Baía de Cascais (80.4%) e a Praia do Tamariz (60.8%);

**Classificação das expectativas anteriores a viagem:** 33% afirma que o destino confirmou as suas expectativas e 44.5% considera que o mesmo excedeu as suas expectativas;

**Intenção provável e muito provável de regressar:** 72,6% dos inquiridos;

**Grau de satisfação global** (numa escala de 1 a 10): Grau 8 a 10 (88.3%).

Fonte: Observatório de Turismo de Cascais (2015)<sup>15</sup>

### III.3.3. A ATIVIDADE TURÍSTICA EM CASCAIS: A VISÃO DOS STAKEHOLDERS

Durante este estudo, tal como foi explicado na nota metodológica, foram desenvolvidos *focus group* com agentes do turismo e do empreendedorismo no município de Cascais. Os participantes foram convidados a refletir sobre as vantagens e desvantagens do município em termos de turismo. No quadro 9 é apresentada a síntese dos resultados dos *focus group*.

Quadro 9 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE CASCAIS RELATIVAMENTE À ATIVIDADE TURÍSTICA- A PERSPETIVA DOS AGENTES DO TERRITÓRIO

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Riqueza e diversidade de recursos               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ património natural                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Serra</li> <li>▪ Mar</li> </ul> </li> <li>○ infraestruturas e promoção de eventos, alguns com impacto internacional</li> </ul> </li> <li>➤ Localização e caracterização geográfica               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proximidade a Lisboa/Aeroporto e Sintra (numa perspetiva de atração de turistas alojados em Lisboa ou em Sintra – integração de destinos)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Transportes públicos deficitários, nomeadamente o ferroviário, e mobilidade difícil dentro do município</li> <li>➤ Comércio local débil (microempresas; pouco diferenciado) e de pouco prestígio</li> <li>➤ Desequilíbrio da oferta hoteleira, pouco diversificada e mais posicionada para o nível médio/alto</li> <li>➤ Falta de oferta de animação</li> <li>➤ Proximidade a Lisboa como eventual desvantagem, pois dificulta a afirmação de Cascais como destino autónomo.</li> </ul>

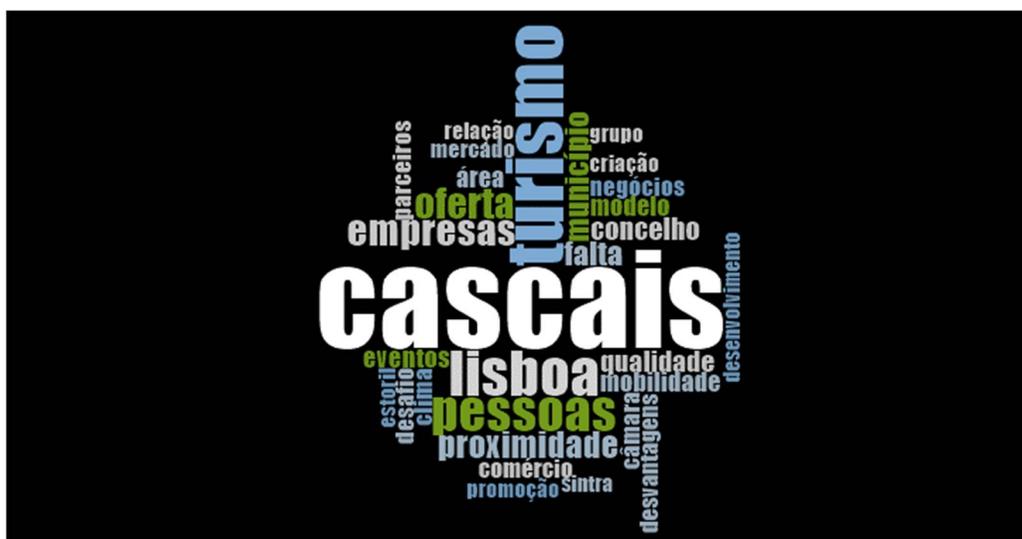
Fonte: Elaboração própria

De notar nas conclusões dos *focus groups* que os agentes, apesar da menção à serra de Sintra, não valorizaram muito o Parque Natural como produto turístico de relevo. Também não foi mencionado o golfe como uma força do município. No que se refere às desvantagens também não foi mencionada a questão da identidade da marca Cascais, e do posicionamento relativamente à marca Estoril. Não foi igualmente referida a questão das

assimetrias dentro do concelho; concentração da oferta na costa e centrada no eixo Estoril-Cascais.

Outros dados primários foram recolhidos, através de entrevistas a interlocutores privilegiados da atividade turística em Cascais, que vieram confirmar e aprofundar os resultados dos *focus group*. Numa primeira análise, global, a nuvem de palavras na figura 18 revela a importância do binómio pessoas-empresas para o turismo no município e, também, a importância da proximidade a Lisboa.

Figura 17 NUVEM DE PALAVRAS – ENTREVISTAS A STAKEHOLDERS: CASCAIS



Fonte: Elaboração própria

Numa análise mais aprofundada do conteúdo das entrevistas, e no que se refere às vantagens de Cascais para o Turismo (quadro 10), os entrevistados identificam a localização geográfica como uma das principais vantagens do território (proximidade a Lisboa e ao seu aeroporto) e três referem os recursos turísticos do território. No caso das desvantagens para o turismo, destacam as insuficiências do comércio local (quadro 11), a reduzida oferta de animação turística e as dificuldades de mobilidade no município.

Quadro 10 VANTAGENS DE CASCAIS PARA O TURISMO – A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS (ENTREVISTAS)

Categorias
Localização Geografia
Recursos Turísticos

Fonte: Elaboração própria

Quadro 11 DESVANTAGENS DE CASCAIS PARA O TURISMO – A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS (ENTREVISTAS)

Categorias
Comércio Local
Oferta de Animação
Oferta Hoteleira
Qualificação dos Recursos Humanos do Sector
Transportes Públicos e Acessibilidades

Fonte: Elaboração própria

### III.3.4. ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR – VERTENTE INSTITUCIONAL

Para avaliar os ecossistemas empresariais ao nível regional, Szerb *et alii* (2013)<sup>16</sup> desenvolveram o Índice Regional de Empreendedorismo e Desenvolvimento (REDI). Os autores do REDI propõem um índice de seis níveis composto por sub-indicadores, indicadores, variáveis, pilares, sub-índices e, finalmente, o superíndice. Os sub-índices compõem os pilares. Cada um dos 14 pilares existentes no índice, consiste numa variável institucional e numa variável relativa aos indivíduos, totalizando 28 variáveis.

O modelo REDI foi aplicado em 125 regiões de 24 países da Europa<sup>17</sup>. As pontuações mais altas foram alcançadas pelas regiões de Hovedstaden na Dinamarca (#1), Londres no Reino Unido (#2) e Ilha de França na França (#3) com resultados de 82,2, 79,9 e 79,2, respetivamente. Na aplicação do modelo REDI à região de Lisboa, Szerb *et alii* (2013) calcularam uma pontuação de 44,6, colocando a região em 67<sup>a</sup> posição entre as 125 regiões.

No entanto, são conhecidas as assimetrias existentes dentro da região de Lisboa, pelo que se considerou relevante um estudo mais detalhado, de Cascais e de Setúbal, com base nos indicadores REDI.

Neste estudo, cujo foco é de âmbito local, selecionamos apenas os indicadores REDI ao nível NUTS2, excluindo os indicadores NUTS0. NUTS0 são dados a nível nacional e, portanto, não são relevantes para o estudo das especificidades dos municípios. Numa segunda fase, procurámos indicadores e sub-indicadores REDI de nível NUTS2 com dados disponíveis ao nível municipal. O processo resultou na seleção de cinco variáveis e seis indicadores. Os dados relativos a Cascais, para o período 2011-2017, revelam alguns indicadores com uma evolução favorável e outros menos (tabela 19).

*Tabela 19 INDICADORES REDI AO NÍVEL LOCAL - CASCAIS*

Ano	Aglomerado de mercado		Capacidade absorptiva	Qualidade da educação	Estratégia de negócio	Instituições financeiras
	Crescimento da população	Acessibilidade ('000 €)	Percentagem de emprego em KIHT	Percentagem de emprego nas classes criativas	Percentagem de empregos nos sectores sofisticados	Percentagem de emprego em serviços financeiros
2011		52,583	26.6%	15.4%	3.16%	1.01%
2012	+0.19%	46,516	27.7%	15.7%	3.19%	1.04%
2013	+0.09%	45,421	27.8%	16.2%	3.26%	0.98%
2014	+0.41%	45,977	28.3%	16.4%	3.21%	0.86%
2015	+0.47%	49,731	28.1%	16.3%	3.14%	0.84%
2016	+0.25%	51,072	24.4%	12.6%	3.04%	0.75%
2017	+0.39%	57,203	28.3%	16.3%	3.07%	0.64%
<b>Média 2011-2017</b>	<b>+0.3%</b>	<b>49,786</b>	<b>27.3%</b>	<b>15.4%</b>	<b>3.15%</b>	<b>0.87%</b>

Fonte: INE (2019)<sup>18</sup>

De 2011 a 2017, a população de Cascais cresceu ligeiramente, com a maior taxa de crescimento a registar-se em 2015. A acessibilidade mostra uma tendência para crescer, principalmente a partir de 2014, com um valor médio para o período de aproximadamente 49 milhões de euros por km<sup>2</sup>. No que diz respeito à parcela de emprego nas atividades de alta tecnologia com uso intensivo de conhecimento (KIHT), a média para o período é mais

de um quarto do emprego total no município. A participação do emprego nas classes criativas, no período analisado, é de 15,4% do emprego total. No que diz respeito ao emprego em setores sofisticados, os dados mostram uma tendência para o emprego nesses setores em Cascais diminuir, especialmente a partir de 2013. O emprego em serviços financeiros mostra a mesma tendência descendente.

Apesar de se poder criticar a validade deste tipo de índices para avaliar ecossistemas empreendedores para o caso do turismo, podemos mesmo assim apreciar que Cascais apresenta resultados relativamente favoráveis. Tomando o caso da criação de negócios nos setores de alojamento e restauração em Cascais (Tabela 20), os dados confirmam seu dinamismo em Cascais, com uma taxa média de crescimento no número de novos estabelecimentos acima de 17%/ano no período 2011-2017, com um número significativo de novos negócios criados entre 2015 e 2017.

Assim, verifica-se que o número de empresas turísticas cresceu significativamente no município no período em análise apesar da variação desfavorável de dois dos indicadores REDI de caráter local - a quota de emprego em setores sofisticados e a parcela de empregos nos serviços financeiros. Estes resultados sugerem que o ecossistema empresarial do turismo atual em Cascais não depende desses fatores.

*Tabela 20 FORMAÇÃO DE NEGÓCIOS EM ALOJAMENTO E RESTAURAÇÃO (2011 A 2017)*

<b>Ano</b>	<b>Número de novos estabelecimentos</b>	<b>Percentagem de crescimento <sup>a</sup></b>
2011	184	
2012	205	+11.41%
2013	222	+8.29%
2014	262	+18.02%
2015	422	+61.07%
2016	441	+4.05%
2017	444	0.68%
<b>Média 2011-17</b>	<b>331 / ano</b>	<b>+17.33% / ano</b>

Fonte: INE (2019)<sup>19</sup>

Quando se considera o conjunto dos setores ligados ao turismo, no que se refere à criação de novas empresas, verifica-se que a maioria das empresas criadas em Cascais, no período entre 2009 e 2015, é dos setores da restauração e dos estabelecimentos de bebidas (Tabela 21). Em terceiro e quarto lugares aparecem as empresas de alojamento local e as de transporte de passageiros (associado ao modelo de plataforma multilateral).

Tabela 21 FORMAÇÃO DE NEGÓCIOS nos SETORES DO TURISMO - CASCAIS (2009 A 2014)

CAE's <sup>a</sup>	561	563	552	4932	791	551	7721	771	4939	511	799	501	553
<b>Total 2009-2014</b>	347	166	56	38	32	32	13	10	7	5	5	2	1
<b>%</b>	48,6%	23,2%	7,8%	5,3%	4,5%	4,5%	1,8%	1,4%	1,0%	0,7%	0,7%	0,3%	0,1%
<b>2009</b>	44	18	4	5	3	4	0	0	2	2	0	0	1
<b>2010</b>	40	23	2	5	3	5	3	0	0	1	2	0	0
<b>2011</b>	48	18	3	6	2	3	1	4	1	0	0	1	0
<b>2012</b>	46	27	4	4	4	0	0	2	2	1	1	0	0
<b>2013</b>	52	38	6	6	4	7	2	1	0	0	1	0	0
<b>2014</b>	62	18	17	6	11	7	5	1	2	1	0	0	0
<b>2015</b>	55	24	20	6	5	6	2	2	0	0	1	1	0

Legenda <sup>a</sup>: 561 – Restaurantes; 563 – Estabelecimentos de bebidas; 552 -Residências para férias e outros alojamentos de curta duração; 4932 -Transporte ocasional de passageiros em veículos ligeiros; 791 – Agências de viagens e operadores turísticos; 551 – Estabelecimentos hoteleiros; 7721 - Aluguer de bens recreativos e desportivos; 771 – Aluguer de veículos automóveis; 4939 - Outros transportes terrestres de passageiros; 511 – Transportes aéreos de passageiros; 799 - Outros serviços de reservas e atividades relacionadas; 501 - Transportes marítimos de passageiros; 553 - Parques de campismo e caravanismo.

Fonte: (Bureau van Dijk. 2018)<sup>20</sup>

### III.3.5. O AMBIENTE DE NEGÓCIOS: A VISÃO DOS STAKEHOLDERS

Da mesma forma que aconteceu relativamente ao turismo, os agentes locais foram convidados a pronunciar-se sobre as vantagens e desvantagens do município de Cascais para a criação de negócios turísticos. Os resultados constam do quadro 12.

*Quadro 12 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE CASCAIS PARA A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS – A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS (FOCUS GROUP)*

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ecossistema empreendedor, nomeadamente a existência da DNA Cascais</li> <li>➤ Oferta de formação, incluindo ensino superior, na área do Turismo</li> <li>➤ Mercado com reconhecimento; gerador de oportunidades, nomeadamente ligadas ao mar, à saúde, ao desporto e aos eventos</li> <li>➤ Clima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Custo de vida e da imobiliária, elevado; falta de infraestruturas físicas para os empreendedores em início de atividade</li> <li>➤ Proximidade a Lisboa; cidade concorrente em termos de atração de empreendedores</li> <li>➤ Muitos <i>players</i> e falta de articulação entre eles</li> <li>➤ Falta de ligação das empresas com a academia</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Os resultados das entrevistas a interlocutores privilegiados da atividade turística em Cascais, também neste caso confirmam os resultados dos *focus group* mas acrescentam outras dimensões. No caso das vantagens de Cascais para o empreendedorismo (quadro 13), os entrevistados referem a oferta de educação e formação no território, as vantagens da localização geográfica (proximidade a Lisboa) e a existência de mercado (atratividade do destino). No que se refere às desvantagens, os entrevistados identificam sobretudo fatores de natureza económica, mas também relevam a falta de articulação entre os *players* (quadro 14).

Quadro 13 VANTAGENS DE CASCAIS PARA A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS – A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS (ENTREVISTAS)

Categorias
Clima
Ecosistema Empreendedor
Localização / Geografia
Mercado
Oferta de Educação e Formação
Oportunidades de negócio

Fonte: Elaboração própria

Quadro 14 DESVANTAGENS DE CASCAIS PARA A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS - A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS (ENTREVISTAS)

Categorias
Apoio ao investimento
Articulação entre <i>players</i>
Custo de Vida
Custos de contexto
Localização / Geografia

Fonte: Elaboração própria

### III.3.6. SÍNTESE DA ANÁLISE ESTRATÉGICA – CASCAIS

Independentemente dos méritos próprios, Cascais tem beneficiado da crescente afirmação de Portugal como destino turístico, assim como da evolução no mesmo sentido da AML, ao qual não é alheio o sucesso do destino Lisboa, a meros 30 km de Cascais. Nos últimos anos, ao crescimento da procura, tem correspondido o crescimento da oferta de alojamento, em especial do chamado alojamento local, apesar do peso que a hotelaria continua a possuir

em termos de número de camas. Esta realidade na AML não é diferente para o caso específico de Cascais, embora seja de notar que o turismo em Cascais não tem crescido ao mesmo ritmo que o conjunto do país ou mesmo da AML.

A proximidade a Lisboa, não retira a Cascais a sua autonomia enquanto destino turístico – aliás um dos mais antigos de Portugal. Cascais beneficia de um conjunto de recursos turísticos diversificados, não apenas os ligados ao mar, mas também um parque natural, o casino e uma vasta infraestruturas para eventos. Contudo, a maioria dos recursos inventariados estão localizados no eixo costeiro, levando a algum desequilíbrio geográfico na oferta que também pode conduzir a alguma sobrecarga turística na faixa mais litoral do município durante a época alta. Aliás, Cascais possui um rácio de hóspedes/habitante superior ao da média da AML. Também de registar a elevada sazonalidade da procura, embora inferior em 2017 ao que se registava em 2011. Por estas razões, os problemas de mobilidade no concelho são agravados com a presença dos turistas. Contudo, o perfil do turista que visita o concelho, bem como os resultados favoráveis em termos de taxa de ocupação associada ao aumento dos proveitos de aposentos, sugerem uma crescente qualificação da oferta. Causa ou consequência do perfil de turista em Cascais, a oferta hoteleira posiciona-se principalmente para o segmento médio/alto e terá por isso alguma dificuldade em atrair novos segmentos turísticos que acabam por escolher a cidade de Lisboa. Por outro lado, existem lacunas em termos da oferta de comércio e de animação turística que também poderão afastar esses segmentos de mercado.

Face às características de Cascais enquanto destino turístico, e à sua evolução recente, este é um dos destinos atrativos de Portugal. Do ponto de vista do ambiente de negócios, estes destinos tendem a atrair empreendedores em turismo, mas não, necessariamente, os mais inovadores. Efetivamente o crescimento de novas empresas de alojamento e restauração foi muito significativo. Mais especificamente, o maior número de empresas turísticas criadas em Cascais é do tipo restaurantes, alojamento local e transporte de passageiros.

O ecossistema empreendedor de Cascais tem forças que o destacam face a outros municípios da mesma dimensão/região – destacando-se o papel desempenhado pela agência DNA Cascais e a oferta de formação profissional e de ensino superior na área do Turismo dentro do próprio concelho, mas não tem sido completamente bem sucedido na utilização desse potencial para resolver alguns dos problemas da atividade turística, por via da inovação da oferta – a carga turística nalguns locais (embora exista potencial por explorar noutras áreas do município), a sazonalidade, e a insuficiente/não qualificada oferta de comércio e animação. As oportunidades para negócios turísticos inovadores ligados ao mar, à saúde, ao desporto e aos eventos, não estarão a ser completamente aproveitados. Cascais revela também alguma dificuldade em atrair jovens empreendedores inovadores – como efeito da concorrência de Lisboa, mas também do custo de vida elevado em Cascais. Por outro lado, revela falta de articulação entre os agentes do ecossistema para potencializar essas oportunidades.

## REFERÊNCIAS

---

<sup>1</sup> Gomes, É. (2018). *Smart Destination; Information as a basis for business creation in Cascais*. Dissertação de Mestrado em Turismo, Ramo de Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

<sup>2</sup> Turismo de Portugal (2013). Turismo 2020. Disponível em [www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)  
[https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020\\_Parte%20I\\_mercados%20-%20SWOT.pdf](https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020_Parte%20I_mercados%20-%20SWOT.pdf)

<sup>3</sup> INE – Anuários Estatísticos Regionais de Lisboa, 2011 e 2017

<sup>4</sup> Cunha, L. (2008). Introdução ao Turismo. 3ª edição. Editorial Verbo: Lisboa

<sup>5</sup> *idem*

<sup>6</sup> [visitcascais.com](http://visitcascais.com), consultado em 2019.08.10

<sup>7</sup> Gomes, É. (2018). *Smart Destination; Information as a basis for business creation in Cascais*. Dissertação de Mestrado em Turismo, Ramo de Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

<sup>8</sup> *idem*

<sup>9</sup> *idem*

---

<sup>10</sup> *idem*

<sup>11</sup> visitcascais.com, consultado em 2019.08.10

<sup>12</sup> Gomes, É. (2018). *Smart Destination; Information as a basis for business creation in Cascais*. Dissertação de Mestrado em Turismo, Ramo de Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

<sup>13</sup> *idem*

<sup>14</sup> INE– *Anuários Estatísticos Regionais de Lisboa*, 2011 e 2017

<sup>15</sup> OTC (2015). *Inquérito de satisfação ao turista de Cascais*. Cascais: Observatório de Turismo de Cascais.

<sup>16</sup> Szerb, L., Acs, Z., Autio, E., Ortega-Argiles, R., & Komlosi, E. (2013). REDI: The regional entrepreneurship and development index—measuring regional entrepreneurship, final report. *Brussels: European Commission, Directorate-General for Regional and Urban policy*. doi, 10, 79241.

<sup>17</sup> *idem*.

<sup>18</sup> INE – disponível em [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

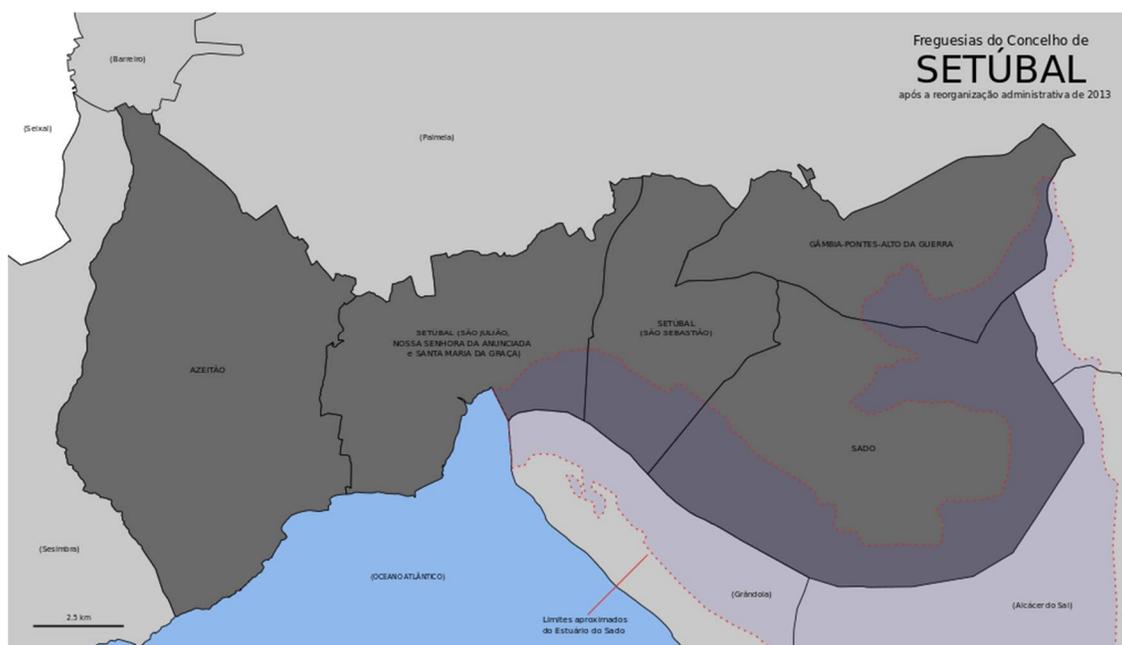
<sup>19</sup> *idem*

<sup>20</sup> Bureau van Dijk (2018). *SABI - Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. Informa [Online]. [Consultado a 22 de janeiro 2019]. Disponível em: <https://www.informa.es/riesgo-empresarial/sabi>

### III.4. TURISMO E EMPREENDEDORISMO EM SETÚBAL

O concelho de Setúbal (Figura 19), em conjunto com os concelhos de Alcochete, Almada, Barreiro, Moita, Montijo, Palmela, Seixal e Sesimbra pertence à região da Península de Setúbal (PSE) (Figura 20). Enquanto capital de distrito, Setúbal detém relevância institucional com alguma centralização de um conjunto relevante de serviços.

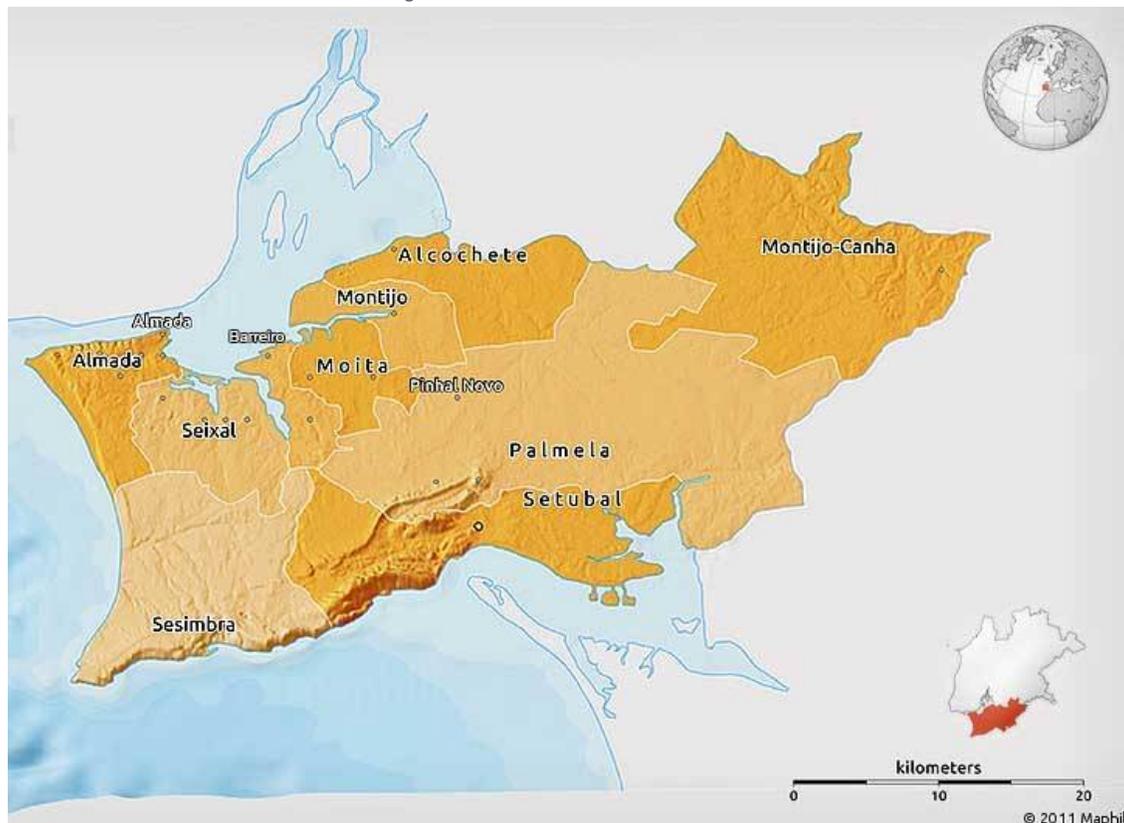
Figura 18 MAPA DO CONCELHO DE SETÚBAL



Fonte: <sup>1</sup>

No domínio turístico, Setúbal enquadra-se na Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa (ERT-RL). Está, naturalmente, condicionada ao Plano Regional de Ordenamento do Território da AML, tal como Cascais.

Figura 19 MAPA DA PENÍNSULA DE SETÚBAL



Fonte: 2

Em termos turísticos, o município deve ser pensado estrategicamente considerando os seus fatores de atratividade, os seus recursos e produtos turísticos, com o objetivo de potenciar a sua visitação e usufruição. A atratividade turística de Setúbal tem vindo a aumentar, graças ao seu património natural diferenciador e à sua localização geográfica privilegiada, que tem proporcionado um incremento de visitantes e turistas nacionais e estrangeiros.

### III.4.1. OFERTA E RECURSOS TURÍSTICOS

Ao nível do concelho, à semelhança da tendência registada em Portugal e na AML – de acentuado crescimento dos valores respeitantes à generalidade dos indicadores de oferta

de alojamento, no período em análise –, verifica-se um crescimento gradual do turismo em Setúbal, fruto do investimento da região nesta atividade (Tabela 22).

Tabela 22 INDICADORES DE OFERTA TURÍSTICA, SETÚBAL, 2011 E 2017

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Total de Estabelecimentos</b>	13	14	17	20	19	22	29
<b>Total de Hotéis</b>	6	9	11	12	12	12	12
<b>Capacidade de Alojamento</b>	1712	1956	1805	2027	2094	2165	2304
<b>Capacidade de Alojamento em Hotéis</b>	1122	1648	1586			1933	1907
<b>Capacidade de Alojamento / 1000 habitantes</b>	14,2	16,3	15,2	17,2	17,8	18,5	19,8
<b>Unidades de Turismo no Espaço Rural</b>							4

Fonte: INE<sup>3</sup>

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística o número total de estabelecimentos entre 2011 e 2017 teve um crescimento sustentado, revelando a tendência de afirmação do turismo em Setúbal. O encerramento de duas unidades hoteleiras locais, o Hotel Isidro e a Pousada de São Filipe, ajudam a explicar o menor aumento registado em 2015; também a escassez de equipamentos hoteleiros no concelho, que, tem vindo a ser minimizada com a abertura de novas unidades de alojamento, entre as quais um hotel e vários *hostels*, ajudam a justificar os dados revelados.

Quanto a outros recursos do município de Setúbal, o espaço natural constitui-se como o elemento de atratividade mais forte devido à beleza das paisagens naturais da Serra da Arrábida e do Estuário do Sado, e às atividades lúdicas, desportivas, contemplativas e educativas que se têm desenvolvido neste espaço. Também a gastronomia e vinhos detêm muita relevância na atratividade do espaço natural, sendo exetável uma complementaridade destes dois elementos com ganhos de atratividade turística para Setúbal. Já a cidade e os espaços urbanos de Setúbal são ainda elementos de atratividade pouco claros, apesar do potencial do seu património histórico, arquitetónico e cultural.

De acordo com o Plano Estratégico de Desenvolvimento Setúbal 2026<sup>4</sup>, o potencial turístico do concelho de Setúbal deve-se a quatro grandes grupos de fatores de atratividade do território, no que concerne ao turismo. Estes fatores apresentam diferentes maturidades do ponto de vista do reconhecimento apreendido pelo visitante, a referir:

Grupos de fatores de atratividade maduros:

- 1- Património natural, simbolizado no Parque Natural da Arrábida e na Reserva Natural do Estuário do Sado;
- 2- A gastronomia e vinhos, simbolizados no queijo e nas tortas de Azeitão, no peixe fresco e nos vinhos das quintas do concelho.

Grupos de fatores de atratividade com necessidade de desenvolvimento:

- 3- A cidade e a dinâmica urbana que enquadre e integre a fruição do espaço natural e da gastronomia do concelho;
- 4- Espaços industriais, como elemento de diversificação da oferta lúdica-pedagógica.

Em termos de recursos turísticos, faz sentido pensar em Setúbal enquanto concelho integrante da PSE, cuja atratividade da oferta turística depende muito da diversidade dos recursos e diferentes produtos turísticos que podem ser oferecidos aos turistas. Estes recursos estão dispersos pela PSE, pelo que parece não ser consistente pensar-se numa oferta de turismo apenas ao nível do município. Assim, um dos grandes desafios da atratividade do município de Setúbal consiste na capacidade de complementaridade da oferta turística e consequentemente retenção, neste concelho de turistas, através da oferta integrada e complementar de produtos turísticos.

A análise do Plano Estratégico de Desenvolvimento Setúbal 2026 permite a formulação de diversos binómios recursos /produtos turísticos em Setúbal, que se apresentam de seguida.

No que se refere ao grupo de fatores de atratividade maduros, destaca-se:

*Recurso – Serra da Arrábida:* classificação como Parque Natural; beleza natural; biodiversidade; património arqueológico; clima; miradouros naturais (Santa, Atenas...); convento da Arrábida; tradição equestre; rotas de enoturismo; candidatura património UNESCO

*Recurso – Praias da Arrábida:* beleza natural; diversidade de características das praias (umas grandes com serviço de vigilância e restauração – nomeadamente Figueirinha e Creiro; outras menores e mais isoladas – nomeadamente Praia dos Coelhos, Galapinhos, ...); Pedra da Anicha; Lapa de Santa Margarida.

*Recurso – Estuário do Sado:* reconhecimento e classificação ao nível internacional; atividades agrícolas, agroflorestais e de agropecuária; 261 espécies de vertebrados das quais 221 são aves; beleza natural; moinho da maré da mourisca; observação de aves; observação de golfinhos.

Os recursos acima identificados, potenciam os seguintes *produtos turísticos*: Turismo de Natureza (nomeadamente percursos pedestres e temáticos; percurso de geologia), Desportos de Natureza (nomeadamente BTT, *Geocaching*; turismo equestre), Enoturismo (em parceria com outras áreas da PSE, nomeadamente Palmela e Montijo) e Ecoturismo.

Identifica-se também o *recurso – Gastronomia e Vinhos*: recursos naturais (ostras, peixe, etc.); produtos regionais (queijos, doçaria, vinhos); Rota dos Vinhos.

Este recurso, em particular, potencia o *produto turístico* de enoturismo.

No que se refere ao grupo de fatores de atratividade com necessidade de desenvolvimento destacam-se três recursos adicionais.

*Recurso – Azeitão:* caráter histórico, vilas Nogueira e Fresca; quintas, palácios e outras edificações (Quinta da Bacalhôa, Palácio dos Duques de Aveiro, Igreja de S. Lourenço, entre outros); experiências culturais e gastronómicas (Museu do Queijo de Azeitão, Casa-museu

da empresa vinícola JMF, entre outros); azulejos de Azeitão; destino “de elite” em Portugal; modelos de alojamento alternativo.

Em termos de *produtos turísticos*, estes recursos potenciam: turismo residencial, ecoturismo, agroturismo e enoturismo.

*Recurso – Centro histórico:* bairro Salgado; mercado do Livramento; igrejas e outro património religioso (Igreja de Santa Maria da Graça; Casa do Corpo Santo; Igreja da Nossa Senhora da Conceição...); bairros piscatórios: Tróino e Fontainhas; Casa da Baia; Museu do Trabalho; Centros Culturais (Fórum Municipal Luísa Todi; Casa da Cultura de Setúbal); atividades sazonais (Feira de Sant'Iago); oferta hoteleira.

Destes recursos resultam *produtos turísticos* como: turismo náutico e outras atividades marítimo-turísticas, turismo de lazer e turismo cultural.

*Recurso – Zona industrial:* vocação industrial do concelho; sustento da atividade hoteleira e de restauração em Setúbal.

Este recurso poderá potenciar, como produto turístico, o turismo industrial.

### **III.4.2. A PROCURA TURÍSTICA E O PERFIL DO TURISTA**

No que concerne à procura turística, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística, no período de 2011 a 2017 o concelho de Setúbal teve uma evolução positiva na maioria dos indicadores, conforme é evidenciado na tabela 23.

Verifica-se que, em Setúbal, o número de hóspedes em 2017 era de 165 684. Este número sofreu crescimentos sucessivos desde 2011, em oposição ao número de habitantes que, em 2017, era inferior ao número de habitantes em 2011 (116 330 comparativamente com 120 864). A percentagem de hóspedes estrangeiros variou de 33% do total de hóspedes, em 2011, para 39%, em 2017, na mesma base comparativa. O número de dormidas teve

igualmente crescimentos sucessivos no período em análise. Em 2017, o número de dormidas foi de 313 003, o que representou um crescimento de 53,5% face a 2011. A estada média manteve-se sem variações significativas ao longo dos últimos 7 anos. Também a taxa de ocupação-cama variou de 30% do total de camas em 2011 para 40% em 2017, na mesma base comparativa. Já os proveitos de aposento registaram um crescimento de 69%, comparando o valor de 2017 face ao registado em 2011.

Tabela 23 INDICADORES DE PROCURA TURÍSTICA, AML E SETÚBAL, 2011 E 2017

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Hóspedes</b>	114.760	107.206	114.399	133.811	141.625	145.439	165.684
<b>Habitantes</b>	120.864	119.799	118.689	118.166	117.780	116.979	116.330
<b>Hóspedes / habitantes</b>	95%	89%	96%	113%	120%	124%	142%
<b>Hóspedes estrangeiros</b>	33%	30%	32%	33%	33%	33%	39%
<b>Dormidas</b>	203.913	203.361	225.013	268.248	264.269	273.637	313.003
<b>Dormidas / 100habitantes</b>	168,3	169,8	184,4	226,5	224,4	233,1	268,3
<b>Estada média total</b>	1,8	1,9	2	2	1,9	1,9	1,9
<b>Taxa de ocupação cama</b>	30%	30%	32%	36%	34%	36%	40%
<b>Proveitos de aposentos (K€)</b>	6.273	5.613	6.199	7.792	7.850	8.439	10.620

Fonte: INE

No que concerne ao perfil do turista de Setúbal, considerando os últimos 4 anos (2016-2019), verificava-se, em 2016, que o principal local de origem destes turistas era Portugal. Predominantemente do género feminino, os turistas situavam-se na faixa etária entre os 55 e 64 anos. Em termos de permanência no destino, esta era, em média, de dois dias. Estes turistas tiveram conhecimento deste destino através da *internet*, de guia turístico ou motor de busca, e de amigos e familiares. Referem motivações generalistas.

Em 2017, o perfil alterou-se, e o principal mercado passou a ser Espanha seguido de França. No caso do turista espanhol, verificava-se a predominância do género feminino da faixa etária dos 35 aos 44 anos. O turista francês também teve um grande peso no ano em análise. Neste caso, também predominou o género feminino, de uma faixa etária um pouco superior

à do turista espanhol, entre os 55 e os 64 anos. Relativamente ao tempo de permanência, meio pelo qual tiveram conhecimento do destino e motivações estas foram idênticas às dos turistas de 2016 (predominantemente português).

Em 2018, o local de origem dos turistas no destino de Setúbal manteve-se, sendo a maioria dos turistas espanhóis e do género feminino. Em termos de meios pelo qual conheceram este destino destaca-se a Internet-guia turístico, mantendo-se as motivações generalistas. Face a 2017, houve uma alteração na faixa etária, de 55 aos 64 anos em 2017, passou para 45 aos 54 anos. Registou-se também um aumento no número de dias passados no destino, de 1,7 dias para 2,4 dias. A destacar, em 2018, o aumento de turistas provenientes do Brasil e o facto de estes permanecerem mais dias no destino, face aos outros países emissores, nomeadamente 2,8 dias.

Em 2019, o perfil do turista manteve-se não tendo havido alterações significativas face a 2018 e 2017.

### **III.4.3. A ATIVIDADE TURÍSTICA EM SETÚBAL: A VISÃO DOS STAKEHOLDERS**

Também no caso de Setúbal, foram desenvolvidos *focus group* com agentes do turismo e do empreendedorismo no município, onde os participantes foram convidados a refletir sobre as vantagens e desvantagens do município em termos de turismo. No quadro 15 é apresentada a síntese dos resultados dos *focus groups*.

De notar, nas conclusões dos *focus groups*, que os agentes não identificam o património histórico-cultural (com exceção de uma menção individual ao Convento de Jesus) e que apenas alguns dos participantes identificaram a oferta de formação em Turismo existente no município como uma vantagem. Também é de realçar que não houve referência ao facto de que, em parte, a acessibilidade escassa a alguns recursos (ex. praias) é uma opção de política relacionada com a sustentabilidade.

Quadro 15 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SETÚBAL RELATIVAMENTE À ATIVIDADE TURÍSTICA- A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Riqueza e diversidade de recursos               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ património natural                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Serra</li> <li>▪ Mar</li> </ul> </li> <li>○ património cultural                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gastronomia</li> <li>▪ produtos regionais</li> <li>▪ tradições, feiras e festividades</li> </ul> </li> <li>○ infraestruturas para eventos desportivos e culturais</li> <li>○ diversidade territorial: ambiente que integra o rural e o urbano</li> </ul> </li> <li>➤ Localização e caracterização geográfica               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Clima ameno</li> <li>○ Proximidade a Lisboa na lógica de complementaridade de destinos; boa acessibilidade Lisboa-Setúbal (autoestrada e comboio)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Localização enquadrada na área metropolitana de Lisboa               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Setúbal como área periférica (em termos administrativos, de financiamento, funcional, de turismo)</li> <li>○ Infraestruturas industriais e memória fabril</li> </ul> </li> <li>➤ Falta de uma estratégia e plano de comunicação integrado (marketing do destino)</li> <li>➤ Falta de integração entre as ações do <i>stakeholders</i>, designadamente entre empresários das diferentes áreas</li> <li>➤ Falta de qualificação dos recursos humanos, desde os gestores aos empregados de serviço</li> <li>➤ Transportes e acessibilidade escassos e falta de articulação intermodal</li> <li>➤ Restrições no acesso aos recursos               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estratégia de gestão do porto comercial não virada para o turismo com consequências na exploração do porto de recreio</li> <li>○ Património histórico e cultural com horários desajustados ao turismo</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Os resultados das entrevistas a interlocutores privilegiados da atividade turística em Setúbal, também confirmam os resultados dos *focus groups*, mas acrescentam outras



Quadro 17 DESVANTAGENS DE SETÚBAL PARA O TURISMO - A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS (ENTREVISTAS)

Categorias
Acesso aos Recursos
Articulação entre <i>players</i>
Estratégia de Comunicação do Destino
Localização / Geografia
Oferta Hoteleira
Qualificação dos Recursos Humanos do Sector
Transportes Públicos e Acessibilidades

Fonte: Elaboração própria

#### III.4.4. O ECOSISTEMA EMPREENDEDOR – VERTENTE INSTITUCIONAL

Retomando os indicadores REDI já estudados para Cascais, os dados relativos a Setúbal para o período 2011-2017 revelam, tal como no caso de Cascais, alguns indicadores com uma evolução favorável e outros menos (Tabela 24).

A população de Setúbal diminuiu continuamente entre 2011 e 2017, com a maior taxa de decréscimo em 2013. A acessibilidade mostra uma tendência de crescimento, nomeadamente a partir de 2015, com um valor médio para o período de aproximadamente 21,7 milhões de euros por km<sup>2</sup>.

No que diz respeito à parcela do emprego nas atividades de alta tecnologia com uso intensivo de conhecimento (KIHT), a média para o período é de 26,8% do emprego total, com tendência para diminuir a partir de 2014. A participação média do emprego nas classes criativas, para o período em análise, é de 8,6%, revelando uma tendência para crescer. Em relação ao emprego em setores sofisticados, os dados mostram uma diminuição no

emprego nesses setores em Setúbal em 2014. No entanto, o emprego nesses setores recuperou parcialmente de 2015 a 2017. O emprego em serviços financeiros revela uma tendência de queda a partir de 2011.

Tabela 24 INDICADORES REDI AO NÍVEL LOCAL - SETÚBAL

Ano	Agglomeração de mercado		Capacidade absorptiva	Qualidade da educação	Estratégia de negócio	Instituições financeiras
	Crescimento da população	Acessibilidade ('000 €)	Percentagem de emprego em KIHT	Percentagem de emprego nas classes criativas	Percentagem de empregos nos sectores sofisticados	Percentagem de emprego em serviços financeiros
2011		20,495	27.0%	8.1%	2.20%	1.16%
2012	-0.88%	21,534	26.6%	8.1%	2.39%	1.34%
2013	-0.93%	21,245	26.1%	8.3%	2.45%	1.25%
2014	-0.44%	21,102	27.8%	8.2%	2.05%	0.95%
2015	-0.33%	21,815	27.6%	8.9%	2.08%	0.93%
2016	-0.68%	22,126	27.0%	9.4%	2.17%	0.77%
2017	-0.55%	23,926	25.7%	9.4%	2.17%	0.66%
<b>Média 2011-17</b>	<b>-0.64%</b>	<b>21,749</b>	<b>26.8%</b>	<b>8,6%</b>	<b>2.22%</b>	<b>1.01%</b>

Fonte: INE<sup>5</sup>

Estes dados sugerem que o ecossistema empreendedor, do ponto de vista institucional, poderá estar a ser prejudicado pela perda de população e pela perda de emprego em atividades intensivas em conhecimento, e nos setores mais sofisticados. Essas características não parecem afetar a criação de negócios turísticos. Tomando o caso dos setores de alojamento e restauração em Setúbal (Tabela 25), os dados confirmam o crescimento continuado do número de novos negócios nestes setores.

Tabela 25 CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS EM ALOJAMENTO E RESTAURAÇÃO - SETÚBAL (2011 A 2017)

Ano	Número de novos estabelecimentos	Percentagem de crescimento <sup>a</sup>
2011	130	
2012	152	+16.92%
2013	172	+13.16%
2014	191	+11.05%
2015	193	+1.05%
2016	202	+4.66%
2017	236	+16.83%
<b>Média 2011-17</b>	<b>182 / ano</b>	<b>+10.61% / ano</b>

Fonte: INE<sup>6</sup>

### III.4.5. O AMBIENTE DE NEGÓCIOS: A VISÃO DOS STAKEHOLDERS

Os agentes locais foram também convidados a pronunciar-se sobre as vantagens e desvantagens do município de Setúbal para a criação de negócios turísticos. Os resultados constam do quadro 18.

Quadro 18 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SETÚBAL PARA A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS - A PERSPETIVA DOS AGENTES DO TERRITÓRIO

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oportunidade para a criação de negócios com base na diversidade dos recursos existentes</li> <li>➤ Proximidade a Lisboa na lógica de complementaridade de destinos; boa acessibilidade Lisboa-Setúbal (autoestrada e comboio)</li> <li>➤ Não saturação da oferta turística para o nível de procura atual</li> <li>➤ Oferta de formação, nomeadamente na área do turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cultura empresarial não-empreendedora, nomeadamente nos empresários das faixas etárias mais elevadas</li> <li>➤ Excesso de burocracia e falta da integração de informação relevante para a criação do negócio</li> <li>➤ Restrições no acesso aos recursos               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estratégia de gestão do porto comercial não virada para o turismo; com consequências na exploração do porto de recreio</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Os resultados das entrevistas a interlocutores privilegiados da atividade turística em Setúbal, também neste caso, confirmam os resultados dos *focus group* no que se refere às vantagens, destacando a localização geográfica e as oportunidades de negócio disponíveis, na área do turismo (quadro 19). Em termos de desvantagens (quadro 20), os entrevistados são unânimes em destacar a falta de orientação empreendedora dos empresários, e muitos destacam também os problemas relacionados com a burocracia.

*Quadro 19 VANTAGENS DE SETÚBAL PARA A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS - A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS (ENTREVISTAS)*

<b>Categorias</b>
Localização / Geografia
Oferta de Educação e Formação
Oferta Turística
Oportunidades de negócio

Fonte: Elaboração própria

*Quadro 20 DESVANTAGENS DE SETÚBAL PARA A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS - A PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS (ENTREVISTAS)*

<b>Categorias</b>
Acesso aos Recursos
Burocracia
Cultura Empresarial
Recursos Humanos

Fonte: Elaboração própria

### **III.4.6. SÍNTESE DA ANÁLISE ESTRATÉGICA – SETÚBAL**

Setúbal possui uma boa diversidade de recursos, beneficiando de todo o potencial que esses recursos sugerem em termos de produtos turísticos. Acresce, ainda, que o potencial dos recursos e produtos turísticos do município pode ser maximizado pela articulação com os municípios próximos, ganhando em escala e diversidade da oferta, numa área geográfica bem delimitada. Por outro lado, Setúbal possui produtos (ex. o enoturismo, a cultura, e outros) que podem combater a sazonalidade ligada ao turismo de sol e mar, e uma oferta

de produtos vocacionados para segmentos de mercado que valorizam a sustentabilidade ecológica, que podem potenciar um turismo de qualidade.

Apesar de uma evolução positiva no sentido da consolidação como destino do turismo internacional, o município parece não ter beneficiado, de forma significativa, do crescimento, nos últimos anos, do turismo na AML e, especificamente, em Lisboa, apenas a 40 km. Pelo contrário, Setúbal é prejudicada pela sua periferia, real ou aparente, relativamente a Lisboa, e sem um plano de comunicação consistente parece ter dificuldades em se afirmar como o destino turístico que o seu potencial de recursos permite imaginar.

Quanto ao ecossistema empreendedor de Setúbal, revela-se a necessidade de uma grande aposta no capital humano, em todos os níveis das estruturas organizacionais. O crescimento de novas empresas turísticas que se tem verificado no município será consequência do reconhecimento pelos empresários do potencial turístico do território, mas isso não se traduz diretamente em empresas inovadoras. O tecido empresarial no município parece revelar pouca orientação empreendedora. Para além disso, o ecossistema tem de evoluir no sentido da desburocratização, facilitando o acesso de futuros empreendedores à informação.

## REFERÊNCIAS

---

1

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Set%C3%BAbal#/media/Ficheiro:Set%C3%BAbal\\_freguesias\\_2013.svg](https://pt.wikipedia.org/wiki/Set%C3%BAbal#/media/Ficheiro:Set%C3%BAbal_freguesias_2013.svg)

2 <http://aiset.pt/peninsula-de-setubal/>

3 INE– *Anuários Estatísticos Regionais de Lisboa*, 2011 e 2017

4 Augusto Mateus & associados (2016) Plano Estratégico de Desenvolvimento Setúbal 2026. Disponível em [https://www.mun-setubal.pt/wp-content/uploads/2020/03/RPDMS\\_A\\_Plano-Estrat%C3%A9gico-de-Desenvolvimento.pdf](https://www.mun-setubal.pt/wp-content/uploads/2020/03/RPDMS_A_Plano-Estrat%C3%A9gico-de-Desenvolvimento.pdf).

5 INE – Disponível em [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

6 *idem*

### III.5. ANÁLISE INTEGRADA CASCAIS – SETÚBAL

Os resultados dos dados primários recolhidos no âmbito deste estudo, permitem uma visão integrada dos dois municípios, a qual pode instruir modelos de governança com algum grau de integração ao nível regional.

Comparando as vantagens para o turismo de ambos os territórios, destacam-se, nos municípios, a localização geográfica (proximidade a Lisboa) e os recursos turísticos disponíveis. No caso das desvantagens comuns, realça-se os problemas relacionados com os transportes públicos e a acessibilidade.

No caso das vantagens para a criação de negócios turísticos que são comuns a ambos os territórios, surge novamente a proximidade a Lisboa, mas também a oferta de educação e formação. A comparação das desvantagens de ambos os territórios para os negócios turísticos, revela a necessidade de uma intervenção local, já que cada território apresenta as suas especificidades.

Esta análise comparativa sugere a necessidade de uma abordagem diferenciada atendendo às especificidades de cada município, mas também de uma abordagem integradora, uma vez que existem variáveis que transcendem os limites de cada município e que serão comuns à região onde se inserem.

#### **IV.    MODELOS DE GOVERNANÇA PARA O EMPREENDEDORISMO EM           TURISMO**

No sentido de fundamentarmos propostas de modelo de governança para Cascais e Setúbal, começamos por identificar, compreender e analisar o potencial de adaptação das melhores práticas de governança de outros municípios europeus, com relevo quer na área do Turismo, quer na área do apoio ao Empreendedorismo. As conclusões desse processo são apresentadas na primeira secção deste capítulo. Seguidamente, na segunda secção, fazemos uma avaliação do modelo atual vigente em cada um dos municípios, com base em dados primários. O capítulo encerra-se com a apresentação de uma proposta para cada um dos territórios que sintetiza a análise realizada.

## IV.1. ANÁLISE DE BENCHMARKING INTERNACIONAL

A atividade de *benchmarking* consiste na procura das melhores práticas de um setor que podem conduzir a um desempenho excepcional, por meio da implementação dessas melhores práticas por outras organizações. Implica uma sistemática comparação do desempenho de (partes de) organizações e seus serviços, processos e rotinas semelhantes.

Os casos que passamos a descrever foram selecionados com base em informação coligida a partir de instituições internacionais ligadas ao Turismo e/ou ao Empreendedorismo, nomeadamente agências da UE. Por exemplo, no relatório da Comissão Europeia StartupCity Hubs in Europe, publicado em 2018, Barcelona ocupa a posição #7, Amesterdão a posição #8 e Madrid a posição #10 no ranking das cidades *hub* europeias e todas apresentam tendência para aumentar a sua relevância nesse domínio. Das cidades que ocupam o top-10 desse *ranking*, Barcelona, Amesterdão e Madrid são também cidades com atividade turística em muitos aspetos similares a Lisboa. Aliás, Barcelona é muitas vezes identificada como concorrente de Lisboa, nesse âmbito.

### IV.1.1. O CASO BARCELONA

Uma das razões para o sucesso de Barcelona em termos de empreendedorismo resulta da atividade do município através do projeto *BarcelonActiva*, criado em 1986. *BarcelonActiva*

(BA) é a organização executora das políticas de promoção económica do município de Barcelona através, entre outros aspetos, do incentivo ao empreendedorismo e oferecendo apoio às empresas na perspetiva da economia plural. Desde 2018, tem o estatuto de empresa municipal. Em 2011, Barcelona Activa foi premiada pela Comissão Europeia no âmbito do Prémio Europeu de Promoção Empresarial pelo seu modelo inovador de apoio aos empreendedores.

A missão da BA é promover políticas económicas e o desenvolvimento económico de forma a melhorar a qualidade de vida dos cidadãos de Barcelona, através da promoção do emprego, do empreendedorismo e do apoio aos negócios. De acordo com dados de 2017, BA apoiou 24779 pessoas através de ações formação e 11312 através de atividades de mediação e estímulo ao emprego. Em termos de empreendedorismo, no mesmo ano, BA realizou 14395 ações de informação e formação e apoiou 2126 projetos empreendedores, dos quais resultaram 207 novas empresas. Onze dessas empresas ficaram alojadas nas incubadoras da BA. A agência também apoiou o crescimento de 6.052 empresas já instaladas.

Barcelona Activa gere um parque tecnológico e quatro incubadoras, cada uma com especificidades e organizadas por área (por exemplo, uma é orientada para negócios de alta-tecnologia, outra para as indústrias criativas e existe também uma em parceria com a Universidade Politécnica da Catalunha). Em termos de evolução futura, BA está empenhada em reorientar os seus esforços para os negócios sustentáveis.

O apoio aos empreendedores individuais é gratuito. Na BA existem 40 técnicos, com *know-how* diverso, que apoiam diretamente os projetos na fase de *start-up*. Para além do apoio dedicado, a agência disponibiliza diversas ferramentas digitais de apoio ao empreendedor.

Para os negócios, em geral, o Business Advice Office da BA presta serviços de:

- Informação, aconselhamento e serviços online para a criação jurídica da empresa (resposta de 4 a 10 dias para sociedades de responsabilidade limitada; imediata para empresários individuais);
- Informação e aconselhamento sobre os procedimentos como licenças, registos, e outros aspetos administrativos;
- Apoio e aconselhamento em termos de fontes de financiamento;
- Serviços de consultoria para promoção da competitividade dos negócios;
- Apoio à gestão de recursos humanos das empresas;
- Apoio a venda ou aquisição de negócios já estabelecidos;
- Apoio à internacionalização e aconselhamento quanto aos procedimentos de comércio internacional;
- Apoio à identificação e instalação em nova localização;
- Atividades de promoção da inovação dos negócios, incluindo formação e acesso a fundos da UE;
- Espaço audiovisual com todas a informação económica sobre a cidade.

Como dissemos atrás, a cidade concentrou todos os seus esforços nesta empresa municipal, que assim centraliza todas a atividade do município neste âmbito. Contudo, todos os *stakeholders* relevantes têm assento no conselho de administração da BA, incluindo associações empresariais, outras instituições de governo local, peritos, a academia, entre outros. BA está organizada em três direções executivas, oito direções operacionais e cinco direções de apoio. De realçar, no modelo de governança, que a gestão da BA é independente das alterações no poder político. No entanto, BA recebe subvenções públicas anuais de mais de 50 milhões de euros, maioritariamente do município de Barcelona (74%, em 2018) e do Governo da Catalunha (20%).

#### IV.1.2. O CASO AMESTERDÃO

Amsterdão é a base para um grande número de negócios em crescimento, baseados em ideias inovadoras de base tecnológica, que rapidamente conquistaram os mercados internacionais. Na área do Turismo, destaca-se a Booking.com e a TravelBird.

Criado em 2015, StartupAmsterdam é um programa gerido pela cidade de Amsterdão, numa parceria entre os setores público e privado, para apoiar empreendedores, *start-ups*, o crescimento dos negócios e outros participantes do ecossistema local. O foco do SA está em *start-ups* onde a tecnologia seja uma parte fundamental dos produtos e/ou modelos de negócio e que têm a ambição de, e potencial para alcançar um rápido crescimento internacional. O programa SA não está focado em PMEs com problemas de crescimento; o foco deste programa são os empreendedores e as equipas que revelam potencial para obter um bom desempenho, permitindo-lhes alcançar um crescimento acelerado.

Impulsionada pelo desejo de fortalecer o ecossistema de *start-ups* na cidade, o StartupAmsterdam (SA) lançou mais de 35 iniciativas, apoiou vários projetos, eventos e campanhas desde a sua criação. A SA apoia 2300 *start-ups*, que geram emprego para 70.000 empregos, maioritariamente, como dissemos, em *start-ups* e PMEs da área tecnológica.

O programa de ação SA assenta em medidas assentes em cinco aspetos fundamentais para uma *start-up*. Estes são, o acesso a: (1) talento; (2) clientes e/ou utilizadores (acesso fácil a clientes potenciais para a fase de lançamento, parceiros corporativos e "primeiros utilizadores"); (3) conteúdos (para comunicação, com um calendário de eventos muito preenchido); (4) capital financeiro; e a (5) um ambiente com uma mentalidade de *start-up*.

Atualmente, o ecossistema empreendedor em Amesterdão é constituído por uma larga rede que inclui *start-ups*, aceleradoras, incubadoras, e a academia. Estas instituições trabalham para desenvolver novas formas de tecnologia, novos produtos e outras inovações orientadas para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

StartupAmsterdam é uma visão e é um programa de ação desenvolvido pelo município em conjunto com a comunidade de *start-ups*. Não é uma ideia independente, introduzida pelo governo ou por um pequeno grupo de *stakeholders*, mas sim uma iniciativa apoiada pela totalidade do ecossistema de *start-ups* em Amsterdão. Colaboração é uma componente vital do seu sucesso. Mais de 75 parceiros estão ativamente envolvidos no projeto, como aceleradoras, instituições académicas (como a VU University Amsterdam e a Universidade de Amsterdão), grandes empresas (incluindo a Booking.com), e o departamento de economia do município. Bas Beekman, diretor do SA, explica a missão do SA numa frase simples: “A nossa missão é criar o clima e estabelecer as conexões” e “somos a aranha que tece a teia”.

SA é uma parceria público-privada que opera como um programa. A equipa do município que coordena o programa é reduzida, mas trabalha em estreita relação com os restantes *stakeholders*, no sentido de validar e implementar as medidas. O orçamento para o período 2015-2019 é de aproximadamente 230.000 Euros/ano, o que para a dimensão da cidade de Amsterdão não é um valor muito expressivo.

A SA está organizada com base numa equipa principal, em *focus group* e em equipas para cada medida. A equipa principal é responsável pela liderança do programa e tem responsabilidades significativas na implementação durante a validação das medidas. É também responsável por estabelecer vínculos com os *stakeholders* e pelo financiamento do programa. Os *focus group* trabalham numa base mensal e disponibilizam conhecimento especializado à equipa principal e às equipas das medidas. A equipa principal nomeia o líder de projeto para cada equipa de medida. Estas equipas podem ser de instituições públicas, de instituições privadas, ou um misto público-privado, desenvolvem o trabalho no terreno e têm características diferentes para cada medida.

### IV.1.3. O CASO MADRID

Madrid oferece um contexto favorável para a criação de empresas e para o empreendedorismo em geral. A sua situação geográfica, as infraestruturas que possui e a ampla oferta de educação e formação (três das melhores universidades espanholas e cinco das 100 melhores escolas de gestão do mundo), tornam a cidade num dos lugares mais atrativo para empreender em Espanha.

A Madrid Emprende é uma iniciativa da câmara municipal de Madrid com 13 anos de existência. Começou com o objetivo de apoiar projetos de pessoas desfavorecidas. Atualmente, a Direção Geral de Inovação e Empreendedorismo, Madrid Emprende, da câmara municipal de Madrid, tem como principais competências a promoção, o fomento e o apoio ao espírito empreendedor dos cidadãos de Madrid e à criação e crescimento das PME, aumentando a competitividade das empresas recém-criadas.

A Madrid Emprende gere uma rede de seis viveiros de empresas, que se encontram localizados nos "distritos" de Madrid mais carenciados. Os seis viveiros são: *Carabanchel, Moratalaz, Puente de Vallecas, San Blas, Vicálvaro e Villaverde*. Os viveiros, ou incubadoras, são espaços físicos destinados a promover iniciativas empresariais, que combinam o uso de escritórios com conselhos sobre gestão de negócios e a prestação de serviços comuns, para cobrir as necessidades básicas de novas empresas durante os primeiros anos de suas vidas, mediante o pagamento de um preço público aprovado pelo município (7,35 Euros/m<sup>2</sup>/mês durante o primeiro ano e 9,53 Euros a partir do 13º mês).

Podem beneficiar dos serviços da Madrid Emprende as pessoas individuais ou coletivas que cumpram os seguintes requisitos:

- Ser uma empresa recém-criada ou uma empresa com idade máxima de 5 anos desde o início da atividade económica, e deve ser PME;

- Ser uma pessoa ou grupos de pessoas que possuem um projeto empresarial que se iniciará a curto prazo;
- Ser uma entidade sem fins lucrativos, como associações, fundações, ONGs, etc.

Os serviços disponibilizados apoiam os empreendedores desde o nascimento da ideia até à consolidação da empresa. Incluem:

- Realização de atividades para promover o empreendedorismo.
- Assessoria para o desenvolvimento de todos os tipos de ideias de negócio;
- Informação sobre as formas legais e procedimentos administrativos necessários para o início de um negócio, bem como sobre os recursos disponíveis para apoiar empreendedores.

#### **IV.1.4. SÍNTESE COMPARATIVA**

Com base em cinco variáveis caracterizadoras de um modelo de governança, passamos agora a comparar os três casos estudados (quadro 21). Essas variáveis são: Forma de organização/coordenação dos agentes envolvidos; Forma de controlo das ações dos agentes envolvidos; Valias do modelo de governança; Tipo e foco das ações dos agentes; Preço dos serviços oferecidos pelos agentes.

Verifica-se que os três casos estudados apresentam modelos de governança com características muito diversas.

Quadro 21 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE GOVERNANÇA PARA O EMPREENDEDORISMO – AMSTERDÃO, BARCELONA, MADRID

	Amesterdão	Barcelona	Madrid
<b>Forma de organização/coordenação dos agentes envolvidos</b>	<b>Rede</b> , constituída por uma diversidade de parceiros, públicos e privados. As ações desenvolvidas pela SA, embora <b>coordenadas pelo departamento do município</b> , estão disseminadas por diversos parceiros e articuladas numa lógica de concertação.	<b>Descentralização com autonomia</b> . BA é uma empresa com autonomia que define os seus próprios objetivos e metas no quadro da missão que lhe foi confiada.	<b>Descentralização da execução</b> , com contrato de gestão com terceiros. As ações são desenvolvidas por organismos descentralizados – os viveiros – que cumprem a finalidade fixada pelo município.
<b>Forma de controlo das ações dos agentes envolvidos</b>	As ações dos agentes são avaliadas de acordo com o <b>cumprimento dos objetivos fixados</b> em sede de planeamento, pela hierarquia municipal, mas também são avaliadas <b>internamente, no âmbito da parceria</b> , e visando a manutenção da mesma.	As ações dos agentes são avaliadas de acordo com o seu <b>enquadramento na missão</b> que lhes foi atribuída.	As ações dos agentes são avaliadas de acordo com o <b>cumprimento dos objetivos fixados</b> em sede de planeamento, pelo município.
<b>Valias do modelo de governança</b>	Ter <b>flexibilidade</b> (i.e., não existirem ações predeterminadas; estas podem variar em função das necessidades avaliadas pelos parceiros).	Ter <b>fiabilidade</b> (i.e., as ações dos agentes são pré-determinadas e conhecidas, e tendencialmente estáveis ao longo do tempo).	Ter <b>fiabilidade</b> (i.e., as ações dos agentes são pré-determinadas e conhecidas, e tendencialmente estáveis ao longo do tempo).
<b>Tipo e foco das ações dos agentes</b>	As ações são <b>customizadas, para grupos-alvos</b> pré-determinados (start-ups tecnológicas; jovens altamente qualificados)	As ações têm <b>carácter genérico</b> e não possuem um público-alvo definido.	As ações são <b>customizadas, para grupos-alvos</b> pré-determinados (nomeadamente grupos desfavorecidos, mulheres, e outros públicos específicos).
<b>Preço dos serviços oferecidos pelos agentes</b>	Os oferecidos diretamente pelo município, <b>tendencialmente gratuitos ou de baixo custo</b> . Os oferecidos pelos parceiros privados, <b>a preço de mercado</b> .	Os serviços aos empreendedores são <b>tendencialmente gratuitos ou baixo custo</b> , na fase inicial de start-up; depois serão a <b>preço de mercado</b> .	Os serviços aos empreendedores são <b>de baixo custo</b> .

Fonte: Elaboração própria

## IV.2. MODELO DE GOVERNANÇA E EMPREENDEDORISMO EM TURISMO - CASCAIS

### IV.2.1. MODELO ATUAL – PERSPETIVA DOS *STAKEHOLDERS*

Os *stakeholders* caracterizaram o atual modelo de governança de Cascais para o empreendedorismo em turismo, com base nas cinco dimensões acima identificadas para os casos internacionais.

No que respeita à forma de controlo das ações dos agentes envolvidos parece existir concordância entre os respostas de que no modelo de Cascais as ações dos agentes são avaliadas de acordo com o cumprimento dos objetivos fixados em sede de planeamento, pela hierarquia. Alguns respondentes consideram que o controlo tem características dos diferentes modelos apresentados, embora um reconheça que o controlo, no modelo de Cascais, parte de as ações dos agentes serem avaliadas de acordo com o cumprimento dos objetivos fixados em sede de planeamento, pela hierarquia.

A maioria dos respondentes considera que a mais valia do modelo de governança em Cascais consiste em existirem objetivos previamente definidos. Contudo, nenhum dos respondentes discorda de que o modelo também admite flexibilidade nas ações a desenvolver. Os respondentes não concordam que exista uma lógica de minimização de custos no modelo de governança de Cascais.

Verifica-se que o modelo, globalmente, aproxima-se mais ao de Madrid (quadro 22), do que ao das outras cidades. A única diferença relativamente a Madrid refere-se à autonomia da agência promotora do empreendedorismo. Neste aspeto, o modelo de Cascais é mais próximo do de Barcelona.

Quadro 22 MODELO DE GOVERNANÇA PARA O EMPREENDEDORISMO – CASCAIS VS. CIDADES BENCHMARK

	Cascais	Semelhança com benchmark
<b>Forma de organização/coordenação dos agentes envolvidos</b>	O modelo caracteriza-se essencialmente por <b>descentralização com autonomia</b> . A DNA Cascais é uma agência com autonomia que define os seus próprios objetivos e metas no quadro da missão que lhe foi confiada. No entanto, existem também características de <b>rede</b> , constituída por uma diversidade de parceiros, públicos e privados.	Amesterdão Barcelona
<b>Forma de controlo das ações dos agentes envolvidos</b>	As ações dos agentes são avaliadas de acordo com o <b>cumprimento dos objetivos fixados</b> em sede de planeamento, pela hierarquia municipal, mas também são avaliadas pelo <b>cumprimento da legislação e regulamentação administrativa</b> em vigor.	Amesterdão Madrid
<b>Valias do modelo de governança</b>	Ter <b>fiabilidade</b> (i.e., as ações dos agentes são pré-determinadas e conhecidas, e tendencialmente estáveis ao longo do tempo), mas também ser <b>guiado por objetivos</b> .	Barcelona Madrid
<b>Tipo e foco das ações dos agentes</b>	As ações são <b>customizadas, para grupos-alvos</b> pré-determinados (principalmente jovens).	Amesterdão Madrid
<b>Preço dos serviços oferecidos pelos agentes</b>	Os oferecidos diretamente pelo município, <b>tendencialmente gratuitos ou de baixo custo</b> .	Madrid

Fonte: Elaboração própria

As forças do modelo atual que foram identificadas (quadro 23) destacam o papel da câmara municipal, o papel da DNA Cascais, mas também a articulação entre entidades públicas e privadas.

Quadro 23 FORÇAS DO MODELO DE GOVERNANÇA ATUAL - CASCAIS

Ação da câmara municipal
Articulação público-privado
Existência de entidade promotora do empreendedorismo

Fonte: Elaboração própria

Os dados recolhidos junto dos agentes, também permitiram concluir que existem constrangimentos ao modelo de governança atual de Cascais (quadro 24) e quais as ações necessárias para os reduzir. Verifica-se que existe consenso sobre a falta de cultura associativa e de colaboração em rede dos agentes do território com intervenção no âmbito dos negócios turísticos, sugerindo que o modelo deveria evoluir mais no sentido da lógica de rede, onde não só existisse articulação público-privado, mas essa articulação e associação estende-se a todos, e entre todos, os agentes. A referência à falta de comunicação é outra forma de olhar para os problemas de articulação.

Considera-se necessária a clarificação da estratégia relativamente ao empreendedorismo em turismo, bem como a desburocratização de processos e a melhoria da informação e comunicação.

Quadro 24 *CONSTRANGIMENTOS DO MODELO DE GOVERNANÇA ATUAL E AÇÕES NECESSÁRIAS - CASCAIS*

<b>Constrangimentos</b>	<b>Ações necessárias</b>
<i>Deficit de comunicação</i>	✓ Clarificar estratégia
	✓ Desburocratizar
Falta de cultura associativa	✓ Melhorar a informação e a comunicação

Fonte: Elaboração própria

## **IV.2.2.      MODELO PROPOSTO**

Face aos dados recolhidos, o modelo de governança em Cascais deve evoluir para um modelo com maior envolvimento de diferentes *stakeholders*, numa lógica de rede, embora mantendo a autarquia (ou um seu agente) um papel relevante ao nível da coordenação. Passamos a explicar.

No que respeita ao grau de centralização administrativa, não existe consenso entre os inquiridos relativamente à forma como deve evoluir o modelo atual. Há *stakeholders* que

discordam que as ações relacionadas com a promoção do empreendedorismo em turismo sejam determinadas pelo governo autárquico (modelo totalmente centralizado) enquanto outros consideram que se deve optar por um modelo mais descentralizado ou em rede. Apesar de, em relação à forma de organização/coordenação dos agentes envolvidos, ter sido o modelo em rede que obteve maior concordância (modelo identificado como boa prática na literatura e, em princípio, oposto ao modelo mais hierárquico), há inquiridos que concordam quer com o modelo centralizado quer com o modelo em rede. O que sugere que para estes inquiridos a aplicação de um modelo híbrido é viável.

Relativamente à forma de controlo das ações dos agentes envolvidos também não existe consenso entre os respondentes, apesar de o modelo com maiores níveis de concordância ter sido aquele em que se sugere que as ações dos agentes relacionadas com a promoção do empreendedorismo em turismo sejam avaliadas de acordo com o seu enquadramento na missão que lhes foi atribuída. Estes resultados indicam a possibilidade de existência de múltiplas formas de controlo.

No que respeita às valias que um modelo de governança pode trazer, parece existir uma tendência de concordância relativamente a um modelo guiado por objetivos em detrimento de um modelo guiado pelos custos. Vários respondentes admitem, também, que o modelo deve ganhar características de flexibilidade. Existem respondentes que admitem que o modelo ideal deva ter todas as características, nomeadamente o modelo ser guiado pelos custos e pela flexibilidade, o que do ponto de vista prático se pode revelar difícil de conseguir.

Relativamente ao tipo e foco das ações dos agentes a maioria dos respondentes considera que as ações de promoção de empreendedorismo devem ser customizadas para grupos alvo.

Todos os respondentes consideram que os serviços devem ser pagos, contudo discordam quanto ao valor desses serviços. Alguns defendem que o preço deve ser baixo, outros

defendem que o preço deve ser de acordo com o mercado e um defende mesmo que o preço deve ser acima do preço de mercado.

No quadro 25 comparam-se estas propostas com os casos *benchmark*. Fica claro que a evolução do modelo de governança atual, em alguns aspetos deve afastar-se do modelo de Madrid (que parece mais orientado para um tipo de empreendedorismo na lógica do autoemprego, muito guiado pelas políticas públicas no domínio económico-social) em direção a um modelo mais próximo do de Amesterdão (focado em atrair negócios mais inovadores e com potencial de crescimento). Neste modelo, o papel fundamental da autarquia seria a identificação dos objetivos a atingir e o estabelecimento de prioridades quanto aos grupos-alvo a privilegiar. No caso dos negócios turísticos, estes grupos-alvo poderiam ser definidos em função da estratégia do município para a inovação em turismo.

Quadro 25 EVOLUÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA PARA O EMPREENDEDORISMO – CASCAIS

	Modelo ideal (perspetiva dos <i>stakeholders</i> )	Semelhança com <i>benchmark</i>
<b>Forma de organização/coordenação dos agentes envolvidos</b>	<i>Híbrido</i> , com predominância de características de <i>rede</i> , mas com algum grau de <i>centralização administrativa</i> ao nível da autarquia.	Amesterdão
<b>Forma de controlo das ações dos agentes envolvidos</b>	As ações dos agentes são avaliadas de acordo com o <i>cumprimento dos objetivos fixados</i> em sede de planeamento, pela hierarquia municipal, mas as ações dos agentes seriam também avaliadas de acordo com o seu <i>enquadramento na missão</i> que lhes foi atribuída.	Amesterdão Barcelona Madrid
<b>Valias do modelo de governança</b>	Ser <i>guiado por objetivos</i> com algum grau de <i>flexibilidade</i> .	Amesterdão (na questão da flexibilidade)
<b>Tipo e foco das ações dos agentes</b>	As ações são <i>customizadas, para grupos-alvos</i> pré-determinados.	Amesterdão Madrid
<b>Preço dos serviços oferecidos pelos agentes</b>	<i>De baixo custo e/ou a preço de mercado</i> .	Amesterdão Barcelona Madrid (baixo custo)

Fonte: Elaboração própria

### IV.3. MODELO DE GOVERNANÇA E EMPREENDEDORISMO EM TURISMO - SETÚBAL

#### IV.3.1. MODELO ATUAL – PERSPETIVA DOS *STAKEHOLDERS*

Relativamente à forma de organização do modelo de Setúbal, os entrevistados identificam várias formas de organização, mas predominando a organização em rede suportada em agentes.

Relativamente à forma de controlo das ações dos agentes, há consenso entre os inquiridos, caracterizando o modelo como híbrido, neste aspeto, com características de controlo realizado de acordo com o cumprimento dos objetivos fixados em sede de planeamento, pela hierarquia, através do enquadramento das ações na própria missão dos agentes, e por avaliação interna pelos parceiros. Esta hibridização da forma de controlo terá a ver com as características do próprio modelo, em rede, e, como tal, com a diversidade de parceiros envolvidos. Em termos de valias do modelo, foram reconhecidas várias, mas predomina a perceção de que as valias são principalmente a fiabilidade e as ações serem guiadas por objetivos. Relativamente ao tipo e foco da ação existe uma clara identificação que, no caso de município de Setúbal, as ações são customizadas em função de grupos-alvo. Finalmente, no que concerne ao preço dos serviços oferecidos pelos agentes aos empreendedores, estes são realizados predominantemente ao preço do mercado, ou de baixo custo.

Assim, o atual modelo de governança, em Setúbal, no que se refere à criação de negócios tem características híbridas, predominantemente, entre o modelo de Amesterdão e o modelo de Madrid (quadro 26).

As forças do modelo atual que foram identificadas (quadro 27) destacam a ação da camara municipal, a articulação público-privada, e o trabalho em rede. As ações específicas que têm sido desenvolvidas para a promoção do empreendedorismo em turismo, também foram mencionadas pelos agentes.

Quadro 26 MODELO DE GOVERNANÇA PARA O EMPREENDEDORISMO – SETÚBAL V.S. CIDADES BENCHMARK

	Setúbal	Semelhança com benchmark
<b>Forma de organização/coordenação dos agentes envolvidos</b>	O modelo caracteriza-se essencialmente pela lógica de <b>rede</b> , constituída por uma diversidade de parceiros, públicos e privados.	Amesterdão
<b>Forma de controlo das ações dos agentes envolvidos</b>	<b>Híbrido.</b> As ações dos agentes são avaliadas, nalguns casos, de acordo com o <b>cumprimento dos objetivos fixados</b> em sede de planeamento; noutros casos, ainda, as ações avaliadas de acordo com o seu <b>enquadramento na missão</b> ; e, noutros casos, são avaliadas <b>internamente, no âmbito da parceria</b> .	Amesterdão Barcelona Madrid
<b>Valias do modelo de governança</b>	Ter <b>fiabilidade</b> (i.e., as ações dos agentes são pré-determinadas e conhecidas, e tendencialmente estáveis ao longo do tempo, mas também ser <b>guiado por objetivos</b> .	Barcelona Madrid
<b>Tipo e foco das ações dos agentes</b>	As ações são <b>customizadas, para grupos-alvos</b> pré-determinados (principalmente jovens).	Amesterdão Madrid
<b>Preço dos serviços oferecidos pelos agentes</b>	<b>De baixo custo e/ou a preço de mercado.</b>	Amesterdão Barcelona Madrid (baixo custo)

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos constrangimentos ao modelo de governança atual de Setúbal (quadro 28), destacam-se alguns aspetos, que de certa forma, são o lado negativo de algumas das forças atrás mencionadas. Nomeadamente o excesso de centralização e burocracia, a dependência dos ritmos dos ciclos políticos e a falta de uma estratégia clara. É também mencionada a dificuldade de acesso ao investimento. A medida necessária, que é claramente identificada pelos agentes, é a clarificação da estratégia. Isso revela a importância que é atribuída a esse constrangimento.

Quadro 27 FORÇAS DO MODELO DE GOVERNANÇA ATUAL - SETÚBAL

Ação da câmara
Ações de apoio ao empreendedorismo em turismo
Articulação público-privado
Trabalho em rede

Fonte: Elaboração própria

Quadro 28 CONSTRANGIMENTOS DO MODELO DE GOVERNANÇA ATUAL E AÇÕES NECESSÁRIAS - SETÚBAL

Constrangimento	Ação a desenvolver
Dificuldade de acesso a programas de investimento	Clarificar a estratégia
Dificuldade de atração de investimento	
Estratégia pouco clara/adequada	
Excesso de burocracia	
Excesso de centralização	
Ritmo dos ciclos políticos	

Fonte: Elaboração própria

### IV.3.2. MODELO PROPOSTO

Face aos dados recolhidos, o modelo de governança em Setúbal deve evoluir para um modelo com maiores semelhanças com o modelo de Barcelona, onde todo o processo é gerido por uma entidade autónoma, embora com fortes ligações à câmara municipal, com uma missão claramente definida. Seguidamente, explicamos em maior detalhe a proposta que resulta da auscultação aos agentes.

Relativamente à forma de organização do modelo de Setúbal, a maioria dos inquiridos defende que o modelo deve evoluir para a descentralização com autonomia, eventualmente pela criação de um organismo descentralizado que defina os seus próprios objetivos e metas

no quadro da missão que lhe seja confiada. No que se refere à forma de controlo das ações dos agentes, existe algum equilíbrio entre os inquiridos, na opção por um modelo em que o controlo das ações seja feito tanto pelo seu enquadramento na própria missão dos agentes, como pela avaliação interna pelos parceiros. Em termos das valias do modelo, verifica-se a existência de concordância entre os inquiridos de que a flexibilidade deverá ser a principal valia de um novo modelo. Relativamente ao tipo e foco da ação, predomina a proposta de que, no caso de município de Setúbal, as ações sejam de carácter genérico e não possuam um público-alvo definido. Finalmente, no que concerne ao preço dos serviços oferecidos pelos agentes aos empreendedores estes deverão ser realizados predominantemente a baixo custo.

Quadro 29 MODELO DE GOVERNANÇA PARA O EMPREENDEDORISMO – SETÚBAL V.S. CIDADES BENCHMARK

	Setúbal	Semelhança com <i>benchmark</i>
<b>Forma de organização/coordenação dos agentes envolvidos</b>	<i>Descentralização com autonomia.</i> Organismo com autonomia.	Barcelona
<b>Forma de controlo das ações dos agentes envolvidos</b>	As ações dos agentes são avaliadas de acordo com o seu <i>enquadramento na missão</i> ; e <i>internamente pelos parceiros.</i>	Amesterdão Barcelona
<b>Valias do modelo de governança</b>	Ter <i>flexibilidade</i> (i.e., não existirem ações predeterminadas; estas podem variar em função das necessidades avaliadas pelos parceiros.	Amesterdão
<b>Tipo e foco das ações dos agentes</b>	As ações têm <i>carácter genérico</i> e não possuem um público-alvo definido.	Barcelona
<b>Preço dos serviços oferecidos pelos agentes</b>	<i>De baixo custo.</i>	Barcelona Madrid

Fonte: Elaboração própria

#### IV.4. MODELOS DE GOVERNANÇA ATUAIS – COMPARAÇÃO CASCAIS / SETÚBAL

*Forças dos modelos.* Com base no quadro 30, é possível analisar as semelhanças e diferenças entre os dois municípios quanto às forças dos seus modelos de governança. As semelhanças estão relacionadas com a ação da câmara e a articulação público-privada, mas também existem características específicas.

Quadro 30 FORÇAS DOS MODELOS DE GOVERNANÇA - CASCAIS VS. SETÚBAL

	Cascais	Setúbal
Ação da câmara	✓	✓
Ações de apoio ao empreendedorismo em Turismo		✓
Articulação público-privado	✓	✓
Existência de entidade promotora do empreendedorismo	✓	
Trabalho em rede		✓

Fonte: Elaboração própria

*Constrangimentos do modelo.* Já no que respeita aos constrangimentos, os municípios revelam dificuldades muito diferentes (quadro 31).

Esta análise reforça a necessidade de que um modelo de governança generalizável a diferentes municípios possa incorporar a possibilidade de adaptação às especificidades de cada território.

Quadro 31 CONSTRANGIMENTOS DOS MODELOS DE GOVERNANÇA - CASCAIS E SETÚBAL

	Cascais	Setúbal
Deficit de comunicação	✓	
Dificuldade de acesso a programas de investimento		✓
Dificuldade de atração de investimento		✓
Estratégia pouco clara/adequada		✓
Excesso de burocracia		✓
Excesso de centralização		✓
Falta de cultura associativa	✓	
Ritmo dos ciclos políticos		✓

Fonte: Elaboração própria

## IV.5. MODELO GENÉRICO DE GOVERNANÇA DO EMPREENDEDORISMO EM TURISMO

### IV.5.1. PRESSUPOSTOS

Consideramos que um modelo de governança deve assentar na clara definição dos pressupostos em que se suporta. De todos os dados recolhidos ao longo deste projeto, ficou claro que prevalece não só na literatura, mas também do que foi possível obter da auscultação aos agentes, quer em Cascais, quer em Setúbal, quer da análise dos casos internacionais que prevalece a filosofia do chamado modelo de 'boa governança'. Este modelo assenta nos seguintes pressupostos:

- Ser adaptável às especificidades económicas, sociais e naturais de cada território;
- Assumir um horizonte de longo prazo;
- Ser focado nos princípios de:
  - participação e partilha de poder;
  - integração multinível (vertical – Intra municipal; horizontal - intermunicipal);
  - diversidade e descentralização;
  - deliberação;
  - flexibilidade e revisibilidade;
  - experimentação e cocriação de conhecimento.

Por outro lado, devemos lembrar que se pretende propor um modelo que favoreça negócios turísticos inovadores e sustentáveis. Para a criação e desenvolvimento de negócios no âmbito do turismo sustentável, pressupõe-se:

- ✓ O envolvimento de diferentes *stakeholders* locais na definição de políticas ligadas ao turismo sustentável;

- ✓ A existência de mecanismos de gestão da procura e da oferta turística, em termos de recursos, locais e momentos, no sentido de promover o desenvolvimento sustentável do território.

Assume-se que os negócios turísticos inovadores são os que, isolada ou cumulativamente:

- se enquadram no conceito de *smart tourism*,
- se enquadram no conceito de economia circular,
- são de elevada escalabilidade, ou que de outra forma
- contribuam para a valorização social, cultural e ambiental do território.

Os negócios turísticos inovadores são facilitados em territórios que ofereçam:

- ✓ Diversidade e capacidade de atrair talento
- ✓ Cultura de ambição, iniciativa e de cooperação
- ✓ Potencial de atratividade turística
- ✓ Capacidade e potencial endógeno de promoção.

#### **IV.5.2. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS A CONSIDERAR**

O modelo genérico a propor deve possuir um conjunto de características fundamentais para alcançar o sucesso. Essas características estão relacionadas com: (1) capacidade de lidar com as especificidades locais e, em simultâneo, a integração regional; (2) abertura à participação de múltiplos agentes; (3) necessidade de existências de entidades coordenadoras; e, (5) papéis diferenciados para as entidades coordenadoras ao nível local e ao regional.

#### IV.5.2.1. CARACTERÍSTICA: LOCAL E REGIONAL

Da análise comparativa dos modelos de Cascais e Setúbal, releva-se a necessidade de assegurar que um modelo genérico possa incorporar as especificidades de cada território. Ao nível local, a responsabilidade de desenvolvimento de um território enquanto território empreendedor é da respetiva câmara municipal.

Se considerarmos as especificidades da atividade turística, é necessário reconhecer como alguns tipos de negócios turísticos estão muito dependentes da localização. No entanto, isso não impede que esteja no âmbito da intervenção da câmara municipal facilitar a deslocalização da procura e da oferta dentro do território, promovendo a atratividade de microterritórios dentro do destino, a partir dos recursos endógenos do município e/ou em parceria com municípios adjacentes. Para uma gestão de natureza mais micro, poderá ser vantajosa a definição dentro do território de áreas diferenciadas, quanto à possibilidade de criação de novos negócios, ou do tipo de negócios a estabelecer (por ex., em função dos recursos turísticos; ou dos constrangimentos de determinada área). Este foi, por exemplo, o caminho seguido por Barcelona para minorar os problemas do denominado *over tourism*.

Aliás, considerando que o turismo é uma atividade multipartida, e o sistema de valor do turismo não se esgota num território, a articulação com territórios adjacentes e/ou complementares é, em muitos casos, vantajosa. Veja-se o caso de Setúbal e dos restantes municípios da Península de Setúbal, ou o caso de Cascais e Sintra. Para não falar da premente necessidade de articulação de ambos os municípios com Lisboa (referimo-nos à complementaridade de destinos). Por outro lado, é reconhecido o potencial de externalidades do turismo, e o seu impacto noutros setores. Os fornecedores das empresas turísticas poderão estar localizados noutros territórios.

Assim, considera-se que o modelo deve contemplar alguma forma de articulação/ integração regional.

#### IV.5.2.2. CARACTERÍSTICA: MÚLTIPLOS AGENTES

O facto de defendermos que a câmara municipal, ao nível local, tem um papel determinante, isso não significa que deva centralizar toda a atuação. Vimos como no caso de Setúbal, por exemplo, se propõe a evolução para um modelo mais descentralizado, embora ainda coordenado pelo município.

Por outro lado, um modelo que assenta no pressuposto da boa governança deve contemplar a participação de múltiplos *stakeholders*. Estes devem ser diversos nas suas características. Devem pertencer à atividade turística (ex., as empresas turísticas já instaladas, entidades locais e regionais de turismo) mas também a outras atividades relevantes no contexto global do desenvolvimento sustentável do território (ex. academia e escolas; financiadores; centros I&D&I; organismos públicos, incubadores e aceleradoras, associações de desenvolvimento local; espaços de *co-working*, empresas já estabelecidas, entre muitos outros). Aliás, a forma de assegurar a emergência de negócios turísticos inovadores passa, em grande parte, pelo papel que as escolas e os centros de investigação podem ter na rede.

#### IV.5.2.3. CARACTERÍSTICA: EXISTÊNCIA DE ENTIDADE COORDENADORA

Um modelo predominantemente em rede não dispensa a necessidade de um elemento que assuma o papel de coordenador, numa lógica de *hub* – esse é o caso de Amesterdão. Nos casos em que a câmara municipal, por razões estratégicas ou práticas, não queira/possa assumir esse papel, pode delegar essa tarefa numa entidade pública ou privada. Veja-se o caso de Barcelona.

Os papéis dessa entidade coordenadora terão de ser definidos para cada caso concreto, no entanto, genericamente falando, consideramos relevantes os seguintes: facilitador; conector; angariador de financiamentos; promotor de eventos; promotor da marca (“território empreendedor”). Enquanto facilitador, essa entidade pode facilitar informação; facilitar espaços; facilitar condições de fixação dos empreendedores (benefícios; condições

residenciais; mobilidade). Recordamos como muitos destes aspetos foram identificados como constrangimentos, nos casos de Cascais e de Setúbal.

#### **IV.5.2.4. CARACTERÍSTICA: MULTINÍVEL**

Considerando o foco multinível (local e regional) que explicamos atrás, será também necessária, ao nível regional, a existência de uma entidade coordenadora. Nesse caso, fará mais sentido uma entidade que seja, por natureza, de âmbito mais regional (que não será o caso de uma câmara municipal). Pode ser uma associação de municípios, uma instituição académica, ou qualquer outra entidade de âmbito regional.

Assim, um modelo de governança para o fomento de negócios turísticos inovadores deve, ao nível local, ter um foco na atratividade do território para os empreendedores que querem atuar em turismo, propondo-se a intervenção de uma agência municipal com competências na área do empreendedorismo e do turismo e lazer que deverá fazer o papel de ligação (conexão) com os vários *stakeholders*. Por essa razão, no modelo proposto utilizamos a metáfora '**o conector**' para nos referirmos a essa agência.

Ao nível regional propõe-se um foco no desenvolvimento das cadeias de valor e nas complementaridades entre territórios, onde a intervenção de uma agência de cariz regional com competências na área das atividades económicas (ligadas ao turismo e lazer, mas não só) deverá ter um papel potenciador da atividade empreendedora através de múltiplas redes e *stakeholders*. Neste caso, a metáfora utilizada é a de '**o potenciador**'.

#### **IV.5.3. ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO**

Reconhecendo que a evolução de um estado anterior para uma aproximação a este modelo não está isenta de alguma complexidade, propomos que essa evolução seja feita por etapas.

Na figura 22, apresentam-se as etapas necessárias ao nível local. As quatro etapas propostas dividem-se em duas da responsabilidade do governo do município e duas da responsabilidade da agência coordenadora. Ao governo do município cabe, em primeiro lugar, a definição da sua visão e estratégia para o empreendedorismo turístico. Posteriormente, deve ser tomada uma opção relativamente à indicação (ou criação) da agência municipal que assumirá o papel de *'conector'*. Depois de ultrapassada essa etapa, cabe ao *conector* a identificação de todos os agentes vistos como importantes pertencer à rede e definir a lógica fundamental do seu funcionamento. Na última etapa, definem-se os principais mecanismos para a dinamização da rede (existem várias possibilidades, desde a participação desses agentes em grupos de trabalho especializados, como no caso de Amsterdão, ou mesmo nos órgãos de gestão da própria entidade, como no caso de Barcelona). A este nível, o processo de desenvolvimento do modelo é claramente intencional e deliberado, com iniciativa a partir do governo do município.

Figura 21 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA - NÍVEL LOCAL



Fonte: Elaboração própria

Na figura 22, apresentam-se as etapas necessárias para o desenvolvimento do modelo ao nível regional. As quatro etapas propostas, são em muito semelhantes às do modelo local. Contudo, neste caso, o processo pode acontecer de duas formas alternativas. Numa das alternativas, o modelo é também intencional e deliberado, com iniciativa a partir da ação

conjunta de dois ou mais municípios. Os governos desses municípios devem, em primeiro lugar, definir a sua visão e estratégia para o empreendedorismo turístico. Posteriormente, deve ser tomada uma opção relativamente à indicação (ou criação) da agência regional que assumirá o papel de **'potenciador'**. Depois de ultrapassada essa etapa, cabe ao **potenciador** a identificação de todos os agentes que serão importantes pertencer à rede e definir a lógica fundamental de funcionamento da rede. Na última etapa, definem-se os principais mecanismos para a dinamização da rede.

Figura 22 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA - NÍVEL REGIONAL



Fonte: Elaboração própria

Em alternativa, o modelo pode começar a desenhar-se de forma emergente pela(s) iniciativa(s) de uma, ou mais, das entidades *stakeholders* e não necessariamente iniciando-se na primeira etapa. Nesse caso, cabe aos municípios identificar, mesmo que *a posteriori*, as iniciativas já existentes e, eventualmente, apoiar uma dessas entidades, no sentido de se tornar o potenciador da rede regional.

A figura 23, nas páginas seguintes, resume a proposta acima descrita.

#### **IV.5.4. LIMITAÇÕES DO MODELO**

O modelo proposto tem, naturalmente, limitações a considerar. Em primeiro lugar, o modelo foi elaborado a partir de um conjunto de pressupostos que podem eles próprios ser questionados. Outros pressupostos poderiam levar a outras modalidades de governança – mais centralizadas ou, pelo contrário, completamente liberalizadas.

Em segundo lugar, reconhece-se que o modelo pode não ser aplicável a todos os municípios. Não apenas pelo eventual desinteresse estratégico na atividade turística, como pela ausência de massa crítica suficiente para criar a sua própria rede. Neste caso, poderia mesmo assim ser relevante a sua participação em ações de nível regional.

Finalmente, como modelo genérico que é, deve ser entendido como uma base de trabalho para cada município.

Figura 23 SÍNTESE DO MODELO DE GOVERNANÇA GENÉRICO (I)



### Negócios turísticos e inovação

Os negócios turísticos inovadores são os que, isolada ou cumulativamente:

- (i) se enquadram no conceito de smart tourism;
- (ii) se enquadram no conceito de economia circular;
- (iii) são de elevada escalabilidade, ou que de outra forma;
- (iv) contribuem para a valorização social, cultural e ambiental do território.

Os negócios turísticos inovadores são facilitados em territórios que ofereçam:

- Diversidade e capacidade de atrair talento
- Cultura de ambição, iniciativa e de cooperação
- Potencial de atratividade turística
- Capacidade e potencial endógeno de promoção

Considerando a grande diferenciação económica entre as regiões e, portanto, as diferentes necessidades de criação de novos empregos, bem como o potencial específico de cada região, considera-se necessária uma abordagem local para as questões de apoio ao empreendedorismo.

Por boa governança entendemos um modo de governar distinto do modelo hierárquico tradicional, é um modo mais cooperativo onde agentes estatais e não-estatais participam em redes no alcance de objetivos partilhados.

O conceito de governança não coloca em questão o locus do poder nem implica a redução dos papéis do governo local mas reconhece que é necessário o envolvimento de um maior número de agentes, abordagens e instrumentos para responder aos desafios da atualidade.


210 040 193  
sugestoesatarget@gmail.com  
<http://remote-cyb.ddns.net:52000/target/>

### Negócios em turismo sustentável

Para a criação e desenvolvimento de negócios no âmbito do turismo sustentável, pressupõe-se:

O envolvimento de diferentes stakeholders locais na definição de políticas ligadas ao turismo sustentável;

A existência de mecanismos de gestão da procura e da oferta turística, em termos de recursos, locais e momentos, no sentido de promover o desenvolvimento sustentável do território.

### Criação de um modelo de boa governança

Um modelo de boa governança, deve:

- Ser adaptável às especificidades económicas, sociais e naturais de cada território;
- Assumir um horizonte de longo prazo;
- Ser focado nos princípios de:
  - (i) Participação e partilha de poder;
  - (ii) Integração multinível; (vertical – intermunicipal; horizontal - intermunicipal);
  - (iii) Diversidade e descentralização;
  - (iv) Deliberação;
  - (v) Flexibilidade e revisibilidade;
  - (vi) Experimentação e cooção de conhecimento.



Figura 24 SÍNTESE DO MODELO DE GOVERNANÇA GENÉRICO (II)



Fonte: Elaboração própria

## V. CONCLUSÃO

Este projeto de investigação, abordou a questão da relevância das empresas para a atratividade dos destinos turísticos sob a perspetiva de modelos de governança que facilitem a criação de negócios inovadores e sustentáveis. Partimos do pressuposto de que o processo de inovação é colaborativo, e requer uma abordagem local e regional, para responder à seguinte questão de investigação, *'que modelo de governança, ao nível municípios, facilita a criação de pequenas e médias empresas turísticas inovadoras?'*.

Em destinos relativamente competitivos, os negócios turísticos criados são muitas vezes focados em produtos turísticos convencionais, e raramente em produtos inovadores, comprometendo, eventualmente, a competitividade no longo prazo. A solução poderá passar por um modelo de governança que encoraje e apoie a criação de negócios inovadores, de forma a enriquecer e diversificar a oferta turística, a partir da ação empreendedora dos atuais ou potenciais *stakeholders*.

Com base num desenho de investigação do tipo exploratório, este estudo contribui para o conhecimento atual sobre modelos de governança em turismo com foco na facilitação da criação de negócios. O projeto foi desenvolvido usando uma abordagem indutiva, com base nos casos de Cascais e Setúbal, dois territórios relevantes da região de turismo de Lisboa. Partindo destes dois casos, desenhou-se uma proposta de modelo de governança para municípios que possa ser utilizado de forma generalizada. Para alcançar esta finalidade, o estudo concretizou vários objetivos específicos.

*Rever o estado da arte da literatura científica.* A literatura é rica na demonstração da importância estratégica atual e previsivelmente futura do turismo, e da necessidade de a oferta acompanhar a sofisticação da procura, num contexto internacional de elevada competitividade dos mercados. Fica clara a importância económica do turismo (sobretudo enquanto atividade exportadora e indutora de uma forte permeabilidade nas economias locais - i.e., efeito multiplicador dos gastos primários), mas também o seu impacte social e

cultural, desde logo ao nível da geração de emprego. Apesar de ser evidente a relação entre empreendedorismo, inovação e sustentabilidade parece também evidente que o empreendedorismo em turismo pode nem sempre considerar e harmonizar estas dimensões. Em qualquer um dos casos, as dinâmicas regionais e os modelos de governança locais são muito importantes. Estas podem ser impulsionadores do empreendedorismo, inovação e sustentabilidade ou constrangedoras de um desequilíbrio neste círculo virtuoso que pode levar à saturação e destruição destes destinos.

A literatura em governança, indica que o conceito tem vindo a evoluir no sentido da governança multinível (vários níveis de decisão, do supranacional ao local) e em rede, onde participam atores públicos e privados. Uma governança local, horizontal, interativa e flexível, é um instrumento importante para o fomento do empreendedorismo em turismo, mas não apenas na vertente económica. A localização, incluindo o ambiente natural e cultural, são fatores que atraem os empreendedores de turismo. Outros fatores influentes são a disponibilidade de informação aos empreendedores, transportes convenientes e a rede social de apoio.

*Diagnosticar a situação atual de Cascais e Setúbal como destinos turísticos, em especial na vertente do ambiente para o empreendedorismo e os negócios turísticos. Apesar de se ter verificado uma desaceleração do crescimento em 2018, a evolução da procura por Portugal, nos últimos anos, tem sido impulsionada pelos pontos fortes do destino e reforçada pelos diferentes prémios recebidos. Relevante para este crescimento do turismo, ao nível nacional, é a competitividade da área metropolitana de Lisboa, muito marcada pelo desempenho da própria cidade de Lisboa.*

No contexto da AML, Cascais tem beneficiado da crescente afirmação de Portugal como destino turístico, assim como da evolução no mesmo sentido da região, embora seja de notar que o turismo nesse município não tem crescido ao mesmo ritmo que o conjunto do país ou mesmo da AML. Cascais beneficia de um conjunto de recursos turísticos diversificados.

Contudo, a maioria dos recursos inventariados estão localizados no eixo costeiro, levando a algum desequilíbrio geográfico na oferta que também pode gerar alguma sobrecarga turística na faixa mais litoral do município durante a época alta. É também de registar a elevada sazonalidade da procura. Por estas razões, os problemas de mobilidade no concelho são agravados com a presença dos turistas. Por outro lado, a oferta hoteleira posiciona-se principalmente para o segmento médio/alto e, Cascais terá, por isso, alguma dificuldade em atrair novos segmentos turísticos que acabam por escolher a cidade de Lisboa. Por outro lado, existem lacunas em termos da oferta de comércio e animação turística que também poderão afastar esses segmentos de mercado. Contudo, Cascais é um destino turístico atrativo. Estes destinos tendem a atrair empreendedores em turismo, mas não necessariamente, os mais inovadores. O maior número de empresas turísticas criadas em Cascais é do tipo restaurantes, alojamento local ou transporte de passageiros. É notório que o ecossistema empreendedor de Cascais tem forças que o destacam face a outros municípios da mesma dimensão/região – relevando-se o papel desempenhado pela agência DNA Cascais e a oferta de formação profissional e ensino superior na área do turismo dentro do próprio concelho, mas não tem sido completamente bem sucedido na utilização desse potencial para resolver alguns dos problemas da atividade turística, por via da inovação da oferta. As oportunidades de negócios turísticos inovadores ligados ao mar, à saúde, ao desporto e aos eventos, por exemplo, não estarão a ser completamente aproveitados. O município revela também alguma dificuldade em atrair jovens empreendedores inovadores – como efeito da concorrência de Lisboa, mas também do custo de vida elevado em Cascais. Assim como revela falta de articulação entre os agentes do ecossistema para potencializar essas oportunidades.

Setúbal, por sua vez, possui uma interessante diversidade de recursos, à qual acresce o potencial que pode resultar da articulação com os municípios próximos, ganhando em escala e diversidade da oferta, numa área geográfica bem delimitada. Mais ainda, Setúbal possui produtos (por ex. o enoturismo e a cultura) que podem combater a sazonalidade ligada ao

turismo de sol e mar, e uma oferta de produtos vocacionados para segmentos de mercado que valorizam a sustentabilidade ecológica, que podem potenciar, assim, um turismo de qualidade. Contudo, o município parece não ter beneficiado do crescimento, nos últimos anos, do turismo na AML. Pelo contrário, Setúbal é prejudicada pela sua periferia, real ou aparente, relativamente a Lisboa, e sem um plano de comunicação consistente parece ter dificuldades em se afirmar como o destino turístico que o seu potencial de recursos permite imaginar. Quanto ao ecossistema empreendedor de Setúbal, revela-se a necessidade de uma grande aposta no capital humano, em todos os níveis das estruturas organizacionais. O crescimento de novas empresas turísticas que se tem verificado no município será consequência do reconhecimento pelos empresários do potencial turístico do território, mas isso não se traduz diretamente em empresas inovadoras. O tecido empresarial no município parece revelar pouca orientação empreendedora. Para além disso, o ecossistema tem de evoluir no sentido da desburocratização, facilitando o acesso de futuros empreendedores à informação.

*Identificar e analisar casos de sucesso internacionais ao nível da governança, na vertente de empreendedorismo.* Barcelona, Amesterdão e Madrid são cidades que fazem parte do top 10 do *ranking* das cidades *hub* para *start-ups*, publicado pela Comissão Europeia, e que são também relevantes destinos turísticos no contexto europeu. Apesar de partilharem este reconhecimento e sucesso, os modelos de governança para o empreendedorismo destas cidades são substancialmente diferentes.

O modelo em Amesterdão caracteriza-se essencialmente por possuir uma forma de organização em rede, embora coordenada por um departamento municipal. As ações dos agentes envolvidos na dinamização do empreendedorismo são avaliadas em função do cumprimento de objetivos, mas também de forma interna no âmbito da rede de parceiros. O modelo é muito flexível, não havendo ações pré-determinadas. As ações de apoio ao empreendedorismo são definidas em função das necessidades identificadas pelos diferentes membros da

rede, são especialmente orientadas para *start-ups* com elevada incorporação de tecnologia, e são disponibilizadas a baixo custo ou a preço de mercado (dependendo do membro da rede que as disponibiliza).

No caso de Barcelona, o modelo caracteriza-se pela descentralização numa empresa municipal, autónoma. As ações desta entidade são avaliadas em função da missão que lhe foi atribuída. É um modelo que se caracteriza pela fiabilidade, já que os empreendedores sabem exatamente de que forma essa entidade os pode ajudar no seu percurso, e essas ações são tendencialmente estáveis ao longo do tempo. Não possuem um público-alvo específico e são tendencialmente gratuitas na fase de *start-up*, evoluindo com o crescimento da empresa para preços de mercado.

No caso de Madrid, o modelo caracteriza-se pela descentralização da execução das ações de apoio aos empreendedores em incubadoras municipais. As ações destas estruturas são avaliadas com base no cumprimento dos objetivos fixados pelo município. É um modelo que se caracteriza pela fiabilidade, já que os empreendedores sabem exatamente de que forma essa entidade os pode ajudar no seu percurso. As ações são tendencialmente estáveis ao longo do tempo, destinadas preferencialmente a públicos específicos (ex. mulheres, grupos desfavorecidos) e são de baixo custo.

*Propor a evolução do modelo de governança em cada município, no que se refere ao empreendedorismo em turismo.* No caso de Cascais, verifica-se que o modelo atual se aproxima mais ao de Madrid. O modelo em Cascais, possui como forças, o papel assumido pela câmara municipal, a articulação entre os agentes públicos e os privados e a existência de uma entidade ligada ao município com responsabilidade na promoção do empreendedorismo. No entanto, as lacunas de comunicação entre os agentes e a falta de cultura associativa, constituem constrangimentos à eficácia do modelo. No sentido de clarificar a estratégia, desburocratizar e melhorar a informação e a comunicação, a auscultação aos agentes sugere que o modelo deve evoluir no sentido de um maior

envolvimento dos diferentes *stakeholders*, embora mantendo a autarquia (ou um seu agente) um papel relevante de coordenação. O modelo de governança atual, em alguns aspetos, deve afastar-se do modelo de Madrid (que parece mais orientado para um tipo de empreendedorismo na lógica do autoemprego, muito guiado pelas políticas públicas no domínio económico-social) em direção a um modelo mais próximo do de Amesterdão (focado em atrair negócios mais inovadores e com potencial de crescimento). Neste modelo, o papel fundamental da autarquia seria a identificação dos objetivos a atingir e o estabelecimento de prioridades quanto aos grupos-alvo a privilegiar. No caso dos negócios turísticos, estes grupos-alvo poderiam ser definidos em função da estratégia do município para a inovação em turismo.

O atual modelo de governança, em Setúbal, no que se refere à criação de negócios tem características híbridas, predominantemente, entre o modelo de Amesterdão e o modelo de Madrid. O modelo possui, como forças, a ação da câmara municipal, a articulação público-privada e o trabalho em rede. No sentido de aliviar o excesso de centralização e burocracia, a dependência dos ritmos políticos e a falta de uma estratégia clara, o modelo deve evoluir no sentido de um modelo com maiores semelhanças ao de Barcelona, onde todo o processo é gerido por uma entidade autónoma, embora ligada ao município, com uma missão e estratégia bem definidas.

*Propor as principais linhas de desenvolvimento de um modelo de governança genérico.* De todos os dados recolhidos ao longo deste projeto, ficou claro que prevalece não só na literatura, mas também do que foi possível obter da auscultação dos agentes, em Cascais e em Setúbal, e da análise dos casos internacionais, o paradigma do chamado modelo da 'boa governança', no qual devem ser envolvidos os diferentes *stakeholders* locais na definição de políticas ligadas ao turismo sustentável e que promova mecanismos de gestão da procura e da oferta turística, em termos de recursos, locais e momentos, no sentido de promover o desenvolvimento sustentável do território. Para atrair negócios inovadores, um modelo de

governança deve fomentar a capacidade dos territórios para atrair talento, gerar uma cultura empreendedora e potencializar e comunicar a atratividade turística. Assim, as características fundamentais do modelo genérico proposto são a capacidade de lidar com as especificidades locais e, em simultâneo, de integração regional; a abertura à participação de múltiplos agentes públicos e privados, articulados em rede; a necessidade de existirem entidades coordenadoras que estimulem o funcionamento da rede; e a definição de papéis diferenciados para as entidades coordenadoras ao nível local e ao nível regional.

Assim, um modelo de governança para o fomento de negócios turísticos inovadores deve, ao nível local, ter um foco na atratividade do território para os empreendedores que querem atuar em turismo, propondo-se a intervenção de uma agência municipal com competências na área do empreendedorismo e do turismo e lazer, que deverá fazer o papel de ligação (conexão) com os vários *stakeholders*. Ao nível regional propõe-se um foco no desenvolvimento das cadeias de valor e nas complementaridades entre territórios, onde a intervenção de agência de cariz regional com competências na área das atividades económicas (ligadas ao turismo e lazer, mas não só) deverá ter um papel potenciador da atividade empreendedora através de múltiplas redes e *stakeholders*. São também propostas as principais etapas para a implementação do modelo. O modelo proposto, como modelo genérico que é, deve ser entendido como uma base de trabalho.