



UnB – Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Organizacional

RENATA DE FARIA TOMÉ

**Comunicação Organizacional e o Plano Estratégico Nacional de
Turismo de Portugal**

Brasília
2018

UnB – Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Organizacional

RENATA DE FARIA TOMÉ

**Comunicação Organizacional e o Plano Estratégico Nacional de
Turismo de Portugal**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Ellis Regina Araújo da Silva

Brasília
2018

RENATA DE FARIA TOMÉ

**Comunicação Organizacional e o Plano Estratégico Nacional de
Turismo de Portugal**

Monografia apresentada à Universidade de
Brasília como requisito parcial à obtenção do
título de bacharel em Comunicação Social com
habilitação em Comunicação Organizacional.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ellis Regina Araújo da
Silva

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Ellis Regina Araújo da Silva
Orientadora

Prof^a. Dr^a. Natalia de Sousa Aldrigue
Membro

Prof^a. Dr^a. Kátia Maria Belisário
Membro

Prof^a. Dr^a. Fabíola Orlando Calazans Machado
Suplente

Brasília, novembro de 2018.

Para Airton e Meire,
Por serem exemplos e inspirações.
A vocês, dedico todas as minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

A Ele todo o meu agradecimento e também a minha confiança, pois sigo o caminho que Ele me separou. As dificuldades e dúvidas durante esta jornada eu entrego ao Senhor, que sempre esteve ao meu lado. Agradeço também todas as graças e bênçãos de minha mãezinha Maria. Sem ela, entender o caminho de Cristo seria mais difícil, se não, impossível.

Aos meus pais, Airton e Meire, agradeço pelo apoio incondicional, pelos puxões de orelha, por todas as noites que me buscaram na UnB durante esses quatro anos e meio e por acreditarem em mim e me proporcionarem os seis meses mais incríveis que pude ter durante meu intercâmbio em Portugal. Muito obrigada por serem quem vocês são. Ao Rodrigo, o meu muito obrigada, por todos os dias de impicâncias e dias de saudades durante o tempo que ficamos longe um do outro.

À Ellis Regina, a melhor orientadora que eu poderia ter. Uma outra mãe durante esses meses, buscou sempre me acalmar e mostrar que no final tudo dá certo. Obrigada pela paciência e dedicação durante todos os encontros nesses últimos meses. Foram muitas dicas, comentários nos textos e também elogios, e tudo me incentivava a continuar a pesquisa. Não sei o que teria feito sem sua orientação, seu cuidado com o meu tema e sua atenção comigo e com o resultado do meu trabalho.

À Rosa, funcionária da secretaria da Faculdade de Comunicação, que me acompanhou e teve paciência comigo durante todos esses anos de graduação. Obrigada pela ajuda nas questões relacionadas à faculdade, matrículas em disciplinas, certificados e documentação, sempre com um sorriso no rosto.

A todos os meus amigos e amigas que me encorajaram com palavras reconfortantes a continuar escrevendo e me acalmaram com sorvetes e hambúrgueres. Obrigada pela paciência e por entenderem que a minha “cara de cansada” era mesmo por conta da monografia.

Obrigada também por todas as orações. E aqui lembro dos meus amigos da *Sanfra* e dos momentos de adorações do grupo Segue-me. Agradeço também aos meus cinco lindos companheiros de ComOrg, nesses quatro anos e meio trabalhamos, rimos e nos ajudamos, e cada dia fortalecemos mais o nosso “bonde da UnB”.

Obrigada a todos que me acompanharam nesse processo. Sem vocês, esse ciclo não teria sido o mesmo

*A vida é o que fazemos dela.
As viagens são os viajantes.
O que vemos não é o que vemos,
senão o que somos.*

Fernando Pessoa

RESUMO

Este trabalho busca compreender quais são as estratégias de Comunicação Organizacional utilizadas pelo Instituto Turismo de Portugal nos Planos Estratégicos Nacionais de Turismo para a promoção turística de Portugal. Foram analisados os dois mais recentes planos estratégicos para o turismo do país lusitano: o *Plano Estratégico Nacional do Turismo, revisão e objetivos 2013-2015* (PENT 2013) e o *Estratégia Turismo 2027* (ET27). Nos planos, são encontradas estratégias que buscam o aumento do número de visitantes à Portugal e de receitas turísticas. Foram propostas ações de promoção e de valorização do território português, visando os mercados externos e também a própria população lusitana. Nesse sentido, esse estudo tem como objetivo entender como foram estruturados os dois últimos Planos Estratégicos de Turismo de Portugal e identificar as ferramentas da Comunicação Organizacional na elaboração das estratégias de promoção turística de Portugal. Para isso, faz-se preciso estudar o cenário em que os Planos Nacionais foram criados e os resultados das ações até então executadas.

Palavras-chave: comunicação organizacional; turismo; Portugal; marketing turístico; Plano Estratégico de Turismo; avaliação de estratégias de turismo.

ABSTRACT

This academic work intends to understand the Organizational Communication strategies used by Turismo de Portugal I.P. in the National Strategic Tourism Plans for the promotion of tourism in Portugal. The two most recent strategic plans for tourism in the Lusitanian country were analyzed: the *National Strategic Plan for Tourism, revision and objectives 2013-2015* (Plano Estratégico Nacional do Turismo, revisão e objetivos 2013-2015 or PENT 2013) and the *Tourism Strategy 2027* (Estratégia Turismo 2027 or ET27). In the plans, strategies are found that seek to increase the number of visitors to Portugal and tourist revenues. In this sense, this study aims to understand how the last two Strategic Tourism Plans of Portugal were structured and to identify the strategies of the Organizational Communication in the elaboration of strategies of tourist promotion of Portugal. In order to do this, it is necessary to study the scenario in which the National Plans were created and the results of the actions carried out until then.

Keywords: organizational communication; tourism; Portugal; tourism marketing; Strategic Tourism Plan; evaluation of tourism strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de Portugal com os Distritos e Regiões Autônomas	28
Figura 2 – Bandeira Nacional da República Portuguesa	29
Figura 3 – A - Cascais, Portugal B – Óbidos, Portugal.....	29
Figura 4 – Universidade do Minho, Campus de Gualtar, Braga, Portugal.....	31
Figura 5 – Azulejos portugueses, Museu dos Biscainhos, Braga, Portugal	32
Figura 6 – Santuário de Nossa Senhora de Fátima, Fátima, Portugal	33
Figura 7 – Estádio do Dragão, Futebol Clube do Porto, Porto, Portugal.....	34
Figura 8 – Gastronomia portuguesa. A – Francesinha com batatas fritas B – Sardinha do Porto C – Pastéis de Belém D – Bacalhau com Natas, Bolinho de Bacalhau e Bacalhau à Gomes de Sá	36
Figura 9 – Nazaré, Portugal	37
Figura 10 – Serra da Estrela, Portugal	37
Figura 11 – A – Palácio Nacional da Pena, Sintra B – Pátio Central da Universidade de Coimbra, Coimbra C – Cidade de Lisboa D – Torre de Belém, Lisboa E – Jardim de Santa Bárbara, Braga F – Falésia natural Boca do Inferno, Cascais G – Muralhas da cidade medieval de Óbidos H – Rio Douro, Porto	39
Figura 12 – Logo oficial do Turismo de Portugal I.P.	40
Figura 13 – Oceanário de Lisboa, Lisboa	41
Figura 14 – Rio Douro, Porto.....	43
Figura 15 – Logo oficial da plataforma da <i>web Travel BI</i>	48
Figura 16 – Gráfico 1 : Receitas Turísticas em valor e em % do PIB.....	49
Figura 17 – Gráfico 2 : Assimetria Regional no território em relação às dormidas ...	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Os dez requisitos do Princípio de Bellagio para a Avaliação	26
Tabela 2 – Setores turísticos que devem ser valorizados segundo o PENT 2013 ...	45
Tabela 3 – Os três princípios para a promoção do turismo em Portugal segundo o PENT 2013	46
Tabela 4 – As 8 estratégias para o turismo estabelecidas pelo PENT 2013	47
Tabela 5 – Estrutura de monitoração das estratégias definidas pelo PENT 2013	48
Tabela 6 – Um dos fatores para o aumento das receitas turísticas em Portugal	50
Tabela 7 – Programas relacionados à valorização do setor turístico desenvolvidos no ano de 2016.....	51
Tabela 8 – Participação pública no processo de construção da ET27.	52
Tabela 9 – Cinco desafios para o Turismo em Portugal, segundo o questionário online para o público	53
Tabela 10 – Objetivos e linhas de atuação na ET27 para o Turismo em Portugal ...	54
Tabela 11 – Os Mercados de Atuação identificados na ET27	55
Tabela 12 – Ações estratégicas para cada Mercado Estratégico da ET27.	55
Tabela 13 – Áreas responsáveis pela monitoração das estratégias da ET27	56
Tabela 14 – Estrutura de monitoração das estratégias definidas pela ET27.....	57
Tabela 15 – Os Princípios de Bellagio para Avaliação.....	57
Tabela 16 – Análise <i>SWOT</i> sobre o setor turístico em Portugal no ano de 2016 (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2017).....	60
Tabela 17 – A avaliação dos Planos Estratégicos Nacionais de Portugal segundo os 10 Princípios de Bellagio.....	65

SUMÁRIO

Introdução	1
Capítulo 1 - Metodologia	5
1.1 - Pesquisa bibliográfica	7
1.2 - Análise de conteúdo.....	7
Capítulo 2 - Comunicação Organizacional e Turismo	9
2.1 - Os estudos da Comunicação Organizacional.....	9
2.2 – Planejamento e Estratégia	11
2.3 - Conceito de turismo	13
2.4 - O olhar do turista	15
2.5 – A imagem de um país e o turismo	17
2.6 - O Marketing e o Turismo.....	19
2.7 - O Planejamento Estratégico no Marketing de Turismo.....	21
2.8 – A Estratégia e a Avaliação no setor turístico	23
2.8.1 – As etapas de um planejamento estratégico	23
2.8.2 – Os indicadores de avaliação segundo os Princípios de Bellagio	24
Capítulo 3 - Portugal, um país turístico	27
Capítulo 4 - Portugal e a Estratégia no Turismo	40
4.1 - O turismo em Portugal	40
4.2 – A estratégia de comunicação no setor turístico em Portugal	44
4.2.1 - O Plano Estratégico Nacional do Turismo, revisão e objetivos 2013-2015....	44
4.2.2 – O cenário turístico em Portugal após o PENT 2013	49
4.2.3 – O documento Estratégia Turismo 2027	52
4.3 – As novas estratégias para o turismo em Portugal	54
4.4 – Os Princípios de Bellagio nas ações do Turismo de Portugal.....	57
4.4.1 – Guia de visão e metas.....	58
4.4.2 – Perspectiva holística	59

4.4.3 – Elementos essenciais.....	61
4.4.4 – Âmbito adequado	61
4.4.5 – Foco prático	61
4.4.6 – Abertura e/ou transparência	62
4.4.7 – Comunicação efetiva.....	62
4.4.8 – Ampla participação.....	62
4.4.9 – Avaliação constante	63
4.4.10 – Capacidade institucional.....	63
4.5 – A Comunicação nos Planos Estratégicos Nacionais	65
Conclusão	68
Referências bibliográficas.....	72
Anexos.....	75

Introdução

A atividade turística é normalmente relacionada com o lazer e o conhecimento. As duas práticas são objetivos centrais de quem recebe um visitante. O turismo é um pacote de serviços amplo, que movimentam os destinos e traz à tona seus valores culturais, políticos, econômicos e sociais, movimentam as atividades locais, registra momentos e histórias, gera renda e dissemina a cultura.

Em todo o mundo a indústria turística é uma área considerada promissora e de grande importância para a economia e para a sociedade. Promove a inclusão social, proporciona a internacionalização de diferentes culturas, gera oportunidades de emprego e de renda. Hoje existe um grande fluxo de turistas que gastam e consomem, aumentando ainda mais a importância e o valor econômico do turismo.

Devido a esse contexto no setor turístico internacional, O Turismo de Portugal I.P. – Autoridade Turística do país, que é integrada ao Ministério da Economia e da Inovação – elaborou documentos estratégicos para o turismo em Portugal. Esses planos apresentam estratégias para promover o turismo no país.

O problema de pesquisa que este trabalho busca responder é: Quais são as estratégias da Comunicação Organizacional utilizadas na estruturação dos dois últimos Planos Estratégicos de Turismo de Portugal para a promoção do turismo no país? Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é compreender quais as estratégias utilizadas pelo Turismo de Portugal I.P. nos Planos Nacionais para a promoção turística do país lusitano.

Assim, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (1) compreender os conceitos e definições de Comunicação Organizacional e de Turismo; (2) entender a importância do turismo na economia e cultura portuguesa; (3) descrever e analisar os dois últimos planos estratégicos portugueses, o *Plano Estratégico Nacional do Turismo, revisão e objetivos 2013-2015* (PENT 2013) e o *Estratégia Turismo 2027* (ET27), verificando objetivos, metas e resultados até então alcançados. Para isso, faz-se necessário o estudo do cenário em que os Planos foram criados.

Estabelecer o papel da Comunicação Organizacional na construção do plano estratégico de turismo de Portugal indica a relevância do planejamento e desenvolvimento de políticas públicas governamentais para a promoção e fomentação do turismo e a importância de um plano estratégico para o desenvolvimento da área.

O trabalho é estruturado em quatro capítulos, sendo eles: (1) Metodologia; (2) Comunicação Organizacional e Turismo; (3) Portugal, um país turístico; e (4) Portugal e a Estratégia no Turismo.

O primeiro capítulo consiste na metodologia que foi utilizada neste estudo. Nele, é descrito o motivo da escolha das ferramentas de avaliação das estratégias dos Planos Nacionais de Turismo, e como foram executadas. Este trabalho resume em um estudo de caso do Turismo de Portugal I.P. e de seus Planos Estratégicos para a promoção do turismo no país. Os instrumentos utilizados foram: levantamento documental; revisão de literatura; pesquisa descritiva sobre a República Portuguesa; análise exploratória do turismo em Portugal; e análise de conteúdo das estratégias de comunicação e turismo presentes nos dois últimos planos estratégicos nacionais.

O segundo capítulo conceitua e contextualiza as áreas da Comunicação Organizacional e do Turismo. São também expostos conceitos de Planejamento e Estratégia, Imagem Turística, Marketing Turístico e Planejamento Estratégico no Marketing Turístico.

O terceiro capítulo mostra o país Portugal. É mostrada a história, geografia, principais características climáticas, literatura e as universidades portuguesas, música, arquitetura, esportes, religião, gastronomia e muito mais. O objetivo dessa descrição da República Portuguesa é apresentar ao leitor do trabalho o objeto de promoção das estratégias que serão analisadas. Espera-se transmitir uma aproximação do país e mostrar que o que a região tem a oferecer aos turistas.

O quarto capítulo é o momento em que a pesquisa é realizada. Nele, são descritas, de forma cronológica, as ações de promoção do turismo de Portugal, é realizada a análise das estratégias – de acordo com a avaliação de gestão de estratégias proposto por Margarida Kunsch e pelos Princípios de Bellagio – e ocorre a discussão dos resultados. Em síntese, foi feita uma contextualização sobre o turismo em Portugal, um detalhamento e análise dos Planos Estratégicos e, ao final, a análise das ações propostas nos documentos do Turismo de Portugal I.P.

Ao final, na conclusão, é realizada uma reflexão sobre o trabalho, mostrando como ele pode contribuir para os estudos da Comunicação Organizacional e do Turismo, bem como para o Turismo de Portugal I.P.

Este tema é relevante para a área da Comunicação Organizacional, levando-se em conta que a comunicação é uma das grandes responsáveis pela imagem turística do destino que é transmitida por meio das mídias. Com o avanço das

telecomunicações e a globalização, fica cada vez mais determinante o papel da Comunicação Organizacional nos novos planos de se planejar e promover o turismo.

A escolha deste tema deve-se ao fato de o turismo ter assumido um papel importante em Portugal. O país passou por um período de recessão e a atividade turística contribuiu para a retomada da economia do país. O país passou a valorizar e investir no setor turístico, que ajudou na geração de mais empregos e rendas. Assim, surge a escolha pela análise das estratégias de comunicação propostas para o turismo em Portugal.

Com a criação da Organização Mundial de Turismo (OMT), em 1974, diversos países começaram a entender o turismo como forma de captação de divisas e renda. O papel do Estado é de fundamental importância no planejamento e na criação de planos de turismo e de infraestrutura adequada – tais como estradas, aeroportos, portos e rede de água e esgoto – para atender o volume de pessoas que se estabelecem temporariamente no local.

A Europa é o maior e mais importante destino de turistas, devido aos seus atrativos históricos e culturais, além da infraestrutura já estabelecida e pronta para receber o grande fluxo de pessoas – que, em alguns países supera em volume a própria população residente. Devido à especificidade dos segmentos e ao crescente nível de exigência do turista, as cidades que pretendem desenvolver o turismo devem estar preparadas para atingir a excelência no atendimento.

Este tema também é importante por ser um assunto em pauta no mundo da comunicação. O comunicador é responsável pela transmissão das informações e das imagens por meio das mídias. O turismo e a comunicação são áreas cada vez mais interligadas.

Um último motivo, e o mais motivador, é a razão pessoal pela escolha do tema. A imagem que Portugal passa, falo aqui particularmente para os brasileiros, é a do país colonizador, que teve, e tem até hoje, grande valor e influência na cultura e estilo de vida. Portugal sempre é lembrado pelos seus bons vinhos, pela sua música tradicional, o Fado, pelas belezas arquitetônicas, como os azulejos azuis e brancos nas tradicionais igrejas, e também, não posso deixar de lembrar, por ser a nação de um dos mais famosos jogadores de futebol da atualidade, Cristiano Ronaldo.

Mas o país lusitano tem muito mais a mostrar e a oferecer aos turistas, e entendi isso quando estive lá realizando um intercâmbio durante a minha graduação. Estudei na Universidade do Minho na cidade de Braga, no norte de Portugal. Tive a

oportunidade de conhecer diversas cidades do país e aprendi um pouco sobre a cultura e costumes locais. Graças a essa experiência única, pude aprender um pouco mais sobre o país que sempre tive uma aproximação pessoal, por conta de minha família descendente de portugueses. Acredito que a imagem portuguesa no exterior está mudando, e, o plano estratégico de turismo trabalha bem esta ação de promoção do país.

Capítulo 1 - Metodologia

Este trabalho consiste em um estudo sobre as estratégias de comunicação utilizadas pelo Turismo de Portugal I.P. - a Autoridade Turística de Portugal - para a promoção do turismo português nos últimos anos. Foram analisados os dois últimos e mais recentes Planos Estratégicos de Turismo do país lusitano - o *Plano Estratégico Nacional do Turismo, revisão e objetivos 2013-2015* e o *Estratégia Turismo 2027* -, e traçadas as principais ações relacionadas à Comunicação Organizacional e ao planejamento estratégico presentes nos documentos.

Durante todo o processo de estudo e análise, a autora tentou contato com o Instituto Turismo de Portugal. Após meses de espera, a representante Telma Catarina Gonçalves, do Departamento de Gestão de Programas Comunitários, respondeu por *e-mail*, somente questões referentes às estratégias presentes no documento *Estratégia Turismo 2027* e ao processo geral de comunicação da Autarquia. Foi também disponibilizado o Organograma do Turismo de Portugal I.P., presente em anexo a este trabalho.

Já na Embaixada de Portugal no Brasil, em Brasília, não existe pessoal ou área responsável pelo turismo no país lusitano. Somente no Consulado Português na cidade de São Paulo, uma servidora do quadro regular é responsável pela área de cultura e eventos portugueses. Esta por sua vez, não respondeu ao contato.

Pela falta de dados e informações específicas dos órgãos competentes, o presente trabalho tem enfoque nos dados públicos do Turismo de Portugal I.P. Trata-se, portanto, de um levantamento documental realizado em banco de dados públicos divulgados, entre outras fontes, no *site* oficial da Autoridade Turística e nos próprios documentos de Planos Estratégicos Turísticos.

Um levantamento documental é uma técnica decisiva e indispensável para a pesquisa, porque a maior parte das fontes escritas são a base do trabalho de investigação. A pesquisa documental é realizada em fontes como tabelas estatísticas, fotografias, atas, relatórios, projetos de leis, discursos, mapas, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos (SANTOS, 2000).

Além do levantamento documental, a pesquisa utilizou quatro outros métodos e técnicas, sendo elas: (1) revisão de literatura, descrição e compreensão dos termos

e conceitos de Comunicação Organizacional, Comunicação Estratégica, Turismo e Comunicação no Turismo; (2) pesquisa descritiva sobre Portugal como um destino plural, cultural e diverso; (3) análise exploratória e descritiva do Turismo de Portugal e dos dois mais recentes Planos Estratégicos Nacionais de Turismo; (4) análise de conteúdo das estratégias de comunicação e turismo presentes nos relatórios.

Primeiramente, foi realizada uma revisão de literatura para a compreensão e redação dos capítulos teóricos, fundamentada em livros e artigos que abordam assuntos relacionados à Comunicação Organizacional, Comunicação Estratégica, Turismo, Olhar do Turista, e o Marketing Turístico.

Também foi realizada uma entrevista semiestruturada com um profissional da área do Turismo, o professor doutor Fagno Tavares de Oliveira, docente do Centro de Excelência em Turismo, da Universidade de Brasília. A entrevista teve por finalidade proporcionar à autora deste estudo um esclarecimento sobre a área do turismo e as avaliações mais comuns na área. A entrevista foi transcrita na íntegra e se encontra em anexo ao trabalho.

O segundo passo foi a descrição sobre o país Portugal. Foram elencados tópicos relacionados à geografia da região, política, cultura - como literatura, música e educação -, arquitetura, religião e gastronomia. Esse capítulo fez-se importante para se conhecer o país e entender o valor turístico histórico e cultural que o destino tem.

O terceiro momento se caracteriza pela realização de uma análise descritiva do turismo em Portugal. Para isso, foi levado em conta o contexto histórico do país e as razões que levaram o Governo a investir no setor do turismo. Também nesta fase, foi feita uma exposição mais detalhada sobre as ações de promoção e valorização do turismo determinadas pelo Turismo de Portugal I.P.

A quarta fase da pesquisa refere-se à análise de conteúdo relacionado à gestão estratégica turística de Portugal e uma avaliação dos indicadores turísticos presentes nos dois Planos Estratégicos Nacionais.

No presente trabalho, após o estudo dos dois Planos Estratégicos de Turismo de Portugal, foi possível identificar os aspectos relacionados à promoção e à Comunicação Organizacional nos documentos. Assim, o estudo parte para uma verificação da gestão das estratégias, baseando-se nos quatro pontos de gerenciamento elencados por Margarida Kunsch – divulgação do plano; implementação; controle das ações; e avaliação dos resultados (2003, p.274) – e uma rápida análise seguindo as dez etapas dos *Princípios de Bellagio* – (1) guia de visão

e metas; (2) perspectiva holística; (3) elementos essenciais; (4) escopo adequado; (5) foco prático; (6) abertura/transparência; (7) comunicação efetiva; (8) ampla participação; (9) avaliação constante; e (10) capacidade institucional.

Essa observação busca, de acordo com o objetivo do trabalho, identificar as estratégias e ações escolhidas pelo Turismo de Portugal I.P. relacionadas à Comunicação Organizacional na promoção de Portugal como um destino turístico estratégico. As ferramentas de pesquisa utilizadas no trabalho serão rapidamente descritas a seguir.

1.1 - Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é o primeiro passo de um trabalho de estudo. Após a escolha do assunto, é necessário fazer uma revisão bibliográfica do tema de pesquisa. A pesquisa vai desde a identificação, localização e sistematização do texto, e por meio dela, são apontados os pensamentos dos autores relacionados ao tema (SOARES, 2013, p.58). Em outro sentido, pode ser definida como “o processo que busca a identificação de informações bibliográficas concernente com a linha de pesquisa, selecionando documentos que possam ser utilizados quando for realizada a escrita do trabalho” (STUMPF, 2012 apud SOARES, 2013, p.58).

Uma análise da bibliografia permite a transmissão do conhecimento com mais precisão, dando mais credibilidade aos dados dentro de uma pesquisa (STUMPF, 2012). “A revisão de literatura é uma atividade contínua e constante em todo o trabalho acadêmico e de pesquisa” (STUMPF, 2012 apud SOARES, 2013, p.58). Assim, a revisão é necessária e realizada desde a identificação do tema de pesquisa, até a análise dos resultados.

Para este trabalho, foi realizada uma pesquisa entre autores do campo da Comunicação Organizacional, do Turismo e do Marketing Turístico.

1.2 - Análise de conteúdo

A análise do conteúdo de um estudo é um método de pesquisa das ciências humanas e sociais, destinados à investigação de fenômenos simbólicos (JÚNIOR, 2012, p.280). Para Krippendorff (1990, p.29 apud JÚNIOR, 2012, p.280) a análise de

conteúdo “é uma técnica de investigação destinada a formular, a partir de certos dados, interferências reproduzíveis e válidas que podem se aplicar a seu contexto”.

A observação e avaliação de conteúdo é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação (SOARES, 2013, p.62). A análise de conteúdo tem a característica de ser uma orientação empírica, exploratória, vinculada a fenômenos reais e de finalidade premeditada. Ela também tem uma metodologia própria, que permite ao investigador programar, comunicar e avaliar criticamente um projeto de pesquisa com independência de resultados (JÚNIOR, 2012).

Segundo Júnior (2012), a avaliação de conteúdo organiza-se em três fases cronológicas: pré análise, onde é feito o planejamento; exploração do material, que é a análise do material em si; e tratamento dos resultados obtidos e interpretação, onde os resultados brutos são tratados para terem significados.

No presente trabalho, a fase de pré análise foi feita a partir da escolha do tema de pesquisa e planejamento das fases de pesquisa, bem como pela primeira seleção bibliográfica sobre os assuntos relacionados à Comunicação Organizacional e Turismo.

A exploração do material foi a fase de levantamento documental e análise dos dados. Foram utilizados como referências livros, artigos, trabalhos de conclusão de curso e publicações em *sites* referentes aos estudos em Comunicação, Gestão de Estratégias, Turismo e Marketing Turístico. Foi realizada também uma análise de documentos em relação ao país Portugal. O estudo se baseou em informações nos *sites* oficiais do Governo português e nas experiências pessoais da autora.

Já a fase de interpretação dos dados foi realizada a partir da apresentação das informações nos documentos e da formulação de uma análise cronológica sobre o turismo em Portugal. A análise foi feita de forma descritiva e também em formato de tabelas expositivas.

Capítulo 2 - Comunicação Organizacional e Turismo

O trabalho apoia-se na abordagem teórica de Comunicação Organizacional e de Turismo. Para tanto, estabelece-se a relação entre o marketing e o turismo e a importância do planejamento estratégico nesse campo.

Além disso, para análise, é necessária a realização de uma contextualização a partir das principais mudanças que ocorreram nos últimos anos, como a globalização. Por conta dos desenvolvimentos tecnológicos, as compreensões do turista mudaram, é preciso entender o novo olhar deste turista. Esse é o aspecto trabalhado pela promoção turística, que vêm se modificando ao longo do tempo devido as novas perspectivas do século XXI.

2.1 - Os estudos da Comunicação Organizacional

Cada vez mais discutidos nos dias de hoje, os conceitos de Comunicação Organizacional vão sendo cada vez mais definidos. A Comunicação Organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. É preciso ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, reconhecendo as práticas comunicacionais e as interações diversas para a construção social. A professora brasileira Margarida Kunsch faz da comunicação nas organizações o seu objeto de pesquisa. Kunsch busca compreender os conhecimentos da administração e da sociologia e apresenta técnicas de elaboração de planos, projetos e programas de comunicação.

Comunicação Organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. [...] Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. (KUNSCH, 2003, p.149)

Muito conhecida no campo da Comunicação Organizacional, a professora trata dos fundamentos teóricos e aplicados da Comunicação Organizacional e os impactos exercidos sobre ela pelas novas tecnologias da informação. Kunsch trata de temas relacionados à gestão da imagem, da identidade e das mudanças culturais das

organizações, e também sobre conceitos de comunicação pública e planejamento estratégico da comunicação.

Segundo ela (2009), a Comunicação Organizacional é toda e qualquer ação, atividade, estratégia, produto e processo tomados pela empresa para reforçar a sua imagem junto a todos os seus públicos de interesse - consumidores, colaboradores, políticos, empresários entre outros - ou diante da opinião pública.

A professora portuguesa Teresa Ruão aborda os estudos de Comunicação Estratégica e Organizacional em Portugal. A escritora mostra, no cenário europeu, o surgimento dos estudos sobre a comunicação pelas organizações e da pertinência da pesquisa e ensino na área. “O campo (da Comunicação Organizacional) apresenta um domínio de atividade próprio, um conjunto de trabalhos clássicos, uma narrativa comum, publicações especializadas, associações de profissionais e várias gerações de investigadores” (RUÃO, 2016, p.6).

Ela recorda que o tema da comunicação nas organizações foi objetivo de estudo de investigadores que se colocaram em distintas disciplinas científicas - como a Sociologia, a Gestão e o Marketing - e nunca foi um assunto exclusivo das Ciências da Comunicação.

A disciplina de Comunicação Organizacional procura expandir a nossa compreensão dos processos, dos cenários e dos desafios de comunicar e organizar numa sociedade global. Articula conceitos e teorias para entender melhor esses processos, para desenvolver as ferramentas necessárias à sua investigação e para ajudar a implementar as práticas sociais que conduzam à sua melhoria. (RUÃO, 2016, p.7)

Considerando o cenário atual, o campo da Comunicação Organizacional está em amplo crescimento. Ruão dialoga com outros pesquisadores portugueses da área das Ciências da Comunicação, como Paulo Salgado, Renata de Freitas e Paula Campos Ribeiro e revela que “entendemos a Comunicação Organizacional como a força propulsora que permite à organização cumprir a sua missão” (RUÃO, *et al.* 2014, p.17). Assim, argumenta que a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização e que constitui uma dimensão que acompanha toda a sua vida, porque as organizações necessitam, permanentemente, de partilhar informações, ideias e/ou pensamentos. A propósito, a comunicação aparenta estar na base de todas as atividades de cooperação entre os seres humanos, o que remete ao conceito das próprias organizações.

Assim, um traço distintivo do campo é que a Comunicação Organizacional reconhece, estuda e valoriza as múltiplas vozes – intrapessoais, interpessoais e grupais; informativas e persuasivas; administrativas e comerciais; emocionais e racionais; políticas e pessoais; formais e informais; individuais e institucionais; ambíguas e coerentes; tensas e alinhadas; inter organizacionais e de redes; entre outras - que caracterizam a polifonia das organizações, no seu seio e na relação com o exterior. (RUÃO, *et al.* 2014, p.19)

Kunsch e Ruão (2014), explicam que o estudo da comunicação nas e das organizações procura a compreensão dos processos, dos cenários e dos desafios de comunicar e organizar no contexto de uma sociedade global. “O olhar da Comunicação Organizacional tem evoluído para enquadrar também o clima de mudança de sentido das organizações, no mundo do trabalho, nos mercados e na sociedade em geral, nos últimos anos” (RUÃO; KUNSCH, 2014).

2.2 – Planejamento e Estratégia

Uma organização não pode deixar de considerar os cenários em que está inserida e nem menosprezar as propostas de administração competentes que visam as metas que possam direcionar a empresa para um objetivo, seja de curto ou de longo prazo. Por essa razão é importante entender os princípios básicos de estratégia e planejamento.

Margarida Kunsch (2003) discorre que existem vários passos até se chegar a estabelecer uma proposta definida de planejamento estratégico para uma organização. “Somente com conhecimento técnico-científico será possível, para uma organização, desenvolver a formulação estratégica com resultados satisfatórios” (KUNSCH, 2003, p.244).

A elaboração de um planejamento estratégico deve ser pensada a partir de uma tomada de decisão das autoridades da organização. Para que um plano dessa natureza obtenha os resultados desejados, é preciso existir vontade política dos dirigentes da organização com relação aos esforços a serem empreendidos.

Para Kunsch (2003) as etapas de definição da missão, de análise ambiental e do campo de atuação bem como a etapa do estabelecimento das estratégias, devem ser consideradas como essenciais no processo do planejamento estratégico. Essas etapas então, são pontos de referência para todo o desenvolvimento do plano e sua implantação. “Plano é um instrumento do planejamento, é um documento escrito do

resultado de todo o processo do ato de planejar. Trata-se da face tangível desse processo” (KUNSCH, 2003, p.274).

No campo da Comunicação Organizacional, o plano estratégico tem como proposta básica estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações.

Kunsch (2003, p.272) elenca seis passos para a construção do planejamento estratégico da comunicação organizacional: definição da missão, da visão e dos valores da comunicação; estabelecimento de filosofias e políticas; determinação de objetivos e metas; esboço das estratégias gerais; relacionamento dos projetos e programas específicos; e gestão do orçamento geral. Após a estruturação do plano, parte-se para a etapa de gestão das estratégias. São quatro estágios previstos por Kunsch (2003, p. 274): divulgação do plano; implementação; controle das ações; e avaliação dos resultados.

“O planejamento estratégico, quando bem formulado, poderá fazer grandes melhorias para o processo de gestão organizacional, sendo aplicável em qualquer tipo de organização - pequena, média ou grande, pública, privada, etc.” (KUNSCH, 2003, p.276). Além disso, é uma excelente forma de fundamentação e subsídios para um posterior planejamento de ações, já que estuda a organização e seus públicos em um contexto interno e externo, com a preocupação de estabelecer políticas, estratégias, objetivos e planos de ação condizentes com a realidade e as necessidades detectadas.

Hoje, o planejamento estratégico desempenha um papel decisivo nas organizações de todos os tipos. Essas organizações devem atuar como sistemas abertos, buscando novos canais de comunicação com a sociedade. “Chega-se a isso mediante a utilização das técnicas do planejamento da gestão e dos pensamentos estratégicos, tanto da organização em si quanto de sua comunicação” (KUNSCH, 2003, p.276).

Entender o conteúdo relacionado ao planejamento estratégico é essencial para o presente trabalho, que se baseia na análise das estratégias voltadas ao turismo em Portugal. As definições de planos estratégicos e a gestão dessas estratégias serão utilizadas no estudo dos Planos Estratégicos de Turismo do país lusitano.

2.3 - Conceito de turismo

Atualmente, o turismo começa a ser tratado como um fenômeno cultural e social, e não somente como uma atividade econômica. De fato, o turismo tem sua importância na economia, mas tem valor também na promoção de territórios e no desenvolvimento social. A atividade turística cresceu por diversos motivos, como por exemplo por meio dos avanços das telecomunicações e dos transportes.

O turismo, de acordo com a Enciclopédia INTERCOM de Comunicação (2010), “é a atividade de lazer distante do lar, por mais de 24 horas”. A partir do século XX o turismo começou a ser considerado uma atividade social e econômica, que cresceu após a Segunda Guerra Mundial, quando a paz através das fronteiras facilitou as viagens. “A necessidade dos indivíduos desfrutarem de patrimônios naturais, urbanos, arquitetônicos, religiosos, gastronômicos, históricos e religiosos variados e distintos dos seus transformou o setor turístico numa das atividades econômicas mais rentáveis do mundo” (Enciclopédia INTERCOM de Comunicação, 2010, p.1197).

No campo dos estudos do turismo, Margarita Barretto (1991), trata do turismo como “o fenômeno de interação entre o turista e o núcleo receptor e de todas as atividades decorrentes dessa interação” (BARRETTO, 1991, p.43).

Barretto sustenta que existem bens e serviços turísticos nos dias de hoje. Para ela, tanto uns quanto outros exercem na economia um efeito multiplicador, gerando empregos, impostos e originando uma rede de serviços de apoio nas mais variadas áreas que movimentam recursos materiais e humanos (BARRETO, 1991). “É por esse efeito multiplicador e diversificado que o turismo é visto como um grande investimento. Esse aspecto tem sido, amiúde, o único visualizado pelas políticas nacionais de turismo” (BARRETTO, 1991, p.45).

Segundo a pesquisadora, o fenômeno turístico tem um aspecto social tão importante quanto o desenvolvimento econômico na sociedade, isto é, a possibilidade de expansão do ser humano, seja pelo divertimento, seja pela possibilidade de conhecer novas culturas e enriquecer conhecimentos por meio de viagens. A atividade turística é uma atividade que deve ser fomentada por políticas públicas, não só como fonte de divisas, mas também como saudável prática de lazer (BARRETO, 1991).

Helena Araújo Costa (2013), entende que os destinos turísticos são como “espaços que servem a populações residentes e a pessoas em trânsito e que agregam recursos naturais, culturais e construídos” (COSTA, 2013, p.82).

Costa (2013) reconhece que a administração para o desenvolvimento do turismo ainda é um desafio para grande parte dos países que têm buscado refletir sobre o assunto. Visto isso, segundo ela, vale recordar a importância da gestão sustentável das cidades turísticas. “A gestão sustentável de cidades turísticas e governança, está relacionada com a participação de atores, desenvolvimento integrado da comunidade e princípios do turismo sustentável” (COSTA, 2013, p.86).

O turismo, como fonte de renda nacional em diversos locais, gera fortes impactos sobre a sociedade, o meio ambiente e a economia. Essa constatação leva a perceber a necessidade de um novo modelo de gestão desses destinos, de forma a garantir o desenvolvimento sustentável em escala nacional e regional (Mannig, 1998). Esse desenvolvimento, por sua vez, é refletido por uma ampla variedade de fatores interconectados entre si e com dimensões temporais de longo prazo, que carecem de monitoramento constante. (COSTA, 2013, p.93)

Para que o monitoramento tenha valor, são empregados indicadores - utilizados com o propósito de agregar dados e simplificar informações - que, por exemplo, podem avaliar tendências em relação a metas, comparar lugares e situações, prover informações e antecipar futuras condições. Assim, segundo Costa, os indicadores do turismo devem responder a seguinte pergunta: *como saber se dada estratégia para o desenvolvimento está obtendo sucesso ou está no caminho correto?*

Costa (2003) afirma que para avaliar os resultados de uma estratégia voltada para o turismo deve-se seguir o que prescrevem as propostas do “*Princípios de Bellagio*”, uma forma de análise de processos qualitativa, reconhecida internacionalmente. Esses indicadores são uma síntese dos principais aspectos relacionados com a avaliação de projetos sustentáveis, formulados em 1996 por um grupo de especialistas e estudiosos, em Bellagio, na Itália.

Os princípios são dez orientações a serem aplicadas, de forma conjunta, desde a escolha do projeto e suas interpretações, até a comunicação dos resultados. Esses princípios foram estabelecidos tanto para iniciar processos de avaliação do desenvolvimento sustentável, quanto para avaliar processos já existentes de qualquer instituição, seja ela pública, privada ou não governamental, e podem também orientar a definição de conjuntos de indicadores para monitorar políticas, planos e programas de desenvolvimento local.

São esses indicadores: (1) guia de visão e metas; (2) perspectiva holística; (3) elementos essenciais; (4) escopo adequado; (5) foco prático; (6)

abertura/transparência; (7) comunicação efetiva; (8) ampla participação; (9) avaliação constante; e (10) capacidade institucional. Os Princípios de Bellagio serão utilizados no presente trabalho como base para avaliação das principais estratégias presentes nos dois últimos Planos Estratégicos de Portugal.

Apesar de ser reconhecida a necessidade de se ter princípios claros que levem a sustentabilidade, é difícil para uma instituição turística cumprir todos os requisitos. Cada vez mais, o campo do turismo passa por mudanças, sejam elas relacionadas às estruturas urbanas ou aos perfis dos públicos. Essas mudanças constantes, dificultam as percepções dos indicadores de avaliação.

Sabáh Aoun (2001) reconhece que a vida urbana, a cada tempo que passa, vem se diversificando cada vez mais no quesito socioeconômico, o que faz com que haja ressignificação de valores e ícones tradicionais.

A globalização foi uma das grandes responsáveis desse processo, que faz com que mudanças constantes aconteçam com mais facilidade e rapidez. O turismo possui diversas categorias e segmentos sociais, tanto nas formas individuais, quanto coletivas. A diversidade do tipo de turismo existe para que motive cada vez mais as pessoas a visitar outros locais, podendo abordar uma variedade de viajantes (AOUN, 2001).

2.4 - O olhar do turista

O turismo não é somente um aspecto da vida moderna, é o responsável pelas mudanças sociais e econômicas de diversas sociedades. A atividade turística merece atenção pelas suas próprias características, mas também enquanto elemento central de diversas mudanças culturais na sociedade contemporânea.

Um dos pesquisadores que trata do Turismo e da Imagem Turística de um local é o inglês John Urry. “Os relacionamentos turísticos surgem de um movimento das pessoas para várias destinações e sua permanência nelas. Isso envolve necessariamente alguma deslocação através do espaço, isto é, a viagem, e um período de permanência em um lugar ou lugares novos” (URRY, 2001, p.17).

O olhar do turismo é direcionado para aspectos da paisagem do campo e da cidade que os separam da experiência de todos os dias. Tais aspectos são encarados porque, de certo modo, são considerados como algo que se situa fora daquilo que nos é habitual. O direcionamento do olhar do turista implica

frequentemente diferentes formas de padrões sociais, com uma sensibilidade voltada para os elementos visuais da paisagem do campo e da cidade, muito maior do que aquela que é encontrada normalmente na vida cotidiana. As pessoas se deixam ficar presas a esse olhar, que então é visualmente objetificado ou capturado através de fotos, cartões-postais, filmes, modelos, etc. Eles possibilitam ao olhar ser reproduzido e recapturado incessantemente. (URRY, 2001, p.18)

Viajar confere status na sociedade moderna, em que essa atividade é considerada necessária à saúde. A característica principal do turismo de massa na modernidade é que as viagens aconteçam com a finalidade de contemplar e permanecer por motivos que nem sempre têm ligação com o trabalho (URRY, 2001). “A saúde física e mental será recuperada se simplesmente pudermos viajar de vez em quando” (URRY, 2001, p.20).

O turismo resulta de uma divisão binária básica entre o ordinário/cotidiano e o extraordinário. As experiências turísticas envolvem algum aspecto ou elemento que induz experiências prazerosas, as quais, em comparação com o dia a dia, se situam além do habitual. Isso não quer dizer que outros elementos da produção da experiência turística não levarão o turista típico a sentir-se “em casa” e não tão “deslocado” assim (URRY, 2001).

Para Urry, as pessoas precisam vivenciar prazeres particulares distintos, que envolvam diferentes sentidos, ou que se situem em uma escala diferente daquela com que se deparam em sua vida cotidiana. Quase todos os serviços proporcionados aos turistas têm de estar ao alcance deles no momento e no lugar em que são produzidos.

Assim, o autor indica a importância do relacionamento entre o olhar do turista e aquelas indústrias que se desenvolveram com o objetivo de satisfazer o olhar do turista. “Os turistas tendem a alimentar grandes expectativas em relação àquilo que deveriam receber, já que ‘partir de férias’ é um acontecimento dotado de particular significado” (URRY, 2001, p.63).

Urry mostra que o turismo de massa promove viagens em grupos, isolando-se das pessoas nativas, e se encontrando em programas inventados e de pouca autenticidade. A mídia cada vez mais, mostra imagens geradas pelo olhar do turista, o que seria um “sistema de ilusões, fechados, que se autoperpetua e proporciona a esse turista uma base para que ele selecione e avalie os lugares potenciais que visitará” (URRY, 2001, p.23).

O olhar turístico contemporâneo é cada vez mais centralizado. A maior parte dos turistas se concentram em uma área muito limitada, pois os marcos que

identificam os lugares dignos do olhar apontam um número relativamente pequeno de pontos centrais turísticos. Conforme observa Walter (1982 apud URRY, 2001, p.72), devemos afastar-nos da tendência de estruturar o olhar do turista em torno de alguns locais sagrados e selecionados e sermos muito mais universais em relação aos objetos que podemos contemplar. Não há dúvidas de que isto começou a ocorrer em anos recentes, sobretudo com o desenvolvimento do turismo industrial e tradicional.

Jéssica Soares (2013) afirma em seu Trabalho de Conclusão de Curso que o turismo se divide em práticas culturais, que é o conjunto de atividades, e uma ampla variedade de serviços, e por isso, diversas indústrias internacionais tendem a obter o que o viajante busca, porque tais serviços devem sempre estar sob o olhar do turista. As preferências dos turistas têm mudado. Segundo Urry (2001 apud SOARES, 2013, p.10), em vez de irem somente aos locais famosos, as pessoas estão em busca de novas atrações turísticas, e têm vontade de conhecer a tradição do local, e, por isso, tem havido investimentos nesse ramo.

O turista quando viaja, está em busca do extraordinário, e, além de estar cada vez mais exigente, está em busca do diferente constantemente. Por isso, a área turística está sendo obrigada a mudar e inovar de tempos em tempos, aperfeiçoando serviços, para ganhar e agradar clientes (URRY, 2001).

Soares (2013) afirma que a constituição do turismo gira em torno do ser humano e suas necessidades, pelo cidadão comum que se torna turista e a seguir volta a ser homem comum. O ser humano vive constantemente em meio de necessidades contraditórias. “A comunicação de massa transformou e transforma o olhar do turista, e muitas características da pós-modernidade já fazem parte das práticas turísticas existentes” (SOARES, 2013, p.9).

2.5 – A imagem de um país e o turismo

Quando se conhece um local, a imagem construída do local visitado pode ter sido formulada de diferentes maneiras, como por meio da leitura, cinema, publicidade e até mesmo pela conversa com amigos. Quando se pergunta a duas ou três pessoas o que acharam de determinado local, as respostas e observações podem ser diferentes, pois, a característica de cada pessoa influencia no processo de formação da imagem.

De certo, existem fatores históricos-sociais, climáticos e comunicativos que fornecem imagens de lugares, deixando-os bem definidas na mente da maioria das pessoas (BIGNAMI, 2005).

Desse modo, a África é associada a safáris, a Argentina a tangos, a Austrália aos cangurus, e o Brasil ao carnaval. É óbvio que nem a África possui somente safaris, tampouco a Argentina é um lugar somente com tango, mas a imagem, nesse caso, é aquela que coincide com a maioria das representações na mente dos indivíduos (BIGNAMI, 2005, p.12).

A palavra imagem tem diferentes significados. Pode ser considerado o conjunto de percepções a respeito de algo, representação de um objeto, uma projeção futura ou uma recordação passada (SOARES, 2013). Kotler (1984, apud BIGNAMI, 2005), autor que trata do marketing, faz uma distinção entre a imagem e o estereótipo. Para ele, o estereótipo é uma imagem largamente mantida, deturpada e simplificada, levando uma pessoa a ter uma opinião favorável ou não sobre o objeto. A imagem por outro lado, é algo mais pessoal, mais subjetivo, podendo variar de pessoa a pessoa.

A imagem, de uma forma ou de outra, acaba se formando por conta de características que foram impostas como padrões representativos da realidade. Para Bignami (2005, p.31), os meios de comunicação, de um modo geral, baseiam-se na formulação de imagens e estereótipos aceitos socialmente. Estes meios trabalham com ideias aceitas pelas pessoas e reproduzem isso em larga escala. Para a autora, o grande poder dos meios de comunicação está na sua credibilidade e no seu alcance (BIGNAMI, 2005, apud SOARES, 2013, p.43).

Soares afirma então, que a imagem turística “é formada devido a estereótipos existentes em cada cultura, o que faz com que quem vê de fora forme uma opinião prévia, mesmo antes de conhecer o local” (SOARES, 2013, p.43). Isso acontece por conta dos contextos históricos, sociais, econômicos e políticos.

Tais características e acontecimentos históricos formam a identidade nacional, qualificando, por exemplo, uma nação, que é composta por seus territórios, seu idioma, sua cultura, suas misturas de raças, sua religião, sua geografia e seus interesses, além da sua composição histórica (BIGNAMI, 2005). “A sua identidade é o conjunto de elementos que lhe conferem uma personalidade ou que lhe dá uma imagem” (BIGNAMI, 2005, p.41).

Essa identidade se dá, segundo Bignami (2005), a partir da interação entre as nações, e, principalmente, pelas diferenças entre elas. Quando os padrões de

comportamento são aceitos como parâmetros de identidade nacional, passam a se reproduzir e incorporaram a comportamentos individuais, agregando valor à imagem (BIGNAMI, 2005, apud SOARES, 2013, p.48).

Podemos então, entender a importância da imagem que um local turístico tem. O estereótipo de um destino reflete diretamente na abordagem utilizada pela indústria do turismo no momento da promoção deste. A opinião formada pelos turistas influencia diretamente a região. A imagem então, deve ser corretamente trabalhada para que a atividade turística ocorra da melhor forma possível.

2.6 - O Marketing e o Turismo

As ferramentas do marketing são responsáveis pelo trabalho da imagem e divulgá-la. Conhecer a relação entre o marketing e o turismo é importante para o trabalho, porque o conceito de promoção turística tem relação direta com o tema de pesquisa.

O planejamento do turismo de uma região começa pelo estudo e análise das habilidades turísticas e a estruturação de programas para que a atividade turística aconteça de forma sustentável e eficiente. Pelo uso das ferramentas de marketing, é possível aproximar o sistema turístico das necessidades do mercado, pois um destino turístico precisa conceituar seu produto, estudar os mercados, divulgar sua existência, promover atrativos, atrair visitantes e comercializar seus serviços.

De acordo com Kotler (1998, p.27): “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Para ele, a definição de marketing trata dos conceitos centrais de necessidade, desejos, demandas, produtos, valor, custo, satisfação, troca e transações, relacionamentos e redes, mercados, empresas e consumidores potenciais.

Segundo Soares (2013), o marketing turístico é um dos objetos de comunicação responsável por trabalhar a imagem, além de divulgá-la. “O marketing turístico assume a ideia de que a tarefa da organização é definir as necessidades, desejos e interesses do público-alvo, e assim atender da melhor maneira possível, superando concorrentes, e preservando sempre o bem-estar do consumidor e da sociedade” (SOARES, 2013, p.16).

O marketing turístico, de acordo com Beni (1998), é um processo administrativo através do qual as empresas turísticas identificam clientes, reais e potenciais, e com eles se comunicam para conhecer suas necessidades e motivações, com o objetivo de formular e adequar seus produtos para satisfazer a demanda (BENI, 1998).

Já Krippendorf (2003), afirma que o marketing turístico é a adaptação coordenada e sistemática da política das empresas turísticas, tanto privadas quanto estatais, pretendendo a satisfação das necessidades dos potenciais grupos consumidores, e obtendo assim, um lucro apropriado (KRIPPENDORF, 2003).

Observando todas essas definições, é possível constatar que o que se busca no marketing turístico é conhecer os seus clientes para que a partir disso, sejam desenvolvidos produtos que venham satisfazer suas necessidades, reais e potenciais, e de alguma forma gerar lucro para a empresa turística. Atualmente os destinos e organizações da área do turismo têm utilizado o marketing como forma de assegurar seu diferencial e garantir o fluxo turístico se destacando no mercado.

O rápido crescimento do turismo no mundo tem como um grande fator a globalização. Esse processo de aproximação entre as diversas sociedades e nações observa a internacionalização da integração social, econômica, cultural e política, que começou a ser estimulado pela redução de custos dos meios de transporte e comunicação dos países no final do século XX e no início do século XXI.

A globalização no turismo acompanhou o surgimento de novos mercados e dos destinos turísticos emergentes. Ocorreu assim, a expansão do turismo internacional. É cada vez mais fácil estruturar e planejar viagens, as opções estão na *internet*, e é possível acessar em segundos. De acordo com Cobra (2005, p.27), por meio da globalização e da facilidade hoje com a *internet*, há “uma expansão do turismo, estimulando as viagens de incentivo e de lazer, desburocratizando fronteiras, modernizando estruturas, eletrizando a concorrência a rebaixar tarifas aéreas e de hotéis”.

Esse crescimento do turismo, segundo Cobra (2005), depende de investimentos em tecnologias especializadas e da qualificação de uma mão de obra dedicada ao turismo. Não adianta ter o que mostrar - o local turístico em si - se não saber como gerenciar tal lugar. As vontades e necessidades dos clientes do século XXI são constantes e os profissionais do marketing, principalmente, precisam se atualizar e se qualificar a cada dia, formulando estratégias para passar por cima de eventuais crises e mudanças no mercado financeiro (COBRA, 2005).

Com a globalização, a oportunidade de expansão do mercado cresce cada vez mais, juntamente com a concorrência, e as empresas devem estar preparadas para isso. O aumento de ofertas faz com que a fidelização dos clientes se perca. É a lei da oferta e da procura (COBRA, 2005). Para enfrentar esse cenário, é importante utilizar o marketing mais direcionado à integração do cliente com a empresa, mantendo o relacionamento entre eles e levando em conta também que conquistar um cliente exige mais, economicamente, do que mantê-lo.

Contemporaneamente marketing significa construir relacionamentos. O sucesso das empresas de serviços e suas marcas dependem de relações de satisfação de clientes. O princípio operacional é construir bons relacionamentos, e as transações rentáveis são decorrência. (COBRA, 2005, p.40)

Cada destino é marcado por tendências diferentes, o que o torna único e singular. “Os mercados são diferentes, mas os conceitos de marketing são iguais” (COBRA, 2005, p.36). De acordo com Soares (2013), para se adaptar, é preciso se utilizar de pesquisa, procurando saber as necessidades e desejos dos consumidores, e, assim, traçar estratégias.

A indústria do turismo está em transformação por conta da mudança de perfil dos turistas nos últimos anos. “O consumidor hoje tem consciência, tem educação e sabe que tem poder. É ele quem manda na empresa e não quer ser enganado” (COBRA, 2005, p.54). O alvo das empresas turísticas são clientes mais exigentes, esclarecidos e conscientes. O cliente deve ter esses princípios, porque, ao viajar, deve respeitar a cultura e os espaços sociais da comunidade receptora (COBRA, 2005 apud SOARES, 2013, p.20).

2.7 - O Planejamento Estratégico no Marketing de Turismo

O planejamento de marketing, para Kotler (2002), deve ser composto por uma análise situacional, objetivos e metas, estratégia e plano de ação e controle de marketing. “Planos de marketing devem ser simples e diretos” (KOTLER, 2002, p.207 apud SOARES, 2013, p.22).

Cobra (2005) reconhece a importância de um planejamento estratégico no turismo. Para o autor, é com um plano voltado para a estratégia nas ações turísticas que é possível se ter diretrizes para que os funcionários acreditem e sigam, além de fazer com que o público-alvo conheça mais profundamente a empresa. “O raciocínio

estratégico deve ser permanente para a procura de soluções duradouras que propiciem vantagens competitivas” (COBRA, 2005, p.126). A oferta do turismo deve ser proporcional à estratégia do produto ou serviço.

Estudar a demanda e estabelecer as estratégias para administrá-la é a base do sucesso no negócio do turismo. [...] Planejar significa maximizar as oportunidades de atração de turistas, minimizando os impactos ambientais, sociais ou econômicos que possam estar inviabilizando a demanda de turistas. (COBRA, 2005, p.134)

Para estruturar essa estratégia, “Cobra (2005) afirma que primeiramente, é necessária a avaliação do ambiente externo, sendo ele o mercado, a concorrência, as ações do Governo e outras ameaças existentes, para depois definir objetivos” (SOARES, 2013, p.24). Os objetivos, para Kotler (2002, p.209), devem ser viáveis e compatíveis, caso contrário não contribuirão para a definição da estratégia.

Após a etapa de planejamento e definições de metas, ocorre a realização do plano. Todas as etapas são executadas, dentro de um cronograma, previamente decidido. Em seguida, na fase da avaliação, ocorre a verificação das ações e o controle do plano para que os recursos sejam desempenhados dentro do esperado (COBRA, 2005).

Planejar não é apenas delinear ações futuras em face de um quadro atual, é acima de tudo prever novos desafios que se renovam. Portanto, o processo de planejamento é contínuo, não tem pausa, nem guarita, pois o mundo está em constante mudança. (COBRA, 2005, p.136)

A comunicação publicitária no turismo, para ser efetiva, deve levar em conta alguns princípios, como a definição do público alvo e dos objetivos, a mensagem deve ser direta e transmitir clareza e o canal de comunicação escolhido deve atingir o público. Para que a mensagem chegue ao grupo alvo, ela deve conter apelos, voltando-se para o racional, emocional e moral. Uma oferta de viagem, por exemplo, deve mostrar algo novo, coisas que as pessoas não estão acostumadas a ver e ouvir. É importante a criação de um relacionamento com o serviço e também de uma lembrança na mente da pessoa, além de sempre buscar proporcionar as emoções que ela busca em uma viagem (COBRA, 2005).

Assim, um plano estratégico no turismo alinha os objetivos, as metas e os resultados que se busca alcançar. A comunicação organizacional então, se faz importante no processo com o intuito de gerir as ferramentas utilizadas pelas organizações turísticas e auxiliar na busca dos objetivos. A partir dos conceitos

estudados, este trabalho tem como objetivo entender como se deu a estruturação dos dois últimos planos estratégicos de turismo de Portugal e identificar as ferramentas da comunicação estratégica utilizadas para tal.

2.8 – A Estratégia e a Avaliação no setor turístico

Para estruturar um plano estratégico, é preciso entender como a avaliação é importante para esse processo. Como afirma Kunsch (2003), o planejamento estratégico na comunicação organizacional, garante melhorias para o processo de gestão e deve ser feito seguindo as etapas de planejamento, implementação, controle das ações e avaliação dos resultados. A avaliação é um processo que só se torna possível através da utilização de ferramentas específicas para tal.

A avaliação é necessária para o planejamento. No planejamento turístico, a avaliação é “a fase mais importante de todo o processo de planejamento estratégico, já que será com base nos resultados das avaliações que se sustentarão as decisões das Políticas de Turismo e das estratégias de desenvolvimento do setor” (BENI, 2002, p.277 *apud* CORDEIRO, 2008, p.37).

2.8.1 – As etapas de um planejamento estratégico

Margarida Kunsch (2003, p.272) lista seis passos para a construção do planejamento estratégico da comunicação organizacional:

- Definição da missão, da visão e dos valores da comunicação;
- Estabelecimento de filosofias e políticas;
- Determinação de objetivos e metas;
- Esboço das estratégias gerais;
- Relacionamento dos projetos e programas específicos;
- Gestão do orçamento geral.

A integração do planejamento e das estratégias com os valores e políticas da organização é realizada pela Comunicação Organizacional. É ela quem agrega os valores e faz com que a missão da instituição seja concretizada (KUNSCH, 2003).

Após a estruturação do plano, parte-se para a etapa de gestão das estratégias. São quatro os estágios previstos por Kunsch (2003, p.274):

- Divulgação do plano;
- Implementação;
- Controle das ações;
- Avaliação dos resultados.

Serão essas as etapas observadas pelo presente trabalho nos documentos estratégicos do turismo de Portugal.

2.8.2 – Os indicadores de avaliação segundo os Princípios de Bellagio

Considerado como um dos principais desafios do século XXI, o desenvolvimento sustentável é fundamental para a atividade turística. Assim, surgem alguns instrumentos e indicadores¹ voltados para a avaliação da sustentabilidade no turismo. Costa (2003) afirma que os indicadores do turismo devem seguir o que prescrevem os *Princípios de Bellagio*.

Os “Princípios de Bellagio para avaliação do progresso rumo ao desenvolvimento sustentável”, ou simplesmente “Princípios de Bellagio” são uma verificação de processos sustentáveis para o desenvolvimento. Em novembro de 1996 um grupo de especialistas e investigadores em avaliação reuniram-se em Bellagio, na Itália, para revisarem as diferentes iniciativas de avaliação de sustentabilidade existentes até aquela data.

Segundo Cordeiro (2008, p.14) os Princípios de Bellagio acabaram por se afirmar como um “guia de boas práticas” a ser considerado para formulação de ferramentas de sustentabilidade.

Os Princípios de Bellagio não são orientados especificamente para o turismo. No entanto, podem ser perfeitamente utilizados no processo de avaliação da sustentabilidade na atividade turística.

O turismo sustentável busca a combinação entre os desejos e vontades dos turistas e os das regiões que recebem esses turistas, garantindo a proteção do meio ambiente, mas também estimulando o desenvolvimento da atividade turística com a

¹ Um indicador resume as informações mais relevantes de algum fenômeno em particular.

sociedade local. Cordeiro (2008, p.30) diz que “o turismo sustentável não é uma tipologia do turismo, como são o turismo rural ou o turismo de aventura, mas uma forma diferente de promover turismo”.

O desenvolvimento sustentável é um processo contínuo que exige um monitoramento constante dos seus impactos e ações de medidas preventivas, quando necessárias. A partir do desenvolvimento de um planejamento turístico visando ações sustentáveis, os benefícios da atividade serão melhores aproveitados pela sociedade receptora e pelos turistas.

Assim, a sustentabilidade da atividade turística pode ser avaliada segundo os indicadores dos Princípios de Bellagio. Uma instituição turística dificilmente cumpre com todos os dez requisitos propostos, pois as mudanças constantes do campo do turismo dificultam as percepções e definições claras dos objetos da avaliação.

Os princípios geram informações úteis e confiáveis de determinada realidade, identificando problemas e limitações, potencialidades e alternativas. São esses indicadores:

PRINCÍPIOS DE BELLAGIO PARA AVALIAÇÃO	
1 - GUIA DE VISÃO E METAS	- SER GUIADA POR UMA VISÃO CLARA DO QUE SEJA DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E DAS METAS QUE DEFINAM ESTA VISÃO;
2 - PERSPECTIVA HOLÍSTICA	- INCLUIR UMA REVISÃO DE TODO O SISTEMA E DE SUAS PARTES; - CONSIDERAR AS CONSEQUÊNCIAS POSITIVAS E NEGATIVAS DA ATIVIDADE HUMANA EM TERMOS MONETÁRIOS E NÃO MONETÁRIOS;
3 - ELEMENTOS ESSENCIAIS	- CONSIDERAR A IGUALDADE E A DIFERENÇA DA POPULAÇÃO, LIDANDO COM A UTILIZAÇÃO DE RECURSOS, DIREITOS HUMANOS E ACESSOS A SERVIÇOS; - CONSIDERAR O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E OUTROS ASPECTOS QUE CONTRIBUEM PARA O BEM-ESTAR SOCIAL E HUMANO;
4 - ÂMBITO ADEQUADO	- DEFINIR UM HORIZONTE DE TEMPO PARA ABRANGER AS ESCALAS DA SOCIEDADE E DOS ECOSISTEMAS; - ESTUDO COM OS IMPACTOS LOCAIS E DE LONGA DISTÂNCIA SOBRE PESSOAS E ECOSISTEMAS; - CONSTRUIR UM HISTÓRICO DAS CONDIÇÕES PRESENTES E PASSADAS PARA ANTECIPAR FUTURAS CONDIÇÕES;
5 - FOCO PRÁTICO	- ESTABELECEER UM SISTEMA ORGANIZADO QUE RELACIONE AS VISÕES E METAS DOS INDICADORES E OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO; - LIMITAR UM NÚMERO DE QUESTÕES PARA ANÁLISE E DE INDICADORES; - PADRONIZAR MEDIDAS QUANDO POSSÍVEL PARA PERMITIR COMPARAÇÕES;
6 - ABERTURA E/OU TRANSPARÊNCIA	- CONSTRUIR OS DADOS DE MODO QUE SEJAM ACESSÍVEIS AO PÚBLICO; - TORNAR EXPLÍCITOS TODOS OS JULGAMENTOS, SUPOSIÇÕES E INCERTEZAS NOS DADOS E NAS INTERPRETAÇÕES;
7 - COMUNICAÇÃO EFETIVA	- SER PROJETADA PARA ATENDER ÀS NECESSIDADES DO PÚBLICO; - SER FEITA DE UMA FORMA QUE AS FERRAMENTAS ESTIMULEM E ENGAJEM OS TOMADORES DE DECISÃO; - PROCURAR A SIMPLICIDADE NA ESTRUTURA DO SISTEMA E UTILIZAR LINGUAGEM CLARA E SIMPLES;
8 - AMPLA PARTICIPAÇÃO	- OBTER AMPLA REPRESENTAÇÃO DO PÚBLICO PARA GARANTIR O RECONHECIMENTO DOS VALORES, QUE SÃO DIVERSOS E DINÂMICOS; - GARANTIR PARTICIPAÇÃO DOS TOMADORES DE DECISÃO PARA ASSEGURAR FORTE LIGAÇÃO NA ADOÇÃO DE POLÍTICAS E NOS RESULTADOS DA AÇÃO;
9 - AVALIAÇÃO CONSTANTE	- DESENVOLVER MEDIÇÕES DE MODO A DETERMINAR TENDÊNCIAS; - SER ADAPTATIVA ÀS MUDANÇAS; - AJUSTAR AS METAS, SISTEMAS E INDICADORES DO PROCESSO; - PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DO APRENDIZADO COLETIVO E O FEEDBACK NECESSÁRIO PARA A TOMADA DE DECISÃO;
10 - CAPACIDADE INSTITUCIONAL	- A CONTINUIDADE NA AVALIAÇÃO DEVE SER ASSEGURADA PELO SUPORTE CONSTANTE NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO;

Tabela 1 – Os dez requisitos do Princípio de Bellagio para a Avaliação.

Capítulo 3 - Portugal, um país turístico

Antes de analisar os Planos Estratégicos de Turismo de Portugal, é preciso conhecer esse país tão rico em história, cultura e paisagens, para buscar entender o porquê de cada vez mais pessoas – estrangeiros e também os próprios portugueses – estarem visitando o país. O turismo no país lusitano cresce a cada ano, alavancando a economia e estruturando a atividade turística como uma das principais áreas de incentivos do Governo. Portugal aprendeu com o tempo a importância da valorização e dos incentivos para o turismo.

O país que tem as fronteiras mais antigas da Europa, apresenta uma grande diversidade de paisagens, muitas atividades de lazer e um patrimônio cultural único, onde a tradição e a contemporaneidade se encontram em harmonia. “A gastronomia, os bons vinhos e o carisma dos portugueses completam uma oferta de serviços turísticos de qualidade, seja para um fim de semana ou para umas férias mais prolongadas”². Assim, destaca o *site* oficial do Governo português sobre o turismo no país.

A República Portuguesa, que tem como capital a cidade de Lisboa, está situada no extremo sudoeste da Europa, na Península Ibérica, e incluiu os arquipélagos da Madeira e dos Açores no Oceano Atlântico - estes são Regiões Autônomas. Portugal é a nação mais a ocidente do continente europeu. No continente europeu, o território português ocupa uma área de 88.889 km² - com 832 km de costa atlântica e 1.215 km de fronteira terrestre com a Espanha. Os arquipélagos situados no Oceano Atlântico têm ligações diretas com Portugal continental por via aérea, em cerca de 2 horas de voo³.

O território hoje é composto pelas Regiões Autônomas – os Arquipélagos – e pela região do continente, que é dividida em 18 distritos. Os distritos portugueses podem ser comparados, de modo genérico, aos estados brasileiros. Em cada distrito, existem os municípios, que por sua vez, se dividem em freguesias – podem ser comparadas às Regiões Administrativas do Distrito Federal no Brasil.

² Sobre Portugal. Disponível em: <www.visitportugal.com/pt-pt/sobre-portugal/biportugal> Acesso em: 02 de out. de 2018.

³ Sobre Portugal. Disponível em: <www.visitportugal.com/pt-pt/sobre-portugal/biportugal> Acesso em: 02 de out. de 2018.



Figura 1 – Mapa da República Portuguesa, com a divisão dos Distritos e Regiões Autônomas. (Domínio Público)

O clima no país varia significativamente de região para região, e é influenciado pela latitude, relevo e proximidade do mar, que proporciona invernos suaves, especialmente no sul do território. Nas áreas do Norte, especialmente nas regiões mais próximas da Espanha, os invernos são mais frios, apesar das temperaturas serem moderadas quando comparadas com o resto da Europa. Os verões são quentes e secos, principalmente nas regiões do interior. Nas regiões da Madeira e dos Açores, o clima é ameno ao longo de todo o ano, por influência das posições geográficas e da corrente do Golfo⁴.

A República Portuguesa é um Estado de direito democrático, baseado na soberania popular, no respeito e na garantia de efetivação dos direitos e liberdades fundamentais. A Constituição da República foi elaborada em 1975, pela Assembleia Constituinte. Na organização do poder político, a Constituição consagra um regime semipresidencialista, onde existe o presidente da República – escolhido em eleições diretas – e também o primeiro-ministro – que é indicado pelo presidente eleito⁵.

⁴ Sobre Portugal. Disponível em: <www.visitportugal.com/pt-pt/sobre-portugal/biportugal> Acesso em: 02 de out. de 2018.

⁵ Embaixada de Portugal no Brasil, Dados sobre Portugal, Poder Político. Disponível em: <<http://www.embaixadadeportugal.org.br/portugal/portpolitico.php>> Acesso em: 14 de out. de 2018.

No ano de 1986 a Portugal ingressou na União Europeia (UE) e em 1999 aderiu ao Euro como moeda nacional. Em 2011, o país registrou 10.562.178 habitantes⁶. A cidade com maior índice populacional é a capital Lisboa, e a segunda maior cidade de Portugal é a cidade do Porto, no norte do país.



Figura 2 – A Bandeira Nacional da República Portuguesa, adotada em 1910. (Domínio Público)

Com mais de oito séculos de história, Portugal guarda tesouros de seu passado. O país é repleto de belas paisagens, de norte a sul e nas ilhas - arquipélagos da Madeira e dos Açores. São vales, montanhas, rios, lagos, castelos e miradouros por toda a região.



Figura 3 – Paisagens de Portugal. **A** - Cascais, Portugal (Arquivo Pessoal), **B** – Óbidos, Portugal (Arquivo Pessoal).

Os cuidados com a saúde agregam ao país lusitano destaques na área. O sistema de saúde em Portugal tem três áreas coexistentes: O Serviço Nacional de Saúde, os seguros sociais especiais para determinadas profissões e os seguros de saúde privados. Um acordo firmado entre os Governos do Brasil, Portugal, Itália e Cabo Verde, chamado Certificado de Direito à Assistência Médica⁷, permite que o

⁶ Sobre Portugal. Disponível em: <www.visitportugal.com/pt-pt/sobre-portugal/biportugal> Acesso em: 02 de out. de 2018.

⁷ PB4: entenda o que é, por que é importante e como adquirir. Disponível em: <<http://vidaportugal.com.br/pb4/>> Acesso em: 14 de out. de 2018.

cidadão estrangeiro tenha os mesmos direitos dos cidadãos locais a utilizarem o sistema público de saúde, pagando os mesmos valores que os nativos – a saúde pública na Europa não é de graça, mas tem taxas mais baratas do que os sistemas particulares.

A língua oficial da República Portuguesa é o português, com mais de 210 milhões de falantes nativos, é a quinta língua mais falada no mundo⁸. Portugal é reconhecido pela sua rica e diversificada cultura, influenciada por diversas civilizações que cruzaram o continente europeu ao longo dos anos, bem como costumes introduzidas quando a nação desempenhou um papel ativo durante a Época dos Descobrimentos⁹.

A literatura de Luís de Camões em *Os Lusíadas* narra a história do descobridor Vasco da Gama e de outros heróis portugueses que navegaram pelos oceanos e descobriram uma nova rota para a Índia. O poema é um dos mais importantes da época moderna e a narrativa da história portuguesa é conhecida por diversas pessoas por todo o mundo.

O poeta Fernando Pessoa também marcou a literatura portuguesa. O poema *Mar Português* é recitado por muitos até hoje. Escrito em 1934 e recordando a época das grandes navegações, os versos dirigem-se ao mar, o responsável pelo sofrimento das mães, filhos e noivas daqueles que foram cruzar as águas com o objetivo de dominarem novas terras.

Ó mar salgado, quanto do teu sal
São lágrimas de Portugal!
Por te cruzarmos, quantas mães choraram,
Quantos filhos em vão rezaram!
Quantas noivas ficaram por casar
Para que fosses nosso, ó mar!

Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena.
Quem quer passar além do Bojador
Tem que passar além da dor.
Deus ao mar o perigo e o abismo deu,
Mas nele é que espelhou o céu.
(PESSOA, 1934)

⁸ The 100 most spoken languages on the world. Disponível em: <<https://frankherles.com/2009/06/28/the-100-most-spoken-languages-on-the-world/>> Acesso em: 07 de out. de 2018.

⁹ Portugal, fatos da cultura. Disponível em: <<http://www.portugal-live.net/P/essencial/culture.html>> Acesso em: 07 de out. de 2018.

Considerada por muitos portugueses e estrangeiros como uma das livrarias mais bonitas do mundo, a *Livraria Lello e Irmão*, mais conhecida somente como Livraria Lello, situada na cidade do Porto, foi aberta em 1869 como uma casa de editora de livros e hoje é um dos pontos mais visitados pelos amantes da literatura portuguesa¹⁰. As estantes cheias de livros contrastam com os vários pilares, arcos e escadarias, criando um cenário aconchegante para os visitantes.

As Universidades portuguesas ganham cada vez mais destaque no cenário internacional. O país tem cerca de 32 instituições de ensino superior públicas e 122 instituições privadas. A famosa Universidade de Coimbra, localizada na cidade de Coimbra, que fica a 210 km de Lisboa, é a mais antiga instituição pública de ensino superior do país, fundada em 1290. Hoje a universidade tem 39 cursos de graduação e mais de 250 especializações¹¹. Localizada no Norte de Portugal, a Universidade do Minho tem um campus na cidade de Braga e outro em Guimarães. Criada em 1973, a Universidade é reconhecida pela competência e qualidade dos professores, pela excelência da investigação e pelo alto nível de interação com outras instituições¹².

Uma característica muito particular nas Universidades portuguesas são os trajes dos estudantes. Os *Trajes Acadêmicos* são os uniformes utilizados pelos alunos universitários, e lembram os uniformes utilizados pelos alunos da escola de Hogwarts, do bruxo Harry Potter. Na realidade, foi o universo cinematográfico que se inspirou nas vestimentas dos estudantes portugueses. As roupas sociais e as longas capas pretas fazem parte do universo acadêmico lusitano.



Figura 4 – Um dos dois campi da Universidade do Minho, o Campus de Gualtar fica na cidade de Braga, no Norte de Portugal (Arquivo Pessoal)

¹⁰ Livraria Lello. Disponível em: <<https://www.livrarialello.pt/pt-pt/>> Acesso em: 18 de out. de 2018.

¹¹ Universidade de Coimbra. Disponível em <<https://www.uc.pt/dados>> Acesso em: 25 de out. de 2018.

¹² Universidade do Minho. Disponível em <<https://www.uminho.pt/PT>> Acesso em: 25 de out. de 2018.

Uma marca da cultura portuguesa são os azulejos. Presentes em muitos edifícios e espaços públicos no país, as figuras na tonalidade do azul, mostram a história e a memória dos lusitanos. As peças estão presentes tanto nos interiores como nos exteriores de igrejas, palácios e prédios públicos. O seu uso como ornamento passou a ser considerado um complemento às diversas tendências artísticas e à estética da identidade de Portugal, fazendo parte do espaço que incorporam e que representam. No final do século XX, começaram a ser construídos novos centros culturais públicos, como bibliotecas municipais e salas de concertos.



Figura 5 – Os azulejos portugueses, considerados parte da história cultural do país. Painel no Museu dos Biscainhos, Braga, Portugal (Arquivo Pessoal)

A música tradicional portuguesa é diversificada. O mais conhecido estilo musical é o Fado, um gênero de música melancólica e associado à história e raízes culturais de Portugal. O fado canta sobre a saudade e as nostalgias da vida¹³. Este estilo é interpretado pelos fadistas e tradicionalmente acompanhado pela guitarra portuguesa – um instrumento de cordas tradicional. A atriz e cantora Amália Rodrigues foi uma das fadistas mais reconhecidas no país e ficou mundialmente conhecida como a Rainha do Fado. Outros cantores portugueses também são conhecidos pelo canto do fado, como Carlos do Carmo e a contemporânea Mariza Nunes.

Hoje existem também bandas e artistas contemporâneos que contribuem para a música portuguesa. Diferentes estilos e artistas estão ganhando destaque no cenário musical do país, com destaque para o cantor de jazz Salvador Sobral e cantor

¹³ Portugal, fatos da cultura, música. Disponível em: <<http://www.portugal-live.net/P/essencial/culture-music.html>> Acesso em: 07 de out. de 2018.

de pop rock Diogo Piçarra. Os muitos festivais de música¹⁴, como o Festival Sudoeste, Super Bock Super Rock e o Rock in Rio Lisboa, já são eventos importantes no calendário internacional dos festivais, e são uma oportunidade para novos artistas e nomes da música portuguesa tocarem em palcos prestigiados e ao lado de grandes nomes internacionais da música.

O turismo religioso cresce cada vez mais em Portugal. Os templos religiosos são visitados por diversos turistas de todo o mundo¹⁵. O Santuário de Nossa Senhora de Fátima por exemplo, reúne milhares de pessoas todos os anos para a celebração das aparições de Nossa Senhora aos pastorinhos. Fátima fica a somente 130 km da capital Lisboa. Conhecida até hoje como a cidade dos arcebispos, Braga, no Norte do país, é um dos principais centros religiosos portugueses. A cidade tem mais de 86 igrejas, entre Santuários, Capelas e Mosteiros. A Catedral da Sé de Braga é a mais antiga do país, fundada no século XII, antes mesmo de Portugal.



Figura 6 – O Santuário de Nossa Senhora de Fátima é visitado por milhares de pessoas todos os anos. Fátima, Portugal (Arquivo Pessoal)

A Constituição Portuguesa estabelece que o país é uma nação com liberdade religiosa. A população em Portugal na sua maioria é católica, sobretudo devido às circunstâncias históricas que o país viveu no passado. A Igreja Católica, pela tradição que teve no país lusitano, ainda influencia a cultura portuguesa em alguns aspectos. Como por exemplos, muitos feriados, festividades e costumes portugueses têm

¹⁴ Cultura Portugal, Festivais de Música. Disponível em: <<https://gotoportugal.eu/pt/locais-a-visitar-em-portugal/>> Acesso em: 07 de out. de 2018.

¹⁵ Turismo Religioso em Portugal. Disponível em: <<https://www.visitportugal.com/pt-pt/experiencias/turismo-religioso>> Acesso em 14 de out. de 2018.

origem católica. Em muitas cerimônias oficiais públicas, é ainda muito comum haver a presença de algum representante da Igreja Católica para uma bênção.

Além dos católicos, Portugal tem ainda uma grande presença de evangélicos e de testemunhas de Jeová. Os judeus, os anglicanos, os islâmicos, os budistas, os hindus e os espíritas são outros grupos religiosos ainda minoritários existentes no país europeu.

O esporte – ou desporto, como conhecido em Portugal – também faz parte da cultura portuguesa¹⁶. O futebol é o esporte mais conhecido no país - com destaque para o ex-jogador Eusébio, e o atual astro português, Cristiano Ronaldo. Em 2016 Portugal conquistou pela primeira vez na história um título internacional ao vencer a equipe da França no Campeonato Europeu de Futebol (Euro 2016). O país se destaca também no handebol, vôlei, basquete, natação, vela, judô e atletismo.



Figura 7 – Estádio de futebol, uma das paixões dos portugueses. Estádio do Dragão, Futebol Clube do Porto, Porto, Portugal (Arquivo Pessoal)

A gastronomia portuguesa é muito rica em variedade e agrada a todos, portugueses e estrangeiros. Cada zona do país tem os seus pratos típicos¹⁷. Na região norte do país, a tradicional francesinha é um prato que encanta crianças e adultos. É uma espécie de sanduíche feito com dois pães de forma grossos, recheado com bife bovino, linguiça, salsicha fresca, fiambre – presunto português – e coberto com queijo, levado ao forno e depois adicionado o famoso molho à base de tomate, cerveja preta,

¹⁶ Esportes em Portugal. Disponível em: <<http://www.topdeportugal.com/br/esportes/>> Acesso em: 09 de out. de 2018.

¹⁷ Comidas típicas de Portugal. Disponível em: <<https://www.eurodiclas.com.br/comidas-tipicas-de-portugal/>> Acesso em: 07 de out. de 2018.

vinho do porto e piri-piri – diversas pimentas portuguesas. É ainda servido com um ovo estrelado por cima e batata frita de acompanhamento.

Outro prato tradicional português é o arroz de pato. Teve origem em um seminário, na cidade de Braga, ao norte de Portugal, e tradicionalmente costumavam fazer com pato selvagem. Hoje, em algumas receitas o arroz é mais molhado, como um risoto, e em outra o arroz já é mais seco e levado ao forno para ficar com uma crosta crocante, mas o importante é a presença marcante do sabor do pato e do chouriço português – um embutido que lembra o salame brasileiro.

A gastronomia portuguesa também é reconhecida pelo bacalhau. Inicialmente, foram os portugueses que introduziram o bacalhau na alimentação humana, na época das grandes navegações. Bacalhau com natas, bacalhau com batatas ao murro, bacalhau à Gomes de Sá, são diversas as receitas que tem como principal ingrediente o pescado, que é sempre regado com um bom azeite de oliva português. Outro peixe muito consumido no país é a sardinha. Ela já foi um prato básico para muitas famílias rurais do país, e a tradição de assar sardinhas nas calçadas das cidades já é uma marca da cultura portuguesa.

O conhecido Queijo da Serra da Estrela, um queijo português feito com leite de ovelha, é considerado o mais antigo dos queijos de Portugal e um dos mais famosos queijos de ovelha de todo o mundo. Para que o queijo atinja a qualidade desejada – por dentro uma pasta semi-mole e por fora uma crosta de cor branca ou amarela – deve ser sempre feito da forma tradicional, como há centenas de anos.

Portugal também é um país bastante conhecido por seus vinhos, com sabores geralmente doces e fortificados teores alcóolicos, como o vinho do Porto, o vinho da Madeira e os vinhos verdes da região do Minho.

Na confeitaria, as tradicionais receitas à base da gema de ovos adoçam os paladares de todos. A doçaria portuguesa tem grande parte da sua origem nos conventos e mosteiros do século XVI. Os pastéis de nata – incluindo os famosos pastéis de Belém – nasceram no Mosteiro dos Jerónimos, em Lisboa. As queijadas e os conhecidos travesseiros da Periquita são tradicionais da região de Sintra. As trouxas de ovos os pães de ló e as mais diversas tortas estão sempre em todas as confeitarias e cafés do interior e das grandes cidades do país.



Figura 8 – A gastronomia é considerada parte da história e da cultura portuguesa. **A** – Francesinha com batatas fritas, **B** – Sardinha do Porto, **C** – Os tradicionais Pastéis de Belém da confeitaria de Lisboa e **D** – Bacalhau com Natas, Bolinho de Bacalhau e Bacalhau à Gomes de Sá. (Arquivo Pessoal)

A praia Ponta da Piedade, localizada no Algarve, a somente duas horas de Lisboa, foi eleita a praia mais bonita do mundo, segundo o prestigiado portal internacional HuffPost¹⁸. Com águas cristalinas e diversas cavernas, grutas e falésias, a praia chama atenção pela beleza e pela tranquilidade que passa para os visitantes. A 122 km ao norte da capital Lisboa, a vila de Nazaré é um ponto internacionalmente conhecido. A Praia do Norte, em Nazaré, é detentora do recorde mundial da maior onda já surfada, com uma altura de mais de 30 metros, no ano de 2011¹⁹.

Mas Portugal também é um país de neve. Situada na região norte, a 290 km de Lisboa, a Serra da Estrela é um dos pontos mais elevado do país, com mais de 1.990 metros de altitude. Sua principal atração é a neve durante o inverno, período onde as

¹⁸ HuffPost. Ponta Da Piedade Could Very Well Be The Most Beautiful Shoreline On Earth. Disponível em: <https://www.huffpostbrasil.com/entry/ponte-da-piedade_us_5133300> Acesso em: 14 de out. de 2018.

¹⁹ Estes são os lugares com as maiores ondas do mundo. Disponível em: <<https://viagens.sapo.pt/viajar/viajar-mundo/artigos/estes-sao-os-lugares-com-as-maiores-ondas-do-mundo>> Acesso em: 14 de out. de 2018.

temperaturas podem chegar a -20°C . A Serra da Estrela é um local onde muitas famílias de todo o país gostam de passar alguns dias de férias, construindo bonecos de neves e descendo as montanhas com trenós ou esquis.



Figura 9 – As praias de Nazaré são sempre procuradas por surfistas de todo o mundo por conta das suas grandes ondas. Nazaré, Portugal (Arquivo Pessoal)



Figura 10 – A Serra da Estrela é conhecida como o ponto onde neva em Portugal durante o período do inverno. Serra da Estrela, Portugal (Arquivo Pessoal)

Na década de 90 os transportes foram uma prioridade para o Governo. Hoje, a rede de autoestradas de Portugal é bastante desenvolvida e percorre quase todo o território, ligando o litoral com as principais cidades do interior. As autoestradas – rodovias – no país têm uma qualidade de asfalto excelente em função dos pagamentos dos pedágios, considerados caros por muitos portugueses. O transporte ferroviário de passageiros e mercadorias tem mais de 3.100 km de linhas em serviço e ligam o país de norte a sul. O país possui cerca de 210 km de hidrovias e cinco

portos internacionais. As duas principais cidades, Lisboa e Porto, têm sistemas de metrô²⁰.

A posição geográfica de Lisboa torna a capital um ponto estratégico de escalas para muitas companhias aéreas estrangeiras e a cidade do Porto vem a cada ano registrando um crescimento no tráfego aéreo de turistas.

A República Portuguesa é uma porta de entrada para aqueles que não residem na Europa poderem conhecer o velho continente. Muitos brasileiros passam pelo país, que não obriga a apresentação de visto na entrada e permite a estadia de até 90 dias para turismo, negócios e missões culturais. Sendo um país membro da União Europeia²¹, Portugal participa do chamado Mercado Único que permite a livre circulação de bens, serviços, capitais e pessoas entre todos os países membros.

O Instituto Nacional de Estatística²² (INE) constatou nos últimos anos que Portugal é um dos países mais envelhecidos da União Europeia. Esses dados comprovam o que muito se vê no país, uma população que envelhece a cada ano. O índice de natalidade no país não cresce, e a taxa de emigração dos jovens é cada vez maior. Por esse motivo, o país recorre aos estrangeiros que desejam conhecer e viver na região.

Paisagens, música, esporte, gastronomia e a simpatia da população portuguesa. Esses são alguns dos pontos mais destacados por quem visita Portugal. A cultura do país, com cidades que misturam o tradicional e o moderno, chamam a atenção de diferentes pessoas. A encantadora capital Lisboa, os belos castelos na cidade de Sintra, localizada a 28 km da capital, as belezas da pequena cidade de Cascais a somente 32 km de Lisboa, as praias do Algarve no sul de Portugal, a história cultural em Braga no norte do país e a cultural cidade do Porto, a 320 km ao norte de Lisboa. Portugal é um país pequeno de extensão, mas com muito a oferecer.

²⁰ Transporte público em Portugal. Disponível em: <<https://www.eurodicas.com.br/transporte-publico-em-portugal/>> Acesso em 14 de out. de 2018.

²¹ O que é a União Europeia. Disponível em: <<https://www.eurodicas.com.br/uniao-europeia/>> Acesso em 14 de out. de 2018.

²² Instituto Nacional de Estatísticas de Portugal. Disponível em: <https://ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE> Acesso em 14 de out. de 2018.



Figura 11 – Algumas das paisagens e pontos turísticos de Portugal. **A** – Palácio Nacional da Pena, Sintra. **B** – Pátio Central da Universidade de Coimbra, Coimbra. **C** – Vista da cidade de Lisboa no Castelo de São Jorge, Lisboa. **D** – Torre de Belém, Belém, Lisboa. **E** – Jardim de Santa Bárbara, Braga. **F** – Falésia natural Boca do Inferno, Cascais. **G** – Muralhas que cercam a cidade medieval de Óbidos, Óbidos. **H** – Rio Douro, Porto. (Arquivo Pessoal)

Capítulo 4 - Portugal e a Estratégia no Turismo

O turismo é uma atividade estratégica para o desenvolvimento econômico e social de uma região. E o Governo de Portugal sabe muito bem disso. No ano de 2016 a atividade turística no país alcançou resultados históricos, e pode-se dizer que hoje o turismo é um dos principais motores da economia lusitana. Na área do turismo, é necessário se ter uma estratégia de atuação que permita a resposta à procura crescente do setor.

Em 2013 Turismo de Portugal I.P. (TdP) – a Autoridade Turística do país, que é integrada ao Ministério da Economia e da Inovação – junto ao Governo português, reestruturou o então *Plano Estratégico Nacional de Turismo de Portugal*. O novo documento, que visou o período de 2013 a 2015, rendeu números satisfatórios ao turismo no país, o que resultou no planejamento e estruturação do documento *Estratégia Turismo 2027*, o referencial estratégico para o turismo em Portugal entre os anos de 2017 a 2027.

Este trabalho pretende estudar as principais metas, objetivos, estratégias e resultados até então alcançados pelo setor turístico português, analisando as propostas e as ações dos dois últimos planos estratégicos do turismo de Portugal: o *Plano Estratégico Nacional do Turismo, revisão e objetivos 2013-2015* e o *Estratégia Turismo 2027*.



Figura 12 – Logo oficial do Turismo de Portugal I.P. Fonte: Turismo de Portugal I.P.

4.1 - O turismo em Portugal

As projeções e conclusões estratégicas do turismo do país passaram por constantes reformulações ao longo dos anos. Este capítulo pretende indicar as principais análises e ações dos dois últimos documentos estratégicos formulados pelo Turismo de Portugal I.P. – o *Plano Estratégico Nacional do Turismo: revisão e objetivos 2013-2015* e o *Estratégia Turismo 2027* – identificando as principais

estratégias relacionadas à Comunicação Organizacional. Para isso, é importante entender o que é o turismo para Portugal nos dias de hoje.

O Turismo é um dos principais setores para a economia de Portugal. Segundo a Organização Mundial de Turismo, no ano de 2016, o país já era considerado um dos “20 maiores destinos do mundo”, e não era preciso muito para chegar a essa conclusão, pois o país lusitano, na época, já era reconhecido na Europa pelas belas praias, pelo sol, pela diversificada gastronomia e por sua herança cultural, patrimonial e religiosa. Neste mesmo ano, Portugal firmou-se no contexto turístico mundial e a atividade turística acrescentou aos bancos do Governo um valor de cerca de 11.400 milhões de euros²³.

Em 2017, o país recebeu mais de 30 prêmios internacionais das mais diversas categorias do setor turístico²⁴, com destaque para os prêmios dos *World Travel Awards*²⁵, de “*Melhor Destino Turístico do Mundo 2017*”. A capital Lisboa foi eleita como o “*Principal Destino em Cidades*” e o Turismo Portugal I.P. conquistou as categorias de “*Melhores Campanhas de Promoção Turística*”, “*Melhor Organização de Turismo do Mundo*” e “*Site de Autoridade de Turismo do Mundo 2017*”.



Figura 13 – Oceanário de Lisboa, considerado pelo TripAdvisor o melhor Oceanário do Mundo em 2017, ano que registrou mais de 1 milhão de visitantes. (Arquivo Pessoal)

²³ Turismo já pesa mais na economia portuguesa. Disponível em: <<https://sol.sapo.pt/artigo/591470/turismo-ja-pesa-mais-de-7-da-economia-portuguesa>> Acesso em: 08 de out. de 2018.

²⁴ Portugal e o Turismo em Prêmios. Disponível em: <<https://observador.pt/2017/12/10/portugal-eleito-o-melhor-destino-do-mundo-nos-world-travel-awards>> Acesso em: 08 de out. de 2018.

²⁵ World Travel Awards, Vencedores Mundo 2017. Disponível em: <<https://www.worldtravelawards.com/winners/2017/world#googtrans/en/pt>> Acesso em: 08 de out. de 2018.

Esses são alguns exemplos de como, hoje, o país é reconhecido no campo do Turismo Internacional. Todo esse reconhecimento vem dos trabalhos traçados nas Campanhas de Estratégias de Turismo

O Turismo de Portugal I.P. elaborou no ano de 2006 uma projeção para o turismo no país visando o horizonte temporal de 2006 a 2015. O documento analisa as políticas e as iniciativas turísticas já existentes do país para assim, responder à evolução do contexto global e do próprio setor turístico em Portugal. Ao longo dos anos foi verificada a necessidade de uma revisão e de adaptações do então *Plano Estratégico Nacional do Turismo* (PENT) por conta de mudanças estratégicas aprovadas nas trocas de Governo e pela situação do país lusitano no cenário econômico mundial.

Portugal passou por um período de instabilidade econômica nos últimos anos, por conta da chamada *Crise da Zona do Euro*. Também conhecida como *Crise da Dívida Pública Europeia*. Trata-se de uma crise financeira que atingiu países como Grécia, Portugal, Espanha, Itália e Irlanda, que ainda a enfrentam, por conta do endividamento público elevado. Com um agravante que, a partir de 2010, as contas públicas destes países ultrapassaram o limite do Produto Interno Bruto (PIB) estabelecido pela União Europeia, levando o Fundo Monetário Nacional (FMI) e o Banco Central Europeu (BCE) a tomarem medidas de contenções econômicas e a oferecerem ajuda monetária para o pagamento das dívidas.

Cada país que recorreu à ajuda financeira teve de adotar medidas estratégicas de controle econômico para poder, a longo prazo, cessar a dívida pública. Ao contrário dos restantes países que receberam apoio monetário, Portugal vem, desde 2015, efetuando reembolsos antecipados ao FMI. O Governo português já pagou mais de 66% da dívida, e pretende pagar a totalidade ao FMI antes do prazo estabelecido em 2011²⁶. O país reconheceu a importância da valorização do turismo, setor que estimulou a economia e ajudou – e ainda ajuda – as contas públicas a saírem do vermelho.

As metas e objetivos anteriormente aprovados no PENT não eram mais realistas com a situação do país. O cenário econômico e financeiro da Europa, a evolução do PIB nos últimos anos, o crescimento dos índices de empregos e do

²⁶ Portugal: um país que se divide entre a crise e o milagre econômico. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/deutschewelle/2018/06/02/portugal-entre-a-crise-e-o-milagre-economico.htm>> Acesso em: 06 de out. de 2018.

rendimento econômico indicavam uma maior prudência na projeção dos fluxos turísticos.

Os hábitos de comportamento e consumo dos turistas na seleção, preparação e realização de suas viagens foram remodelados, em razão da evolução dos canais de informação, do aumento de novos destinos e da alteração das operações das companhias aéreas. Em 2018, as empresas do setor turístico são cada vez mais desafiadas a consolidarem a sua competitividade. A evolução das tecnologias de informação e a necessidade da sua compreensão no sentido da modernização empresarial mostram a necessidade da redefinição dos modelos de negócios.



Figura 14 – Rio Douro, um dos destinos portugueses mais visitados nos últimos anos, na cidade do Porto, considerada uma das melhores cidades europeias para aproveitar o verão. (Arquivo Pessoal)

A reformulação do Plano Estratégico Nacional do Turismo de 2013-2015 e os trabalhos do Governo português com empresas públicas e privadas da área do turismo influenciaram o crescimento do setor no país e esse crescimento ocasionou os expressivos números que o turismo gerou em Portugal nos anos seguintes.

Todas as ações, discussões e deliberações serviram de referencial para se entender o crescimento da atividade turística no país lusitano. O turismo cresceu ao longo de todo o período de 2013 a 2015, e em todas as regiões – Porto e Norte, Centro e Lisboa, Sul e nos Arquipélagos da Madeira e Açores. Hoje o setor é um dos principais motores da economia portuguesa.

Em 2013, com base nos resultados do Plano Estratégico Nacional do Turismo de 2006-2015, o Turismo de Portugal I.P. reformulou o documento e delimitou novas metas e objetivos para o turismo em Portugal. O documento *Plano Estratégico*

Nacional do Turismo, revisão e objetivos 2013-2015 reestruturou o setor do turismo no país. Logo após, foi formulado o documento *Estratégia Turismo 2017*, visando o espaço temporal de 2017 a 2027.

4.2 – A estratégia de comunicação no setor turístico em Portugal

No presente trabalho, serão apresentadas as informações relacionadas à comunicação, às promoções turísticas e às estratégias de monitoração e avaliação previstas nos documentos. Será feita uma descrição e análise cronológica sobre o Turismo em Portugal com o objetivo de identificar as estratégias de comunicação presentes nos Planos de Turismo.

Nos dois planos estratégicos estudados, foi possível identificar aspectos relacionados à promoção e à Comunicação Organizacional. A partir do estudo dos Planos Turísticos de Portugal e suas principais ações, parte-se para uma verificação da gestão das estratégias, baseando-se nos quatro pontos de gerenciamento elencados por Kunsch (2003, p.274) – divulgação do plano; implementação; controle das ações; e avaliação dos resultados. Esses pontos estão descritos no decorrer das atividades de cada documento neste capítulo. E então, os *Princípios de Bellagio* foram utilizados como base para uma avaliação das ações de comunicação propostas pelo Turismo de Portugal I.P.

4.2.1 - O Plano Estratégico Nacional do Turismo, revisão e objetivos 2013-2015

O *Plano Estratégico Nacional do Turismo, revisão e objetivos 2013-2015* (PENT 2013) foi produzido pelo Turismo de Portugal I.P. e lançado no começo do ano de 2013. O documento faz uma análise do contexto turístico de Portugal e estabelece novos objetivos e estratégias para os três anos seguintes no país lusitano.

A instabilidade econômica e financeira da Europa – que gerava na época mais de 85% das dormidas internacionais em Portugal –, e a evolução do PIB, dos empregos e das receitas, indicava uma maior prudência na projeção dos fluxos turísticos (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2013). A revisão considera também a crescente procura pelo destino Portugal e a mudança do perfil dos turistas, que passaram a ter mais cuidado e atenção em relação à qualidade/preço. Os visitantes

passaram a buscar destinos que relacionam casa, família, estabilidade e ambiente sustentável. As evoluções dos consumidores, das suas preferências e padrões de consumo são determinantes nas orientações para o desenvolvimento turístico do território.

De início, o PENT 2013 valorizou o melhor trabalho e o incentivo dos órgãos públicos junto às empresas do setor turístico, no sentido de acelerar o processo de inovação de produtos e serviços e repensar o modelo de negócio. Ficou decidido que é essencial a liberação de recursos para a comunicação com o consumidor no momento e local de decisão de compra.

Identificadas as mudanças do cenário e dos consumidores, bem como definida a importância do apoio das empresas do setor, a seguinte fase foi a determinação de novas metas para o plano de turismo em Portugal. A atividade turística é um motor para o desenvolvimento social, econômico e ambiental a nível regional, nacional e internacional. Segundo a revisão do PENT, o turismo em Portugal deve:

Desenvolver-se com base na qualidade do serviço e competitividade da oferta, tendo como motor a criação de conteúdos autênticos e experiências genuínas, na excelência ambiental e urbanística, na formação dos recursos humanos e na dinâmica e modernização empresarial e das entidades públicas (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2013).

As novas metas direcionavam ao desenvolvimento dos empreendimentos turísticos, buscando alcançar até 2015, o aumento das receitas e do número de turistas nas cidades portuguesas. Ao nível das dormidas, a expectativa era crescer a uma média anual de 3,7% no mercado internacional no período de 2013/2015 (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2013). Projetaram-se então, objetivos específicos por região, visando o aumento das dormidas de norte a sul do país.

Foram destacados setores do turismo em Portugal que devem ser mais valorizados nas promoções:

TURISMO GASTRONÔMICO	TURISMO DE NATUREZA
TURISMO DE SOL E MAR	TURISMO RELIGIOSO E CULTURAL
TURISMO DE NEGÓCIOS	TURISMO RESIDENCIAL

Tabela 2 – Setores turísticos que devem ser valorizados segundo o PENT 2013

Assim, para a definição das estratégias para cada mercado, foram destacados dois pontos importantes:

- A promoção da imagem de que Portugal é um país com um diverso patrimônio cultural, histórico e arquitetônico;
- O país lusitano tem uma variedade de locais a serem visitados, de norte a sul do território, além dos arquipélagos da Madeira e dos Açores.

As estratégias definidas na revisão do Plano Nacional do Turismo foram baseadas na busca da sustentabilidade dos destinos turísticos. Para promover os efeitos positivos do turismo e amenizar os que possam ter impactos negativos nas regiões e na população portuguesa, os planos de ações foram desenvolvidos para fomentar o empreendedorismo e o desenvolvimento das comunidades locais, apostando na inovação de um modelo de gestão da sazonalidade. Outro aspecto elencado foi a sustentabilidade das paisagens naturais e culturais, com o foco na relação entre o turista e o espaço (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2013).

Para a promoção do destino Portugal, o PENT 2013 determinou que o Turismo de Portugal I.P. deve buscar “melhorar a eficácia da comunicação e informação ao mercado, pelo contato direto e eficaz com o maior número de potenciais consumidores” (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2013). A promoção do país lusitano foi firmada então, em três bases principais:

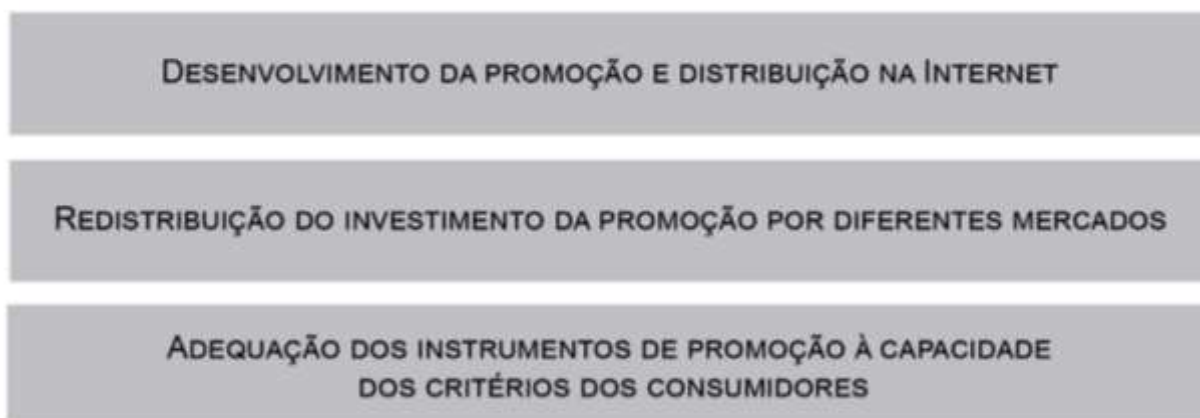


Tabela 3 – Os três princípios para a promoção do turismo em Portugal segundo o PENT 2013

Após esses apontamentos específicos, foram definidos 8 programas de desenvolvimento da estratégia de revisão 2013-2015:

PROMOÇÃO E VENDA	CONSOLIDAR PORTUGAL COMO DESTINO TURÍSTICO NO MERCADO DAS VIAGENS E TURISMO E NAS OPÇÕES DE COMPRA DOS TURISTAS
CONTEÚDOS E EXPERIÊNCIAS	INOVAR NA FORMA COMO O CLIENTE INTERAGE COM O PRODUTO, NO CASO, COM O DESTINO
PRODUTOS ESTRATÉGICOS	CRIAR E DESENVOLVER PRODUTOS QUE ATRAIAM E RESPONDAM À PROCURA DOS CLIENTES
DESTINOS TURÍSTICOS	DESENVOLVER DESTINOS TURÍSTICOS ACESSÍVEIS E SUSTENTÁVEIS
CAPACITAÇÃO FINANCEIRA E MODERNIZAÇÃO	CAPACITAR E MODERNIZAR AS EMPRESAS PARA O EXERCÍCIO DA ATIVIDADE TURÍSTICA
QUALIFICAÇÃO E EMPREGO	QUALIFICAR OS PROFISSIONAIS DE TURISMO PARA A EXCELÊNCIA DO SERVIÇO E DA GESTÃO
PLATAFORMAS E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	NOVAS FORMAS DE APRESENTAR O PRODUTO, CONTACTAR E DIALOGAR COM O CLIENTE
INTELIGÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	PROCURAR NOVOS CLIENTES OU NECESSIDADES NÃO SERVIDAS E NOVOS PARCEIROS

Tabela 4 – As 8 estratégias para o turismo estabelecidas pelo PENT 2013.

Uma das ações criadas pelo Turismo de Portugal I.P. foi o desenvolvimento da plataforma de gestão de conhecimento denominada *Travel BI*²⁷. A página da *web* dirige-se às empresas e aos agentes públicos e privados do setor turístico português, e integra os dados produzidos pelos diversos sistemas de informação do turismo em Portugal, sejam eles de fontes nacionais ou internacionais.

Um dos objetivos da plataforma *Travel BI* foi melhorar os mecanismos de avaliação das políticas de turismo e disponibilizar informação às empresas do setor. Integrando dados atualizados sobre os mercados estratégicos emissores para Portugal, a rede apresenta informações estatísticas, estudos, análises e conteúdos

²⁷ Plataforma *Travel BI*. Disponível em: <<http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/HomePage.aspx>> Acesso em: 05 de nov. de 2018.

desenvolvidos em articulação com equipas do Turismo de Portugal I.P. sobre o desempenho do setor turístico lusitano.

A aposta da plataforma é reforçar a relação das empresas da área e acompanhar os caminhos do setor com uma melhor precisão de dados. Os conteúdos ligados à sustentabilidade, às políticas setoriais e às tendências turísticas contribuem como um Observatório da atividade que apoia a tomada de decisão dos agentes públicos e privados.



Figura 15 – Logo oficial da plataforma da web *Travel BI*. Fonte: *Travel BI*.

Após a elaboração da plataforma *Travel BI*, o Turismo de Portugal I.P. apontou no Plano Estratégico 2013-2015 uma estrutura própria para acompanhar a implementação das propostas de mobilização do setor turístico. A estrutura de monitoração foi dividida em três áreas principais, separando e responsabilizando as principais entidades e organizações da área do turismo de Portugal.

ÁREA RESPONSÁVEL	ATIVIDADE DE MONITORAÇÃO	ENCONTROS PARA AVALIAÇÕES
GABINETE DO SECRETÁRIO DE ESTADO DO TURISMO, CONFEDERAÇÃO DO TURISMO PORTUGUÊS E O TURISMO DE PORTUGAL I.P.	ACOMPANHAM O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS SOLUÇÕES APRESENTADAS POR CADA PROPOSTA	PELO MENOS UMA REUNIÃO SEMESTRAL PARA REFLETIR SOBRE AS TEMÁTICAS DE TURISMO
A GESTÃO DE PROGRAMAS	OS PARCEIROS E OS RESPONSÁVEIS DE CADA PROJETO MONITORAM O SEU DESENVOLVIMENTO E OS AJUSTAM AO CONTEXTO DE FORMA ORGANIZADA	DEVERÃO SER REALIZADAS REUNIÕES BIMESTRAIS
A COORDENAÇÃO DOS PROJETOS	O RESPONSÁVEL DE CADA PROJETO ACOMPANHA A SUA EXECUÇÃO, FAZ O RELATÓRIO PERIÓDICO DOS RESULTADOS E SE RELACIONA COM AS REGIÕES E INTERESSADAS	DEVERÃO SER REALIZADAS REUNIÕES MENSAIS

Tabela 5 – Estrutura de monitoração das estratégias definidas pelo PENT 2013.

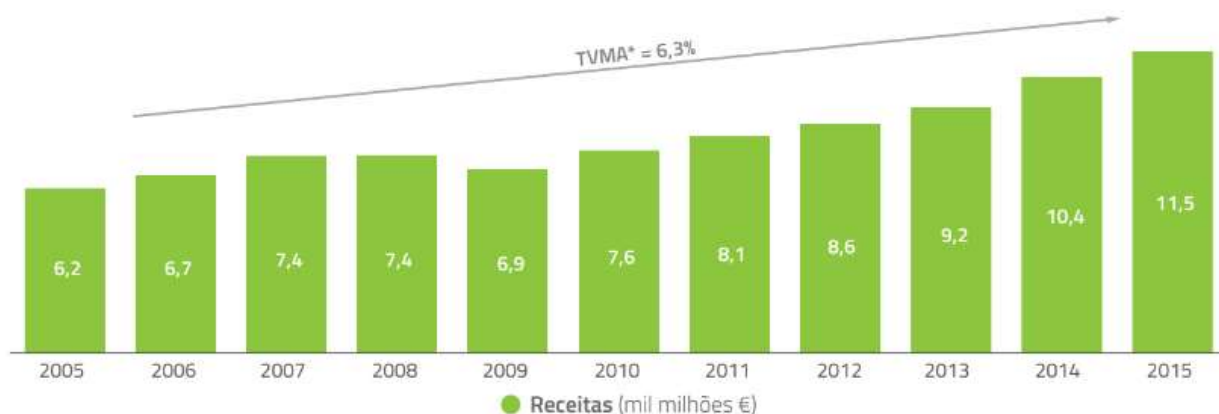
4.2.2 – O cenário turístico em Portugal após o PENT 2013

Com os dados sobre o turismo em Portugal até o ano de 2016, o Turismo de Portugal I.P. pôde apontar as metas e delimitar as propostas para o setor do turismo no país.

Analisando o período de 2005 a 2015, foram relatados diversos pontos relacionados à oferta e procura turística. No que diz respeito a oferta, foram apontados quatro pontos de mudanças no cenário turístico: (1) a diversidade de recursos turísticos com melhores infraestruturas – patrimônio histórico-cultural, áreas protegidas, praias, centros históricos e acessibilidades; (2) o crescimento das atividades de animação turística – turismo de ar livre, turismo cultural e exploração de parques temáticos; (3) o aumento das dormidas; (4) as novas formas de alojamentos (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2017).

De acordo com os dados referentes à procura turística, observou-se o crescimento das receitas turísticas entre 2005 e 2015 - gráfico 1. O que exemplifica esse aumento é o maior fluxo de turistas ao longo do ano, e em diferentes zonas do território português (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2017).

Figura 16 – Gráfico 1: Receitas Turísticas em valor e em % do PIB.



* Taxa de variação média anual
Fonte: Banco de Portugal

Ainda referente à procura turística, verificou-se que, em 10 anos, houve uma evolução dos mercados emissores de turistas para Portugal (Reino Unido, Brasil, Espanha, França e Alemanha). A diversificação dos mercados de origem e o reforço do mercado interno foram fundamentais para o crescimento destes mercados emissores. Foi identificado um crescimento no índice de receita por quantidade de

quartos disponíveis e nos benefícios econômicos dos estabelecimentos (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2017). O que se concluiu foi que, com mais diversidade de alojamentos a procura por destinos portugueses aumentou, levando ao crescimento das receitas – tabela 5.

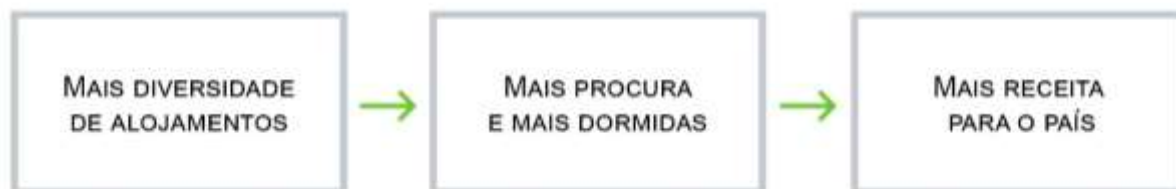


Tabela 6 – Um dos fatores para o aumento das receitas turísticas em Portugal

Uma das conclusões mais importantes feita pelo Turismo de Portugal I.P. foi a existência de uma assimetria regional no território português em relação à procura de destinos para as dormidas. Entre os anos de 2004 e 2014 cerca de 90% das dormidas ocorreram em zonas do litoral português (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2017).

Figura 17 – Gráfico 2: Assimetria Regional no território em relação à pernoites. Cerca de 90% das dormidas do país (continente) entre 2004 e 2014 concentraram-se no litoral português.



Fonte: Turismo de Portugal I.P., Estratégia Turismo 2027

Outro ponto notório no relatório foi o crescimento dos fluxos de passageiros de voos internacionais e a ampliação da taxa de sazonalidade em todas as regiões de

Portugal (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2017). Ou seja, ocorreu um aumento nas procuras pelos turistas durante a época chamada de baixa estação tanto quanto na chamada alta estação.

Em 2016 o turismo em Portugal alcançou números recordes e gerou um grande impacto no desenvolvimento regional. Estes resultados demonstraram a capacidade que o turismo tem para gerar mais receita, e reforçaram a importância de investimentos para a área.

Foram implementados e desenvolvidos pelo Turismo de Portugal I.P. diversos projetos²⁸ durante o ano de 2016, como por exemplo:

PROGRAMA VALORIZAR	PARA A PROMOÇÃO E DINAMIZAÇÃO DA OFERTA TURÍSTICA NO INTERIOR DO PAÍS
PROJETO ALL FOR ALL	PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E ADAPTAÇÃO DAS INFRAESTRUTURAS DOS DESTINOS PARA TORNAR PORTUGAL MAIS ACESSÍVEL PARA TODOS
PROGRAMA PORTUGAL Wi-Fi	PARA DISPONIBILIZAR REDE Wi-Fi GRATUITA NOS PRINCIPAIS CENTROS HISTÓRICOS DO PAÍS
LANÇAMENTO DO PROJETO PONHA PORTUGAL NO MAPA	INCENTIVO AO TURISMO INTERNO PARA MOBILIZAR OS PORTUGUESES A PARTILHAREM O MELHOR DE PORTUGAL E SEREM PARTE ATIVA NA PROMOÇÃO DO PAÍS
LANÇAMENTO DE CAMPANHAS COM OPERADORES TURÍSTICOS	PARA PROMOÇÕES DE ROTAS AÉREAS E DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS
PROGRAMAS DE INCENTIVO AO EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS DE HOTELARIA E TURISMO	PARA VALORIZAR A ÁREA DE ENSINO E ESTUDOS DO TURISMO

Tabela 7 – Programas relacionados à valorização do setor turístico desenvolvidos no ano de 2016.

Essas campanhas foram promovidas pela plataforma *online* do Turismo de Portugal I.P. e estimularam a população portuguesa a valorizar o território, principalmente o interior do país. De um modo geral, foram programas que incentivaram as pessoas a reconhecerem a importância do turismo para Portugal.

Em resumo, o ano de 2016 demonstrou que o trabalho articulado, conjunto e focado em objetivos claros permitiu a conquista de resultados que demonstram que o

²⁸ TURISMO DE PORTUGAL I.P., **Estratégia Turismo 2027**. Acesso em: 02 de set. de 2018.

turismo foi para Portugal uma atividade sustentável ao longo dos anos. Assim, ficou certo a necessidade da definição das metas e dos objetivos que o país deseja atingir no setor turístico. Surge a necessidade de se reconhecer as razões singulares que levaram o país a se reerguer de uma crise econômica e se tornar um exemplo no que diz respeito às políticas estratégicas de turismo.

De fato, o Turismo de Portugal I.P. – junto às demais áreas competentes do Governo – compreendeu a importância de preparar o futuro, assumindo então, compromissos a longo prazo com objetivo de antecipar os desafios da próxima década. Com base em uma discussão com empresas da área turística, públicas e privadas, surgiu o novo documento estratégico para o Turismo em Portugal - a *Estratégia Turismo 2027*.

A Estratégia Turismo 2027 (ET27) é o referencial estratégico para o Turismo em Portugal na década de 2017 a 2027. O documento traz uma visão para o turismo a longo prazo, combinada com ações no curto prazo, o que permite uma melhor atuação no sentido estratégico para o planejamento das ações do quadro de apoio para os anos de 2021 a 2027.

4.2.3 – O documento Estratégia Turismo 2027

O ano de 2016 foi significativo para o turismo em Portugal. Assim, para a elaboração da Estratégia Nacional de Turismo para os anos seguintes, o Turismo de Portugal I.P. buscou a participação das empresas públicas e privadas da área de turismo e eventos. A *Estratégia Turismo 2027* teve por base um processo participativo e é uma estratégia para o turismo em Portugal que abrange vários setores ligados ao turismo, que considera o mercado atual e suas tendências e que tem o Estado como responsável pela motivação dos agentes turísticos e da sociedade (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2017). O processo de participação pública na elaboração do documento foi dinamizado em três etapas:



Tabela 8 – Participação pública no processo de construção da ET27.

A realização de *focus groups* e reuniões bilaterais em alguns dos principais mercados emissores (de turistas para Portugal) teve como maior objetivo entender quem comercializa e comunica a oferta turística portuguesa. As reuniões ocorreram em 5 mercados estratégicos - Espanha, França, Alemanha, Reino Unido e Brasil.

Nos encontros, foram levantados aspectos positivos em relação ao Turismo de Portugal, como a segurança, a história e a cultura, a diversidade de oferta e a relação do preço e da qualidade dos serviços. Foram elencados alguns aspectos que precisavam de uma melhor atenção, como por exemplo, a falta de Recursos Humanos qualificados em áreas específicas para turistas, a carência de informações sobre o que existe em Portugal e a necessidade de uma melhor notoriedade dos destinos.

A participação pública *online* contribuiu para as definições dos desafios da Estratégia Turismo 2027. O desenvolvimento de um *website* específico para a ET27 proporcionou uma promoção da Estratégia, por meio da Comunicação Digital. Após a disponibilização de documentos e apresentações públicas sobre o processo, foi realizado um questionário online, sob a temática: *Quais os 5 principais desafios para o Turismo em Portugal nos próximos 10 anos?*

A partir das respostas do questionário, foram identificados e definidos os 5 principais desafios do Turismo de Portugal:

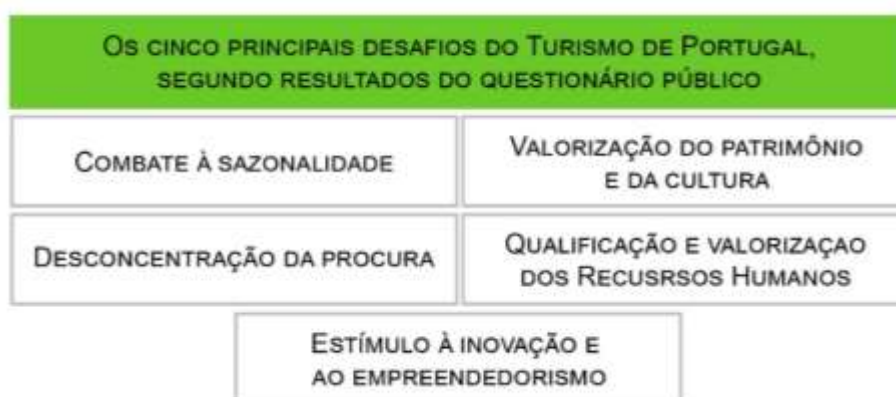


Tabela 9 – Cinco desafios para o Turismo em Portugal, segundo o questionário online para o público.

Com o objetivo de analisar os principais indicadores do turismo de cada região, debater as principais estratégias para o turismo regional e nacional e obter contribuições e recomendações para a Estratégia Nacional, foram realizados os Laboratórios Estratégicos de Turismo (também chamados de sessões públicas) em todas as regiões do país. As 10 sessões envolveram mais de 1.400 participantes, como empresários, instituições de ensino superior, organismos públicos, cidadãos e organizações não governamentais.

Nos laboratórios estratégicos, pôde-se concluir sobre a importância da notoriedade de Portugal e das suas regiões nos mercados externos, a necessidade de formação de recursos humanos especializados em turismo e do aprofundamento sobre o conhecimento da informação estatística sobre o turismo.

Todo o processo de consulta pública foi resultante de uma comunicação e uma divulgação através de diferentes meios, tendo permitido e também gerado um notório envolvimento da sociedade. As linhas gerais da Estratégia Turismo 2027 foram apresentadas aos parceiros sociais de órgãos públicos e legislativos de Portugal. Com esse processo, foi possível entender melhor as demandas da área, e projetar ações de curto e longo prazos para atender os pontos prioritários do setor turístico.

4.3 – As novas estratégias para o turismo em Portugal

Depois de toda a avaliação dos dados, o Turismo Portugal I.P., junto com os órgãos parceiros, estruturou a ET27 e firmou 5 objetivos estratégicos para o turismo no país, e a partir desses objetivos, foram estabelecidas linhas de atuações:

VALORIZAR O TERRITÓRIO E AS COMUNIDADES
VALORIZAR A AUTENTICIDADE DO PAÍS, PROMOVER AS CIDADES E REGIÕES E DESENVOLVER UM TURISMO SUSTENTÁVEL DOS DESTINOS
IMPULSIONAR A ECONOMIA
ASSEGURAR A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS DE TURISMO, REDUZIR OS CUSTOS E A BUROCRACIA, ATRAIR INVESTIMENTOS E QUALIFICAR A OFERTA TURÍSTICA
POTENCIAR O CONHECIMENTO
INVESTIR NAS PROFISSÕES DO TURISMO, DIFUNDIR CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA PARA AFIRMAR PORTUGAL COMO <i>SMART DESTINATION</i>
GERAR REDES E CONECTIVIDADE
PROMOVER E REFORÇAR ROTAS AÉREAS E DE CRUZEIROS, MELHORAR OS SISTEMAS DE MOBILIDADE RODOVIÁRIO E PROMOVER O TURISMO PARA TODOS VISANDO A INCLUSÃO E ACESSIBILIDADE
PROJETAR PORTUGAL
REFORÇAR A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PORTUGAL, VALORIZAR A COMUNIDADE LUSODESCENDENTE NA PROMOÇÃO DO PAÍS E TORNAR PORTUGAL UM DESTINO INTERNACIONAL DE EVENTOS CULTURAIS E ESPORTIVOS

Tabela 10 – Objetivos e linhas de atuação estabelecidos na ET27 para o Turismo em Portugal.

Após a definição das linhas de atuações, foram determinados os Mercados de Atuação para a promoção e comercialização da oferta turística, levando em conta a procura externa de destinos turísticos e a capacidade de resposta da oferta nacional à essa procura. Os mercados identificados foram divididos na ET27 em quatro grupos de acordo com a relação deles com o atual momento do turismo em Portugal – mercados estratégicos, de aposta, de crescimento e de atuação seletiva (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2017). Esses mercados, neste trabalho, podem ser classificados também como públicos-alvo.

MERCADOS ESTRATÉGICOS	ESPAÑA, BRASIL, REINO UNIDO, ALEMANHA E HOLANDA	MERCADOS COM COMPORTAMENTOS HISTÓRICOS EM PORTUGAL
MERCADOS DE APOSTA	ESTADOS UNIDOS, CHINA E ÍNDIA	TÊM UMA GRANDE DIMENSÃO ENQUANTO EMISSORES DE TURISTAS PARA PORTUGAL
MERCADOS DE CRESCIMENTO	ITÁLIA, BÉLGICA, SUÍÇA, POLÔNIA, RÚSSIA E CANADÁ	REPRESENTATIVIDADE NO TURISMO NACIONAL E APRESENTAM UM POTENCIAL CRESCIMENTO
MERCADOS DE ATUAÇÃO SELETIVA	JAPÃO, AUSTRÁLIA, SINGAPURA, COREIA DO SUL E PAÍSES DA PENÍNSULA ARÁBICA	APRESENTAM BAIXO VOLUME DE TURISTAS, PELA DIMENSÃO E DISTÂNCIA DE PORTUGAL, MAS OFERECEM OPORTUNIDADES PARA O SETOR E ESPERA-SE UM CRESCIMENTO A LONGO PRAZO

Tabela 11 – Os Mercados de Atuação identificados na ET27.

Identificados os Mercados de Atuação, foram estabelecidas ações específicas para a promoção turística do destino Portugal.

MERCADOS ESTRATÉGICOS	DEVEM SER ALVOS DE UMA ESTRATÉGIA INDIVIDUAL E DETALHADA, TENDO EM CONTA AS REALIDADES REGIONAIS E OS DIFERENTES SEGMENTOS DE TURISTAS, DESENVOLVENDO OFERTAS ESPECÍFICAS, VISANDO A REDUÇÃO DA SAZONALIDADE
MERCADOS DE APOSTA	O REFORÇO DAS LIGAÇÕES AÉREAS E DE CRUZEIROS ENTRE O PAÍS LUSITANO E ESTES PAÍSES PERMITIRÃO UM CONTEXTO MAIS FAVORÁVEL PARA O CRESCIMENTO DOS FLUXOS DE TURISTAS
MERCADOS DE CRESCIMENTO	MERCADOS ONDE A PROMOÇÃO DO DESTINO PORTUGAL VISA O FORTALECIMENTO DAS RECEITAS E DAS ESTADIAS, COM OFERTAS DIRECIONADAS AOS PÚBLICOS JOVENS E SENIORES
MERCADOS DE ATUAÇÃO SELETIVA	OFERTAS PARA PROCURAS ESPECÍFICAS, ESTRATEGICAMENTE FUNDAMENTADAS E JUSTIFICADAS, QUE LEVAM EM CONSIDERAÇÃO A POTENCIAL DEMANDA E AS OPORTUNIDADES PARA O DESTINO QUE VENHAM A SER DETECTADAS

Tabela 12 – Ações estratégicas para cada Mercado Estratégico da ET27.

Tendo em conta que a procura turística é dinâmica e influenciada por diversos fatores, a divisão e classificação dos mercados externos pode ser alterada ao longo do tempo. Assim, como definido no documento *Estratégia Turismo 2017*, os planos para a promoção externa de Portugal devem ser sempre revistos e ajustados, de acordo com os cenários desses públicos.

O modelo de gestão e monitoração da ET27 se assemelha ao modelo do PENT 2013. O monitoramento da Estratégia Turismo 2027 foi dividida em três áreas, e cada área compete a uma entidade ou grupo assegurar as atividades do turismo de Portugal. Mas os três grupos devem prezar pela boa articulação, mobilização e cooperação da atividade turística.



Tabela 13 – Divisão das áreas responsáveis pela monitoração das estratégias da ET27.

O Turismo de Portugal I.P. enquanto Autoridade Turística Nacional é a superintendência que representa o Governo na área do Turismo, e deve assegurar que o plano da ET27 seja bem-sucedido no setor turístico. Os Laboratórios Estratégicos de Turismo (LET) constituem plataformas de colaboração ativa e são espaços de discussão de temas selecionados de acordo com as regiões onde serão realizados. Os LET ocorrem em diferentes regiões do país, para assim, contemplar as especificidades de cada território. O Fórum Nacional de Turismo ocorre uma vez ao ano e é o encontro técnico realizado em Portugal cujo foco centra as questões relacionadas ao turismo interno. O Fórum tem como público as entidades responsáveis da gestão do turismo e territórios.

ÁREA RESPONSÁVEL	ATIVIDADE DE MONITORAÇÃO
ENTIDADE GESTORA TURISMO DE PORTUGAL I.P.	<ul style="list-style-type: none"> - DINAMIZAR E PROMOVER A IMPLEMENTAÇÃO DA ET27; - ASSEGURAR A COERÊNCIA ENTRE OS INVESTIMENTOS EM TURISMO E OS INSTRUMENTOS DE FINANCIAMENTO; - MOBILIZAR ATORES E MONITORAR A ESTRATÉGIA;
LABORATÓRIOS ESTRATÉGICOS DE TURISMO (LET)	<ul style="list-style-type: none"> - CRIAR CONDIÇÕES PARA UMA MELHOR POLÍTICA NACIONAL DE TURISMO; - DEBATER TEMAS-CHAVE EM TORNO DE SETORES PARA O TURISMO E GERAR CONHECIMENTO EM ÁREAS CONSIDERADAS CRÍTICAS; - CONHECER DINÂMICAS, MOTIVAÇÕES E TENDÊNCIAS DA PROCURA INTERNACIONAL;
FÓRUM NACIONAL DE TURISMO	<ul style="list-style-type: none"> - REFLEXÃO E DEBATE SOBRE O TURISMO NO PAÍS E NAS REGIÕES; - PARTILHA DE BOAS PRÁTICAS NO TURISMO; - FORMULAÇÃO DE RECOMENDAÇÕES PARA AÇÕES NO CURTO/ MÉDIO PRAZO;

Tabela 14 – Estrutura de monitoração das estratégias definidas pela ET27.

O turismo em Portugal contribui para o saldo positivo da balança comercial, gera novos empregos e valoriza cada vez mais a cultura e o povo português. O setor teve, e ainda tem, um papel fundamental na recuperação da economia portuguesa. O Governo compreendeu a importância da atividade e passou a investir em políticas de estruturação e valorização do turismo visando sempre o crescimento dos números do setor.

4.4 – Os Princípios de Bellagio nas ações do Turismo de Portugal

Nesta parte do estudo, vale recordar os *Princípios de Bellagio*. São eles:

1- GUIA DE VISÃO E METAS	6 - ABERTURA / TRANSPARÊNCIA
2- PERSPECTIVA HOLÍSTICA	7 - COMUNICAÇÃO EFETIVA
3- ELEMENTOS ESSENCIAIS	8 - AMPLA PARTICIPAÇÃO
4 - ESCOPO ADEQUADO	9 - AVALIAÇÃO CONSTANTE
5 - FOCO PRÁTICO	10 - CAPACIDADE INSTITUCIONAL

Tabela 15 – Os Princípios de Bellagio para Avaliação.

Os dez princípios foram desenvolvidos para servirem de ferramentas para avaliação sustentável de projetos. Como já mencionado, os princípios não são orientações específicas para a avaliação no turismo, mas podem ser perfeitamente utilizados no processo de avaliação da atividade turística (CORDEIRO, 2008).

Vale lembrar que a análise neste trabalho foi realizada levando em conta que os dois Planos Estratégicos Nacionais de Turismo de Portugal seguiram os quatro passos da gestão de estratégias propostas por Kunsch (2003, p.274) – divulgação do plano, implementação, controle das ações e avaliação dos resultados. A avaliação neste estudo agora explora os aspectos da avaliação quanto a sustentabilidade das etapas das Estratégias Nacionais, seguindo os Princípios de Bellagio.

4.4.1 – Guia de visão e metas

Os dois Planos Estratégicos foram guiados por uma visão e por metas determinadas. O *Plano Estratégico Nacional do Turismo, revisão e objetivos 2013-2015*, define que o documento pretende “prever a revisão periódica dos objetivos, políticas e iniciativas – do Plano Estratégico de 2006-2015 – no sentido de melhorar a resposta à evolução do contexto global e do setor turístico” (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2013).

Para isso, o Turismo de Portugal I.P. definiu a visão do PENT 2013. “Portugal deve ser um dos destinos na Europa com crescimento mais alinhado com os princípios do desenvolvimento sustentável, alavancado numa proposta de valor suportada em características distintivas e inovadoras do país” (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2013). A revisão tem como meta melhorar o desempenho do turismo em Portugal, buscando o aumento do número de dormidas, e reforçar a entrada de receitas turísticas no país (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2013).

Já a *Estratégia Turismo 2027*, tem a visão definida em: “afirmar o turismo como hub para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo” (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2017). O plano se compromete com metas de sustentabilidade económica, social e ambiental, como aumentar a procura em todo o território e crescer em renda – meta de sustentabilidade económica –, expandir a atividade turística em todo o ano, investir em estudos no setor do turismo e garantir um impacto positivo nas populações residentes –

sustentabilidade social – e assegurar que as empresas turísticas adotem medidas de utilização eficiente de energia e água – sustentabilidade ambiental (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2017).

4.4.2 – Perspectiva holística

De acordo com o segundo ponto dos Princípios de Bellagio, a revisão do sistema e de todas as suas partes corresponde à etapa de revisão do ambiente, interno e externo, relacionado a organização. No caso do setor turístico em Portugal, o Turismo de Portugal I.P. deixa claro, nos dois Planos Estratégicos, a avaliação dos ambientes e contextos relacionados à área. No PENT 2013, é realizada uma breve descrição dos dados referentes ao turismo no país no espaço temporal de 2006 a 2013.

Na ET2027, a exposição dos dados é mais densa e especificada. É apresentado o desempenho do turismo em Portugal na década de 2005 a 2015, e informações sobre o ano de 2016. Após isso, é apresentada uma Análise *SWOT*²⁹ sobre o cenário turístico de Portugal feita em 2016. Analisada a evolução do turismo em Portugal, importa sintetizar as principais fragilidades, oportunidades e potencialidades para a próxima década. Essa análise é muito utilizada na área do Planejamento Estratégico, sendo uma das principais ferramentas da Comunicação Organizacional na avaliação de cenários e na elaboração de estratégias para a comunicação.

Em síntese, foi avaliado o contexto interno – elementos positivos e negativos do setor do turismo em Portugal – e o contexto externo – realidade no qual o Turismo de Portugal I.P. opera, identificando as principais tendências com impacto no desenvolvimento da atividade. Essa avaliação foi importante para se entender o contexto em que o turismo no país lusitano se encontrava logo após o PENT 2013. A partir das forças e fraquezas elencadas do contexto interno e das oportunidades e ameaças listadas sobre o ambiente externo, foi possível estabelecer as novas perspectivas e desafios para o turismo.

²⁹ Análise *SWOT* é uma abreviação das palavras em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente. É uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico.

CONTEXTO INTERNO

POTENCIALIDADES	FRAGILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Localização geoestratégica como <i>hub</i> internacional ▪ Clima ameno, luz, sol e mar ▪ Diversidade e elevado valor do Património histórico-cultural e natural ▪ Ecossistema empreendedor e criativo ligado ao Turismo ▪ <i>Upgrade</i> da oferta de alojamento & restauração ▪ Novas formas de alojamento, de qualidade reconhecida e que respondem à procura ▪ Hospitalidade ▪ Relação qualidade/preço ▪ Segurança ▪ Diversidade da oferta turística ▪ Autenticidade com inovação ▪ Gastronomia ▪ Facilidade de acesso e proximidade entre os vários destinos turísticos ▪ Número de falantes da língua portuguesa pelo mundo ▪ 60% da população portuguesa fala uma segunda língua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quadro económico-financeiro frágil e empresas pouco capitalizadas ▪ Existência de alguma desarticulação institucional e de coordenação entre agentes que operam no mercado turístico ▪ Défice de informação sobre a oferta ▪ Insuficiente presença das empresas do turismo no "mundo digital" ▪ Falta de conhecimento e de informação sobre a atividade turística ▪ Insuficiente presença de marcas/cadeias internacionais ▪ Falta de estruturação do produto ▪ Baixo nível de qualificações e de rendimentos dos profissionais de turismo ▪ Ausência ou deficiente sinalética turística ▪ Custos de contexto ▪ Assimetrias regionais ▪ Sazonalidade ▪ Défice de informação sobre o destino Portugal nos mercados externos ▪ Oferta turística pouco capacitada para diferentes mercados e segmentos

AMBIENTE EXTERNO

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da pressão sobre destinos e recursos ▪ Dificuldade de afirmação e desenvolvimento do destino Portugal enquanto mercado europeu perante o crescimento da procura por destinos fora da Europa e emergência de novos destinos ▪ Alterações climáticas ▪ Crescimento de fenómenos de insegurança ▪ Situação económico-financeira europeia e comprometimento no acesso a financiamentos ▪ Crescimento económico incerto em alguns dos países emissores ▪ Possibilidade de sobrecarga turística em determinados locais/destinos, podendo originar impactos negativos, destinos, designadamente de natureza ambiental e social ▪ Políticas protecionistas ▪ <i>Brexit</i> e respetivos impactos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Previsões de crescimento para o turismo até 2030 ▪ Reconhecimento político e mobilização inter-institucional para o desenvolvimento turístico do país ▪ Alteração dos padrões de consumo e motivações, que privilegiam destinos que ofereçam experiências diversificadas, autênticas e qualidade ambiental ▪ Crescimento do turismo sénior e maior disponibilidade financeira para viajar em determinados segmentos, que possibilitam crescer em volume e em valor ▪ Procura crescente por hábitos saudáveis e produtos de saúde e bem-estar ▪ Crescimento da combinação férias/negócios ▪ Emergência de formas de financiamento alternativas (por exemplo, <i>crowdfunding</i>, instrumentos de empreendedorismo social) ▪ Captação de investimento internacional ▪ Abertura de ligações diretas a novos mercados (nomeadamente, China)

Tabela 16 – Análise SWOT sobre o setor turístico em Portugal no ano de 2016. (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2017)

4.4.3 – Elementos essenciais

Como parte da etapa de elementos essenciais, os dois planos abrangem os campos da sustentabilidade em relação ao desenvolvimento econômico e bem-estar social. São expostos os benefícios e prejuízos para a população portuguesa em relação às ações planejadas, bem como os cuidados para com os visitantes de fora do país. No Planejamento Estratégico de 2013, existe a importância e o cuidado com os novos hábitos dos turistas, suas buscas destinos que ofereçam descanso e lazer.

O documento estratégico ET27 ressalta os cuidados com a população e as precauções necessárias que as empresas prestadoras de serviços turísticos devem ter com os visitantes. As pessoas “são o centro da estratégia do turismo, tanto os residentes, quanto os turistas e os profissionais” (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2017).

4.4.4 – Âmbito adequado

O quarto ponto dos Princípios de Bellagio diz respeito ao âmbito temporal do planejamento, e as duas estratégias turísticas de Portugal seguem essa etapa. Nos dois casos, o espaço temporal de atuação é bem definido.

Na revisão do PENT, observa-se a delimitação do período, de 2013 a 2015, e na nova estratégia, existe a definição da atuação ao longo prazo – na década de 2017 a 2027 – e no curto prazo – de 2017 a 2021.

4.4.5 – Foco prático

De acordo com o quinto aspecto de avaliação, o PENT 2013 e a ET27 não têm foco prático que relaciona as visões e as metas previamente estabelecidas. No documento de 2013, as propostas relacionadas às metas são vagas e não determinam os agentes das ações, aqueles que devem operar as ações. Os planos de promoção turística não são específicos quanto aos autores, públicos alvo específicos e formas de atuação. O mesmo ocorre na estratégia de 2017. As propostas não são limitadas quanto à quantidade de ações e como serão operacionalizadas, são somente indicadas, como por exemplo a determinação de projetos para a “criação de

programas de utilização do patrimônio público, transformando-o em atrativos turísticos” (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2017).

4.4.6 – Abertura e/ou transparência

Os dois planos são públicos e de fácil acesso pela *web*. Uma das ações do Plano Nacional de revisão de 2013-2015 foi a criação da plataforma *Travel BI*, onde são apresentadas informações estatísticas, estudos, análises e conteúdos desenvolvidos sobre o desempenho do setor turístico lusitano. Neste, estão disponíveis, na íntegra, os documentos das Estratégias Nacionais, as avaliações do Turismo em Portugal e os dados – atualizados a cada mês – das receitas, dormidas e entrada de turistas no país. O Plano Nacional de 2017 dispõe de uma área própria no *site* do Turismo de Portugal I.P. – criada para agregar a participação pública na fase de planejamento do plano – e atualmente serve como meio de promoção das novas determinações para o turismo na República Portuguesa.

4.4.7 – Comunicação efetiva

As propostas nos planos são bem informadas para o público, sejam eles os turistas ou os agentes de turismo. A existência dos *sites* – tanto o *Travel BI* quanto o *Turismo de Portugal* – colabora para a comunicação das estratégias de das propostas de atuações. Sendo uma ferramenta de comunicação oficial sobre o turismo no país, a página oficial do Turismo de Portugal I.P. na mídia social *Facebook* não estabelece uma comunicação simples e clara para o público. As publicações não são regulares e a maioria trata de eventos para o setor das empresas e organizações turísticas, não abrangendo a população portuguesa e os visitantes. Porém, de um modo geral, a comunicação dos planos se faz nas execuções das ações planejadas.

4.4.8 – Ampla participação

O oitavo ponto se refere à participação do público nos projetos e ações, para garantir o reconhecimento dos valores e metas do plano. No PENT 2013 não ocorre a participação do público, uma vez que todo o relatório foi elaborado pelo Turismo de Portugal I.P. com o auxílio de organismos ligados à área turística. Por outro lado, a

participação pública é uma das bases da elaboração da ET27. “A elaboração da Estratégia para o Turismo 2027 teve por base um processo vivo, aberto e participado” (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2017). Segundo os Princípios de Bellagio, o planejamento deve garantir a participação dos tomadores de decisão para assegurar uma forte ligação na adoção de políticas e nos resultados da ação. Na construção da estratégia de 2017 a participação pública se deu pela realização nos *focus groups* nos mercados considerados estratégicos, pelas interações da população nas plataformas tecnológicas e nos Laboratórios Estratégicos de Turismo nas cidades portuguesas.

4.4.9 – Avaliação constante

Uma das fases mais relevantes dos Princípios de Bellagio é a avaliação e o monitoramento das atividades. Este ponto exige o acompanhamento constante das ações do plano bem como das propostas de promoção do destino português. Os dois documentos têm uma estrutura própria para acompanhar a implementação das propostas de mobilização do setor turístico. Tanto o PENT 2013 quanto a ET27 dividiram as atividades de avaliação em três áreas, onde cada uma tinha uma entidade ou grupo do setor responsável por assegurar as ações propostas.

No documento de 2013, as atividades de monitoração foram desenvolvidas para avaliarem de mês a mês as mudanças do setor do turismo, e assim, foi possível ao Turismo de Portugal I.P. adaptar as estratégias para o plano estratégico seguinte. Na ET27 então, a avaliação constante das atividades se dá principalmente pelo monitoramento nos Laboratórios Estratégicos de Turismo (LET), que ocorrem nas cidades portuguesas e em mercados estrangeiros considerados estratégicos.

4.4.10 – Capacidade institucional

O décimo e último ponto dos Princípios de Bellagio refere-se à capacidade institucional de dar continuidade na avaliação do plano. O Turismo de Portugal I.P. atendeu essa etapa na elaboração dos dois Planejamentos Estratégicos Nacionais. Na revisão do PENT, foram relacionadas atividades contínuas de avaliação das atividades, como as reuniões mensais, semestrais e anuais dos grupos responsáveis por acompanharem a atividade turística. Na Estratégia de 2017 também foram

apontados os encarregados pela monitoração constante das ações, para assegurarem a boa realização das propostas, no período de curto e longo prazo.

Assim, percebe-se que quase todos os pontos dos Princípios de Bellagio foram alcançados nos dois Planos Estratégicos Nacionais de Portugal, o que já era esperado. Esta avaliação não é específica para a área turística, mas pode ser perfeitamente utilizada para tal. As mudanças constantes do campo do turismo dificultam as definições de todos os pontos de avaliação. Mas sem dúvida, entende-se que os princípios neste caso do turismo em Portugal, geram informações úteis e confiáveis do setor e auxiliam na avaliação dos planos.

PRINCÍPIOS DE BELLAGIO PARA AVALIAÇÃO	PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL DO TURISMO, REVISÃO E OBJETIVOS 2013-2015	ESTRATÉGIA TURISMO 2027
1 - GUIA DE VISÃO E METAS	✓	✓
2 - PERSPECTIVA HOLÍSTICA	✓	✓
3 - ELEMENTOS ESSENCIAIS	✓	✓
4 - ÂMBITO ADEQUADO	✓	✓
5 - FOCO PRÁTICO	✗	✗
6 - ABERTURA E/OU TRANSPARÊNCIA	✓	✓
7 - COMUNICAÇÃO EFETIVA	✓	✓
8 - AMPLA PARTICIPAÇÃO	✗	✓
9 - AVALIAÇÃO CONSTANTE	✓	✓
10 - CAPACIDADE INSTITUCIONAL	✓	✓

Tabela 17 – A avaliação dos Planos Estratégicos Nacionais de Portugal segundo os 10 Princípios de Bellagio.

4.5 – A Comunicação nos Planos Estratégicos Nacionais

Por meio do contato via *e-mail* – anexo a este trabalho – realizado com Telma Catarina Gonçalves, diretora econômica titular da Direção de Estratégia do Turismo de Portugal I.P., foram esclarecidas algumas questões referentes à comunicação da

Autarquia. A promoção, monitoração e avaliação das ações previstas pelos Planos Estratégicos são de responsabilidade da Direção de Apoio à Venda. Não foi possível o contato com tal área responsável durante este processo de estudo.

O que a diretora econômica Telma Gonçalves pôde afirmar é que no Instituto Turismo de Portugal existe “um departamento responsável pela comunicação institucional, incluindo *social media*”. Ela também afirma que “a comunicação e o envolvimento dos principais atores e *stakeholders* foi vital para a construção (da *Estratégia Turismo 2027*) e para isso, foi desenhado um modelo de participação e discussão pública”. As ações com a participação pública, já descritas neste trabalho, foram as realizações dos *focus groups*, dos Laboratórios Estratégicos de Turismo (LETs) e da utilização das plataformas *online* para aproximar a população das propostas para o turismo.

Assim, pode-se concluir que as ferramentas e ações de comunicação escolhidas pelo Turismo de Portugal I.P. para a promoção da imagem turística da região ajudaram nos altos números do setor turístico, o que valoriza a política e econômica do país e da atividade no cenário internacional.

- Foi lançada a plataforma digital *Travel IB* para uma exposição pública dos dados referentes ao turismo no país;
- Foram estabelecidos programas para a valorização dos diferentes setores turísticos, como o turismo gastronômico e cultural;
- Foram realizadas ações, como o Projeto *All for all*, Portugal *Wi-Fi* e o Projeto *Ponha Portugal no mapa*, para valorizar o turismo entre a população portuguesa e os visitantes.
- Ocorreu a participação pública durante as discussões e a construção das ações do documento ET27;
- Os países emissores de turistas para Portugal foram divididos em mercados estratégicos, e para cada mercado foram estabelecidas propostas de atuações específicas para a promoção do destino;

A valorização do território e o interesse da população quanto ao turismo na região, influenciou o crescimento dos números referentes às dormidas em todas as regiões de Portugal, e em todas as épocas do ano. Isso só foi possível devido aos estudos do Governo e dos órgãos parceiros responsáveis pela Estratégia de Turismo

do país. Portugal mostra que conseguiu sair de uma situação de recessão econômica ao valorizar e investir na atividade turística. Em 2018, a imagem do país no cenário internacional é de uma nação rica em história, cultura e gastronomia e que tem muito a oferecer aos visitantes.

Conclusão

Para entender as estratégias para o turismo em Portugal, primeiramente, foi importante analisar os conceitos relacionados à Comunicação Organizacional, Estratégia e Turismo por meio do capítulo teórico. Após a contextualização sobre os assuntos, foi preciso conhecer o objeto, no caso, o país Portugal. O breve capítulo sobre a história, geografia e cultura portuguesa foi importante para a compreensão sobre os desafios e oportunidades que o setor turístico encontra no país lusitano.

O Turismo de Portugal I.P. soube promover a imagem de Portugal, mostrando a diversidade de recursos turísticos e suas infraestruturas. Como diz Soares (2013), a imagem turística “é formada devido a estereótipos existentes em cada cultura” (SOARES, 2013, p.43).

Bignami (2005) afirma que os meios de comunicação se baseiam na formulação de imagens aceitas socialmente. Estes meios trabalham com ideias aceitas pelas pessoas e reproduzem isso em larga escala. A imagem turística de Portugal estimula o interesse dos visitantes, e a comunicação é uma das grandes responsáveis para essa promoção do destino lusitano.

O turismo em Portugal cresceu exponencialmente nos últimos anos. Em 2013, ano da revisão do Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT), o setor turístico começou a ser mais valorizado pelo Governo. Ficou certo a importância do investimento nas empresas da área e da comunicação com o consumidor no momento e local de decisão de compra, no caso, na escolha dos destinos a serem visitados. Sabe-se que a história e a cultura despertam o interesse dos turistas, e assim, foram planejadas ações para a valorização do território lusitano e também iniciativas para estimular a população portuguesa, seguindo o que disse o secretário-geral da Organização Mundial de Turismo, Taleb Rifai, que “o melhor de Portugal são os Portugueses” (TURISMO DE PORTUGAL I.P., 2017).

As determinações de novas metas para o turismo estimularam a atividade. Em Portugal, o turismo passou a ser pensado como algo para proporcionar uma experiência de qualidade para o visitante. A criação de conteúdos autênticos e específicos foram importantes para as divisões e escolhas dos públicos-alvo e valorizou a competitividade da oferta.

A criação da plataforma *Travel BI* foi uma das mais importantes iniciativas de comunicação realizadas pelo Turismo de Portugal I.P. A página da *web* integra os dados produzidos pelos sistemas de informações do turismo em Portugal e proporciona dados bancários sempre atualizados sobre entradas de turistas no país, dormidas em cada uma das regiões e receitas geradas pela atividade turística.

A oferta de novas linhas aéreas internacionais, a criação de novas formas de alojamentos – *hostels*, *airbnb*, dentre outros – e o investimento ao empreendedorismo e aos estudos no setor turístico também contribuíram para o aumento de turistas no país. A criação de escolas de ensino sobre o Turismo proporcionou à população um contato com a formação especializada na área.

A participação pública na construção da Estratégia Turismo 2027 (ET27) mostrou que um plano estratégico de turismo pode – e deve – ser plural e de todos: Governo, população e empresas, públicas ou privadas. Essas ações são ferramentas da Comunicação Organizacional, o que mostra a importância da área no planejamento estratégico do turismo em Portugal.

Os Laboratórios Estratégicos de Turismo, realizados nas diversas cidades portuguesas, proporcionaram às pessoas a presença em rodas de conversas e discussões sobre o turismo. Os *focus groups*, foram importantes para a determinação das demandas dos mercados emissores. O questionário *online* permitiu o entendimento das demandas da população. Os encontros para monitoração das ações, mostram como a avaliação constante da promoção turística é essencial.

Os projetos para as populações e cidade portuguesas também foram importantes para o turismo em Portugal, porque valorizaram as regiões e o que elas têm a oferecer. O Projeto *All for All* mostrou a importância da capacitação e adaptação das infraestruturas dos destinos para possibilitar a acessibilidade para todos. O Projeto Valorizar promoveu Portugal, principalmente nas regiões do interior e entre os portugueses. Isso fez com que a população entendesse o valor e a importância do turismo para o país.

Dentro da análise realizada com base na gestão de estratégias (Kunsch, 2003, p.274) e dos Princípios de Bellagio, foi identificada, tanto no *Plano Estratégico Nacional para o Turismo, revisão e objetivos 2013-2015* quanto na *Estratégia Turismo 2027*, a falta de especificações das atividades para a promoção de Portugal dentro dos mercados estratégicos. Determinar o que será realizado em cada área valoriza o

público alvo de cada mercado, o que é essencial para a melhor operacionalização dos Planos Nacionais.

Não ocorreu uma participação ampla da população e gestores na elaboração do PENT 2013, muito pelo fato de o documento ser uma revisão dos objetivos e metas do Plano Estratégico anterior. Já a construção da ET27 foi participativa e plural.

A análise neste trabalho pode acrescentar ao Turismo de Portugal I.P. no sentido de que a Autoridade pode, por meio de pesquisa, verificar se a abordagem e os planos utilizados estão gerando o retorno esperado e se as estratégias de comunicação estão promovendo positivamente a imagem de Portugal, tanto dentro do país, quanto no exterior. Uma boa oportunidade para realizar essa pesquisa será durante o período do verão europeu de 2019, quando muitos turistas estrangeiros, principalmente do mercado brasileiro, vão à Portugal para conhecer o país. O Turismo de Portugal I.P. poderá examinar os projetos e ações voltadas aos turistas, e assim, apontar quais estratégias ajudaram a promover a imagem lusitana, bem como avaliar como essa imagem está sendo passada para os visitantes.

No âmbito da Comunicação Organizacional e seus estudos juntos ao turismo, este trabalho contribui ao expor à outras empresas e órgãos governamentais quais as abordagens, as estratégias, os projetos e as avaliações utilizadas pelo Turismo de Portugal I.P. para valorizar e fomentar o turismo na região. Os estudos relacionados à gestão de estratégias e ao planejamento são fundamentais para a área da comunicação estratégica e para o turismo estratégico. Portugal mostrou que estabelecer um plano estratégico para o turismo favorece a economia, mas também a história e a cultura do país.

Dentro da Comunicação Organizacional são encontradas diversas ferramentas que foram utilizadas pelo Turismo de Portugal I.P., como por exemplo a realização de uma análise *SWOT*, o questionário *online*, os *focus groups* e os Laboratórios Estratégicos.

Por fim, a experiência pessoal adquirida por meio desse trabalho foi grandiosa. Entender como a imagem de Portugal é trabalhada pelo Governo foi um aprendizado enorme. Essa curiosidade tem muito a ver com o fato de ter morado em Portugal, na cidade de Braga, e ter tido a experiência de viver de perto a cultura lusitana, sofrer com o frio do inverno e com o calor do verão, andar pelas ruas repletas de histórias, visitar as belas igrejas e poder ter experimentado os maravilhosos vinhos e pratos típicos portugueses. Levando em conta a experiência pessoal e o que foi percebido

por este trabalho, acredito que os visitantes estrangeiros, e também os próprios portugueses, reconhecem que Portugal é sim um país que vale a pena ser visitado. É uma região rica em história, literatura, música, gastronomia, esportes, religião e hospitalidade, tem belas paisagens e cidades prontas para acolherem os turistas.

Referências bibliográficas

AOUN, Sabáh. **A procura do paraíso no universo do turismo**. Campinas, São Paulo: Papiros, 2001.

BARRETTO, Margarita. **Planejamento e Organização em Turismo** (Coleção Turismo). Campinas, SP: Papirus, 1991.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 2 ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1998.

BIGNAMI, Rosana. **A imagem do Brasil no turismo: Construção, desafios e vantagem competitiva**. São Paulo: Aleph, 2005.

COBRA, Marcos. **Marketing de turismo**. São Paulo: Cobra, 2005.

CORDEIRO, Itamar José Dias e. **Instrumentos de avaliação da sustentabilidade do turismo: uma análise crítica**. 2008. Dissertação de Mestrado (Mestre em Ordenamento do Território e Planeamento Ambiental) - Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10362/1921>

COSTA, Helena Araújo. **Destinos do Turismo: percursos para a sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.) *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. Editora Atlas S.A., 2012.

JÚNIOR, Wilson Corrêa da Fonseca. **Análise de conteúdo**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.) *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. Editora Atlas S.A., 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2002.

KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do turismo**: Para uma nova compreensão do lazer e das viagens. 3 ed. São Paulo: Aleph, 2003.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida (org). **Comunicação Organizacional**: Histórico, fundamento e processos, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida (org). **Comunicação Organizacional**: Linguagem, gestão e perspectivas, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

PESSOA, Fernando. **Mensagem, coletivo de poesias**: Mar Português. Lisboa, 1934.

RUÃO, Teresa; KUNSCH, Margarida. **A Comunicação Organizacional e Estratégica**: Nota Introdutória. In: Tendências da Comunicação Organizacional e Estratégica, volume 26. Braga, Portugal: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, 2014.

RUÃO, Teresa et al. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas**: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate. Braga, Portugal: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, 2014.

RUÃO, Teresa. **A organização comunicativa**: teoria e prática em Comunicação Organizacional. Braga, Portugal: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, 2016.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 3ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SOARES, Jéssica Teixeira. **Comunicação, turismo e esporte para promoção da imagem turística do Brasil**. 2013. 109 f., il. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Comunicação Organizacional) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <http://bdm.unb.br/handle/10483/7593>

STUMPF, Ida Regina C. **Pesquisa bibliográfica**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.) *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. Editora Atlas S.A, 2012.

URRY, John. **O olhar do Turista**: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas. São Paulo: Studio Nobel: SESC, 2001.

TURISMO DE PORTUGAL I.P., **Plano Estratégico Nacional do Turismo 2007** - Para o desenvolvimento do turismo em Portugal. Lisboa: Turismo de Portugal I.P., 2007.

TURISMO DE PORTUGAL I.P., **Plano Estratégico Nacional do Turismo** – Revisão e objetivos 2013-2015. Lisboa: Turismo de Portugal I.P., 2013.

TURISMO DE PORTUGAL I.P., **Estratégia Turismo 2027**. Lisboa: Turismo de Portugal I.P., 2017.

Enciclopédia INTERCOM de Comunicação. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010.

Anexos

Descrição da resposta via e-mail, da Diretora de Estratégia do Departamento de Gestão de Programas Comunitários do Turismo de Portugal I.P., Telma Catarina Gonçalves:

“As questões que apresenta tem a ver com estratégias de comunicação da ET27.

Dentro do âmbito da ET27, cumpre mencionar que a comunicação e o envolvimento dos principais atores e *stakeholders* foi vital para a sua construção e para isso foi desenhado um modelo participação e discussão pública apresentado nas págs. 12-18 da ET27, disponível no documento do Plano.

Agradeço também a sua atenção para o *website* da ET27, canal importante na comunicação e difusão de materiais ao longo de todo o processo de discussão pública (<http://estrategia.turismodeportugal.pt/>).

O Turismo de Portugal I.P. (TdP) tem um departamento responsável pela comunicação institucional (incluindo *social media*), conforme consta da sua orgânica – organograma.

As ações de promoção do Turismo de Portugal são da responsabilidade da Direção de Apoio à Venda, pelo que não tenho informações sobre esta matéria na direção em que me encontro. ”.

Organograma Turismo de Portugal I.P.³⁰

O Turismo de Portugal I.P. está estruturado em Direções e Departamentos, de acordo com as áreas de atuação:

Planeamento

- Direção de Estratégia
- Direção de Gestão do Conhecimento

Negócio

- Direção de Valorização da Oferta
- Direção de Apoio ao Investimento
- Direção de Apoio à Venda
- Direção de Formação
- Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos
- Departamento de Internacionalização

Suporte

- Direção de Recursos Humanos
- Direção Financeira e de Tecnologias
- Direção Jurídica
- Departamento de Comunicação

³⁰ Orgânica Turismo de Portugal I.P. Disponível em:
<http://www.turismodeportugal.pt/pt/quem_somos/Organizacao/Organica/Paginas/default.aspx>
Acesso em: 09 de nov. de 2018.

Roteiro da entrevista realizada com o professor doutor Fagno Tavares, professor do Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília, Brasil.

A entrevista com o professor doutor Fagno Tavares de Oliveira foi realizada dia 11 de outubro de 2018. Teve como objetivo auxiliar a autora do trabalho nas percepções sobre os assuntos relacionados ao turismo em Portugal e os métodos de avaliação mais comuns sobre as políticas de turismo.

Doutor em Ciências Florestais com ênfase em Conservação da Natureza doutor na área de Turismo e Meio Ambiente, já atuou em linhas de pesquisas sobre Planejamento de Espaços Turísticos. Hoje o professor doutor Fagno Tavares é docente no Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília. Em sua tese de doutorado, o professor avaliou como o turismo de natureza é tratado no Brasil e em Portugal, e para isso, avaliou algumas das políticas de turismo do país lusitano.

1. Quando esteve em Portugal para escrever a tese de doutorado, você teve contato com alguma das políticas de planejamento de turismo do país?

Sim, fiz o levantamento e análise das políticas existentes na época, mais especificamente para as áreas naturais, de turismo natural, que era o foco do meu estudo.

2. E qual a sua avaliação geral dessas políticas turísticas?

Eu fiz uma comparação entre as políticas portuguesa e brasileira sobre o desenvolvimento do turismo nos espaços naturais. E assim, encontrei algumas das vantagens que Portugal apresenta no setor turístico, mas também algumas desvantagens. Por exemplo, Portugal tem uma carta de desporto, para que atividades de turismo de natureza sejam realizadas nas áreas que eles definem que são próprias para as atividades de turismo naturais. Outro ponto favorável da política da época foi a criação de um selo para as empresas que trabalham com turismo serem reconhecidas como tal. Somente as empresas que têm esse selo podem explorar a atividade de turismo nesses espaços naturais.

Mas em compensação, tem alguns problemas como a questão da cobrança de entrada em algumas áreas naturais, porque muitas dessas áreas estão inseridas nos perímetros urbanos, e a fiscalização de quem entra e quem sai, nas diversas entradas e saídas é bem difícil.

3. Em que pontos você acredita que o turismo em Portugal se destaca dos demais países?

O turismo em Portugal é bem à frente do turismo no Brasil. Lá eles têm uma política bem forte para o turismo, principalmente de promoção. Eles (Turismo de Portugal I.P.) fazem uma promoção na Europa muito bem-feita. Inclusive, no período em que eu estive lá, Portugal era um dos destinos mais procurados no nível europeu, devido a essa promoção da imagem que eles fazem muito bem, dessa estruturação do turismo, principalmente o turismo cultural.

4. E como é a parte da comunicação do turismo em Portugal?

O Turismo de Portugal I.P. faz uma centralização das atividades relacionadas à comunicação. No caso, quando eu estudei sobre o turismo de natureza em Portugal, a parte de comunicação não era muito bem estruturada nesse segmento turístico. Questões como por exemplo, placa de sinalização, informação, acessibilidade, ferramentas da comunicação turística, no geral, deixavam a desejar.

5. No novo documento estratégico para o turismo de Portugal, foram levantados dados relacionados ao turismo de natureza e apontadas alguns projetos para a promoção desse segmento turístico. Como você acha que iniciativas de promoção turísticas são tratadas nos planejamentos estratégicos?

São iniciativas que existem justamente para tentar melhorar o turismo em uma região natural, mas o que de fato deve ser visto é se realmente após a aplicação das propostas, tudo o que foi planejado vai ser efetivo. Porque toda ideia é bem-vinda, mas ela só vai poder ser avaliada depois que ela é efetivada.

6. Como os incentivos do Governo no turismo influenciam nos resultados das estratégias turísticas?

O ideal hoje é que haja a gestão participativa, que cada vez mais a população tome consciência do seu papel e que ela seja mais atuante e participante, ao invés de deixar as políticas estratégicas só nas mãos do Governo. Mas essa participação na construção de uma política de turismo deve ser muito bem estruturada. Ela é pública no sentido de só poder ouvir as propostas ou a população vai poder também deliberar? Esses questionamentos devem ser feitos para uma construção de uma gestão participativa no turismo.

Em Portugal por exemplo, teve a avaliação das praias portuguesas e a partir disso foi criado um selo para a qualidade nas praias segundo os visitantes. Ações assim, são pontos favoráveis para promover a atividade turística nesses espaços.

7. Como você avalia as ações do Turismo de Portugal I.P. nas promoções dos destinos turísticos?

Ao organizar algumas atividades relacionadas ao turismo de natureza, eles – Turismo de Portugal I.P. – englobam todas as atividades possíveis de serem realizadas dentro de um espaço natural, como bicicleta, caminhadas, trilhas e atividades junto às empresas especializadas.

Só que existem obstáculos nas ações conjuntas. Nessa ação específica, não ocorreu um controle de quantas empresas e pessoas estariam relacionadas à essas atividades dentro das áreas naturais.

Com relação à promoção, Portugal tem uma facilidade por estar no continente europeu. A promoção turística lá é muito mais fácil, por questão do deslocamento. Para um turista chegar em Portugal já estando na Europa é muito mais fácil, e por isso o país investiu bastante nesses mercados. Em Portugal também funciona muito a promoção por boca a boca. Quem visita um lugar e gosta, fala bem e isso passa para as outras pessoas, independentemente de folhetos, imagens e outras coisas.

8. Dentro da área dos estudos do turismo, como são feitas as avaliações de estratégias de turismo?

Dentro dos estudos estratégicos do turismo existem várias metodologias que você pode utilizar, como por exemplo, a análise *swot* é muito boa para analisar as políticas turísticas. Mas cada análise e avaliação vai depender de como a política foi planejada. Mas também vale a comparação do que existia antes do plano ser estruturado e agora do que se espera com um novo planejamento.