

A oferta das empresas e a competitividade dos destinos turísticos

MANUEL BRAZINHA FIRMINO

RESUMO: O presente trabalho tem como principal objectivo abordar a competitividade dos destinos turístico a partir da oferta das empresas e das acções estratégicas dos poderes públicos. A metodologia adoptada assenta na revisão bibliográfica, com recurso a conceitos e a modelos de competitividade aplicáveis aos destinos turísticos. Foram divulgados alguns resultados de um trabalho empírico, aplicado a 415 empresas portuguesas, relativamente à competitividade e atractividade de Portugal enquanto destino turístico. Os resultados obtidos apontam para alguma prudência no que respeita a um crescimento excessivo de turistas, de tipo quantitativo, tendo-se concluído que a aposta deve ser feita na qualidade da oferta no seu conjunto, por forma a valorizar e preservar os recursos turísticos existentes. As acções estratégicas resultam de parcerias entre os vários stakeholders.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva, Sistema Turístico, Oferta Integrada, Parcerias e Modelos de Competitividade

TITLE: The enterprises' supply and competitiveness of tourism destinations

RESUMO: The main goal is to study the tourism destinations competitiveness, in terms of enterprises supply and the National Tourism Organizations strategy. The methodology includes bibliographic references, the concepts and competitiveness models support, in tourism destinations. Some empirical results of 415 portuguese enterprises were published, as concerns the attractiveness and competitiveness of Portugal, as tourism destination. The results suggest some prudence to avoid increasing and excessive mass tourism, and we had concluded that the main challenge is the quality of the supply, as a whole, in order to value and preserve the existent tourism resources. The strategic actions had resulted by partnerships among the different stakeholders.

Key words: Competitive Advantage, Tourism System, Integrated Supply, Partnerships, Competitiveness Models

MANUEL BRAZINHA FIRMINO

brazinhafirmينو@netcabo.pt

Professor Adjunto no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Doutor em Gestão Industrial.

Adjunct Professor at Institute Superior of Accounting and Administration of Lisbon. PhD in Industrial Management.

O presente trabalho tem como objectivo reflectir sobre as variáveis intervenientes no processo de produção das empresas, tendo em vista melhorar a competitividade dos destinos turísticos. Esta reflexão tem como quadro de referência o destino turístico Portugal e os seus destinos concorrentes.

Nos modelos de competitividade do turismo ressaltam três ideias fundamentais, que são complementares entre si: (1) a atractividade de um destino; (2) a competitividade do país e dos vários destinos/regiões desse país; (3) a sustentabilidade do modelo de crescimento e a definição dos limites desse modelo. Serão tratadas, neste trabalho, estas ideias, aplicadas aos destinos turísticos, com implicações na gestão estratégica das empresas.

Ao longo deste trabalho, destacamos alguns conceitos-chave, a oferta das empresas e do destino turístico no seu conjunto, a política de turismo, o controlo da oferta e da procura, a importância da estratégia, os modelos de competitividade, a competitividade e atractividade do turismo português e o problema da dimensão das empresas, no contexto da nova organização competitiva.

CONCEITOS

A discussão dos conceitos e definições dos modelos de competitividade remete-nos, numa primeira etapa, para as várias definições de competitividade da União Europeia e da OCDE (Firmino, 2006a). Estas definições – que colocam a tónica na elevação de rendimentos no longo prazo, no contexto dos mercados internacionais – estão associadas aos conceitos de produtividade e de estratégia, mas não devem ser confundidas (Firmino, 2006a). Em turismo, a estes conceitos são adicionados outros conceitos-chave, nomeadamente a «atractividade» e a «sustentabilidade». O conceito de competitividade das nações, de acordo com Galeri (2007), coloca a ênfase nos factos e nas políticas que dão forma à capacidade de uma nação criar e manter um ambiente que sustente maior criação de valor para as suas empresas e mais prosperidade para o seu povo.

Referindo-se aos destinos turísticos, Crouch (2006) e Kim *et al.* (2001) propõem as seguintes vantagens comparativas (*resource endowments*): fisiografia; clima; recursos históricos e culturais; dimensão da economia; indústrias relacionadas e de suporte; infra-estrutura; acessibilidades; transportes; voos directos; tecnologia; recursos humanos; conhecimento; capital financeiro; gestão da informação e da investigação e diagnóstico. Este autor indica igualmente as seguintes vantagens competitivas (*resource deployment*): alocação de recursos; custos; preços; eficiência; eficácia; *performance*; capacidade de organização; empreendedorismo; auditoria; manutenção e crescimento.

Quando discutimos a sustentabilidade dos destinos, teremos de estabelecer a capacidade de carga aceitável. Consideramos que existe um conflito, em termos metodológicos, quanto à determinação da capacidade de carga:

- a população residente impõe um limite máximo ao número de turistas bastante baixo, de acordo com uma medida subjectiva do seu bem-estar e
- o Estado e os investidores privados impõem um limite máximo ao número de turistas bastante elevado, porque o Estado pretende maximizar a entrada de divisas no país e cobra impostos e os investidores privados necessitam de ter retorno dos seus investimentos, aos quais estão associados riscos que podem inviabilizar a sua actividade a curto e a médio prazos.

A OFERTA DOS DESTINOS TURÍSTICOS E O PAPEL DOS PODERES PÚBLICOS

Entende-se por oferta das empresas os produtos vendidos e serviços prestados ao cliente numa lógica de obtenção de lucro. As diversas empresas operam numa perspectiva de rentabilidade financeira imediata, para cobrir os seus custos fixos e variáveis, abstraindo-se dos problemas mais amplos, próprios do destino turístico onde desenvolvem as suas actividades económicas.

De acordo com Silva (1991), «a oferta turística incorpora todo o tipo de elementos capazes de levar os consumidores a visitarem um determinado local. Nestes elementos destacam-se o transporte, as atracções e os equipamentos e serviços de apoio ao visitante» (p. 40). Nesta actividade, destacamos o alojamento, as atracções, o transporte, os organizadores de viagens e as Organizações Nacionais de Turismo.

Embora a oferta turística seja gerida e explorada, no plano operacional, pelo sector privado, será incorrecto ignorar que a oferta turística é influenciada e controlada pelos governos (Cooper *et al.*, 1998; Hall, 2000; Costa, 1996).

A oferta turística tende a mudar para responder ao novo perfil dos turistas e para enfrentar a concorrência. A adopção de novos instrumentos e modelos de gestão e a procura de soluções inovadoras têm levado as empresas a modernizar-se e a reduzir custos, embora existam muitas limitações na reconversão de empresas da hotelaria, cujo retorno financeiro é muito lento.

A indústria do turismo terá de responder segundo padrões internacionais de qualidade e conforto, embora conservando e valorizando aquilo que é peculiar no país (e. g., gastronomia, bebidas, locais de convívio, herança cultural). Os grupos económicos tendem a verticalizar as suas actividades, oferecendo ao visitante actividades comple-

mentares à hotelaria, tais como casinos, desportos de Inverno, desportos de Verão (golfe, ténis), eventos, actividades artísticas e visitas a atracções.

A oferta turística inclui a qualidade de serviço, garantida pela oferta de mão-de-obra especializada – com competências e um nível de educação adequado – e preparada para responder às expectativas dos visitantes.

No que concerne aos factores da oferta, foram incluídos os seguintes factores (Sirse e Mihalic, 1999):

- Atracções: nascentes minerais e termais; paisagens; montanhas; número de dias de sol; temperatura; número de dias com neve; língua comum e cultura; monumentos naturais; posição e características geográficas; e herança cultural.
- Hospedagem: restaurantes; hotéis; *taverns* e bares; e gastronomia.
- Factores complementares: casinos; desportos de Verão (golfe, ténis); e teatros.
- Nível de preços: rácio preço/qualidade dos produtos turísticos; custos de transporte da viagem até ao destino.
- Oferta de mão-de-obra: experiências internacionais; nível das competências profissionais; nível de educação; e trabalho e hábitos de trabalho.
- Infra-estrutura: telecomunicações; urbanização; infra-estrutura de transporte e tráfego; oferta de energia eléctrica; oferta de água; cuidados e tratamento médicos; estações de combustíveis; farmácias; serviços pessoais (cabeleiros,...).

De entre os diversos *stakeholders* que integram o sistema turístico de cada país, cabe às empresas privadas a função de desenvolver o sector turístico, de acordo com as suas expectativas legítimas de lucro e de crescimento da sua quota de mercado.

Do lado da oferta surgem novos desafios que as empresas terão de enfrentar, nomeadamente: a garantia de rentabilidade do capital investido, com destaque para a hotelaria, face às condições de incerteza dos mercados; a evolução das novas tecnologias com impacto na indústria do turismo (centrais de reservas, comércio electrónico, marketing, formação); o trabalho em rede no contexto das relações entre as grandes empresas e as empresas subcontratadas; as novas condições do mercado e da concorrência, com reflexos nas empresas, ao nível da estrutura, dos processos, da estratégia e das relações de trabalho; a capacidade do Estado em acompanhar a evolução dos mercados, para melhor colaborar com as empresas; a necessidade de inovar através da oferta de produtos turísticos complementares ou alternativos ao produto sol e mar; reforço da capacidade de concentração das empresas por via de processos de integração horizontal e vertical, com reflexos na redução de efectivos; e a opção – assumida pelas empresas e pelas Organizações Nacionais de Turismo – pelo crescimento de tipo qualitativo, em detrimento de um crescimento de tipo quantitativo.

As políticas de turismo, como observa Hall (2000, p. 52 e pp. 134-160), devem ser concebidas para um sistema de mercado, no qual a oferta e a procura conduzem à experiência turística. Faz parte da procura uma cultura com determinados padrões de comportamento. As motivações da procura são de natureza psicológica, social, cultural, espiritual ou ainda a fantasia ou o escape. Na procura entram em jogo informações, experiências passadas, preferências, expectativas e imagens.

Do lado da oferta (o produto turístico) há uma (outra) cultura composta por três subsistemas: a indústria turística, o governo e os recursos sócio-culturais e naturais. A indústria turística compreende um grande número de intervenientes relacionados entre si, nomeadamente: operadores de viagens/agentes de viagens; alojamento turístico; restauração; centros de visitantes; eventos e festivais; atracções e operadores de entretenimento; fabricantes de *souvenirs*; centros de convenções; casinos; especialistas de retalho; operadores turísticos; empresas de promoção e publicidade. O governo poderá ser analisado a nível nacional, estatal, regional e local (Hall, 2000, pp. 135-142).

A POLÍTICA ECONÓMICA PARA A COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE DE UM DESTINO

A política económica dos destinos está condicionada por factores macroeconómicos, nomeadamente: taxa de câmbio; taxa de inflação; termos de troca importações/exportações; disponibilidade de capital estrangeiro; investimento directo estrangeiro; despesas de R&D; emprego de R&D; inovações e patentes; taxa de crime; limitação à mobilidade no caso de epidemias; segurança dos turistas; e estabilidade social e política (Sirse e Mihalic, 1999).

Goeldner e Ritchie (2003) sustentam que uma política de turismo formal, a nível nacional, incluiu: «desenvolvimento sócio-económico da região de destino; tipo de destino; impostos; fontes de financiamento do sector; a natureza, direcção e manutenção do produto; transportes e infra-estruturas; regulamentações para os vários intervenientes; protecção do ambiente; imagem da indústria, credibilidade; relações com a comunidade; recursos humanos e oferta de trabalho; sindicatos e legislação laboral; tecnologia; marketing; e normas para os turistas» (p. 415). Estes autores observam que a competitividade de um destino engloba os seguintes elementos de gestão: «marketing; gestão financeira; gestão das operações; gestão de recursos humanos; gestão da informação; gestão da organização; planeamento estratégico; gestão do projecto/desenvolvimento» (p. 418). No que respeita à sustentabilidade, Goeldner e Ritchie (2003) incluem: «gestão do lixo; gestão da qualidade da água; gestão da qualidade do ar; gestão da vida selvagem; gestão das florestas/plantas; gestão dos visitantes;

gestão dos residentes/comunidade; integridade comemorativa; reciclagem; protecção do local» (p. 418). O binómio da competitividade/sustentabilidade deve compreender as vertentes micro e macroeconómica, com preocupações ambientais, tendo o Estado um papel orientador (e não de mero observador).

O CONTROLO DA PROCURA E DA OFERTA

Para Cooper *et al.* (2001), os governos poderão influenciar a **procura e receita turísticas**, pela utilização dos seguintes quatro instrumentos de política: «marketing e promoção; fornecimento de informação; preços; e controlo de acesso» (p. 269). Não defendemos, para Portugal, um Estado menos interventor na promoção, mas reconhecemos a importância das parcerias público-privadas neste domínio.

Os governos – segundo Cooper *et al.* (2001, p. 272) –, para influenciar e controlar a **oferta turística**, dispõem dos seguintes sete métodos: planeamento e controlo do uso da terra; regulamentação das construções; regulamentação do mercado; pesquisa e planeamento de mercado; impostos; propriedade; e incentivos ao investimento.

Planeamento e controlo do uso da terra. Este *item* prende-se com a legislação do planeamento urbano e rural, o qual deve evitar «a especulação, a divisão e o loteamento da terra» (Cooper *et al.*, 2001, p. 273).

Regulamentação das construções. A construção dos edifícios deve ser regulamentada no que concerne a aspectos como a sua altura, o tamanho, a forma, a cor e ainda os estacionamentos. Em alguns países tem-se vindo a legislar no sentido de proteger os seus recursos culturais, nomeadamente «(...) prédios históricos, vestígios arqueológicos, monumentos religiosos, áreas de preservação e mesmo cidades inteiras» (Cooper *et al.*, 2001, p. 274).

Regulamentação do mercado. Cabe aos poderes públicos condicionar o abuso de poder das práticas monopolistas, promovendo o mercado, a concorrência e a livre escolha do consumidor. Em Portugal, no entanto, encara-se o fenómeno da concentração como inevitável. Perante o cliente, as empresas ficam também sujeitas a códigos de conduta ou mesmo a legislação (e. g., Directiva dos Pacotes de Viagens da União Europeia) que permitem, simultaneamente, diminuir o desperdício (ou indemnizações) e aumentar a protecção do turista. Um nível de protecção elevado pode, no entanto, fazer subir os preços das viagens.

Pesquisa e planeamento de mercado. Os governos necessitam de conhecer, com rigor, o sector de turismo para poderem traçar políticas que possam acaute-

lar elevados custos sociais e ambientais do turismo ou mesmo identificar tendências, destacando os benefícios e impactos não só no imediato, mas no médio e longo prazos.

Impostos. Estes devem ser aplicados segundo os princípios da «igualdade» (o turismo não deve ser obrigado a pagar mais impostos do que os outros sectores de actividade), da «eficiência» (com efeitos mínimos na procura turística, salvo em casos em que é necessário regular o fluxos de turistas por motivos de protecção ambiental) e da «simplicidade» (sem desorganizar as actividades do sector), como recomenda a WTTC (Cooper *et al.*, 2001, p. 275). Os governos obtêm importantes níveis de receita fiscal a partir de taxas de embarque nos aeroportos, de impostos sobre as passagens, de impostos sobre a ocupação de hotéis e recebendo até 50% do *drop* dos casinos (Cooper *et al.*, 2001, p. 275). Em Portugal, uma diminuição da taxa de IVA na restauração poderia aumentar a sua competitividade face a outros destinos.

Propriedade. O Estado pode dispor de um grande número de empresas de que é proprietário, cabendo ao governo escolher o grau (maior ou menor) de intervenção do Estado no sector do turismo. Assim, o Estado pode dispor de: atracções turísticas; amenidades naturais; hotéis; companhias aéreas; transportes rodoviários; lojas de *souvenires*; centros de conferências; salas de exposições; complexos de lazer, tais como os casinos. O Estado ocupa-se do fornecimento de infra-estruturas, tais como: bancos; hospitais; serviços públicos de abastecimento de água e de fornecimento de energia; empresas de telecomunicações; rede de estradas e de auto-estradas; redes ferroviárias e TGV; terminais de transporte; estabelecimentos de ensino superior e de formação profissional em turismo. Não obstante muitas destas actividades serem propriedade do sector privado (nos países com práticas mais neoliberais), impõe-se uma regulação e um controlo destas actividades pelos poderes públicos, como sugerem Cooper *et al.* (2001) e Font e Ahjem (1999), entre outros.

Incentivos ao investimento. Estes incentivos são aplicados por via da redução de custos de capital, da redução de custos operacionais e da segurança de investimento.

Na **redução de custos de capital**, são frequentemente tomadas medidas no sentido de serem concedidos empréstimos de capital ou subvenções. Os juros às empresas poderão baixar (e. g., em alguns casos são concedidos empréstimos à taxa zero). Os governos podem, ainda, conceder moratórias no pagamento de empréstimos, garantir a construção de infra-estruturas, conceder terra, isentar as empresas do pagamento de tarifas sobre materiais de construção e participar na propriedade da empresa.

A **redução de custos operacionais** é aplicada através de medidas como: isenções de impostos (entre 5 e 10 anos); subsídios para mão-de-obra e formação profissional; isenção de impostos sobre importações; subsídios para depreciações e evitar a dupla tributação pelos mesmos lucros (pressupõe a existência de um acordo entre governos).

A **segurança de investimento** permite dar garantias aos investidores, para ganhar a sua confiança, numa indústria altamente sensível às variáveis de natureza política (garantia de não nacionalização das empresas e evolução no sentido da privatização), militar (guerras, os ataques terroristas), económica (recessão), ou mesmo climática (condições meteorológicas e incêndios). Certos *itens* do questionário da Tese de Firmino (2006 b) são ainda aqui referidos por Cooper *et al.* (2001), nomeadamente: «(...) livre disponibilidade de moeda estrangeira, repatriação do capital investido, lucros e dividendos, juros, garantias de empréstimo, fornecimento de permissões de trabalho para os principais funcionários e disponibilidade de assessoria técnica» (p. 277).

Cooper *et al.* (2001, pp. 277-280) referem o efeito dos incentivos ao investimento no sector do turismo. Este efeito repercute-se positivamente em duas variáveis: retorno do capital e quantidade de investimento.

Vellas e Bécherel (1999, pp. 254-255) conferem às Organizações Nacionais de Turismo as seguintes responsabilidades: representar os interesses do governo a uma escala internacional; participar em negociações bilaterais e acordos multilaterais; organizar estudos de marketing; otimizar locais e recursos turísticos; encorajar a cooperação ao nível técnico e financeiro; promover o descanso do turista; regular a política e as finanças e garantir as transferências ao nível tecnológico; organizar os serviços de turismo numa escala nacional e internacional; planeamento e desenvolvimento do turismo; regular e controlar as actividades das empresas (actividade legislativa, classificação de hotéis e restaurantes, inspecções, concessão de licenças); publicar estatísticas e estudos; promover o destino nos mercados externos; promover o destino internamente; promover um ambiente de relaxe; criar estruturas de acolhimento dos turistas e postos de informação turística; fomentar a formação profissional; preservar os recursos culturais; proteger o ambiente natural. Este modelo de intervenção contrasta com a dispersão e alguma ineficácia dos organismos oficiais de turismo, em Portugal, embora se pretenda actualmente concentrar esforços e estruturas.

A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA

A falta de estratégia é uma lacuna que está presente em algumas empresas (com falta de visão) e em Organizações Nacionais de Turismo (nomeadamente, quando há mu-

danças de governos). Jonhson *et al.* (2005, p. 13), referindo-se à estratégia, sugerem a adopção dos seguintes conceitos:

- missão («What business are we in?»), propósito amplo da organização;
- visão ou *strategic intent* (futuro desejado, valores e expectativas);
- *goal* (alvo ou propósito, em sentido amplo e qualitativo);
- objectivo (preciso e quantificado, se possível);
- capacidade estratégica (recursos, actividades, processos e competências);
- estratégias (d direcção de longo prazo);
- modelo de negócio (como fluem o produto, o serviço e a informação, entre as partes);
- controlo (monitorização da acção, avaliação e correcção).

Frequentemente, os governos adoptam uma política de turismo tendo como preocupações prioritárias o equilíbrio da balança de pagamentos, por via do aumento das receitas de turismo. Mas esta necessidade imediata pode comprometer a sustentabilidade dos recursos turísticos, numa perspectiva de longo prazo, porque mais quantidade de turistas não implica necessariamente mais qualidade.

Por seu turno, as empresas dispõem de uma estrutura de custos rígida, o que as obriga à utilização de meios para atrair turistas a todo o custo, independentemente das consequências que tais práticas possam trazer para o ecossistema turístico como um todo.

A COMPETITIVIDADE À ESCALA GLOBAL E OS MODELOS DE COMPETITIVIDADE

As empresas privadas procuram responder ao mercado por forma a responder às expectativas dos clientes, numa perspectiva de obter lucros no imediato. Mas a realidade dos nossos dias impõe a necessidade de ser competitivo, a vários níveis: cidadãos, empresas, indústrias, mercados e nações, como observam Agnihotri e Santhanam (2006, p. 1038-1040), a partir de vários autores. As preocupações pela competitividade incluem a necessidade de considerar factores fundamentais, tais como:

- lugares: no turismo, a variável espaço é insubstituível, em face das expectativas criadas pelo marketing. A conservação e valorização dos lugares impõem políticas restritivas para a visita a atracções de natureza histórica ou cultural;
- preços: embora os preços tenham um papel decisivo na competição entre destinos concorrentes, a segmentação dos mercados poderá ajudar a decidir sobre quem pretendemos atrair, como sugere Gilbert (citado por Buhalis, 2000);
- vantagem comparativa e vantagem competitiva (Firmino, 2006 b, p. 87).

Os novos desafios das empresas impõem a necessidade «de desenvolver competitividade à escala mundial, com flexibilidade multinacional e capacidade de aprendizagem à escala global» (Agnihotri e Santhanam, 2006, p. 1040).

As organizações são confrontadas com a concorrência internacional, sendo necessário encontrar modelos com capacidade para responder às novas necessidades dos clientes. Sugerimos alguns modelos de análise que poderão contribuir para um entendimento holístico dos destinos turísticos, nomeadamente:

- *Ranking* mundial da competitividade dos países (IMD, Firmino, 2006);
- Porter, Gilbert e Poon (Buhalis, 2000);
- Análise PEST, modelos BCG e ciclo de vida (Vellas e Bécherel, 1999);
- Marcas positivas e marcas negativas (Sirse e Mihalic, 1999);
- Universidade de Calgary (Sancho *et al.*, 1998; Vellas e Bécherel, 1999);
- World Economic Forum – Global Competitiveness Index: nove factores para a produtividade e competitividade, in (<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20competitiveness%20Report/in...>, em 6/1/2007);
- Marketing competitivo das Organizações Nacionais de Turismo (Kirdar, 1997);
- *Plano Futures* (Sancho *et al.*, 1998);
- Turismo ambiental e sustentabilidade (Hassan, 2000);
- Estratégias competitivas, GE, McKinsey, Shell, cinco forças competitivas e competitividade das nações (Porter, 1980); *Clustering* (Porter, 1999);
- Modelos de competitividade (Firmino, 2006; Crouch, 2006; Agnihotri e Santhanam, 2006; Kim *et al.*, 2001), entre outros.

As estratégias globais terão de responder a quatro desafios fundamentais: a globalização dos mercados, a globalização dos custos, a globalização da competição e a globalização das políticas governamentais (Yip, 2003; Johnson *et al.*, 2005).

O modelo de Sirse e Mihalic (1999) permite fazer uma avaliação global da competitividade do sector do turismo pela análise dos factores que condicionam a posição competitiva do país: os factores macroeconómicos correspondem às condições económicas gerais do destino; os factores da oferta com as referências aos recursos turísticos e à indústria turística; os factores dos transportes; os factores da procura dizem respeito à procura potencial dos mercados emissores; e a política de turismo inclui a acção do Ministério do Turismo, dos restantes ministérios e das Organizações Nacionais e Locais de Turismo.

Existe alguma complementaridade entre o modelo de Calgary, o modelo do Fórum Económico Mundial, o modelo do *International Institute for Management Development* e os *clusters*. O modelo de competitividade de Calgary poderá ser representado por:

Nível económico do destino = fn Competitividade (Sector 1, Sector 2, Turismo)

Competitividade do Turismo (TC) = fn (Atractivo do Destino; Gestão do Destino; Organização do Destino; Informação sobre o Destino; Eficiência do Destino).

Atractivo = fn (Atractivo do Destino; Elementos dissuasores).

Os **elementos do atractivo** são os seguintes: características naturais; clima; características sociais e culturais; infra-estrutura geral; superestrutura turística; acessos e facilidades de transportes; atitudes para com o turista; ligações económicas e sociais; e outros elementos que são exclusivos do país.

Os **elementos dissuasores** estão ligados à insegurança de um destino. Exemplos: instabilidade política; terrorismo; alto índice de criminalidade; controlo aéreo pouco fiável; corrupção dos serviços administrativos e policiais.

Gestão = fn (Marketing; Gestão).

Organização = fn (Capacidade de organização do Destino; Alianças estratégicas).

Informação = fn (Sistema de informação interna; Investigação).

Eficiência = fn (Experiência integral; Produtividade) (Sancho *et al.*, 1998, pp. 207-208).

Este modelo foi construído pela Universidade de Calgary, no Canadá, a partir do *World Economic Forum Model* para a competitividade das nações, no contexto da economia global. No modelo de Calgary, de acordo com Ritchie e Crouch (Vellas e Bécherel, 1999), a vantagem competitiva inclui as «infra-estruturas turísticas, a qualidade de gestão, as competências da força de trabalho, política governamental, etc.» (p. 57), enquanto a vantagem comparativa inclui «o clima, a paisagem com beleza, as praias atractivas, a vida selvagem, etc.» (p. 57).

A competitividade dos *clusters* afigura-se como solução para o desenvolvimento de empresas e regiões. Não aceitamos, contudo, que se deva promover uma região isolada, sem estar integrada na marca Portugal, enquanto destino integrado.

Crouch (2006), no seu modelo, inclui a partir da base:

- factores de suporte e recursos;
- recursos centrais e atractores;

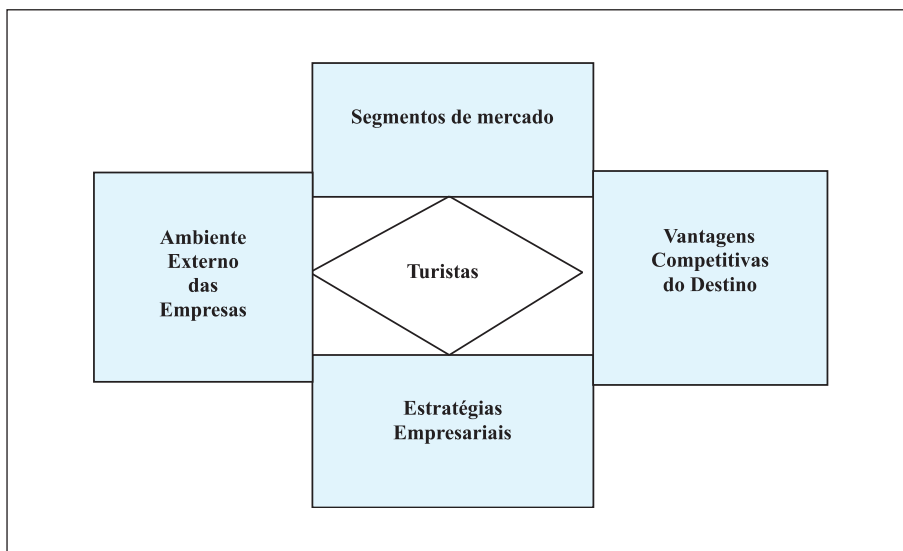
- gestão do destino;
- política, planeamento e desenvolvimento;
- determinantes da qualificação e amplificação.

Crouch integra, no seu modelo, as vantagens comparativas, as vantagens competitivas, o ambiente global (macro) e o ambiente competitivo (micro).

No modelo que propomos (Figura, retirada de Firmino, 2006b) estão presentes as realidades emergentes confirmadas pelas novas tendências (Buhalis e Costa, 2006a; Buhalis e Costa, 2006b): novos consumidores; novos produtos; nova indústria; novos instrumentos; nova gestão dos destinos. Pretende-se a conjugação da Procura e do Marketing com a Oferta, num Modelo de Competitividade e Sustentabilidade, que torne o destino atractivo, numa perspectiva estratégica.

FIGURA

A ligação entre quatro tipos de factores do sistema turístico



Fonte: Firmino (2006b)

Os pressupostos do modelo proposto (Figura) visam contribuir para um novo paradigma na gestão dos destinos turísticos, no contexto da globalização, a partir dos pressupostos do modelo de Calgary, de competitividade dos destinos (Jamal *et al.*, 1999); do «novo turismo» de Poon (1989); do conceito de estratégia (Porter, 1999; Okumus, 2002; Hitt *et al.*, 2002; Mintzberg e Quinn, 1991; Vellas e Bécherel, 1999); das «escolhas» de Gilbert (Buhalis, 2000); dos «novos modelos de negócios»

(Weiermair, 2001); da política de turismo orientada para a competitividade e sustentabilidade (Goeldner e Ritchie, 2003); da competitividade da indústria de turismo ambientalmente sustentável (Hassan, 2000); do conceito de sistema turístico (Kirdar, 1997; Cooper *et al.*, 2001; Font e Ahjem, 1999; Hall, 2000; Sancho *et al.*, 1998, pp. 109-110), entre outros autores, no domínio dos modelos de competitividade dos destinos turísticos.

AS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS E A COMPETITIVIDADE E ATRACTIVIDADE DE PORTUGAL

A evolução dos mercados e da concorrência tem conduzido à mudança de enfoque da estratégia, tendo ganho relevo os conceitos de «inovação»; «aprendizagem organizacional»; «valor acrescentado»; «reengenharia»; «alianças estratégicas»; «*benchmarking*» e criação de redes empresariais. Mais recentemente, tem-se apostado nas vantagens competitivas sustentáveis. Aaker (2001, p. 149) alude a 32 vantagens competitivas sustentáveis de 248 negócios (segundo os seus administradores), que são: reputação pela qualidade; serviço ao cliente; reconhecimento do nome; retenção de pessoal; custos baixos; recursos financeiros; orientação para o cliente; linha de produtos diversificados; técnica superior; satisfação do cliente; segmentação; diferenciação do produto; inovação contínua; domínio do mercado; dimensão; preço baixo (mas valor elevado); aprendizagem do negócio; ser pioneiro; flexibilidade produtiva; eficácia nas vendas; competências no marketing; cultura organizacional; objectivos estratégicos; prestígio da empresa-mãe; localização geográfica; imagem e publicidade eficaz; empreendedorismo; e coordenação.

Na indústria do turismo portuguesa, de acordo com Firmino (2006b), verifica-se uma elevada competitividade e a atractividade nos seguintes indicadores: na produtividade de grandes grupos económicos; nos factores Produto de Qualidade, Implantação no Mercado e Potencial de Mercado (com médias elevadas); na hotelaria, com resultados significativos (Manova) nos factores Grande Dimensão, na Capacidade de Oferta e no Produto de Qualidade; nos operadores turísticos, com resultados significativos (Manova) nos factores Produto de Qualidade, Grande Dimensão e Internacionalização.

Porém, não se verifica, em Portugal, elevada competitividade e atractividade nos seguintes indicadores: nas leis de trabalho (Manova); na falta de organização (Manova); na preferência pelo turismo de massas (Teste de Levene e Teste T); na produtividade de muitas empresas nacionais; nos factores Atractividade, Condições Económicas do Destino, Infra-estruturas, Apoios ao Sector, Grande Dimensão, Capacidade de Oferta e Internacionalização (com médias baixas) (Firmino, 2006 b).

A NOVA ORGANIZAÇÃO E A DIMENSÃO DAS EMPRESAS

As empresas da actualidade tendem a evoluir da organização taylorista-fordista e isolada à organização inteligente, virtual e inovadora, apoiada no associativismo empresarial e nas alianças estratégicas.

Prastacos *et al.* (2002, p. 60) resumem as tendências das empresas actuais, propondo um novo modelo de organização a quatro níveis: (1) **estratégia** – «Da mediocridade duplicada à classe mundial pela via virtual»; (2) **estrutura** – «Do rigor formal ao suporte *ad-hoc*»; (3) **processos** – «Dos passos sequenciais, para produzir, aos fluxos sistémicos para a criação de valor»; e (4) **capital humano** – «Das pessoas como força de trabalho às pessoas como força competitiva». Estas mudanças convergem para o espírito da reengenharia (de Hammer e Champy), que propõe mudanças profundas, radicais e drásticas a quatro níveis: processos empresariais, cargos e estruturas, sistemas de gestão e de avaliação e valores e crenças dos empregados (Firmino, 2006, p. 137).

Defendemos uma mudança profunda a vários níveis: ao nível da «estratégia», impõe-se uma estratégia *versus* gestão de curto prazo; no domínio da «estrutura», defendemos a redução do número de cargos e de trabalhadores, mas mais eficácia; nos «processos», será desejável contratar trabalhadores polivalentes e com uma visão holística do negócio; para o «capital humano», impõe-se a necessidade de melhoria contínua, da aprendizagem constante e da prestação de serviços com qualidade, num contexto de uma sociedade utilizadora das novas tecnologias de informação e comunicação; na «cultura empresarial», impõe-se uma mudança radical da mentalidade dos empregados, a qual reflecte os padrões culturais do nosso país.

Cooper *et al.* (1998) sustentam que o aumento da dimensão das empresas, num mercado multinacional, permite-lhes a «obtenção de economias de escala; ampliar as suas capacidades de promoção internacional; beneficiar da imagem de qualidade das grandes marcas; minimizar riscos; adoptar técnicas avançadas de marketing à escala global; utilizar os novos canais de distribuição por via das novas tecnologias; optimizar a capacidade das suas unidades tendo em conta a sazonalidade em alguns destinos; recrutar os melhores gestores internacionais; ganhar vantagem competitiva nos canais de distribuição; reforçar a sua influência política; dispor de mais tempo para administrar e dominar o mercado com marcas mais fortes» (pp. 489-490).

Em face deste poder desigual, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) e os destinos locais poderão designar de «relacionamento neocolonial», a relação das grandes empresas com os destinos locais. Embora discutível, poder-se-á admitir a existência de vantagens competitivas das PME locais no que concerne à diferenciação, ao

serviço personalizado, ao conhecimento do produto, à relação qualidade/preço, à desregulamentação e ao desenvolvimento de sinergias a nível local. Reconhecemos, no entanto, que estas PME's poderão contribuir para o aumento da economia informal.

CONCLUSÕES

Qualquer modelo de competitividade não deve ser analisado em abstracto, sendo necessária a análise dos contextos, porque cada destino turístico apresenta problemas próprios e impõe a adopção de variáveis não universais. Um modelo recomendável para o turismo de montanha de um país europeu economicamente desenvolvido não dispõe das mesmas variáveis que um modelo aplicável a um país pobre, com *resorts* em praias das Caraíbas.

Os destinos turísticos terão de construir as suas bases de sustentação que lhes permitam sobreviver a curto e a médio e longo prazos. Uma aposta em modelos de competitividade de curto prazo pode trazer um assinalável montante de receitas de turismo e aumentar o número de chegadas, tornando o destino ainda mais conhecido. Este crescimento poderá estimular a atracção de novos investimentos, transformando o destino, em crescimento, num destino maduro, com uma classe empresarial eficaz nas suas opções e nos seus resultados. O efeito multiplicador poderá contribuir para o crescimento económico, cujos ganhos líquidos poderão ser repartidos de forma satisfatória pelos vários subsistemas do sistema turístico. Existem contudo, riscos, não calculados, que se prendem com o «excesso de competitividade», com o objectivo de aumentar a capacidade da oferta e a receita, em detrimento da sustentabilidade, que preserva, reproduz e valoriza os recursos existentes, num contexto de desenvolvimento equilibrado dos vários sectores da economia. Na nossa perspectiva, o modelo de Calgary – ou outros modelos de competitividade –, combinado com uma política de turismo devidamente calculada, a partir de estudos empíricos, poderão tornar os destinos mais competitivos.

Os destinos turísticos terão de dispor de um conjunto de requisitos básicos, a saber: telecomunicações; alojamento; transportes (aéreos, terrestres e marítimos) com ligações rápidas aos mercados emissores de turistas; energia eléctrica; água para consumo humano e para outros usos; hospitais; farmácias; serviços pessoais; empresas de rent-a-car; serviços de limpeza regulares; compras; desportos; bancos; segurança pública; estabilidade social e política; museus; livrarias; entre outros.

No contexto da globalização actual, os governos terão de se ajustar às novas realidades da competição actual, sendo o Estado insubstituível nas suas funções regu-

ladoras. Embora exista a tendência para a crescente desregulamentação das actividades do Estado, existe a necessidade de fazer escolhas, ditadas pelo regime democrático, em períodos eleitorais. A materialização destas escolhas terá de ser suportada por estratégias e pelo planeamento, envolvendo parcerias entre os sectores público e privado.

Na nossa perspectiva, podemos observar que o sector privado deseja obter apoios dos poderes públicos, mas encara a função do Estado como um entrave à sua liberdade de investir e de fazer escolhas.

O modelo que propomos – dado o seu carácter transversal – envolve os vários ministérios, que irão contribuir para o estabelecimento das condições gerais do país, favoráveis a um bom acolhimento do visitante. Assim, é fundamental que o sector do turismo se encontre coordenado e devidamente interligado, com os seguintes Departamentos Ministeriais: Ministério do Turismo; Departamento do Desporto; Departamento do Ambiente e da Conservação dos Recursos Naturais; Departamento do Trabalho e do Emprego; Departamento da Agricultura; Departamento dos Negócios Estrangeiros e Comércio Externo; Departamento de Desenvolvimento de Negócios e Comércio Interno; Departamento da Saúde; Departamento da Segurança Interna; Departamento das Obras Públicas; Transportes e Comunicações; Departamento da Economia, do Planeamento e das Finanças; e Departamento da Investigação, da Ciência e do Desenvolvimento Tecnológico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. (2001), **Administração Estratégica de Mercado**. Bookman, Porto Alegre, Brasil.
- AGNIHOTRI, P. e SANTHANA, H. (2006), «International Marketing Strategies for Global Competitiveness». <http://www.scirus.com/srsapp/search?q=competitiveness+in+marketing&cds=jnl&cds=nom&cds=web&g=s&t=all> (em 30/11/2006), pp. 1036-1048.
- BANCO DE PORTUGAL (2003), **Quadros de Situação Sectorial, em 2001 e 2002**. Central de Balanços, Lisboa.
- BENCKENDORFE, P. (2006), «Atractions megatrends». In D. Buhalis e C. Costa (Eds.), **Tourism Business Frontiers, Consumers, Products and Industry**. Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, United Kingdom, International Edition, pp.200-210.
- BUHALIS, D. (2000), «Marketing the competitive destination of the future». *Tourism Management*, vol. 21(1), pp. 97-116.
- BUHALIS D. e C. COSTA (2006a), **Tourism Management Dynamics, Trends, Management and Tools**. Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, United Kingdom, International Edition.
- BUHALIS D. e C. COSTA (2006b), **Tourism Business Frontiers, Consumers, Products and Industry**. Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, United Kingdom, International Edition.
- COOPER, C.; FLETCHER, J.; GILBERT, D.; WANHILL, S. e SHEPHERD, R. (2001), **Turismo princípios e prática**. Artmed, Porto Alegre, Brasil.
- COSTA, C. M. M. (1996), «Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organisations and networks. The case of Portugal». PhD thesis, Department of Management Studies, University of Surrey, England.

CROUCH, G. I. (2006), «Destination Competitiveness: Theory and Managerial Framework». Seminário *Competitiveness and Management of Tourism Destinations*, February 10. Agência do Arade, Portimão, Carvoeiro, Lagoa, Algarve.

FIRMINO, M. B. (2006a), **Gestão das Organizações, Conceitos e Tendências Actuais**. 2.^a Edição. Escolar Editora, Lisboa.

FIRMINO, M. B. (2006b), «As Estratégias Empresariais face à Política de Turismo em Portugal». Tese de Doutoramento em Gestão Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro.

FONT, X. e AHJEM, T. E. (1999), «Searching for a balance in tourism development strategies». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 11(2/3), pp 73-77.

GARELLI, S. (2007), «IMD, World Competitiveness Yearbook 2006». http://www.imd.ch/research/publications/wcy/Factores_and_criteria.cfm (em 06/01/2007).

GOELDNER, C. R. e RITCHIE, J. R. B. (2003), **Tourism – Principles, Practices**, Philosophies. 9th Edition. John Wiley & Sons, New Jersey, USA, pp. 413-429.

HALL, C. M. (2000), **Tourism Planning – Policies, Processes and Relationships**. Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, England.

HASSAM, S. S. (2000), «Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry». *Journal of Travel Research*, vol. 38(3), pp. 239-245 (12 páginas da Web).

HITT, M. A., IRELAND, R. D. e HOSKISSON, R. E. (2002), **Administração Estratégica**. Tradução de **Strategic Management – Competitiveness and Globalization**. 4th Edition. Thomson Learning, Inc. South Western Publishing, São Paulo.

HJALAGER, A. M. (1994), «Dynamic innovation in the tourism industry». In C. P. Cooper e A. Lockwood (Eds.), **Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management**, 6, John Wiley & Sons/University of Surrey, U. K., pp. 197-224.

World Economic Indicators. http://training.uno.edu/intl_res/economic_indicators.htm (em 06/01/2007).

National Institute for Manufacturing Management <http://www.smartlink.net.au/library/bicheno/efqm.htm> (em 10/01/2007).

JAMAL, T. B.; JAMIESON, W.; KALAITZIS, G.; KIRK-KUWAYE, M.; LIU, J.; MEYER, R.; MOSCARDO, G.; PEARCE, P.; SPREEN, M.; THOMPSON, P. e UYENO, R. (1999), **International Tourism: A Global Perspective**. World Tourism Organization, Madrid, Spain.

JOHNSON, G., SCHOLE, K. e WHITTINGTON, R. (2005), **Exploring Corporate Strategy, Text and Cases**. Pearson Education Limited, Essex, England.

KIM, C.; CHOI, K.; DWYER, L.; FAULKNER, B.; MELLOR, R. e LIVAIC, Z. (2001), **Destination Competitiveness: Development of a Model with Application to Australia and the Republic of Korea**. Department of Industry Science and Resources, The Ministry of Culture and Tourism of the Republic of Korea, the Korea Tourism Research Institute, the CRC for Sustainable Tourism, The National Center for Tourism and the Australia-Korea Foundation, October.

KIRDAR, I. U. (1997), «Tourism Market Segmentation for National Tourism Organisations and its practical importance for National Tourism Offices Abroad». PhD thesis in Tourism Marketing, School of Management Studies for the Service Sector, University of Surrey, Guildford, United Kingdom.

LOPEZ-CLAROS, A. (2007), **World Economic Forum**. <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global-%20Competitiveness%20Report/in...> (em 06/01/07).

MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. (1991), **The Strategy Process**. Prentice-Hall International Editions.

OKUMUS, F. (2001), «Towards a strategy implementation framework». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 13(7), pp. 327-338.

POON, A. (1989), «Competitive strategies for a 'new tourism'». In C. P. Cooper (Ed.), **Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management**. 1. Belhaven Press/University of Surrey, pp. 91-102.

PORTER, M. E. (1980), **Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. The Free Press A Division of Macmillan, Inc., New York, USA.

PORTER, M. E. (1999), **Competição, On Competition, Estratégias Competitivas Essenciais**. Editora Campus Lda., Rio de Janeiro.

PRASTACOS, G., SODERQUIST, K., SPANOS, Y. e WASSENHOVE, L. V. (2002), «An integrated framework for managing change in the new competitive landscape». *European Management Journal*, vol. 20(1), pp. 55-71.

SANCHO, A.; BUHALIS, D.; GALLEGO, J.; MATA, J. N. S.; OSORIO, E. P. A.; RAMOS, S. e RUIZ, P. (1998), **Introducción al Turismo**. Organización Mundial del Turismo, Madrid, España.

SILVA, J. A. (1991), «O Turismo em Portugal». Tese de Doutoramento, ISEG, Lisboa.

SILVA, J. A. (2004), «A investigação científica e o turismo». *Revista Turismo & Desenvolvimento*, vol. 1(1), pp. 9-14, Editorial Notícias, Universidade de Aveiro.

SILVA, J. A. (2006), «Management of Tourism Destinations: the challenges facing 'Árde Destination'». Seminário *Competitiveness and Management of Tourism Destinations*, February 10. Agência do Arade, Portimão, Carvoeiro, Lagoa, Algarve.

SIRSE, J. e MIHALIC, T. (1999), «Slovenian Tourism and Tourism Policy – A Case Study». *Revue de Tourisme*, vol. 3/99, pp. 34-47.

VELLAS, F. e BÉCHEREL, L. (1999), **The International Marketing of Travel and Tourism, A Strategic Approach**. Macmillan Press Ltd, London.

WEIERMAIR, K. (2001), «Theoretical foundations or considerations regarding the growth of tourism enterprises». *Tourism Review*, vol. 56(3/4), pp. 17-25.

WORLD ECONOMIC FORUM 2006. <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/in...> (em 06/01/07).